

# PLANO DE NEGÓCIOS E SUA IMPORTÂNCIA NO PLANEJAMENTO DOS NEGÓCIOS

JOÃO VICTOR FERRI TEIXEIRA<sup>1</sup>

CÍNTIA LISIANE DA SILVA RENZ<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem por objetivo compreender em que medida os Planos de Negócios são importantes na estruturação de um empreendimento, visando identificar as vantagens da realização e implementação do mesmo para as empresas, sejam pequenas, médias ou grandes. Para atender ao objetivo do estudo, a metodologia utilizada contempla uma pesquisa bibliográfica, cuja abordagem é qualitativa. O estudo aborda conceitos de empreendedorismo, empreendedor e plano de negócios. Após o estudo, pode-se compreender e identificar a funcionalidade da ferramenta “Plano de Negócios” bem como os benefícios que a mesma proporciona. Foi possível identificar que a ferramenta mostra-se como “mapa” norteador de decisões para os empreendedores e futuro possíveis empreendedores.

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

## 1 INTRODUÇÃO

Há algumas décadas tem sido cada vez mais comum ouvir falar, ou estudar, ferramentas que viabilizem os negócios e dê ao mesmo uma maior “garantia de perpetuidade”, num âmbito temporal. Uma das mais utilizadas na implantação de novas empresas é o chamado Plano de Negócios.

Entender como um plano de negócios funciona e quais suas potencialidades, é talvez a mais trabalhosa tarefa de um empreendedor que queira começar seu empreendimento.

Segundo dados do Sebrae (2012), a taxa nacional de mortalidade das empresas com 2 anos, abertas em 2010, foi de 23%, enquanto no estado do Rio Grande do Sul chega à 25%, chegando à quase 33% em estados como AM (Amazonas) e AP (Amapá). Os números são otimistas com relação a decrescente taxa de mortalidade, uma vez que a mesma já chegou em 56%, no ano de 2008.

Segundo Bernardi,

O plano de negócio em si não garante o sucesso da empresa ou sua <sup>3</sup>lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios. (BERNARDI, 2008, p. 4).

---

<sup>1</sup> Graduando em Tecnologia em Processos Gerenciais. IFRS - OSÓRIO.

<sup>2</sup> Professora, Mestre, Orientadora. IFRS – OSÓRIO.

É sempre importante ressaltar, que mesmo não garantindo o sucesso da empresa, o plano de negócio é uma ferramenta que traz um roteiro a ser seguido, capaz de reduzir riscos e incertezas futuras, além de proporcionar ao empreendedor um documento formal, capaz de angariar até mesmo investimentos e capital para fomentar a empresa em criação.

Por de trás da estrutura de um plano de negócio há sempre a figura do empreendedor. Segundo Maximiano (2011, p.338), “A pessoa que assume o risco de começar uma empresa é um empreendedor”, ou seja, muito mais do que estruturar, planejar e objetivar uma empresa é preciso também estar decidido a assumir o risco, seja da derrota ou o da glória de conseguir estruturar uma empresa. Entender este profissional e a importância deste para um bom planejamento e para uma boa gestão empresarial é essencial.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo compreender em que medida um Plano de Negócios contribui para a implementação e estruturação de um empreendimento, visando identificar as vantagens de sua criação anterior à criação dos negócios.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia do presente artigo se dará através de uma pesquisa bibliográfica baseada nas ideias de alguns autores, como Bernardi (2008) e (2011), Chiavenato (2012), Dornelas (2015), Maximiano (2011), Drucker (1970), bem como artigos científicos e sites.

Além destes, pesquisas realizadas pelo Sebrae (Serviço brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas) também serão utilizadas ao longo do texto, uma vez que o mesmo é um dos mais fortes e mais desenvolvidos programas de fomento à novos negócios em nosso país.

Do ponto de vista de sua natureza, à pesquisa pode ser caracterizada como de natureza básica, uma vez que o referido artigo objetiva gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência, não sendo prevista nenhuma aplicação com a prática, mas envolvendo interesses e verdades universais. A pesquisa tem cunho bibliográfico, tendo em vista que será utilizado material já publicado, constituído basicamente por livros, artigos científicos, informações disponíveis na internet e dados do Sebrae. A vantagem deste tipo de pesquisa é a possibilidade que a mesma dá ao investigador no que se refere à gama de acontecimentos e dados comprovados oferecidos.

A forma de abordagem do problema se dará por pesquisa qualitativa, uma vez que a mesma utiliza o método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado. Neste caso o interesse é buscar compreender a importância de utilizar-se algumas ferramentas antes de empreenderem.

Já do ponto de vista dos objetivos, podemos afirmar que a pesquisa tem uma intenção exploratória, tendo em vista a necessidade em familiarizar-se com o que está sendo analisado, de modo com que a pesquisa possa ser atendida com maior precisão e compreensão.

## **3 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR**

O termo empreendedorismo nos direciona diretamente para a pessoa do empreendedor, o perfil, seus modos de atuação, desenvolvimento e etc. Segundo Maximiano (2011, p.339),

uma das primeiras publicações referentes ao termo é feita por um empreendedor e economista, chamado Richard Cantillon por volta do ano de 1755, onde o mesmo enfatiza o empreendedor como alguém disposto a assumir riscos quando se compra serviços ou componentes por preço certo com o objetivo de revender por um preço incerto. Por volta de 1888, um economista francês chamado Jean Baptiste Say (1888, *apud* MAXIMIANO 2011, p.339), em um de seus livros afirma que:

O que fazem os empreendedores? Eles usam sua indústria (ou seu trabalho) para organizar e dirigir os fatores de produção, de forma a atender as necessidades humanas. No entanto, eles não são apenas dirigentes. São também planejadores, avaliadores de projetos e tomada de riscos. Usando seu próprio capital, ou o que emprestam de outros, eles o transferem para os proprietários do trabalho, os recursos naturais (terra) e maquinário (ferramentas). Esses pagamentos, ou aluguéis, somente são recuperados se os empreendedores conseguem vender o produto para os consumidores. O sucesso empresarial não apenas é almejado pelo indivíduo, mas também é essencial para a sociedade. Um país com muitos comerciantes, fabricantes e agricultores inteligentes tem maiores possibilidades de alcançar a prosperidade, do que um outro que se dedique principalmente à busca das artes e ciências.

Segundo o mesmo autor os empreendedores são fundamentais para uma economia, uma vez que os mesmos são capazes de transformar os recursos econômicos em uma área com baixa produtividade, transformando essa extensão em uma área com alta lucratividade e produtividade.

Vai dizer ainda Maximiano (2011, p.339) que, “os empreendedores criam valor ao explorar algumas formas de variação ou novidades em áreas como tecnologia, materiais e preços.” Já Schumpeter (1942, *apud* MAXIMIANO 2011, p.339) define o empreendedor como o promotor da “destruição criativa”, uma vez que esta tornaria defasado os recursos existentes e tornando imprescindível sua renovação. Afirmava ainda que esta seria a causa do progresso e do contínuo aprimoramento.

Em 1970 Peter Drucker vai acrescentar ao empreendedorismo a palavra risco, na qual ele mesmo vai descrever a pessoa do empreendedor como alguém capaz de assumir o risco e aproveitar as oportunidades para inovar.

Dornelas (2015, p.28 e 29), aborda ainda uma visão mais atual sobre o empreendedor e destaca:

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo, encontram-se, pelo menos, seguintes os aspectos referentes ao empreendedor: 1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico no qual vive; 3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.” (DORNELAS, 2015, p.28 e 29).

Segundo MAXIMIANO (2011, p.338):

Empreendedor é uma palavra que vem do latim *imprendere*, que significa “decidir realizar tarefa difícil e laboriosa” (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, 2001) ou “colocar em execução” (Dicionário Aurélio, 1975). Tem o mesmo significado da palavra francesa *entrepreneur*, que deu origem à inglesa *entrepreneurship*. Esta última é utilizada para designar o comportamento do empreendedor e significa *empreendedorismo*. (MAXIMIANO, 2011, p.338)

Ser um empreendedor é tomar para si os riscos calculados e planejar, objetivar, criar, desenvolver senso de oportunidade, criatividade e ter a ousadia de persistir. Um empreendedor não se dobra às adversidades, ao contrário, ele desenvolve habilidades que possam fazer daquela oportunidade (adversidade), um caminho para o desenvolvimento de um negócio.

Além disso, o empreendedor deve se basear sempre em suas estratégias, como o plano de negócios, por exemplo, entendendo sempre a evolução e crescimento da empresa e também a evolução do mercado e seus concorrentes.

Bernardi (2008, p.64), vai trazer algumas características do perfil e da personalidade que a figura do empreendedor traz consigo, como o senso de oportunidades, a dominância, a agressividade e energia para realizar, a autoconfiança, o otimismo, o dinamismo, a independência, a persistência, a flexibilidade e resistência a frustrações, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar o sonho e a realização e por fim a habilidade de relacionamento. Desenvolver essas características, ou aprimorá-la é essencial.

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

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma em 1990, quando foram criadas entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas), e a SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares). Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. (DORNELAS, 2015, p.14).

O Sebrae foi criado para poder dar um suporte básico e necessário aos empreendedores de pequeno porte, que desejam atuar no ramo dos negócios. Já a Softex foi desenvolvida para o ramo empresarial na área de software, com o intuito de levar as empresas do país para o exterior, oferecendo capacitação e tecnologia aos envolvidos pelo setor.

Segundo dados da Pesquisa GEM 2016, realizada pelo Sebrae, aproximadamente 57,4% do empreendedor brasileiro opta pelo empreendedorismo por fatores referente à oportunidade de negócio e apenas aproximadamente 42,4% deles, decidem empreender por necessidade. Em 2014, por exemplo, aproximadamente 70% dos empreendedores criavam novos negócios por oportunidade, essa queda se deve a atual recessão vivida em nosso país. Já em 2002, por exemplo, o fator que levava alguém a empreender era a necessidade.

Mais especificamente, 56% dos empreendedores criavam novas empresas por necessidade, enquanto 44% empreendia por oportunidade. Isso nos direciona a pensar que o planejamento e o uso de ferramentas que capacitem o empreendedor, como o plano de negócio, tem sido utilizada e tem levado os empreendedores a resultados positivos mesmo em meio a períodos de instabilidade econômica. A pesquisa relata ainda que destes profissionais presentes no cenário nacional, 44% sonha em abrir o seu próprio negócio, enquanto 25% destes, desejam seguir carreira dentro de uma empresa e se desenvolver por lá mesmo.

Segundo a pesquisa GEM 2016, no Brasil, o nível escolar dos empreendedores iniciais (aqueles que possuem até 46 meses de empreendedorismo) sempre foi um fator de risco, uma vez que a pouca escolaridade faz com que os empreendedores desenvolvam seus negócios apenas com o conhecimento empírico. Esse fator mexe negativamente com a curva da taxa de

mortalidade das empresas, a falta de planejamento e controle por causa da falta de conhecimento técnico e científico, prejudica e muito na estruturação de novos negócios.

Segundo dados do Sebrae 2016, a porcentagem de empreendedores iniciais com nível superior completo ou mais é aproximadamente 6,3%. Já nas taxas de empreendedores com apenas o primeiro grau incompleto ou sem nenhum estudo, a porcentagem foi de 29,2%. No grupo dos empreendedores com o ensino fundamental completo a porcentagem chega à 26,2% e aqueles que possuem ao menos o ensino médio completo alcança o número de 38,1%.

Esses números pouco se modificam quando são comparados aos dados dos empreendedores chamados de “já estabelecidos”, (aqueles que tem mais de 46 meses de empreendedorismo). O único número que surpreende é o que se refere ao ensino médio, onde a porcentagem aumenta para 46,4% dos empreendedores, tendo uma queda de quase 6,5% no grupo com escolaridade a nível de ensino fundamental.

Outro dado relevante ainda é referente ao percentual de empreendedorismo por renda. Dados do GEM Brasil 2016, afirmam ainda que os grupo de renda que mais investem são os que apresentam “mais de 1 salário mínimo até dois” e “mais de dois salários mínimos até 3 salários”, significando 28,8% e 28,5% respectivamente.

Quanto a distribuição dos empreendedores quanto ao gênero, o Brasil é um dos países mais igual nesse quesito, juntamente com o México. No Brasil são as mulheres quem mais desenvolvem novos negócios. Em 2015, por exemplo, os homens dominavam essa tabela com 51% de maioria, já em 2016 as mulheres ultrapassaram os homens chegando em 51,5% de dominância.

Em resumo nota-se uma evolução no aprimoramento da pessoa do empreendedor no país na última década, mesmo com as quedas de percentuais devido à fatores de crise econômica. Percebe-se ainda que o empreendedorismo tem se tornado algo exploratório no cenário nacional e muito sonhado por aqueles que sentem não só a necessidade, mas principalmente o desejo e a oportunidade de empreender.

## **5 A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR**

Todo empreendedor sonha com o sucesso do seu negócio em “gestação” ou já em “maturidade”. Estudar empreendedorismo nos remete naturalmente a ideia e ao pensamento do tão falado e estudado plano de negócios (*business plan*).

Entender como essa ferramenta funciona e a aplicabilidade da mesma, é o primeiro e um dos mais importantes passos a se realizar pela figura do empreendedor, afinal, todo negócio passa pelo entendimento e planejamento do mesmo. Segundo Dornelas (2015, p.89), “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. Ou seja, o planejamento pode ser entendido através do velho ditado popular como “a alma do negócio”.

Em uma apostila de estudo da CESUMAR (Centro Universitário de Maringá), criada por Mazzei e Pardo (2012), os mesmos exemplificam muito bem a importância do planejar usando o exemplo de uma viagem. Imagine que você e sua família desejam viajar para uma praia ou para a serra, para desfrutar de uns dias tranquilos. Sem notarmos o planejamento já

começa a acontecer, pois estamos definindo o destino, ou seja, onde estamos e para onde iremos.

Depois de definido para onde iremos, é necessário planejar como iremos? Quanto temos para gastar? Quanto podemos gastar? Onde vamos ficar? E se acontece algum imprevisto? Ou seja, sair para viajar e voltar em segurança não é apenas fruto do destino e sim de um planejamento, por menor que ele seja.

O mesmo acontece para as empresas. Planejar é sempre necessário. Qualquer empreendedor em qualquer atividade, deve planejar.

Planejar reduz riscos, desenvolve o negócio e cria oportunidades de almejar um futuro promissor e com qualidade no empreendimento. Dornelas (2015, p.91) traz um quadro comprovando através de uma pesquisa realizada nos EUA, através da SBA (*Small Business Administration*), órgão do governo americano de auxílio às pequenas empresas daquele país, mostrando que as principais causas do fracasso das empresas estão ligadas ao planejamento.

**Quadro 1:** Causa de fracasso das empresas iniciantes americanas.

Causa	Percentual
Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência no gerenciamento	18%
Expertise desbalanceada	20%
Negligência nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
<b>TOTAL</b>	<b>98%</b>

Fonte: Dornelas (2015, p.91)

Segundo o Sebrae - SP, no Brasil não é muito diferente. Percebe-se que 98% dos casos de fracassos, estão ligados ao planejamento.

Quando se considera o conceito de planejamento, têm pelo menos três fatores a serem destacados (PINSON & JINNET, 1996, *apud* DORNELAS 2015 p.92):

- Toda empresa necessita de um planejamento no negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes e etc.
- Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio.
- Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria deles é composta por micro e pequenos empresários que não tem conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio,

projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

## 6 O PLANO DE NEGÓCIOS

Muitos empreendedores ainda não entendem o quão importante é planejar e se estruturar. É por esse fator que muitos acabam falindo seus empreendimentos sem nem ter experimentado o “gosto” de ter seu próprio negócio. Segundo dados do Sebrae 2016, aproximadamente 25% das empresas com até 24 meses acabam fechando.

É no momento da criação de um esboço para o empreendimento que entra o plano de negócios. Esta ferramenta tem como um dos principais objetivos orientar o empreendedor, referente às tomadas de decisões e ajudá-lo a optar pela abertura ou não, de seu novo negócio. Além disso o plano de negócio pode ser usado também como um “alicerce” para os empreendimentos já maduros, sendo usado como uma ferramenta de apoio que ajudará nos próximos passos da empresa.

Segundo Dornelas (2015, p.95) o plano de negócios pode ser definido como:

Um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Dornelas (2008, p.85) afirma ainda que com o plano é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamento e recursos junto aos bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Dornelas (2015 p.93), afirma ainda que o plano de negócio, sendo usado como uma ferramenta de gestão pode e deve ser usado, por qualquer empreendedor que queira transformar o seu sonho em realidade, através de um caminho lógico e racional. O mesmo resume os objetivos do plano de negócio em cinco. Sendo estes:

1. Testar a viabilidade de um conceito de negócio.
2. Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia.
3. Atrair recursos financeiros.
4. Transmitir credibilidade.
5. Desenvolver a equipe de gestão.

Para Bernardini (2008, p.4):

O plano de negócio em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria

bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios. (BERNARDI, 2008, p. 4).

Dornelas (2015 p.95), relata em uma pesquisa feita por ex-alunos de uma das mais conceituadas universidades americanas, Harvard Business School, onde concluíram que apesar de não garantir o sucesso da empresa, o índice de sucesso para as empresas que usam a ferramenta do plano de negócio é de 60%.

A porcentagem só reforça aquilo que diversos autores já diziam e continuam a dizer: “o plano de negócio combinado com planejamento é uma grande ferramenta para o sucesso de qualquer empreendedor”. Vale ressaltar ainda que o plano de negócio se adapta a quaisquer tipos de negócios, desde uma pequena padaria até uma grande metalúrgica, por exemplo.

Quando pensado internamente o plano de negócios é um guia onde todas as ideias do empreendimento e direções referentes ao mesmo estarão contidas. É uma espécie de mapa. Ele serve como meio de orientação sobre o ramo, os produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, suas forças e fragilidades e ainda permite ao empreendedor saber a melhor hora para investir, inovar, crescer ou até mesmo parar.

Quando pensado externamente, o plano de negócios pode ser considerado como uma forma de “captação de públicos alvos”. Para (PAVANI *et al.*, 1997, *apud* DORNELAS 2015, p. 96 e 97) pode-se citar:

- Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamento a essas.
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.
- Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc.
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimentos, investidores-anjo, BNDES, governo etc.
- Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento.
- A empresa internamente: para comunicação da gerência com o Conselho de Administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação).
- Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.
- Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

Diante de tudo isso, pode-se afirmar ainda que o plano de negócio consiste em provar a ideia do negócio, ou seja, provar a viabilidade do mesmo. Se a ideia merece um investimento, se ela realmente vai trazer benefícios monetários e se realmente é viável, isso será descoberto enquanto o plano de negócios ainda está sendo construído, reduzindo a quase zero qualquer risco inicial de se começar um empreendimento sem saber as condições mínimas de funcionamento do mesmo.

## **7 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS**

Segundo Dornelas (2015, p.97), não há uma estrutura do plano de negócio já definida, pois cada negócio e segmentação do mesmo tem suas próprias particularidades. Embora não se tenha uma estrutura rígida, por ser um documento usado para descrever toda a estrutura do negócio bem como suas estratégias é necessário que sejam padronizados alguns dos passos que se fazem necessários para o esboço do plano. Passos como o processo de entendimento da organização, os objetivos, produtos, fornecedores, serviços, mercados, a estratégia de marketing e o planejamento financeiro são imprescindíveis.

Segundo Chiavenato (2012, p.153 e 154), o plano de negócio deve esclarecer sobre principais dúvidas em um novo empreendimento, tais como:

1. O negócio: se possível, definir o negócio em uma frase apenas, quais os produtos e serviços serão ofertados, as oportunidades a serem aproveitadas, razões para se estimar o sucesso futuro e os objetivos a serem alcançados.
2. A gestão do negócio: quem serão os administradores, sua formação e experiência, as qualificações da equipe de trabalho, a estrutura organizacional e qual será a missão e a visão de futura.
3. O mercado: volume esperado de clientes potenciais, como abordá-los, concorrentes principais, fornecedores, diferencial competitivo do negócio, meios de propaganda e divulgação, distribuição e logística.
4. Aspectos financeiros e econômicos: fontes de recursos e de capital, projeção de faturamento e orçamento de despesas para os dois anos iniciais, projeções mensais de fluxo de caixa para o primeiro ano, volume de negócios para alcançar o ponto de equilíbrio, condições de venda e de faturamento, valor do capital imobilizado em instalações e equipamentos.

Como já citado anteriormente, as estruturas do plano de negócios são diversas. A estrutura utilizada será a Sugerida para empresas focadas em Inovação e Tecnologia, segundo a visão do autor Dornelas (2015, p.100 e 101), que coincide muito com a estrutura sugerida pelo próprio Sebrae.

A seguir será apresentado o modelo da estrutura detalhada, usada de modo geral para a confecção do plano de negócio e posteriormente um outro modelo escolhido. Cabe ressaltar que a estrutura usual serve de base para todas as demais, por este motivo será apresentado apenas o roteiro da estrutura escolhida.

De forma sucinta Dornelas (2015, p.97) ainda apresenta o que podemos chamar de “norte” sobre cada tópico.

1. **Capa:** É o cartão de visita de quem lê. Deve ser feito de forma enxuta e com informações necessárias e oportunas.
2. **Sumário:** O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva na qual se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isso facilita ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumários e tabelas de conteúdo bastante apresentáveis.
3. **Sumário executivo:** É a principal seção do plano de negócios, pois fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o documento. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam do plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do plano e explicar qual seu objetivo em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais

parceiros ou clientes etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras para ser elaborada.

4. **Análise estratégica:** Nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, situação atual, as potencialidades e ameaças externas, forças e fraquezas, objetivos e metas de negócio. Esta seção é na verdade, a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.
5. **Descrição da empresa:** Nesta seção, deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos (se tiver), razão social, impostos, estrutura organizacional e jurídica, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizado etc.
6. **Produtos e serviços:** Esta seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, a detenção de marca e/ou patente em algum produto pela empresa etc. Nesta seção, pode ser incluída, quando a informação estiver disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com produtos e serviços da empresa. Esse *feedback* é bastante importante, porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.
7. **Plano operacional:** Esta seção deve apresentar as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto das ações em seus parâmetros de avaliação de produtos. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.
8. **Plano de recursos humanos:** Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento do pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando ela atua em um mercado no qual 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 de seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, a existência de sazonalidades e ações para esse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc.
10. **Estratégia de marketing:** Deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar clientes, manter o interesse deles e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.
11. **Plano financeiro:** A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (de quanto capital necessita, quando e com qual propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento;

demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.

12. **Anexos:** Esta seção deve conter informações adicionais, julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócio. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não pode ser esquecida é a relação dos *curricula vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Podem-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

***Estrutura para empresas focadas em inovação e tecnologia:*** DORNELAS (2015, p.100 e 101)

- 1. Capa**
- 2. Sumário**
- 3. Sumário Executivo**
- 4. Conceito de negócio**
  - 4.1. O negócio
  - 4.2. O produto
- 5. Equipe de gestão**
- 6. Mercado e competidores**
  - 6.1. Análise setorial
  - 6.2. Mercado alvo
  - 6.3. Necessidades do cliente
  - 6.4. Benefícios do produto
  - 6.5. Competidores
  - 6.6. Vantagem competitiva
- 7. Marketing e venda**
  - 7.1. Produto
  - 7.2. Preço
  - 7.3. Praça
  - 7.4. Promoção
  - 7.5. Estratégia de venda
  - 7.6. Projeções de vendas
  - 7.7. Parcerias estratégicas
- 8. Estrutura e operação**
  - 8.1. Organograma funcional
  - 8.2. Processo de negócio
  - 8.3. Política de recursos humanos
  - 8.4. Fornecedores de serviços
  - 8.5. Infraestrutura e localização
  - 8.6. Tecnologia
- 9. Análise estratégica**
  - 9.1. Análise de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
  - 9.2. Cronograma de implantação
- 10. Previsões dos resultados econômicos e financeiros**
  - 10.1. Evolução dos resultados econômicos e financeiros (projetados)
  - 10.2. Composição dos principais gastos
  - 10.3. Investimentos

- 10.4. Indicadores de rentabilidade
- 10.5. Necessidade de aporte e contrapartida
- 10.6. Cenários alternativos

## **11. Anexos.**

É importante ressaltar que cada estrutura utilizada pelo empreendedor será adaptada respondendo diretamente à sua necessidade. Mesmo que o raciocínio e a estruturação sejam iguais para determinados setores, a avaliação e a forma como será aplicada é única de cada empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A intenção desse artigo foi compreender em que medida um plano de negócio contribui para a estruturação de um empreendimento. Após o estudo bibliográfico apresentado neste trabalho, pode-se perceber que a ferramenta do plano de negócios é essencial para quem deseja abrir um novo negócio e obter êxito como o mesmo.

Constatou-se também que utilizar a ferramenta do Plano de Negócios gera vantagens competitivas para o empreendimento, uma vez que através do mesmo é possível a construção de um estudo norteador de todas as operações micro e macroeconômica da empresa, bem como plano de viabilidade financeira prévio, conhecimento dos concorrentes, entre outros maior possibilidade de captação de recursos financeiros de terceiros. Dados do Sebrae (2016) comprovam que o índice de mortalidade das empresas brasileiras vem caindo na última década, enquanto a procura por auxílio no planejamento e na construção de um plano, que ajude na estruturação de uma empresa, vem crescendo significativamente. Numa análise mais simplista poderíamos inferir que há indícios de que os planos de negócios minimizam os riscos de morte das empresas que abrem no Brasil.

Como pano de fundo percebe-se um outro fator relevante nesse processo que é conhecer o perfil do empreendedor. Planejar com paciência e seriedade, sem deslumbres ou excessivos sentidos de otimismo são apontadas como características essenciais de um empreendedor de sucesso, além do planejar com objetividade e dados confiáveis.

Diante do presente estudo pode se dizer que um dos principais ganhos com o planejamento prévio de um novo empreendimento é materializar o sonho primeiro no papel. A ferramenta do plano de negócios tem se mostrado uma ferramenta eficaz no planejamento e estruturação, uma vez que a mesma visa não apenas a viabilidade financeira ou a busca pelo apoio de capital, mas sim entender a empresa de forma sistêmica identificando o ambiente interno e externo.

Identificou-se também, que a importância do planejamento através do plano de negócios, não está relacionado pura e simplesmente com o sucesso imediato do empreendimento, mas sim com a redução dos riscos da implementação do mesmo.

Por fim, foi possível concluir o quão importante é a elaboração do plano de negócio à todo empreendedor de pequeno, médio e grande porte, seja na fase de pré-implementação ou já em fase de maturidade, para que os mesmos possam analisar e compreender a real situação do seu negócio, se é viável, se é possível novos investimentos, inovações ou até mesmo encerrar a empresa.

## Referências

BERNARDINI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. 1.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BERNARDINI, L. A. **Manual de Plano de Negócios**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:dando asas ao espírito empreendedor**. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2012.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. (1970) "**Entrepreneurship in Business Enterprise**", Journal of Business Policy, vol 1, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MAZZEI, Bianca Burdini; PARDO, Paulo. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1711.pdf>> Acesso em 23 de nov. 2017

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Análise dos resultados do GEM 2016 por faixa etária**. Brasília: 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/33ad91ac0e42a1806233c884e9be0a0c/\\$File/7759.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/33ad91ac0e42a1806233c884e9be0a0c/$File/7759.pdf)> Acesso em 29 de nov. 2017

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empreendedorismo no Brasil - 2016**. Paraná: 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)> Acesso em 27 de nov. 2017

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil do empreendedor brasileiro**. Paraná: 2012. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Perfil-do-Empreendedor-Brasileiro>> Acesso em 26 de nov. 2017

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pesquisa GEM 2016: Análise por segmento**. Brasília: 2016. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/pesquisa-gem-2016-analises-por-segmentodetalhe54,ac0bf087c7c0f510VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-2016-analises-por-segmentodetalhe54,ac0bf087c7c0f510VgnVCM1000004c00210aRCRD)> Acesso 26 de nov. 2017

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência da empresas no Brasil**. Brasília: 2016. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-'empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 28 de nov. 2017