

# Empreendedorismo

MARCELO NAKAGAWA E REINALDO PACHECO DA COSTA

## 1. APRESENTAÇÃO

Apesar de surgir ainda no século XVII, o empreendedorismo só veio a ganhar notoriedade como propulsor do desenvolvimento econômico a partir dos trabalhos do economista Joseph Schumpeter, publicados nas décadas de 1940 e 1950. Schumpeter defendia que o empreendedor era um elemento necessário para o desenvolvimento econômico porque promovia o que chamou de “*destruição criativa*”, em outras palavras, a inovação. O impacto dos trabalhos desse economista foi tão grande que Blaug (2000) divide a evolução dos estudos sobre o empreendedorismo “antes” e “depois” de Schumpeter.

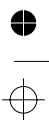
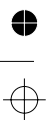
O fato é que, depois de Schumpeter, o empreendedorismo passou a ser estudado em outras áreas do conhecimento, como a psicologia (David McClelland) e a administração (Peter Drucker).

Em função da popularização do termo, há uma grande diversidade sobre a caracterização do que seja empreendedorismo e quem é o empreendedor. Há autores que afirmam que é empreendedor aquele que inicia uma empresa. Há outra corrente de pensamento que também inclui entre os empreendedores alguns funcionários de empresas (intra-empreendedores), que se destacam no desenvolvimento de novos negócios. Há, ainda, alguns que ampliam o conceito e defendem que um perfil empreendedor pode ser observado em pessoas em diversas situações. E, por último, e não menos importante, empreendimentos produtivos também podem ser feitos à margem da empresa privada, como são os empreendimentos de economia solidária que procuram alternativas de geração de renda frente à desigualdade e ao desemprego, os casos das cooperativas populares, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas e as cooperativas de consumo etc.

O empreendedor tem como características básicas a criatividade, a capacidade de pesquisa e orientação para a construção. São características que permitem a constante busca por novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas e das empresas.

A construção de um plano de negócio é pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer organização, independente de seu tipo ou porte. Várias instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ etc.) exigem, hoje, o plano de negócio como documento básico de análise.

Independentemente da discussão do que é empreendedorismo, o fato é que o termo tornou-se muito popular no mundo e também no Brasil nos últimos anos. No Brasil, nos últimos 10 anos, foram lançados diversos livros, prêmios, concursos, revistas, organizações de

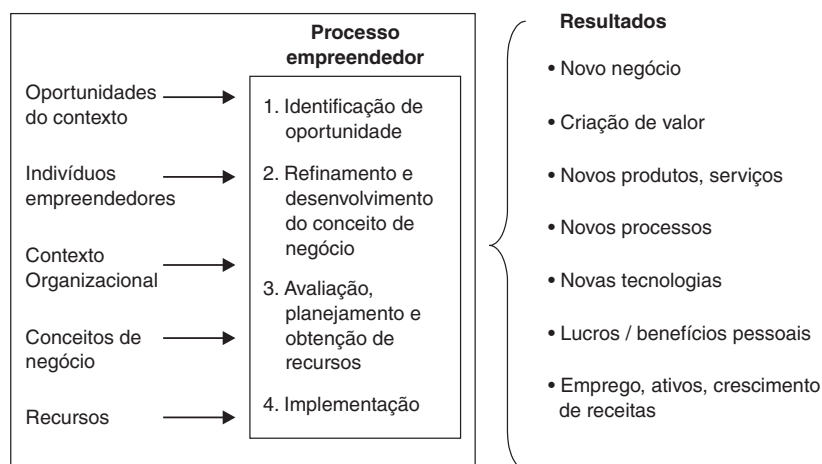


apoio, programas acadêmicos. As empresas passaram a valorizar o *perfil* empreendedor de seus funcionários, inclusive utilizando o termo *empreendedor* em anúncios de vagas de trabalho e em programas de estágios e de *trainees*.

## 2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O processo empreendedor visualizado na Figura 6.1 exige do empreendedor conhecimentos de gestão, como definição de estratégias empresariais, o planejamento de negócios e a análise de viabilidade econômico-financeira do negócio.

A Figura 6.1 ilustra o que seria o empreendedorismo visto como um “processo”.



**Figura 6.1** Processo empreendedor

Fonte: Morris, M. e Sexton, D. (1994).

O plano de negócio, como resultado tangível da estratégia empresarial, tornou-se popular no Brasil apenas na última década em função da emergência da importância do assunto de empreendedorismo no país. O plano de negócio ganhou a atenção, por exemplo, de pessoas interessadas em abrir seu próprio negócio. Além disso, incubadoras de empresas passaram a solicitar esse documento no processo de seleção, e investidores privados e governamentais passaram a exigí-lo para a tomada de decisão de investimento. Também se destaca a importância do plano de negócio em organizações sociais ou não-governamentais que passam por processos de profissionalização da gestão.

Apesar da notoriedade recente no Brasil, o plano de negócio ganhou destaque nos Estados Unidos ainda na década de 1960, quando o assunto planejamento estratégico tornou-se imprescindível para as empresas norte-americanas. Thompson (1962) destaca que as empresas passaram a utilizar o planejamento estratégico na década de 1960 como uma ferramenta gerencial de resolução sistemática de problemas organizacionais. Até então, os problemas eram enfrentados na base da tentativa e erro. O conceito evoluiu e, atualmente, o planejamento estratégico é entendido como o “desenvolvimento de um programa abrangente para posicionar o negócio para o sucesso sustentado; avalia o potencial total do negócio e liga de modo explícito objetivos e ações para alcançá-los” (RIGBY, BRIDEELLI e ALVES, 2003, p.11).

Com a adoção do planejamento estratégico, as empresas passaram a ser administradas como organismos sistêmicos onde seus objetivos, orçamentos, estratégias e programas precisariam ser integrados em um documento abrangente. Mintzeberg (1994, p.62) explica que inicialmente esse documento era conhecido por “plano mestre” ou “*sistema de planos*”. Esse autor apresenta um modelo de 1963, uma das abordagens iniciais de plano de negócio, onde o documento era formado por uma série de “subplanos” organizados em duas partes principais: uma dedicada ao planejamento do desenvolvimento corporativo e outra ao planejamento operacional.

Com a difusão do uso do termo em diversas situações da sociedade, hoje muitos entendem estratégia como “caminho para chegar aos resultados previstos” (KOTLER, 1993).

Em termos do posicionamento competitivo nos negócios em que geralmente atuam as empresas, segundo a classificação proposta por PORTER (2000), compete-se em negócios com escopo (produtos/serviços e/ou segmentos de mercado) restrito, daí a focalização; e as vantagens competitivas sobre os competidores que atuam nestes negócios são conquistadas e sustentadas no tempo, buscando-se excelência na minimização de custos, procurando liderar através dos menores preços praticados no negócio ou buscando-se excelência através de diferenciação para aqueles clientes cujo processo de escolha não é tão dependente do preço; neste último caso, as empresas geralmente conseguem diferenciar-se através dos serviços que agregam aos seus produtos, por exemplo, serviços de pré-vendas e de pós-vendas, tipo assistência técnica.

Observemos na Tabela 6.1 um diagrama que mostra a estrutura das declarações estratégicas de uma empresa.

**Tabela 6.1** Hierarquia de Declarações Estratégicas

<b>Missão</b> “Por que a empresa existe”	
<b>Valores</b> “Em que a empresa acredita e como se portará”	
<b>Visão</b> “O que a empresa quer ser”	Elementos básicos da estratégia Objetivo = Resultado esperado Escopo = Atuação Vantagem = Meios para sustentar a vantagem competitiva
<b>Estratégia</b> “Qual será o plano para atingir o que a empresa quer ser”	
<b>Balanced Scorecard</b> “Como o plano será implementado e monitorado”	

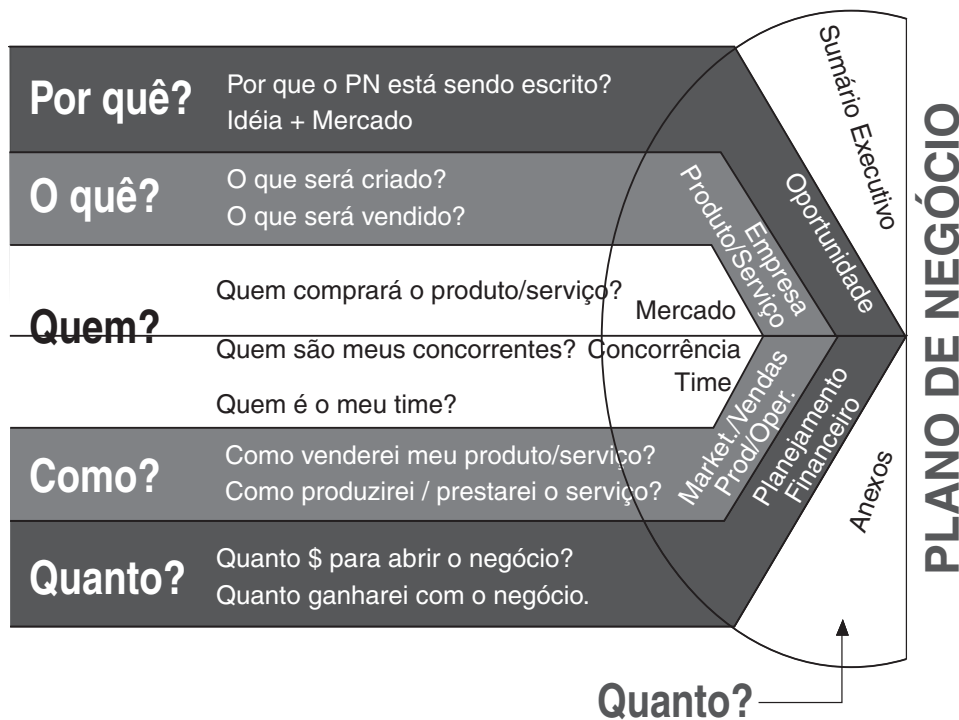
Fonte: Collis e Rukstad, 2008, p. 85.

Collis e Rukstad (2008, p. 90) sugerem que, após o término do desenvolvimento da hierarquia de declarações estratégicas, o executivo (empreendedor) sintetize esse trabalho em uma frase (com menos de 35 palavras) que consiga integrar o objetivo, o escopo de atuação e a vantagem competitiva da empresa. “Gastar um tempo para desenvolver em poucas palavras o que realmente captura sua estratégia e que irá energizar e motivar seus colaboradores aumentará o desempenho financeiro de longo prazo da sua organização”, finalizam.

### 3. O PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é um documento escrito que procura responder a 5 perguntas fundamentais sobre um empreendimento: por quê, o quê, quem, como, quanto? Alguns autores ainda mencionam a existência de uma sexta pergunta: quando? Esse negócio pode ser uma empresa ou um projeto que envolva novos produtos ou serviços.

A Figura 6.2 ilustra como as perguntas se relacionam entre si.



**Figura 6.2** Perguntas do negócio

A primeira pergunta a ser respondida é: por que o plano de negócio está sendo escrito? Um plano de negócio é sempre escrito em função de uma motivação. E essa motivação está sempre associada a uma oportunidade de negócio. Essa oportunidade pode estar relacionada com o próprio empreendedor, com investidores, com agências governamentais de fomento interessadas em investir em projetos específicos, com potenciais parceiros e, ainda, com situações teóricas, como um concurso de plano de negócio.

A segunda pergunta a ser respondida é: *o quê?* O que está sendo planejado (uma empresa, um projeto?) e o que será feito (produto, serviço?).

A seguir, o plano de negócio deve tratar de dar respostas para “quem?”. Quem vai ser o público-alvo desse produto ou serviço? Quem vai competir com esse produto ou serviço no mercado? E, por fim, quem serão as pessoas (time) que trabalharão na empresa ou projeto?

Depois, explica-se o como. Como o produto ou serviço será comunicado ao mercado? Como o público-alvo saberá que o produto ou serviço atende às suas necessidades? Como irá comprar o produto ou serviço? Como o produto será produzido ou o serviço será prestado?

E, por fim, o plano de negócio responde à pergunta: quanto? Quanto será necessário investir na empresa ou projeto? Quanto será o resultado esperado? Quanto será o retorno? É importante ressaltar que o retorno, em geral, é retorno financeiro, mas para alguns planos de negócios sociais o retorno esperado também deve ser apresentado em números de impactos sociais esperados (exemplos: redução da incidência de alguma doença, aumento do número de alunos inscritos, aumento do número de pessoas atendidas etc.).

Como pode ser observado na figura 6.2, a primeira pergunta, “por quê?” é dependente da pergunta “quanto?”, já que a oportunidade para desenvolver o plano de negócio está relacionada com o desempenho esperado do negócio, ou seja, seus resultados. Quanto maior o resultado aguardado, maior será a representatividade da oportunidade.

A pergunta “o quê?”, que trata principalmente da apresentação da empresa ou projeto e o produto ou serviço que está sendo planejado, por sua vez, está relacionada com a pergunta “como?”, que lida com os planos de produção/operação e o plano de marketing e vendas. Ou seja, a empresa precisa ter um plano de produção e operação, e seus produtos precisarão ser vendidos.

Por fim, a pergunta “quem?” é a pergunta que dá dinâmica, movimento ao plano de negócio quando ele for utilizado pela administração da empresa ou gerência de projeto. São análises de pessoas que comprarão o produto ou serviço, pessoas que trabalham em empresas concorrentes e reagirão à entrada no mercado de uma nova empresa ou novo produto/serviço, e ainda as pessoas que trabalharão na empresa ou projeto e terão a capacidade de produzir o produto ou prestar o serviço e habilidade de vendê-lo para o público-alvo de forma eficiente, mesmo com as dificuldades criadas pela concorrência.

O plano de negócio ainda tem duas partes importantes: uma, que é incluída no início do plano de negócio, o sumário executivo; e outra, no final, os anexos.

O sumário executivo é um resumo persuasivo do plano de negócio. É um texto curto (duas páginas é o ideal), onde é apresentado um resumo do plano de negócio de forma persuasiva. Seu objetivo é fazer com que o leitor do plano de negócio sintam-se motivado para ler o restante.

Os anexos são informações adicionais que o empreendedor julga importante incluir para ajudar no entendimento do plano de negócio. É possível incluir cronogramas do projeto ou de implementação da empresa, documentos legais da empresa, análise de riscos e contingências, *folders* de produtos ou serviços, entre outros documentos. A regra máxima para a inclusão ou de documentos em anexo é entender se a informação adicional ajuda ou atrapalha o entendimento do plano de negócio por parte de quem vai lê-lo.

### 3.1. A importância do plano de negócio

Há uma série de discussões a respeito da importância do plano de negócio para a empresa.

A primeira discussão refere-se à importância do desenvolvimento do plano de negócio em relação à lista de prioridades do empreendedor. Na grande maioria dos casos de empresas nascentes ou empresas de pequeno porte, o empreendedor é um faz-tudo. Além das responsabilidades administrativas, ele também precisa se dedicar às atividades de desenvolvimento do negócio, como produção, prestação de serviço, marketing e vendas. Como o desenvolvimento do plano de negócio demanda tempo, um recurso escasso para o empreendedor, ele quase sempre deixa de ser uma prioridade.

Além da questão do tempo disponível para o preparo do plano de negócio, um processo tedioso na opinião de Nicolai (2002), outra discussão relevante sobre a importância do plano de negócio refere-se à sua eficácia para o sucesso dos negócios. Nessa questão, muitos autores simplesmente afirmam que o plano de negócio não é importante. CMC (2000) baseia-se em uma argumentação baseada em fatos históricos e menciona que tanto Bill Hewlett e David Packard quanto Bill Gates não tinham um plano de negócio quando fundaram a HP e a Microsoft, respectivamente. Esse autor cita ainda os fundadores de 3M, Marriott, Merck, Nordstrom, Procter & Gamble e Motorola, entre outras grandes empresas norte-americanas, que também não tinham planos de negócios.

Com opinião semelhante, Sahlman (1996) estima que, em uma escala de 1 a 10, o plano de negócio não passaria de uma nota 2 como ferramenta de previsão do sucesso do negócio. Para ele, professor de empreendedorismo da Universidade de Harvard, “em linhas gerais, o plano de negócio não é necessário e tampouco suficiente. Muitos negócios de sucesso jamais tiveram um plano de negócio e muitos negócios que fracassaram tinham um belo, mas irrelevante, plano de negócio” (p. 27).

Bhide (1994) baseou-se em pesquisa para chegar à conclusão parecida com a de Sahlman (1996) ao entrevistar 100 empresas da lista das “500 empresas de mais rápido crescimento” nos Estados Unidos publicada pela revista *Inc.* em 1989. Constatou que 41% das empresas da amostra não tinham nenhum plano de negócio quando começaram e apenas 28% tinham um plano finalizado e completo. O restante, 26%, tinham um plano de negócio rudimentar e incompleto quando iniciaram suas atividades.

Outros autores defendem a importância do plano de negócio para as empresas. Também baseados em pesquisas junto a empresas, alguns desses autores defendem que o plano de negócio tem uma importância vital, principalmente para as empresas nascentes. Delmar e Shane (2003) chegaram à conclusão de que o plano de negócio permite que os fundadores dessas empresas tomem decisões mais rápidas se comparado ao processo empírico de tentativa e erro, além de reduzir os riscos de fracasso e facilitar o desenvolvimento de produtos e a organização das atividades da empresa.

Mintzberg (1994, p.111) resume isso ao afirmar que “a importância do desenvolvimento do plano de negócio está no processo de aprendizado”.

A importância do plano de negócio também está relacionada com seu propósito. Um plano de negócio é ferramenta imprescindível para aumentar as chances de sucesso:

- Na criação de uma nova empresa. Nessa situação, a nova empresa pode ser criada por um empreendedor (*startup*) ou por uma organização (*spin-off* ou *spin-out*).

- No desenvolvimento de uma empresa já existente
- No lançamento de um novo produto/serviço ou nova unidade de negócio

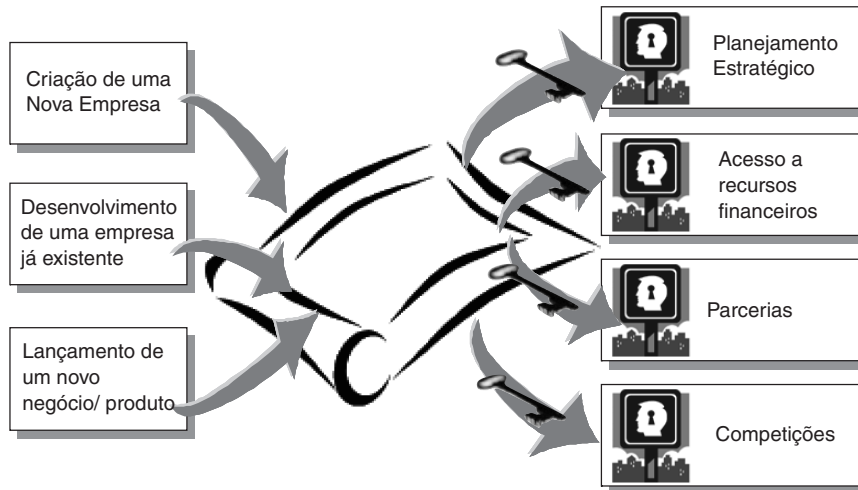
O plano de negócio é escrito visando um ou mais dos objetivos seguintes:

- a) Planejamento estratégico  
Essa é a situação mais comum para motivar o desenvolvimento de um plano de negócio. Quando da criação de uma nova empresa, necessidade de desenvolvimento de uma empresa já existente ou lançamento de um novo produto/serviço/negócio, o plano de negócio deixará claro qual será a estratégia a ser adotada, quais ações deverão ser tomadas e quais são os resultados esperados.
- b) Acesso a recursos financeiros  
Essa situação é menos comum no Brasil, mas está em franco crescimento em função do aumento do número de investidores de capital de risco, linhas de apoio a empreendedores (Finep, Fapesp, fundos estaduais de amparo à pesquisa, CNPq etc.) e empréstimos (BNDES, bancos, programas governamentais).
- c) Desenvolvimento de parcerias  
O plano de negócio se faz necessário em algumas situações em que o empreendedor busca fechar uma parceria da sua empresa com outra como fornecedores. As parcerias também podem incluir instituições de apoio, como incubadoras de empresas, que exigem um plano de negócio para começar a apoiar uma empresa nascente.
- d) Participação de competição de planos de negócio  
Essa necessidade é recente, mas já há diversas competições de plano de negócio no Brasil. Em geral, uma instituição faz uma chamada de planos de negócios e uma banca avaliadora escolhe quais são os melhores planos apresentados. Os vencedores podem ganhar prêmios, como valores em dinheiro, viagens, cursos.

Mesmo se estiver escrevendo um plano de negócio fictício, como trabalho de conclusão de alguma disciplina ou curso de empreendedorismo, é necessário adotar um dos objetivos mencionados acima.

A Figura 6.3 resume a relação entre necessidade e objetivo para se escrever um plano de negócio.

Há um quinto objetivo de um plano de negócio que é o de ferramenta de avaliação em cursos de empreendedorismo. Diversos cursos universitários têm cobrado o desenvolvimento de um plano de negócio para avaliar o desempenho dos seus alunos em cursos de empreendedorismo. Nesse caso, é preciso considerar uma das situações descritas acima. O plano de negócio pode ser fictício, ou seja, os alunos escolhem uma situação (criação de uma nova empresa, desenvolvimento de uma empresa já existente ou lançamento de um novo produto/serviço/negócio) e um objetivo (planejamento estratégico, acesso a recursos financeiros et.c). Ou o plano de negócio pode ser escrito para valer, ou seja, o aluno ou alguém do grupo tem a intenção de colocá-lo em prática.



**Figura 6.3** Necessidades e objetivos de um plano de negócios

### 3.2. A estrutura de um plano de negócio

O plano de negócio é o exercício prático de boa parte do conteúdo apresentado neste livro, pois a estrutura de um plano de negócio é composta de análises e planejamentos.

As principais análises são:

- análise do mercado consumidor: estudo sobre a demanda atual e futura do(s) produto(s)/serviço(s);
- análise da concorrência: estudos sobre a estrutura do mercado e dos principais concorrentes;
- análise da estrutura atual: estudos sobre a estrutura de pessoas, máquinas, equipamentos e instalações, situação contábil, estrutura de custos, pontos de equilíbrio;
- análise de investimentos: estudos sobre as necessidades de investimentos, do comportamento do fluxo de caixa, do custo de capital, de retornos financeiros;
- análise de viabilidade econômico-financeira: estudos dos indicadores para tomada de decisão;
- análise de riscos: estudos sobre os principais riscos e as medidas de contingência.

Se o objetivo do plano de negócio for o acesso a recursos financeiros de investidores privados, o empreendedor ainda pode desenvolver análises sobre o valor da empresa.

Os principais planejamentos são:

- planejamento de produção e operações: determinação das necessidades dos recursos produtivos, como instalações, materiais, máquinas e equipamentos, e diretrizes para a gestão das operações;
- planejamento de pessoas: determinação das necessidades de pessoas em função do desempenho futuro esperado;



- c) planejamento de marketing e vendas: determinação das ações futuras de marketing e vendas;
- d) plano econômico-financeiro: determinação das premissas e estimativas de resultados futuros, preparo dos demonstrativos financeiros básicos, necessidades futuras de capital de giro.

Outros tipos de planejamento também podem ser relevantes como, por exemplo, o planejamento de produto ou serviço para o caso de o plano de negócio estiver sendo escrito para o lançamento de um novo produto/serviço.

A profundidade e o detalhamento das análises e planejamentos também variam conforme o objetivo do plano. Plano de negócio cujo objetivo é o planejamento estratégico da empresa, em geral, é de uso interno e bastante detalhado. Enquanto planos de negócios utilizados em concursos de planos de negócios tendem a ser mais superficiais e focados na venda da oportunidade de negócio para uma banca de especialistas, planos de negócios para a captação de recursos financeiros tendem a ser mais persuasivos na comunicação da oportunidade de negócio e mais detalhados no plano econômico-financeiro e nas análises de investimento e viabilidade econômico-financeira e valor da empresa. O empreendedor precisa estar atento a essas peculiaridades de cada objetivo do plano de negócio.

Outro detalhe para o qual o empreendedor precisa atentar é com relação à estrutura do plano de negócio, já que não há uma estrutura-padrão. A consulta a mais de uma referência de “como escrever um plano de negócio”, pode gerar dúvidas sobre qual é a melhor estrutura.

Mas, independentemente da referência, a estrutura pode ser diferente, dependendo do objetivo do plano de negócio. Há diversas situações, principalmente aquelas relacionadas à obtenção de recursos de agências governamentais de fomento, ao fechamento de parceiras (por exemplo: entrada em incubadora de empresas) e participação de concursos de planos de negócio, que solicitam que o empreendedor apresente o plano de negócio seguindo uma estrutura preestabelecida.

Quando não há uma estrutura preestabelecida, o empreendedor precisa estruturar seu plano de negócio para aumentar as chances de o objetivo do plano ser atingido e isso implica saber escolher quais informações serão colocadas no plano, em que ordem e em qual nível de detalhamento.

### 3.3. Desenvolvendo um plano de negócio

Escrever um plano de negócio, como já mencionado, não é uma tarefa fácil e simples. Exige do empreendedor e das pessoas que o ajudarão o conhecimento do mercado em que a empresa vai atuar, habilidade na obtenção dos dados e capacidade de análise e planejamento, sem considerar a capacidade visionária do empreendedor em identificar oportunidades de negócio que sejam sustentáveis no longo prazo.

Consultores e especialistas, desde que acessíveis, são sempre bem-vindos nesse processo, principalmente nos casos em que o objetivo do plano de negócio seja o acesso a recursos financeiros, como aqueles ofertados por entidades governamentais, investidores privados e bancos.

A seguir apresentamos os principais passos para o desenvolvimento de um plano de negócio, considerando o contexto de um empreendedor que nunca tenha escrito um plano de negócio antes.

Para o empreendedor de “primeira viagem” é possível entender o plano de negócio e o seu desenvolvimento por meio de algumas analogias. A primeira é com o desfile de uma escola de samba, na qual cada parte do plano de negócio corresponde a uma ala. Nos preparativos de um desfile, durante o ano, as alas não são criadas seguindo a ordem de entrada da escola, mas sim de forma meio simultânea. O avanço de uma ala pode influenciar no preparo ou ajuste de outra, sempre respeitando o enredo escolhido.

O desenvolvimento do plano de negócio segue uma lógica semelhante. Uma vez definido o enredo (oportunidade de negócio), as partes começam a ser escritas de acordo com uma ordem muito flexível. Uma nova constatação em uma análise de determinada parte pode exigir a adaptação de outras partes já escritas. O principal exemplo disso é o sumário executivo (alguns autores chamam de resumo executivo), que é a primeira parte de um plano, mas é a última a ficar pronta.

Quando todas as partes estiverem escritas, o plano deve ser organizado para aumentar as chances de se atingir o objetivo preestabelecido (planejamento estratégico, acesso a recursos, fechamento de parcerias, vitórias em concursos de planos de negócios).

A segunda analogia importante é entender o plano de negócio como uma pirâmide de cartas de baralho.

Partindo do pressuposto de que cada triângulo da pirâmide é uma parte do plano de negócio, o empreendedor de primeira viagem terá mais facilidade de preparar seu plano ao seguir uma ordem de organização das suas análises e planejamento, como na Figura 6.4.



**Figura 6.4** Plano de negócio em pirâmide

Fonte: Marcelo Nakagawa

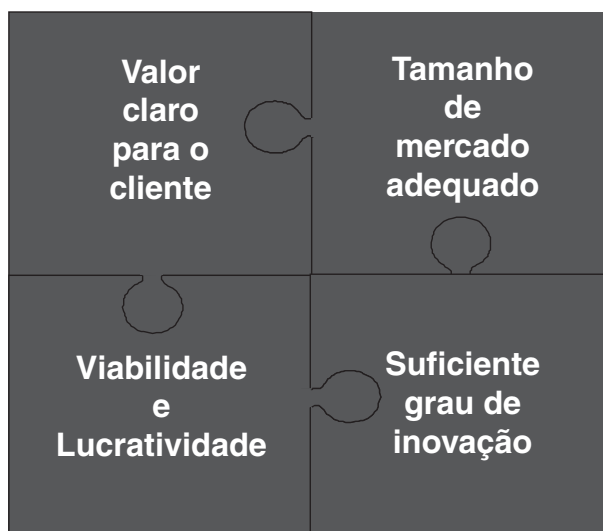
As principais partes do plano de negócio em pirâmide são:

a) Oportunidade de negócio (apresentação e análise)

O empreendedor precisa atentar para o fato de que essa parte é uma “apresentação” da oportunidade e uma “análise” do que pode ser obtido; nessa condição, requer uma conclusão ao final desta etapa de que há, sim, “oportunidade de negócio”.

Nesta parte, o empreendedor começa a escrever aquilo que considera que é uma oportunidade de negócio. O ideal é que ele apresente um contexto onde seja mencionado um problema. As melhores oportunidades de negócio estão relacionadas com a resolução de problemas, desde os grandes problemas do mundo, como alguma doença, algum problema social, até mesmo os problemas do cotidiano, como “com quem deixarei meu filho quando sair para trabalhar?” ou “como posso ter uma alimentação mais saudável?”. Depois disso, mencione quais seriam as soluções para esse problema e destaque qual é a “sua solução”. Explique como sua solução funciona e mencione outras vantagens competitivas da sua abordagem. Por fim, destaque quais são os resultados que podem ser obtidos com essa oportunidade de negócio.

O que precisa ficar claro para o leitor do plano de negócio é que há realmente uma oportunidade de negócio. Para que isso ocorra, os quatro elementos da Figura 6.5 precisam estar presentes na descrição da oportunidade.



**Figura 6.5** Elementos de uma oportunidade de negócio

Fonte: Adaptada de McKinsey (2000) e Cobra (Manual do participante)

b) Produtos e serviços (apresentação)

Nesta etapa, o empreendedor faz uma “apresentação” do seu produto/serviço. Se o leitor do plano de negócio for externo (investidores, agências de fomento etc.), a apresentação precisa ser ainda persuasiva. É importante que o leitor entenda o que é cada produto, como funciona e, principalmente, quais são seus benefícios.

O principal desafio aqui é a apresentação de produtos/serviços que tenham um grau suficiente de inovação e sustentem vantagens competitivas perante a concorrência.

c) Mercado consumidor (análise)

Aqui, é necessário, novamente, fazer uma “análise”. Nessa análise, duas mensagens precisam ficar absolutamente claras para o leitor do plano de negócio:

- Quem escreveu o plano conhece muito bem seu mercado consumidor
- Há demanda para o produto/serviço que será ofertado

Para que essas mensagens sejam transmitidas, algumas perguntas devem ser respondidas:

- Em qual mercado consumidor atuo? Qual é a demanda?
- Como esse mercado é segmentado?
- Qual é o mercado-alvo para o negócio?
- Quem é o mercado(público)-alvo? Quem é o cliente? (perfil, características)
- Quais são as necessidades desse público-alvo?
- Como os produtos/serviços atendem a esse público-alvo?
- Qual é o tamanho e crescimento desse público-alvo?
- Onde estão (geograficamente)?
- Há alguma tendência nesse mercado?

Como é grande a quantidade de informações apresentadas nesta parte, o ideal é que o empreendedor apresente parte delas em formato gráfico por meio de gráficos, tabelas, figuras (veja a Figura 6.6).

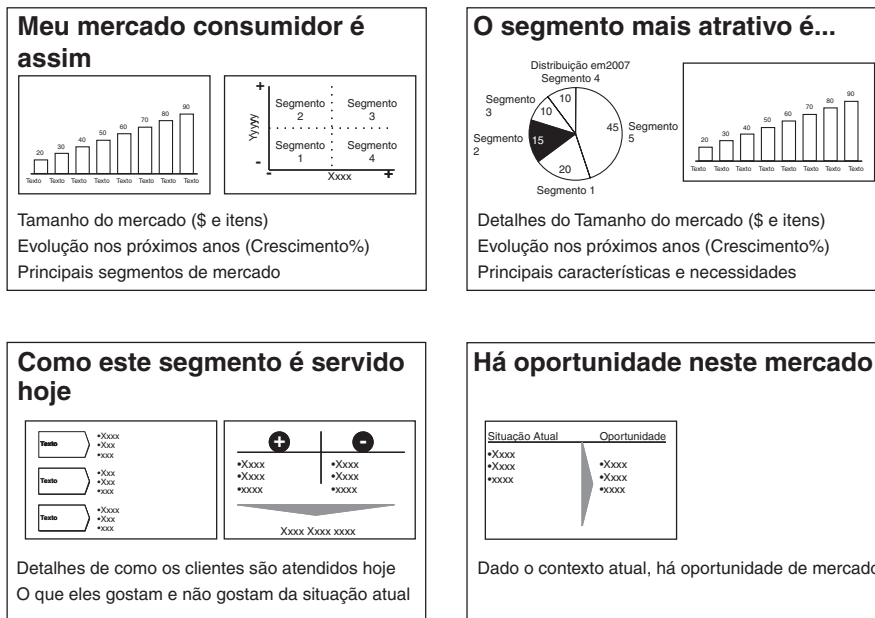


Figura 6.6 Exemplos de resultados de um plano de negócios

d) Empresa (apresentação)

Nesta parte, a empresa é apresentada ao leitor. Nessa apresentação, o empreendedor precisa incluir informações para convencer a audiência de que a empresa não só tem condições de capturar a oportunidade mencionada no início do plano de negócio como também tem capacidade para identificar e capturar novas oportunidades no futuro. Em outras palavras, a empresa está orientada para o crescimento.

Assim, além das informações institucionais, como data de fundação, localização da sede e unidades da empresa, perfil e participação acionária dos sócios, o empreendedor deve apresentar a sua capacidade visionária para conceber a estratégia da sua empresa.

Alguns elementos básicos da estratégia empresarial já tratados no começo deste capítulo aparecem nessa parte do plano de negócio.

O empreendedor, portanto, precisa apresentar de forma contextualizada a sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

A missão deve ser uma declaração de porquê a empresa existe. A missão oferece contexto para todas as decisões da organização, descreve uma realidade duradoura e é um elemento motivador para todas as pessoas envolvidas na organização.

O exemplo mais claro de empresas que não sabem lidar com estratégia empresarial é a subutilização do poder da missão em seu dia-a-dia. São empresas que têm uma declaração de missão mas não a praticam, são empresas que desenvolvem declarações de missão que não motivam os colaboradores e tampouco direcionam o crescimento do negócio e, por fim, declarações que não têm nenhum significado prático.

A visão é a definição sobre o que a empresa é ou quer se tornar. Quando a empresa já goza de uma posição favorável e quer mantê-la no futuro, como a liderança de mercado, tende a utilizar a declaração da visão com frases no presente. Quando o objetivo é uma situação de nova posição, seja de participação de mercado, de atuação ou de reconhecimento, a declaração é escrita como uma situação futura. Muitas empresas são claras ao também incluir prazos máximos para que essa visão se realize.

A dupla de direcionadores estratégicos missão/visão tem ganho a companhia da menção dos valores em que a empresa acredita e que direcionam a sua conduta. Esses valores são considerados na contratação de colaboradores, na seleção de parceiros e na forma como a empresa age diante do seu público. Praticar com intensidade o conjunto de valores cultuados pela empresa auxilia no fortalecimento da cultura organizacional almejado pela direção do negócio.

Por fim, nessa parte ainda é apresentada, de forma concisa e objetiva, a estratégia empresarial que será seguida pela empresa nos anos cobertos pelo plano de negócio. A declaração da estratégia nada mais é do que uma lista de objetivos a serem atingidos, associada a uma série de ações integradas.

**Exemplo:** Estratégias da Bematech,<sup>1</sup> líder nacional em automação comercial

- Manter e expandir nossa posição de liderança no mercado brasileiro de automação comercial para o varejo, com foco em pequenas e médias empresas.

<sup>1</sup> Prospecto definitivo da oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S.A., 17 de abril de 2007.

Pretendemos manter e expandir nossa posição de liderança no mercado de automação comercial para o varejo, com o foco em pequenas e médias empresas, por meio da ampliação da (i) nossa base de clientes, em especial nossas revendas, nossos *software partners* e nossa RAT, utilizando a capilaridade atingida por nossa atual rede de distribuição especializada no varejo; e (ii) oferta de produtos Bematech para clientes da atual base da GEMCO e GSR7 e vice-versa, utilizando o conceito *one-stop-shop*, e nos beneficiando do reconhecimento diferenciado de nossas marcas.

Baseados nos dados de mercado do estudo da Clarendon Reports, concluímos que nossa receita bruta de vendas e serviços representou 7% dos gastos totais em automação comercial do varejo brasileiro, englobando *hardware*, *software* e serviços no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006. Considerando nossa liderança e presença, por meio de nossas impressoras, em 62,1% dos *checkouts* dos estabelecimentos automatizados, considerando uma base instalada de 400,1 mil *checkouts* que contêm impressoras em janeiro de 2006, segundo dados da Clarendon Reports, acreditamos estar bem posicionados para aumentar nossa participação nos gastos totais de automação comercial do varejo brasileiro.

- Ampliar nossa base de clientes corporativos no Brasil e nossa receita advinda dos mesmos.  
Possuímos 59 clientes corporativos que, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006, representaram 5,4% de nossa receita líquida. Pretendemos expandir nossa base de clientes corporativos utilizando nossa escalabilidade e *know-how* adquiridos durante 16 anos de atuação no mercado de automação comercial do varejo e, conseqüentemente, incrementar nossa receita advinda desses clientes, por meio de nossa oferta de soluções integradas de automação comercial. Com este objetivo, criamos no final de 2006 a unidade de negócios corporativos, que visa ao atendimento exclusivo de clientes corporativos que possuem necessidades mercadológicas específicas. Como reflexo podemos, ao mesmo tempo, alavancar nossas vendas para o pequeno e médio varejo, tendo em vista a exposição e credibilidade que a atuação de sucesso em clientes corporativos traz às nossas marcas.
- Aumentar a parcela recorrente da receita.  
A parcela recorrente da nossa receita, formada por contratos de prestação de serviços técnicos especializados, contratos de manutenção e aluguel de licenças de *software* que possuem, em regra, estipulação de pagamentos mensais, foi de 11,1% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006. Pretendemos aumentar a parcela recorrente da nossa receita mediante a ampliação de contratos de prestação de serviços técnicos especializados, contratos de manutenção e aluguel de licenças de *software*. Essas modalidades de contrato trazem benefícios adicionais ao nosso relacionamento com clientes, uma vez que criam um vínculo mais forte e de constante contato com os mesmos.
- Perseguir seletivamente novas aquisições.  
Na medida em que identificarmos oportunidades interessantes de investimento, pretendemos adquirir empresas (i) que tenham uma sólida base de clientes ou canais de distribuição estabelecidos; (ii) que se enquadrem em nosso modelo de negócios e que possuam negócios em nossas áreas de atuação; (iii) que sejam proprietárias de tecnologias que possam nos interessar; ou (iv) que sejam complementares aos nossos negócios e que tenham potencial de crescimento sustentado e de criação de valor para nossos acio-

nistas. Em qualquer hipótese, buscaremos sempre oportunidades de aquisições estratégicas a fim de mantermos ou expandirmos nossa posição de mercado, aumentarmos nossa lucratividade e competitividade e criarmos valor para nossos acionistas.

- Expandir nossas vendas na América Latina e manter nosso posicionamento estratégico nos demais países.

Pretendemos expandir nossas vendas na América Latina mediante a utilização de canais de comercialização nos países onde atuamos e a abertura de novos canais em alguns países latino-americanos em que ainda não atuamos. Além disso, buscamos constantemente a evolução e o aperfeiçoamento tecnológico de nossos produtos e serviços. Para tanto, manteremos nossa presença na América do Norte e Europa, onde estamos em contato direto com as últimas tendências em automação comercial. Pretendemos manter também nosso posicionamento estratégico em Taiwan, na Ásia, por ser um mercado especializado no fornecimento de equipamentos e tecnologia de ponta para todo o mundo, a custos reduzidos.

Além das informações institucionais e dos direcionadores estratégicos, o empreendedor também precisa apresentar seu modelo de negócio.

Nesse caso, o empreendedor precisa explicar como a empresa funciona do ponto de vista financeiro, ou seja, como o negócio gera dinheiro. É importante destacar que o modelo de negócio também pode ser inovador, já que a geração de receitas e lucros de empresas de um mesmo segmento pode ser feita de diversas formas.

**Exemplo:** Natura × O Boticário × Nívea

Natura, O Boticário e Nívea são concorrentes, pois todas atuam no segmento de cosméticos, mas cada uma tem um modelo de negócio diferente. A Natura vende seus produtos por meio de uma rede de consultoras independentes, O Boticário por meio de lojas exclusivas próprias e franqueadas, e Nívea por meio de varejistas multimarcas.

e) Análise da concorrência (análise)

Uma vez que o empreendedor já tenha analisado como funciona seu mercado consumidor e quem é seu público-alvo, ele terá condições de conduzir uma análise da sua concorrência de forma mais concisa e relevante.

Duas mensagens devem estar muito nítidas na análise da concorrência:

- O empreendedor sabe como a concorrência funciona (quem são seus concorrentes diretos, indiretos e potenciais. Quais são seus pontos fortes e fracos. Como estão organizados. Como reagirão à entrada de uma nova empresa).
- Há espaço para a empresa nesse cenário concorrencial. Em outras palavras, o empreendedor sabe como lidar/vencer a concorrência.

De forma semelhante à análise do mercado consumidor, a análise da concorrência deve trazer respostas para algumas perguntas críticas, como:

- Quem são os concorrentes?
- Como estão organizados? É possível segmentá-los?

- Quais são seus pontos fortes e fracos?
- Quais são suas estratégias?
- O que farão com a entrada da empresa no mercado?
- Quais são suas melhores e piores práticas?

O uso de recursos gráficos também auxilia na análise da concorrência (veja a Figura 6.7).

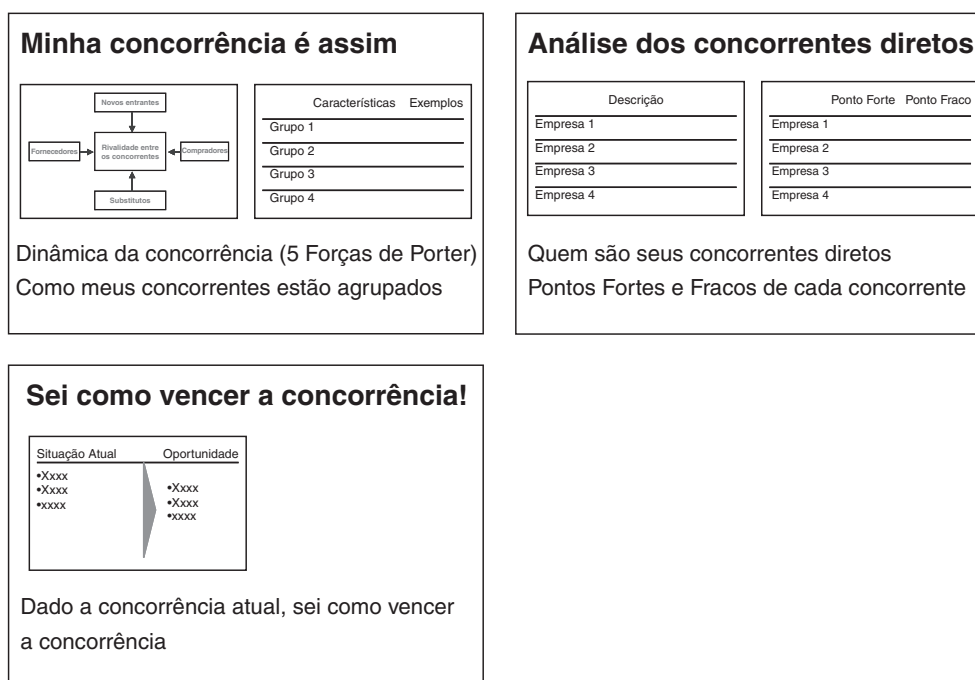


Figura 6.7 Exemplos de resultados de um PN

#### f) Produção e operações (apresentação e planejamento)

A parte de produção e operações envolve aspectos de apresentação do processo de produção e operações com informações de planejamento para esses temas para os próximos anos.

Mas, como nas partes anteriores, aqui também há mensagens críticas que precisam ser transmitidas de forma clara para o leitor do plano:

- O empreendedor sabe como produzir/prestar o serviço.
- Sabe como o produto/serviço será oferecido ao cliente.
- Vislumbrou um processo produtivo ou de prestação de serviço diferenciado/innovador.
- Sabe como seus processos de produção e operações evoluirão nos próximos anos.

Ao apresentar seu processo produtivo ou de prestação de serviço, o empreendedor precisa dar detalhes para uma série de questões como:

- Como o produto/serviço é feito/prestado?
- Quais são as etapas do processo produtivo/prestação de serviço?



- Quais as vantagens do processo escolhido?
- Como é a relação com fornecedores e parceiros (cadeia produtiva)?
- Quais são as etapas-chave do processo produtivo e como são gerenciadas?

A mesma abordagem é feita para as questões operacionais como:

- Qual é a relação do processo produtivo/prestação de serviços com outras áreas da empresa?
- Quais são os processos operacionais-chave? Como são gerenciados?
- Por que essa é melhor forma de produzir e comercializar?

Os objetivos da operação devem, é claro, estar de acordo com a estratégia empresarial, além de lidar com questões específicas da área, como qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo e, por fim, a escalabilidade do modelo produtivo e operacional para permitir o crescimento sustentado do negócio nos próximos anos.

Por fim, o empreendedor precisa apresentar o seu planejamento de produção e operações para os próximos anos. Quais novos recursos serão necessários considerando a demanda estimada? Haverá alguma mudança significativa na produção ou nos processos operacionais da empresa? Como será a política de estoques e a evolução da capacidade produtiva?

Exemplos de inovações no processo produtivo/operacional

- Henry Ford: Ford (linha de montagem de carros)
- Michael Dell: Dell (venda direta de produtos “montados” pelo consumidor)
- Sam Walton : SuperCenters (*superstores*)
- Steve Jobs: iPod + iTunes (venda de música digital)
- Howard Schultz : Starbucks (cadeia mundial de produção de café)
- Guy Laliberté: Cirque du Soleil (prestação de serviço diferenciada)
- Sergey Brin & Larry Page: Google (busca de informações), AdSense/AdWords (sistema de propaganda para pequenos anunciantes)
- Ray Kroc: Mc Donald’s (Padronização de produtos e processos)
- Pierre Omydar: eBay (venda de produtos usados pela internet)

#### g) Marketing e vendas (planejamento)

A parte de marketing e vendas no plano de negócio deve apresentar um planejamento de ações de marketing e vendas que sustente as metas de vendas que já foram apresentadas sucintamente na descrição da oportunidade e serão detalhadas na parte de finanças.

O planejamento de marketing e vendas passa por cinco fases diferentes, como pode ser observado na Figura 6.8.

A primeira etapa desse processo de entendimento das necessidades do consumidor corresponde ao levantamento de informações. Isso já deveria ter sido feito, e as informações coletadas já foram analisadas na parte do plano de negócio que trata do mercado consumidor. Nesta parte também é definido o público-alvo prioritário do negócio.

Isso auxilia na execução da próxima etapa do desenvolvimento da estratégia de marketing, que trata inicialmente da tradução das necessidades do consumidor em benefícios tangíveis e intangíveis.



**Figura 6.8** Planejamento de marketing e vendas

A seguir, o planejamento deve tratar do posicionamento da empresa e/ou seus produtos. Em alguns negócios, como uma academia de ginástica ou um restaurante, onde o produto produzido ou serviço prestado não requer marca própria, o ideal é planejar o posicionamento estratégico da empresa. Mas, para negócios que produzam produtos/serviços para diversos tipos de público, o recomendado é planejar o posicionamento estratégico de cada produto ou linha de produtos, inclusive com marcas diferentes.

O posicionamento da empresa e/ou de seus produtos/serviços permite um planejamento mais eficiente de marketing e vendas. Gastos desnecessários com públicos que não são alvos são minimizados com a definição do posicionamento.

Uma vez definidos os benefícios que serão comunicados ao mercado e o posicionamento da empresa e/ou produtos, o empreendedor precisa despender esforços para elaborar o *marketing mix*, algo que ficou mais conhecido como “4 pês”: produto, preço, praça, promoção.

- Produto: nesta parte o empreendedor precisa apresentar os benefícios do seu produto. Enquanto a parte de produtos e serviços do plano de negócio é um descritivo dos mesmos, aqui o produto é visualizado como combinação de “bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo” (Kotler, 1991:29). Em outras palavras, o produto é o “conjunto de atributos físicos, de serviço e simbólico desenvolvidos para atender o desejo de satisfação do consumidor” (Boone e Kurtz, 2001:329). Uma série de decisões é apontada nessa parte para posicionar estrategicamente a empresa ou produto/serviço no mercado-alvo escolhido. É preciso tomar decisões a respeito de, por exemplo:
  - Atributos do produto
  - Marca
  - Embalagens/rótulos
  - Serviços de apoio
  - Linhas/famílias de produtos

- Qualidade/garantia de produtos
- *Design*
- Variedade/tamanhos
- Preço: neste tópico é necessário apresentar os métodos para a definição dos preços e serviços, destacando quais são os fatores (internos e externos) considerados.
- Praça: o objetivo deste tópico é a apresentação das decisões tomadas a respeito de canais de distribuição dos produtos/serviços que serão comercializados. Isso pode implicar a decisão de usar intermediários para alguns tipos de negócios ou venda direta para outros..
- Promoção: de todos os “pês”, a promoção é o que mais exigirá criatividade dos empreendedores, principalmente dos que têm poucos recursos financeiros para bancar as ações promocionais. Entende-se por promoção “as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os compradores-alvo a adquiri-lo” (Kotler, 1991:29). E essas atividades podem ser classificadas como:
  - Propaganda
  - Publicidade
  - Venda pessoal
  - Promoção de vendas
  - Marketing direto
  - Relações públicas

É importante destacar que o planejamento de marketing e vendas não se resume apenas às ações destacadas nos “4 pês”. Há outras ações que podem não se enquadrar nessas categorias, mas que o empreendedor pode utilizar em seu planejamento.

Para que o planejamento de marketing e vendas pareça estar integrado ao restante do plano de negócio, o ideal é que as ações de marketing e vendas sejam apresentadas em uma linha cronológica e associadas a resultados estimados de receita. As ações devem privilegiar o aumento das vendas e a construção/fortalecimento da(s) marca(s) da empresa ao longo do tempo.

Após a etapa de desenvolvimento da estratégia de marketing, o empreendedor precisa planejar as atividades estratégicas de venda, definindo abordagens, políticas de relacionamento e processos de negociação de vendas.

É importante, também, que o empreendedor planeje como será a venda em si. Para negócios que envolvam uma força de venda considerável, essa etapa é crítica.

Por fim, há uma última etapa da parte de marketing e vendas que quase sempre é negligenciada em planos de negócio: o atendimento pós-venda. Além de ser fundamental para não causar o enfraquecimento da marca, o atendimento pós-venda possibilita a coleta de informações importantes para melhoria de produtos/serviços, processos, lançamento de novos produtos/serviços.

#### h) Time (planejamento)

Nesta parte do plano de negócio, o empreendedor precisa apresentar um contexto onde seja mostrado como evoluirá a necessidade de habilidades e competências pessoais ao longo do período de tempo coberto pelo plano de negócio.

Essas habilidades e competências incluem:

- Funções de desenvolvimento do negócio: liderança em estratégia empresarial, desenvolvimento de novos negócios, gestão de pessoas
- Funções de geração de receitas: vendas, marketing
- Funções gerenciais administrativas: contabilidade, finanças, jurídico
- Funções gerenciais produtivas ou de prestação de serviços: produção, operação
- Funções de apoio: assistentes, analistas, auxiliares

Para negócios nascentes, esse planejamento é bastante desafiador porque pode envolver a assunção de despesas de salários e benefícios em momentos em que a empresa ainda tem fluxos de caixa negativos, exigindo novos aportes de capital dos acionistas.

A mensagem principal dessa parte do plano de negócio é que foi imaginada a melhor estrutura de pessoas para promover o desenvolvimento do negócio dado um contexto inicial de recursos limitados e a perspectiva de fortalecimento financeiro.

### 3.4 O plano econômico-financeiro

A última parte do plano de negócio corresponde ao plano econômico-financeiro, que é a mais importante do plano de negócio. Para muitos empreendedores, é a parte mais complexa e difícil de ser realizada, já que envolve a definição de uma série de premissas (vendas, preços, custos, gastos, impostos etc.), um bom conhecimento de contabilidade (preparo de demonstrativos e balanços) e uma boa noção de finanças (análises de retorno, atratividade, viabilidade etc.).

Para empreendedores sem experiência em contabilidade e finanças, o apoio de especialista é fundamental para o desenvolvimento de um modelo financeiro que reflita realmente o negócio planejado.

O plano econômico-financeiro é a parte mais importante do plano de negócio, pois ajuda a responder as perguntas críticas para o empreendedor, como:

- O negócio é realmente viável? Ou seja, o negócio terá condições de gerar lucros e fluxos de caixa positivos para se manter vivo?

No entendimento popular, o negócio é viável se gerar lucros. Na verdade, uma empresa é viável se for capaz de equilibrar seu fluxo de caixa ou gerar fluxos positivos de caixa de forma contínua. Uma empresa não quebra por ter lucros ou prejuízo, mas sim se não tiver caixa suficiente para honrar suas obrigações financeiras. Muitas organizações não-governamentais, por exemplo, são conhecidas como entidades não-lucrativas, mas são empresas viáveis porque geram caixa suficiente para honrar suas obrigações financeiras. Situação semelhante ocorre com empresas que estão em situação financeira precária e geram prejuízos ano após ano. Por meio de assunção de dívidas, essas empresas continuam viáveis porque conseguem ter caixa para pagar suas contas. Em resumo, uma empresa é viável se conseguir manter-se funcionando. E o que a mantém funcionando é a sua capacidade de gerar caixa (entradas de caixa) para pagar suas contas (saídas de caixa).

- O negócio é rentável? Considerando que o empreendedor fará investimentos na empresa, qual será o retorno desses investimentos?

Além de a empresa ser viável, para muitos a empresa também precisa ser rentável. De forma simplificada, a empresa precisa dar retorno para quem investe nela. Essa questão pode ser aberta para discussão, já que há pessoas que abrem um negócio sem pensar na rentabilidade. Muita gente abre seu negócio sem pensar na rentabilidade, não planejando previamente o negócio, mas não vale a pena estudá-los neste momento. Mas há casos especiais. Além dos casos típicos de organizações sem fins lucrativos, como ONGs e fundações, há pessoas que abrem um negócio por *hobby*, por gostar muito do negócio. Imagine um aposentado que goste de vinhos e queira abrir uma loja de vinhos. Ele pode criar algo muito rentável ou criar algo que não seja muito rentável (mas que seja viável) apenas para curtir o mundo dos vinhos.

- A rentabilidade será atrativa? A rentabilidade do negócio será maior que outras opções de investimento, como colocar o dinheiro em um fundo de investimento, comprar imóveis ou ações na bolsa de valores?

Muitos dos que abrem um negócio não o consideram como um investimento e dessa forma não comparam as alternativas que teriam para investir o dinheiro que será investido no negócio. Para aqueles que se preocupam com o planejamento prévio do negócio e estimam qual seria o retorno esperado, surge uma dúvida: o que é uma rentabilidade atrativa? Se o empreendedor tiver interesse em buscar recursos adicionais de investidores, essa pergunta é fundamental e deve ser respondida sob a perspectiva do investidor.

- Quanto será necessário investir na empresa até que ela gere resultados para se sustentar sozinha? Quanto de capital inicial será necessário para fazer a empresa funcionar? E quanto mais será necessário investir na empresa até que ela gere fluxos de caixa positivos?

Muitos daqueles que pensam em abrir seu negócio acreditam que o capital inicial é uma grande barreira que os impede de terem uma carreira empreendedora. Há um erro sério aqui, já que em diversos negócios o capital inicial não é o dinheiro necessário apenas para abrir o negócio, mas também uma reserva de dinheiro que será investido para financiar a empresa nos meses subsequentes à abertura até o momento em que o negócio alcance o ponto de equilíbrio financeiro, ou seja, comece a gerar fluxos de caixa positivos.

- Qual será o comportamento financeiro da empresa?

O plano econômico-financeiro também permite que seja possível ter uma percepção do comportamento geral da empresa como, por exemplo:

- Se as vendas projetadas são factíveis ou não
  - Impacto dos impostos no resultado
  - Comportamento das despesas (contratação de mão-de-obra, custo de matéria-prima etc.)
  - Necessidades de caixa em períodos de sazonalidade
  - Comparar diferentes modelos de negócio (terceirização, parcerias etc.)
- Quanto vai valer a empresa? Considerando que o empreendedor possa buscar sócios que queiram investir na empresa ou mesmo vendê-la para outra pessoa ou outra empresa, quanto a empresa vai valer?

No plano econômico-financeiro também é possível extrair informações para se ter uma percepção de quanto vale(rá) a empresa. Três técnicas de avaliação de empresas podem ser utilizadas aqui: avaliação por múltiplos, avaliação por fluxo de caixa descontado e avaliação patrimonial.

É a parte mais complexa e difícil do plano de negócio porque exige o levantamento de vários dados e informações sobre:

- O negócio que está sendo planejado  
Exemplos: gastos com aquisição de bens materiais como máquinas, equipamentos, móveis etc.; gastos com contratação de serviços como advogados, contadores, profissionais de marketing etc.; previsão de vendas e despesas; custos de matéria-prima; previsão de retiradas dos sócios, entre outras informações.
- O mercado em que a empresa vai atuar  
Exemplos: comportamento das vendas durante o ano, pois há produtos e serviços cujas vendas são influenciadas por sazonalidades, como sorvetes no verão; influências do câmbio se o negócio tiver alguma dependência de importação ou exportação; alguma iniciativa do governo que pode beneficiar ou não as vendas da sua empresa no futuro; reações da concorrência quando da entrada do seu negócio no mercado.
- Impostos e contribuições  
Exemplos: opção tributária como simples, lucro real ou lucro presumido; alíquotas de impostos que incidem sobre vendas (ICMS, ISS), sobre a produção (IPI) ou sobre a renda (imposto de renda). Impostos específicos, como sobre a importação para aquelas empresas que importarão produtos acabados ou matéria-prima. Além disso, é necessário levantar informações sobre que tipo de contribuições e taxas a empresa terá de pagar.

Todos esses dados e informações serão utilizados como premissas no planejamento financeiro.

Portanto, para os empreendedores de primeira viagem, o plano econômico-financeiro pode ser um martírio, principalmente para aqueles que nunca tiveram contato com assuntos como contabilidade e finanças ou aqueles empreendedores que acreditam que não nasceram para os números. Mas, se o plano de negócio não apresentar algo parecido com um plano econômico-financeiro, ele não estará completo porque os leitores do plano não saberão se a oportunidade de negócio é realmente boa ou ruim, pois não haverá números que comprovem uma situação ou outra.

### 3.4.1 O planejamento financeiro

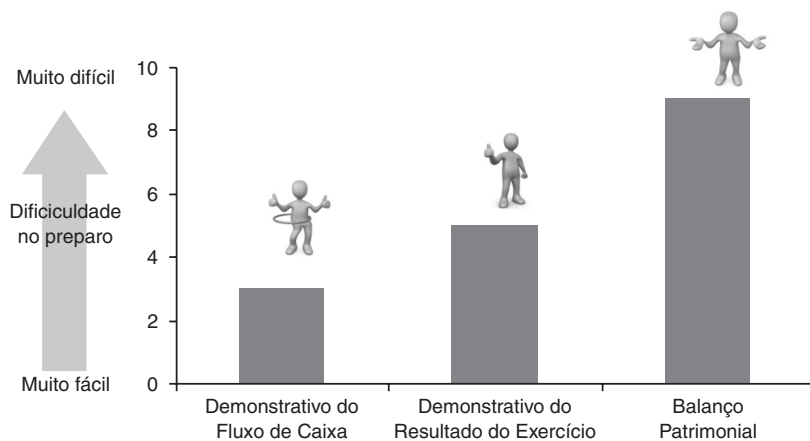
O planejamento financeiro é o ato de *estimar, prever e buscar influenciar* o comportamento financeiro de uma *entidade* em um período futuro de tempo. Essa entidade pode ser uma pessoa física ou uma família; e também um produto, uma unidade de negócio, um projeto ou uma empresa.

Hoje em dia, é comum ouvirmos, por exemplo, o termo *planejamento financeiro pessoal*. Isso é importante para qualquer pessoa, mas é fundamental para aquelas que passam por alguma dificuldade financeira. De forma resumida, colocam-se em uma planilha todas as receitas da pessoa (basicamente salários) e todas as suas despesas no mês com o objetivo de identificar

como é possível aumentar as receitas (um novo emprego, uma nova fonte de renda, venda de algum item pessoal etc.) e reduzir as despesas (exclusão das despesas desnecessárias ou supérfluas; redução, quando possível, das despesas obrigatórias; e reorganização/renegociação das demais despesas importantes). Depois, se estipulam metas de aumento de receitas e/ou redução das despesas para os próximos meses, até que a pessoa atinja o equilíbrio financeiro e comece a juntar dinheiro.

Para o nosso caso, o planejamento financeiro refere-se ao ato de estimar, prever e buscar influenciar o comportamento financeiro de uma empresa a ser criada (*start-up*). A abordagem para uma *start-up* é bastante semelhante à do planejamento financeiro pessoal, mas é necessário que se apresentem alguns demonstrativos financeiros considerados padrões, como o demonstrativo de fluxo de caixa (basicamente uma conta de entradas de dinheiro menos saídas de dinheiro, que resulta no fluxo de caixa de um período mensal ou anual, principalmente) e demonstrativo do resultado do exercício (algo semelhante a receitas menos custos, que é igual a lucro bruto, menos despesas e impostos, que é igual ao lucro ou prejuízo do exercício mensal ou anual, principalmente). Outro demonstrativo comum é o balanço patrimonial (o demonstrativo que tem os ativos no lado esquerdo e os passivos e patrimônio líquido no lado direito).

Se imaginarmos empreendedores sem conhecimentos na área de contabilidade e finanças, o preparo do demonstrativo de fluxo de caixa é algo razoavelmente fácil de ser entendido, o demonstrativo do resultado do exercício é algo um pouco mais complicado mas não chega a ser difícil de ser entendido, e, por fim, o preparo do balanço patrimonial é algo bem difícil de ser preparado, já que exige conhecimentos de contabilidade um pouco mais aprofundados.



**Figura 6.9** Dificuldades do planejamento financeiro

O primeiro passo no desenvolvimento do planejamento financeiro para o plano de negócio é criar um modelo financeiro para a empresa.

### 3.4.2. O modelo financeiro

O modelo financeiro é uma representação simplificada de como a entidade funcionaria do ponto de vista financeiro. Exemplo é o modelo financeiro de um indivíduo (Figura 6.10).

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês ...
<b>Entradas</b>								
Salário mensal (líquido)								
Outras fontes de receitas								
<b>Total de entradas</b>								
<b>Saídas</b>								
Despesas com educação								
Despesas com alimentação								
Despesas com diversão								
Despesas com roupas								
Despesas ...								
Despesas ...								
Despesas ...								
<b>Total de saídas</b>								
<b>Quanto sobra (ou falta)</b>								
<b>Se faltou, quem vai cobrir o rombo?</b>								

**Figura 6.10** Modelo financeiro pessoal

Em outras palavras, o modelo financeiro, em geral, é uma planilha eletrônica onde informações sobre o desempenho financeiro da entidade (pessoa, projeto, unidade de negócio, empresa) são incluídas e processadas. Esse trabalho de representar o modelo financeiro de uma entidade em uma planilha eletrônica é chamado de *modelagem financeira*.

É possível, por exemplo, fazer uma modelagem financeira de diversas situações. Imagine a decisão de comprar um cachorro. Nesse caso, teríamos uma idéia do custo de aquisição do animal além das despesas (alimentação, veterinário) no decorrer de sua vida.

De volta ao plano de negócio, o empreendedor precisa criar um modelo financeiro que simule a sua empresa sob a ótica de entradas e saídas de caixa. Assim, as principais informações incluídas no modelo financeiro referem-se a:

- Entradas de caixa:* receitas de vendas, receitas de aplicações financeiras, receitas de vendas extraordinárias, aportes de capital etc.



- b) *Saídas de caixa*: aquisição ou reforma do imóvel (ou imóveis) onde será instalada a fábrica ou loja ou escritório; compra de máquinas, equipamentos e outros ativos para fazer a empresa funcionar, gastos com a abertura da empresa (registros, contratos, alvarás, serviços de contadores, advogados, consultores de marketing ou negócios), compra de matéria-prima (no caso de o negócio ser de manufatura) ou de estoque (no caso de o negócio ser uma loja de revenda), pagamento de salários, pagamento de várias despesas, pagamento de impostos, taxas e contribuições, entre outras saídas de caixa.

Desse modelo financeiro que você está criando, é necessário que saiam algumas informações padronizadas para que os leitores do plano de negócio entendam o desempenho do negócio. Como já mencionado anteriormente, as principais informações a serem apresentadas pelo modelo financeiro são:

- *Demonstrativo do fluxo de caixa*: apresenta, de forma consolidada e por períodos (mensal, trimestral, semestral, anual), o saldo inicial de caixa no início do período, as entradas de caixa no período, as saídas de caixa no período e o saldo do caixa no final do período.
- *Demonstrativo do resultado do exercício*: apresenta, de forma padronizada e por períodos (mensal, trimestral, semestral, anual), os resultados consolidados de receitas brutas, impostos pagos, receita líquida, custos das mercadorias vendidas (ou serviços prestados), resultados brutos (lucro ou prejuízo), despesas, resultados operacionais (lucro ou prejuízo), outras receitas e despesas, impostos sobre renda e contribuições compulsórias ao governo e resultado líquido (lucro ou prejuízo).
- *Balanço patrimonial*: apresenta uma fotografia da situação contábil da empresa no que se refere a ativos (direitos da empresa), passivos (obrigações da empresa) e patrimônio líquido da empresa.

Além disso, o modelo financeiro deve apresentar alguns índices que mostram o desempenho do negócio em números absolutos como:

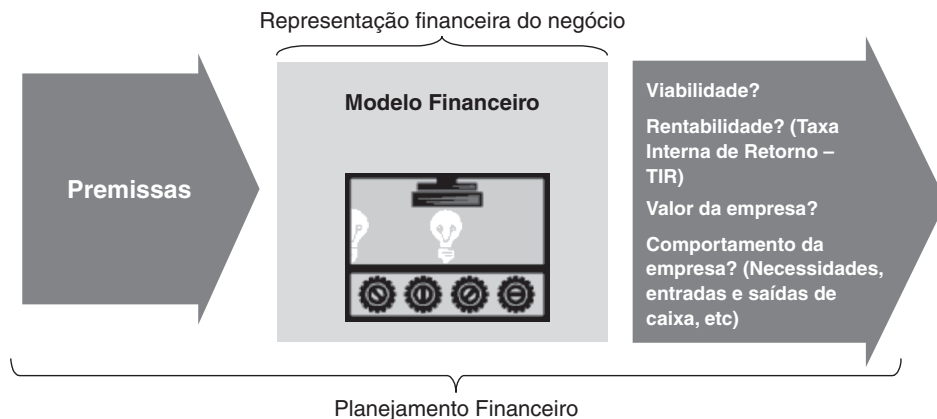
- Taxa interna de retorno (TIR): a TIR é o índice que mostra qual será a taxa de retorno estimada para o seu negócio. É preciso considerar a abertura do negócio como um investimento. Assim, há um investimento inicial<sup>2</sup> (desembolso) por parte dos empreendedores para fazer o negócio funcionar e espera-se que esse negócio traga retornos para esses empreendedores na forma de retiradas e dividendos (saques). Nesse contexto, abrir um negócio é semelhante a investir em um fundo de investimento oferecido pelos bancos, ou seja, é possível fazer um investimento inicial no fundo (e, depois, outros investimentos no futuro) e fazer saques periódicos referentes à valorização das quotas do fundo. Assim como no fundo é possível calcular a taxa de rendimento do investimento, no negócio também é possível estimar quanto será o rendimento desse investimento na abertura do negócio.

<sup>2</sup> Importante ressaltar que, em diversos casos, será necessário fazer vários investimentos no negócio até que ele comece a gerar fluxos de caixa positivos e não necessite mais de aportes de capital.

- *Payback*: também considerando que o empreendedor fará um investimento inicial (ou mais de um) no negócio e depois começará a fazer retiradas, o índice *payback* calcula em quanto tempo (em geral calculado em meses) o empreendedor terá o dinheiro investido no negócio de volta.
- Ponto de equilíbrio (*breakeven point*): esse índice calcula em quanto tempo (em geral, meses) o negócio alcançará valores positivos em seu fluxo de caixa. Dependendo da atividade, um negócio pode “queimar” dinheiro nos primeiros meses de operação. Em outras palavras, as saídas de caixa (pagamento de custos de matéria-prima ou estoques + pagamento de gastos e despesas + pagamento de impostos) superam as entradas de caixa (vendas de produtos ou serviços) e, assim, o fluxo de caixa é negativo e o empreendedor precisa tirar mais dinheiro do seu bolso para investir na empresa. A expectativa do empreendedor é que as vendas cresçam nos meses a seguir e superem as saídas mensais de caixa. O índice do ponto de equilíbrio é uma estimativa de quando o fluxo mensal de caixa deixará de ser negativo para se tornar positivo.

É óbvio, mas, quanto mais detalhado e mais próximo da realidade do negócio for a modelagem financeira do negócio, melhores e mais confiáveis serão os resultados para análise.

A Figura 6.11 ilustra de forma geral o que é planejamento financeiro durante o processo de desenvolvimento do plano de negócio.



**Figura 6.11** Visão geral do planejamento financeiro

#### 4. PLANO DE NEGÓCIO: LISTA DE QUESTÕES

Em um plano de negócio, o empreendedor demonstra sua capacidade visionária de identificar oportunidades e seu conhecimento sobre o mercado em que vai atuar.

Apresentamos a seguir um roteiro de um plano de negócios e, no anexo, uma lista de questões que serve como *check list* para a realização de um plano de negócios.

## 4.1. Roteiro de um plano de negócios

### Sumário executivo

#### Informações gerais

- A empresa
- O(s) negócio(s)

#### Mercado

- Produtos/serviços
- Demanda
  - Clientes/consumidores
  - Perfil da demanda e canais de venda
- Oferta
  - Concorrentes

#### Microambiente do negócio

#### Operações

- Instalações
- Materiais
- Logística
- Gestão das operações

#### Administração geral

- Organização geral e recursos humanos
- Vendas
  - Comercialização
  - Administração de vendas
- Suprimentos
  - Compras
  - Almoxarifados
- Infra-estrutura de apoio
  - Sistemas e informações gerenciais
  - Serviços gerais
  - Ambiente de trabalho

#### Finanças

- Planejamento financeiro
  - Planejamento fiscal/tributário e contabilidade
- Gestão de custos/finanças
- Administração financeira

#### Cenários

- Economia/legislação/tributação

#### Conclusões

- Análise da viabilidade do negócio

## 4.2. Lista de questões

No Anexo é apresentada uma extensa lista de perguntas sobre questões de negócio que o empreendedor precisa saber responder para escrever um plano de negócio de alta qualidade.

Antes de começar a escrever o plano de negócio, é importante que o empreendedor tente responder a todas essas perguntas. Com isso, a qualidade das análises e planejamentos que serão incluídos no plano de negócio só tende a aumentar.

## 5. CONCLUSÕES

As atuais condições de trabalho e de competição e as oportunidades de negócio oferecidas pelo novo contexto econômico do Brasil têm levado muitas pessoas a adotar o empreendedorismo como opção de desenvolvimento de carreira.

Isso é observado não só na popularidade das publicações e eventos sobre o assunto e na formação de uma nova geração de empreendedores profissionais que partem para um negócio próprio, como também na própria conscientização das empresas, que passaram a demandar profissionais empreendedores capazes de lidar com a inovação e novas oportunidades de negócios.

Com a emergência do tema empreendedorismo no sistema educacional e também nas empresas, o plano de negócio tornou-se um dos principais instrumentos para se praticar uma parte do empreendedorismo, que é a criação de novos negócios, seja na forma de uma empresa, um novo produto ou um projeto corporativo.

Apesar de algumas críticas sobre sua função na determinação do sucesso de um negócio, é inegável que o plano de negócio é uma excelente ferramenta para a organização das informações e para a aprendizagem dos empreendedores.

A nova geração de empreendedores profissionais, que têm na inovação seu diferencial competitivo, tem investido muito mais tempo no planejamento dos seus negócios do que seus colegas do passado, adeptos da tentativa e erro e do “vamos ver no que vai dar”.

Essa nova mentalidade de negócios tem alinhado a criatividade para identificação de novas oportunidades de negócios com o planejamento estratégico profissionalizado nas grandes empresas, sem perder a flexibilidade para ajustes rápidos das empresas menores.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ABRAMS, Rhonda. *The successful business plan: secrets and strategies*, 4. ed. Palo Alto, CA : The Planning Shop, 2003.
- BARON, Robert A., SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão de processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BLAUG, Mark. Entrepreneurship before and after Schumpeter. In: SWEDBERG, Richard. *Entrepreneurship: the social science view*. Oxford University Press, 2000, p. 76.
- BYGRAVE, William, ZACHARAKIS, Andrew. *Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008.
- CLAVELL, James. *A arte da guerra: Sun Tzu*. 23.ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- COLLIS, David e RUKSTAD, Michael. Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, abril de 2008. pp. 82-90.
- Manual de Oslo, 3.ª edição, 2005. Disponível em [http://www.finep.gov.br/dcom/brasil\\_inovador/capa.html](http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/capa.html)
- DRUCKER, Peter. *Innovation and entrepreneurship*. Collins; 1st edition. 26 de maio de 1993, p.20.
- SCHUMPETER, J. A. Fundamentos do pensamento econômico, Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

**7. ANEXO: LISTA DE QUESTÕES**

Ver na Planilha Empreendedorismo.xls

