

UNIDADE 1 – PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO EMPREENDEDORA

MÓDULO 1 – PLANO DE NEGÓCIOS: DEFINIÇÃO E APLICAÇÕES

01

1 - A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nos últimos anos, o termo plano de negócios tem aparecido nos mais variados contextos e de modo irreversível.

A compreensão sobre o que é um plano de negócios, seus objetivos, estrutura e aplicações e como ele deve ser elaborado, tornou-se necessidade para todo empreendedor e para todo o profissional que deseja ser bem-sucedido no contexto empresarial.

Essa atenção pode ser explicada, se levarmos em conta dois fenômenos fortemente inter-relacionados:

- um de cunho internacional, comumente denominado processo de globalização;
- outro de caráter local, associado ao desenvolvimento da cultura empreendedora.

O processo de globalização alterou profundamente os cenários competitivos, em todos os setores econômicos e em todos os mercados. Esse processo traz, em seu bojo, inovações tecnológicas profundas em áreas como transportes, novos materiais, telecomunicações e, notadamente, informação. Tais inovações, por sua vez, afetam a velocidade e a quantidade das transações econômicas, além de possibilitar, em muitos casos, mecanismos que auxiliam a superação de barreiras geográficas.



Constantemente, os meios de comunicação anunciam que estamos no mercado global, que oferece inúmeras possibilidades de negócios. Uma pequena empresa, por exemplo, que talvez só tenha conseguido oferecer seus produtos ou serviços no bairro em que está localizada, pode, com o auxílio da Internet, tornar-se competidora internacional, acessar informações antes restritas e estabelecer estratégias alternativas de marketing, com eficácia e a custos baixos. Ao mesmo tempo, esse mesmo mercado “hiperdimensionado”, potencializa as ameaças habitualmente existentes e gera possibilidade de muitas outras.

02

A livraria da esquina, por exemplo, freada pelo potencial dos competidores durante dez anos, pode enfrentá-los tendo em conta os que atuam na mesma área geográfica, com determinada capacidade de distribuição, acesso a número limitado de fornecedores e com pouco poder de barganha.

Hoje, ela deve ser capaz de manter todos os atributos que normalmente caracterizam empreendimento do gênero, como o atendimento especializado e personalizado. Porém, para conseguir sua sobrevivência no mercado, precisa ser capaz de enfrentar gigantes que vendem livros pela Internet, que vendem e-books e que, pelo porte, conseguem oferecer preços e condições de pagamento atrativos.



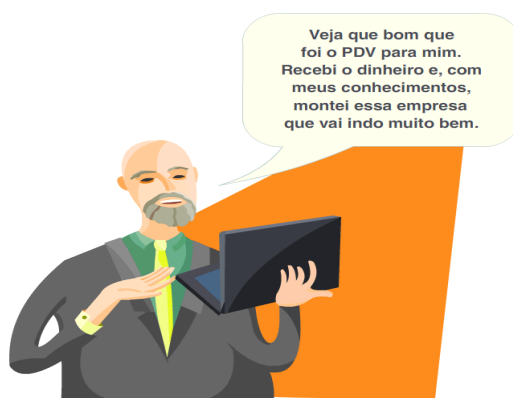
Como vemos, o mercado convida à ousadia, mas requer muita cautela. Ser ousado ou cauteloso, no mundo dos negócios, não é questão de personalidade do empreendedor ou de intuição, como pode parecer. O comportamento, na verdade, exige planejamento, capacidade de gestão, análise estratégica, fontes de financiamento. Todos esses elementos integram um plano de negócios. Ou seja, tanto as exigências do mercado global como fatos comuns no mundo dos negócios podem ser previstos, evitados ou enfrentados a partir de um plano de negócios.

E-books são livros editados inteiramente em formato eletrônico, normalmente comercializados a preço muito competitivo em relação aos livros impressos.

03

No Brasil, convivemos, ainda, com um processo de difusão e consolidação da chamada cultura empreendedora. Desde o início dos anos 90, uma série de fatores colaborou para que isso ocorresse.

- Em primeiro lugar, o processo de abertura da economia, ofertando novas possibilidades de produtos e serviços.
- Em segundo lugar, o processo de redução do tamanho do Estado brasileiro, marcado pelos processos de privatização e pelos programas de demissão voluntária de muitas estatais, que trouxeram para a iniciativa privada uma série de profissionais de alta disponibilidade e recursos para novos investimentos.



E, por fim, o surgimento de organizações de apoio à atividade empreendedora, como o Sebrae, o programa Softex, voltado para o apoio às empresas de software em sua capacitação para a exportação, o Instituto Endeavor, o movimento de incubadoras de empresas, liderado pela Anprotec e uma série de políticas públicas de apoio à atividade empreendedora capitaneadas pela Finep, CNPq e pelo Ministério

do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), em iniciativas reunidas em programas como o Brasil Empreendedor.

Todas essas iniciativas fomentam a cultura empreendedora, a observância das etapas do processo empreendedor e, no processo, o plano de negócios tem sido elemento protagonista.

Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa.

Associação das Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnicamente Avançados.

Financiadora de Estudos e Projetos – Agência governamental de financiamento de atividades inovadoras, ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia.

Organização internacional, formada por ex-alunos de empreendedorismo de Harvard, voltada para a promoção do empreendedorismo nos países em vias de desenvolvimento.

O programa Softex foi criado em 1993 pelo CNPq e, após reorganização, tem sido administrado pela Softex – Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Sua missão é capacitar a indústria brasileira de software para o mercado externo, difundindo a importância do Plano de Negócios, da diversificação das fontes de investimentos e, sobretudo, da criação da cultura empreendedora no setor dessa área de informática, no Brasil.

04

Não há como acessar linha de financiamento ou atrair investidores, novos sócios e mesmo clientes e fornecedores, sem perspectiva clara do negócio que está sendo proposto. E essa é tarefa para o plano de negócios.



Portanto, mercado global, de um lado, e difusão e consolidação da cultura empreendedora, do outro, são razões fundamentais para a importância atribuída hoje para o bom plano de negócios.

05

2 - DEFINIÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS

Plano de negócios, segundo Pereira (1995), “é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar

as principais ideias e opções que o empreendedor deverá avaliar, para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada”.



Inicialmente, vemos que o plano de negócios é documento escrito. Ou seja, ele requer que as ideias sejam transpostas para o papel, que sejam formalizadas. O exercício, por si só, obriga uma análise mais cuidadosa das ideias, identificando aquelas que, efetivamente, são boas oportunidades de negócio e as que não passam de boas ideias.

Quanto de nós já ouvimos amigos e até empreendedores experientes defenderem entusiasticamente uma “brilhante ideia” para novo negócio que se transformou em fracasso empresarial?

06

Muitos empreendedores resistem à elaboração de plano com base porque:

- pensam que sabem tudo do negócio e que não há necessidade de escrever;
- acreditam que elaborar um plano lhes tomará tempo de que não dispõem e sem perspectiva de qualquer benefício;
- possuem os recursos financeiros necessários para o negócio e não vêem utilidade para um plano de negócios.

Pois bem, escrever ajuda a sistematizar o pensamento e permite que se ensaie uma série de alternativas. Testar alternativas no papel, antes de iniciar as atividades, economiza muitos recursos e muita “dor de cabeça”.

Estudos realizados no Brasil e nos Estados Unidos mostram que a principal causa de falências em novos negócios se encontra em problemas gerenciais, que poderiam ter sido previstos e solucionados com planejamento adequado.



07

Mesmo que a ideia de novo negócio enfrente e vença os testes iniciais de sistematização e tome a forma de boa oportunidade de negócio, há várias opções para que sua implementação seja conduzida. Alternativas devem ser analisadas, em etapa pré-operacional, quanto a:

- melhor posicionamento de mercado;
- localização;
- membros da equipe que irá conduzir o negócio;
- tecnologia a ser adotada.

Repetimos que as melhores fontes de recursos precisam ser analisadas em fase pré-operacional. Em outras palavras, os recursos para novo negócio são preciosos e os custos resultantes de decisões equivocadas, que possam exigir novos investimentos - os chamados *sunk costs* -, são, na maioria das vezes, ruinosos.

Deve ressaltar-se a avaliação de viabilidade do empreendimento proposto, isto é, o plano de negócios apresenta as informações necessárias para que todo interessado no novo empreendimento seja protagonista, empreendedor, futuro fornecedor, cliente, investidor ou colaborador, permite que o observador conheça a potencialidade do negócio e tome decisões em bases mais sólidas, em outras palavras, o plano de negócio oferece uma série de informações como:

- identificação de oportunidades de negócios;
- definição do negócio que realmente se pretende implementar;
- estratégias que serão adotadas;
- *marketing* para o negócio e como ele irá operar;
- indicadores econômico-financeiros que apontarão a necessidade de investimento;
- retornos previstos que permitirão avaliar a viabilidade do negócio.

Reúne, portanto, todos os elementos do processo empreendedor, desde a identificação de uma oportunidade até a sua implementação.

Sunk costs é termo utilizado na literatura administrativa internacional para designar os custos de oportunidade intrínsecos a um investimento. Isto é, se, após o empreendedor adquirir máquinas, equipamentos e instalações e contrata o pessoal, verificar que o negócio não está andando como previsto, o custo para “desinvestir”, ou seja, vender o que foi adquirido e dispensar as pessoas, é muito grande. Isto talvez impedirá que ele venha a investir em outra oportunidade alternativa. Nesse caso, obviamente, um bom planejamento teria identificado os riscos e poderia evitar os custos adicionais.

08

3 - APLICAÇÕES DO PLANO DE NEGÓCIOS

Uma das grandes confusões em torno dos planos de negócios se dá porque muitos administradores e empreendedores compreendem o plano de negócios como instrumental, ou ferramenta destinada apenas a empresas nascentes. Este enfoque é comum; porém, é baseado em visão muito restrita das aplicações potenciais de um plano de negócios.

Como vimos em sua definição, o plano de negócios engloba todas as etapas do processo empreendedor, ou seja, é fundamental em qualquer atividade relacionada ao empreendedorismo.



O plano de negócios, por sua vez, não se manifesta apenas quando se lida com start-up. O processo empreendedor envolve, também, o chamado intraempreendedorismo. Isto é, a aplicação das técnicas de empreendedorismo em uma empresa já existente, que busca a melhoria contínua ou a inovação, identifica novos produtos ou serviços, no mesmo ramo ou em outros, que possam assegurar fontes de vantagem competitiva para a empresa.

Empresas como FEDEX, IBM e XEROX, por exemplo, utilizam o plano de negócios como ferramenta de gestão.

***Start-up* indica início, é termo habitualmente utilizado para identificar empresas em fase inicial de operação.**

09

O plano de negócios, instrumento aplicado no empreendedorismo ou no intraempreendedorismo, é usado em:

- a) documentos de planejamento;
- b) documentos que definem a organização;
- c) mecanismos de direção e controle;
- d) instrumentos para a captação de recursos de terceiros.

Vejamos cada uma dessas aplicações em maiores detalhes.

O plano de negócios = documento de planejamento. O plano de negócios é, em essência, documento de planejamento, embora não se encerre aí sua aplicabilidade.

O planejamento de uma organização é elaborado em três níveis: estratégico, tático e operacional.



Além dessa caracterização, o planejamento também é definido em virtude do horizonte de tempo previsto em suas decisões. Fala-se, normalmente, em planejamento de longo prazo e de curto prazo.

Um plano de negócios completo reúne a previsão de questões estratégicas, táticas e operacionais. Além disso, apresenta elementos que permitem visualizar as perspectivas de longo prazo do negócio, sem deixar de mencionar indicações de curto prazo.

Para novas empresas, é necessário que o plano de negócios seja o mais completo possível. É necessário que haja previsão abrangente e confiável sobre todas as questões que envolvem o novo negócio.

Em empresas estabelecidas, no entanto, o plano de negócios pode ser aplicado com objetivos específicos e, nesses casos, não requer a presença de todos os níveis de planejamento. Por exemplo, para o desenvolvimento de determinado produto ou serviço, já identificado no planejamento estratégico da organização, o plano de negócios irá se deter em questões táticas e operacionais.

As empresas existentes possuem ainda a vantagem de contar com dados concretos muito mais do que as novas empresas, que se baseiam em várias projeções. Além disso, contam ainda com a experiência acumulada de erros e acertos, o que, em muitos casos, torna os planos mais realistas.

Em nível estratégico, o planejamento reúne decisões que afetam toda a organização, tomadas com base na análise do cenário competitivo e que são deliberadas pela alta gerência ou nível institucional da empresa.

No nível tático, o planejamento afeta determinados setores da empresa e procura sincronizar as decisões estratégicas com as atividades operacionais. As decisões, nesse nível, ficam a cargo da média gerencial ou nível gerencial da empresa.

O planejamento operacional é focado na definição de procedimentos padronizados, de rotinas segundo as quais as definições tomadas no nível tático serão aplicadas.

10

O plano de negócios = instrumento de organização. A organização de empresas reúne decisões sobre sua estrutura, delegação de responsabilidades e distribuição de recursos entre setores e atividades.

Por conseguinte o plano de negócios encontra, na sua elaboração, momento privilegiado para definir a organização, no caso de novas empresas, ou redefini-la, no caso de empresas já estabelecidas.

- **O plano de negócios = instrumento de gestão.** Muitos empreendedores elaboram planos de negócios para atender a uma necessidade específica, para satisfazer às exigências de investidor ou de órgão governamental. Tendo seus objetivos atingidos, deixam o plano em uma gaveta, como documento histórico da empresa.

O plano de negócios, entretanto, além de ser ferramenta de planejamento e organização, contém elementos necessários para a gestão da empresa, tais como direção e controle.

- **O plano de negócios = direção e controle.** Para tanto, o plano precisa ser atualizado constantemente. À medida que o previsto passa a ser executado, o plano pode ser alimentado por informações.

O plano contém todos os aspectos necessários à implementação de novo negócio, seja para nova empresa ou novo negócio de empresa já estabelecida.

11

Mais do que isso, o plano pode se tornar parâmetro de comparação entre o desempenho previsto quando de sua elaboração e o desempenho efetivo da empresa. Isso, por si só, fornece uma série de esclarecimentos que podem ser utilizadas pelo gestor para corrigir os rumos, imediatamente após a constatação de desvio.

A parte financeira do plano, por exemplo, transforma-se no orçamento do negócio recente e, assim, em parâmetro claro para o empreendedor.

• **O plano de negócios = instrumento para a captação de recursos financeiros.** A aplicação do plano de negócios como instrumento para a captação de recursos financeiros é mais conhecida e, talvez, a mais delicada.

Um plano de negócios reúne, na parte financeira, todas as informações que dizem respeito aos investimentos, prazo e taxa de retorno, momento em que a empresa terá fluxo de caixa positivo e tudo o que o investidor e o financiador precisam saber.

Isso, no entanto, leva muitos empreendedores a construírem planos de negócios irrealistas, recheados de dados otimistas e, em muitos casos, irreais.

O plano de negócios deve seguir linguagem absolutamente profissional e, nessa aplicação específica, deve ter muita objetividade e realismo.

12

RESUMO

A importância do plano de negócio - A capacidade de elaborar e analisar planos de negócios está diretamente relacionada com as possibilidades de sucesso no meio empresarial, seja como empreendedor, seja como profissional especializado.

Desenvolver esta capacidade tem se tornado ainda mais importante, à medida que o processo de globalização resulta em um mercado competitivo hiper dimensionado, onde as oportunidades, e também os riscos crescem em ritmo exponencial.

Por outro lado, o processo de difusão da cultura empreendedora no Brasil, fortalecido a partir da década de 90, transformou o plano de negócios numa ferramenta obrigatória para quem quer atrair os apoios necessários para a consolidação de um empreendimento.

Definição de Plano de Negócio - O plano de negócio é um documento redigido pelo empreendedor, em que consta claramente a oportunidade de negócio e as alternativas para sua viabilização.

Em outras palavras, ele organiza e sistematiza as informações do processo empreendedor, permitindo

que todos os interessados, seja o próprio empreendedor, seja um potencial parceiro do negócio, possam analisar a conveniência do empreendimento.

Aplicações do Plano de Negócio - O plano de negócio, porém, não é utilizado apenas como uma ferramenta para empresas nascentes.

Na verdade, ele é um instrumento de planejamento que abrange os níveis estratégico, tático e operacional.

A riqueza das informações reunidas confere ao plano de negócio, ainda, outras aplicações, como um guia eficiente para a organização, gestão e captação de recursos financeiros.

UNIDADE 1 – PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO EMPREENDEDORA

MÓDULO 2– ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

01

1 - COMPONENTES DO PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio deve apresentar estrutura lógica e coerente, que permita a compreensão clara de três pontos: a necessidade do mercado que o negócio espera atender; como realizar os ajustes e transações e tornar viável a proposta.

A estrutura perpassa todos os aspectos do negócio, desde a descrição da oportunidade identificada até os detalhes da operacionalização dos produtos e serviços a serem oferecidos; da mesma forma que é a análise econômico-financeira de sua viabilidade.

No entanto, o plano de negócio possui várias aplicações. De acordo com o interesse do empreendedor e as necessidades do empreendimento, poderá vir a ser analisado por diferentes pessoas, com distintas especializações e interesses.

Sendo assim, embora o tema seja estrutura do plano de negócio, não convém adotar a ideia de um único formato, estático, que reúna todos os componentes necessários para o planejamento de qualquer atividade empresarial.

02

A estrutura do plano deve ser adaptada a cada tipo de negócio. Evidentemente, o plano de negócio elaborado por grande empresa não terá requisitos diferentes do organizado por uma pequena. Mas, ao mesmo tempo, o plano para negócio do setor de serviços exigirá considerações diferentes, por exemplo, uma consideração para setor manufatureiro e outra para empreendimento agrícola.



Mesmo tendo em conta essas ponderações, a elaboração do plano é baseada em uma estrutura genérica, mas que deve ser dividida em: a) Plano de Negócio para Nova Empresa e b) Plano de Negócio para Empresa Existente. Estas estruturas devem ser compostas pelos seguintes detalhes:

a) Plano de Negócio para Nova Empresa

- Capa
- Sumário
- Sumário Executivo
- Descrição da Empresa
- Análise de Mercado
- Análise Estratégica
- Plano de *Marketing*
- Plano Operacional
- Plano Financeiro
- Anexos

b) Plano de Negócio para Empresa Existente

- Capa
- Sumário
- Sumário Executivo
- Descrição da Empresa
- Análise Financeira Atual
- Análise de Mercado
- Análise Estratégica
- Plano de *Marketing* com Reposicionamento
- Plano Operacional
- Plano Financeiro
- Anexos

03

As partes que compõem a estrutura do Plano de Negócio para Nova Empresa possuem as seguintes descrições:

Capa - A capa do plano de negócio não é mera formalidade. Muitos autores comentam a necessidade de atenção à sua confecção. Entre outros aspectos, pelo tipo de papel e o modo de encadernação, a capa é a primeira apresentação do plano. Assim, deve possuir atributos de descrição, beleza e capacidade de informar.

A capa deve ser rica em informações e atender aos seguintes detalhes (DORNELAS, 2001):

- Endereço da empresa
- Dados para contato com a empresa
 - Telefone
 - E-mail
 - Site
- Logotipo (se houver)
- Nomes e contatos dos principais diretores
- Data de elaboração do plano (mês/ano)
- Número da cópia
- Nome de quem fez o plano de negócios

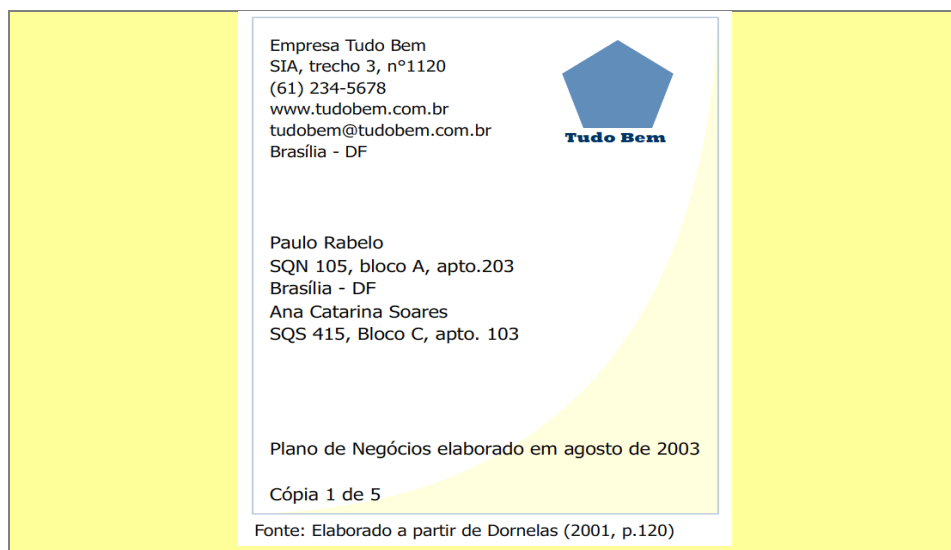
04

A capa oferece ao leitor uma ideia da localização da empresa (em muitos casos item decisivo para sua viabilidade), de sua organização, de sua preocupação com a identidade visual adequada e, fundamentalmente, um primeiro contato com as pessoas que estão à frente de negócio.

A necessidade de informar o nome do elaborador do plano não é meramente formal. Se os empreendedores à frente do negócio não são experientes, será bem-vinda a informação de que um consultor experiente conduziu a feitura do trabalho. Isso pode conferir maior confiabilidade ao plano e garantir-lhe o interesse.

O número de cópias é outro item que pode, à primeira vista, parecer detalhe insignificante, mas para o analista de planos de negócios pode trazer muita informação. O plano enviado para qualquer tipo de instituição e que tenha número de cópias elevado, indica empreendedores não muito certos dos objetivos e das necessidades. Evidentemente, não há regra absoluta para definir o número máximo, variando conforme o mercado. Entretanto, como indicação, é bom que o plano não seja enviado a mais de dez instituições ao mesmo tempo.

Sugestão de Capa



05

Sumário - O sumário não foge ao padrão de qualquer documento ou trabalho científico. Na verdade, qualquer editor de texto possui recursos para elaborá-lo automaticamente e isso é fundamental. A qualidade do sumário reside na adequada definição das seções que o plano apresenta. Convém lembrar que a estrutura geral pode ser adaptada para um negócio específico, atendendo às suas necessidades. Na escolha das seções a serem refletidas no sumário, reside a principal preocupação.



Muitos analistas de planos de negócio são altamente especializados em determinados aspectos do plano. Dentro de uma instituição, por exemplo, podem existir pessoas mais preocupadas com a análise financeira, outras com o marketing, outras mais com o perfil dos empreendedores e assim por diante. Logo, o sumário bem construído é ferramenta muito útil para a economia do tempo dos analistas e pode contribuir na manutenção do seu interesse pelo plano, além de demonstrar a capacidade de ordenação das ideias por parte do empreendedor. Isso pode sempre impressionar.

06

O **Sumário executivo** é a primeira seção do plano e, muitas vezes, a mais importante, porque tem a função de apresentar ao leitor os pontos fundamentais do trabalho. É, portanto, uma apresentação de tudo o que será visto em detalhes na sequência do plano. Assim, tal seção deve ser capaz de motivar o leitor a seguir em busca dos detalhes do que foi comentado.

Para atender ao objetivo, recomenda-se que o sumário executivo seja estruturado com um ou dois parágrafos iniciais:

- introdução geral ao negócio que comente o objetivo do plano, a oportunidade de negócio e as características gerais da empresa;
- comentário sobre a experiência da equipe que conduzirá o negócio, indicando outras experiências do empreendedor ou da empresa proponente do novo negócio. Com isso, o analista do plano encontrará material consistente, elaborado por pessoas afeitas ao negócio.

Após esse início, o sumário executivo deve seguir a estrutura do plano, reservando um parágrafo para cada seção e destacar os principais marcos do plano na descrição da empresa, na análise de mercado e de estratégia, nos planos de marketing e financeiro (SIEGEL et al., 1996). Este último pode ser ilustrado por pequenos quadros demonstrando os principais indicadores.

07

A linguagem do sumário deve combinar profissionalismo e entusiasmo com oportunidade. Não pode ser uma ode ao negócio em questão, nem deve prometer resultados que o plano, em seu contexto, não sustente. Ao contrário, deve ater-se aos fatos demonstrados. Entretanto, cabe-lhe enfatizar as características da oportunidade, mostrando-lhe o potencial e despertando interesse para o analista seguir na leitura.

Essa questão é muito importante: muitos analistas já relataram que o sumário executivo é ponto de definição sobre ir em frente ou descartar de pronto o plano de negócio em consideração.

Logo, a redação do sumário deve ser cuidadosa, mantendo o equilíbrio entre profissionalismo e motivação com o negócio e a seleção criteriosa dos pontos destacados.

Embora seja a primeira seção do plano, o sumário executivo deve ser a última seção a ser redigida. Só assim, ele poderá fazer jus ao conteúdo completo do plano. Não há como apresentar um trabalho inconcluso. A tentação de escrever o sumário executivo em primeiro lugar conduz à apresentação superficial, posto que os dados fundamentais para análise ainda estão indisponíveis. Além disso, pode induzir à construção do próprio plano, levando o empreendedor a forçar a concordância das seções com o que foi previsto no sumário.

O sumário não deve ultrapassar duas páginas a fim de poupar revisões na sua redação. É forma de garantir que ele seja o espelho mais fiel possível do plano e desperte o interesse dos analistas aos quais será submetido.

08

2 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A descrição da empresa é a primeira seção do plano propriamente dito, pois o sumário executivo estabelece a visão geral. Aqui o empreendedor deve deixar claros todos os aspectos que justificam a necessidade do negócio, como ele será organizado, estabelecido e desenvolvido.



Na descrição da oportunidade identificada, convém demonstrar os itens que conduziram à seleção, como:

- necessidades do cliente;
- grupos de clientes que serão atendidos e
- forma de atendimento.

O assunto comporta, também, a descrição dos produtos e serviços que serão oferecidos e como eles serão elaborados. É fundamental que sejam expostos aspectos da organização como:

- razão social;
- porte da empresa;
- estrutura organizacional e física;
- história e planos para os próximos anos.

É muito importante o detalhamento das características da equipe gerencial, sua experiência no ramo do negócio ou na condução de outras empresas. Para empresas novas, formadas para explorar a oportunidade de negócio descrita, isso é particularmente sensível. Como não há histórico da empresa a ser apresentado, cresce a importância do detalhamento das aptidões da equipe gerencial e da clareza na política de recursos humanos da organização.

Por fim, devem ser identificados os principais parceiros da empresa. No mercado global, há cada vez mais necessidade de se estabelecerem parcerias e é nesse momento que o empreendedor deve demonstrar atenção para tanto.

09

Análise de mercado – Enquanto descrição da empresa objetiva demonstrar que o empreendedor tem domínio sobre a organização do negócio, a análise de mercado procura deixar claro o conhecimento do ramo de negócio proposto, dos clientes e dos concorrentes.



Mostra, ainda, como o mercado está segmentado, qual a taxa de crescimento, a participação que os concorrentes possuem no mercado, o que a empresa possui ou pretende atingir, como se comporta o consumidor, qual o volume de vendas, se esse volume é regular ou se há determinadas épocas do ano em que ele se acentua (sazonalidade).

Muitos autores convergem para a opinião de que a análise de mercado é o “coração” do plano de negócios e que dela derivarão muitas das considerações das demais seções.

10

Análise estratégica - Uma vez identificadas as principais características da empresa, seus pontos fortes e fracos - e feita a análise do ambiente competitivo em que ela está ou será inserida - existem condições para definir como a organização irá posicionar-se no mercado.



Assim, nesse tipo de análise, examinam-se as oportunidades e ameaças existentes, bem como os objetivos e metas da empresa.

A estratégia definida será a base para a ação da empresa nos próximos anos e, portanto, um guia para as demais seções do plano de negócios.

11

Plano de *marketing* – A área do plano destinada ao *marketing* demonstra como a empresa poderá acessar os clientes identificados, atendê-los e, gradativamente, aumentar sua participação no mercado.

Para tanto, devem ser abordados os itens que integram o chamado “mix” ou “composto de *marketing*”, quais sejam: produto ou serviço, canais de distribuição, preço e estratégia de vendas, formas de promoção e comunicação.



O plano de *marketing* indica como será feito o uso das ferramentas de *marketing* para alcançar as definições estratégicas. Tal coerência, por sinal, é um dos itens observados pelos analistas.

Plano Operacional – Este plano deve descrever como funciona o empreendimento na parte operacional, nos aspectos seguintes: pessoal (quadro de necessidade de pessoal) e política de recursos humanos; produção (planejamento da capacidade e nível de ocupação); logística de suprimentos e de distribuição; processos (produtivos e comerciais) e políticas comerciais.

12

Plano financeiro - A parte financeira do plano de negócio é, muitas vezes, a seção que mais atrai o interesse dos analistas, especialmente quando são membros de bancos de desenvolvimento ou potenciais investidores. A área de finanças deve ser, ainda, guia das ações da empresa quando o negócio já estiver em operação, uma vez que fornece parâmetros para avaliar se os resultados obtidos estão de acordo com os esperados.



A relevância deste setor tem levado autores e analistas a acreditarem que o plano de negócio como um todo depende apenas das finanças. Entretanto, um bom plano financeiro deve ser consequência lógica das demais parcelas. Isto é, as necessidades de investimento, os prazos de retorno, a taxa de retorno e tudo o mais devem ser o espelho do que delineiam as outras seções e que, agora, devem estar sistematizados e quantificados para comprovar sua viabilidade.

Para tanto, o plano financeiro deve apresentar indicadores tais como: fluxo de caixa previsto, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, demonstrativos de resultados, prazo de retorno sobre o investimento (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), faturamento previsto e outros indicadores que possam ser relevantes de acordo com o ramo do negócio abordado. (DORNELAS, 2001).

Anexos - Os anexos não possuem composição obrigatória. Recomenda-se, no entanto, que os integrem, ao menos, nos currículos dos membros da equipe gerencial. Além disso, devem ser unidos documentos que ilustrem algum ponto marcante do plano, mas que sobrecarregariam a leitura se fossem inseridos na seção correspondente. Considerem-se, em tal, situação o desenho do protótipo de um produto, a planta das instalações da empresa, o comprovante do registro de marca ou patente e outros que podem ser relevantes de acordo com o ramo em análise.

Na estrutura do **Plano de Negócio para Empresa Existente**, alínea “b” anterior, são acrescentadas as alterações seguintes: É inserida uma parte denominada **Análise Financeira Atual**, composta pelas demonstrações financeiras dos três últimos exercícios, bem como os principais indicadores financeiros do negócio, bem como as tendências e reversão dessas se forem negativas. O **Plano de Marketing** deve apresentar, além do que é praxe, o **Reposicionamento do Negócio**, no que se refere aos **4 P's**, como as suas novas políticas e estratégias de comunicação e distribuição.

3 - TAMANHO E ESTILO DO PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio pode experimentar variações na estrutura, de acordo com o ramo de negócio e também em virtude da finalidade.

É verdade que a utilização de software específico para a construção de planos de negócios tem levado a certa padronização. Entretanto, este nem sempre é o melhor caminho.

Tamanho - É preciso estar atento ao universo a que se destina o plano, que pode orientar-se para o público interno, um parceiro, análise de um banco ou de um investidor potencial. Também pode voltar-se para uma incubadora de empresas ou um projeto governamental. Em cada uma das situações, determinados pontos serão priorizados pelos analistas.

Além dessa variação mais sutil, em função do público-alvo do plano, podemos identificar variações no tamanho do plano. Na verdade, um plano de negócios não possui tamanho pré-definido. Pode, no entanto, afirmar-se que há pelo menos três tipos de planos classificados quanto a esse item (DORNELAS, 2001):

Plano de negócio completo

Plano de negócio resumido

Plano de negócio operacional

O plano de negócio completo é composto de 15 a 40 páginas, recomendado para objetivos de captação de recursos, para alguma parceria ou apoio do governo, ocasião em que é necessário mostrar todos os aspectos que o negócio envolve.

O plano de negócio resumido possui de 10 a 15 páginas e normalmente é utilizado como uma “carta de intenções” destinada a despertar o interesse em pontos essenciais, até que um plano de negócio completo seja requisitado. É indicado nos casos em que os analistas preferem fazer triagem inicial para depois analisar em detalhes os planos selecionados.

O Plano de Negócio Operacional consiste na aplicação do plano de negócio como ferramenta de gerenciamento. Não há uma extensão definida, devendo ter a riqueza de detalhes julgada conveniente pela equipe gerencial.

Estilo - A linguagem do plano de negócios pode ser considerada invariável. Em todos os tipos de planos e independentemente do público-alvo considerado, o texto deve ter escrita clara, objetiva, absolutamente profissional e atenta aos fatos expostos e analisados.

Um plano de negócios excessivamente otimista pode levar seus leitores a não acreditarem na seriedade do empreendedor, desconfiando de seu conhecimento das agruras que um mercado competitivo pode

oferecer. Por outro lado, o plano pessimista pode deixar dúvidas quanto à oportunidade identificada e se ela foi adequadamente avaliada pelo empreendedor.

Assim, o equilíbrio é o melhor caminho na redação do plano. Além do equilíbrio, a sequência lógica de sua estrutura e a coerência interna entre as seções constituem ingredientes de um bom plano de negócios.

15

RESUMO

Os itens componentes do plano de negócio - Para que atinja seus objetivos, o plano de negócio deve ter uma estrutura lógica e coerente, permitindo, a quem o estiver analisando, uma compreensão objetiva da viabilidade da proposta. Embora essa estrutura possa variar de negócio para negócio, de acordo com suas especificidades, ou ainda se trata de nova empresa ou empresa existente, em geral o plano apresenta os seguintes itens:

a) Plano de Negócio para Nova Empresa

- **Capa:** com as primeiras informações do empreendedor e do negócio, delineando o primeiro contato com o analista do plano.
- **Sumário:** deve definir adequadamente as seções para facilitar o acesso do leitor ao ponto que mais lhe interesse.
- **Sumário Executivo:** item de abertura do plano. Deve ser o último a ser redigido, pois apresenta todo o conteúdo que está por vir, sendo elemento fundamental para despertar a motivação do leitor em verificar o restante do plano.
- **Descrição da Empresa:** reúne os elementos necessários para caracterizar a oportunidade de negócio, bem como as condições estruturais para sua viabilização, como características dos produtos e serviços oferecidos, estrutura organizacional e física, equipe gerencial e principais parceiros da empresa.
- **Análise de Mercado:** demonstra o conhecimento do empreendedor sobre o campo de atuação da empresa. Envolve clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos de regulação, deve deixar claro como o mercado está segmentado e qual nicho o negócio irá explorar.
- **Análise Estratégica:** análise dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. Seu produto é a definição de como a empresa irá se posicionar no mercado, estabelecendo as diretrizes das ações para os próximos anos.
- **Plano de Marketing:** análise do “mix” de *marketing* (produto/serviço, distribuição, preço e propaganda), demonstrando como a empresa, coerente com suas definições estratégicas, vai acessar e cativar seu público-alvo.
- **Plano Operacional:** descreve como funciona o empreendimento na parte operacional, nos aspectos que envolvem o quadro de necessidade de pessoal e política de recursos humanos, produção, logística, processos e políticas comerciais.
- **Plano Financeiro:** principais indicadores e projeções financeiras resultantes das definições contidas nas demais etapas do plano. Em geral é a seção mais importante para investidores e agentes de financiamento e também pode ser utilizada como um referencial durante a implementação do negócio.

- **Anexos:** item não obrigatório. Recomenda-se a inserção dos currículos da equipe gerencial e detalhamento de outros itens do plano, como projeções financeiras, cópias de registros de marcas ou patentes, desenho de protótipos e outros, cuja presença no corpo do plano pode comprometer o ritmo da sua leitura.

b) Plano de Negócio para Empresa Existente

- **Análise Financeira Atual:** composta pelas demonstrações financeiras dos três últimos exercícios, bem como os principais indicadores financeiros do negócio.
- **Plano de Marketing com Reposicionamento do Negócio:** refere-se aos 4 P's, e as suas novas políticas e estratégias para a empresa.

Variações e estilo do plano de negócio - Além da variação na sua estrutura, decorrente da própria heterogeneidade dos negócios, o plano precisa estar direcionado adequadamente para o público-alvo. Um plano de negócio utilizado para comunicar uma estratégia ao público interno da organização, certamente ressaltará aspectos diferentes de outro voltado para a captação de investidores. Outra distinção importante é quanto ao tamanho do plano. Embora não haja um padrão pré-definido, os planos de negócio podem ser classificados em três modalidades: completo (de 15 a 40 páginas), resumido (de 10 a 15 páginas) e operacional.

O estilo de redação do plano de negócio é ponto fundamental. A linguagem do plano deve ser equilibrada, conjugando a necessidade de transmitir otimismo com a potencialidade da oportunidade de negócio identificada, ao mesmo tempo em que demonstre o conhecimento do empreendedor sobre as dificuldades para sua implementação.

UNIDADE 1 – PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO EMPREENDEDORA

MÓDULO 3– IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

01

1 - EM BUSCA DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

A busca de oportunidades está no cerne da atividade empreendedora.

Um plano de negócio só terá eficácia se caracterizar adequadamente a oportunidade que pretende explorar.

Assim, antes de tratar-se da elaboração do plano, é bom discutir o processo de identificação de conveniências empresariais. Embora esse exercício não esteja explicitamente descrito no plano, é fundamental e compõe o alicerce sobre o qual ele se ergue.

A importância da tarefa pode ser observada em três níveis:

- No nível macroeconômico, em que se identifiquem novas oportunidades de negócio, criando novas atividades que agregam valor à economia e geram crescimento e novas oportunidades de emprego.
- No nível das empresas, em que se distinguem circunstâncias recentes de mercado. Significa estabelecer diferencial em relação aos concorrentes ou mesmo criar mercado em que possa atuar sozinho, no primeiro momento.

Selecionar oportunidades de novos negócios é atividade que se confunde com a própria competitividade da empresa, que deve sempre se renovar e potencializar.

- No nível dos empreendedores, cujo núcleo de atuação se situa na escolha selecionada de negócios a realizar. A maioria das habilidades que caracterizam um empreendedor está relacionadas à capacidade de perceber cenários e à experiência na caracterização de oportunidade.

02

A empresa voltada para gestão empreendedora estimula as ações de intraempreendedorismo. O empreendedor que deseja formar empresa nova ou explorar um novo ramo de negócios deve tratar a busca de oportunidades como uma de suas tarefas centrais.

Em outras palavras, é necessário estar voltado para o ambiente externo à organização, atento a todos os movimentos do mercado e, ao mesmo tempo, a todas as possibilidades de melhoria e solução de problemas das organizações.

Buscar oportunidades de negócio é, portanto, trabalho a ser profissionalmente conduzido. Obviamente, como em tudo no mundo dos negócios, há espaço para a intuição e a criatividade do empreendedor. Mas é necessário adotarem-se procedimentos sistemáticos que minimizem as possibilidades de plano equivocado ou, em última instância, de negócio inviável.

03

O que é oportunidade de negócio? - Na economia globalizada existe um mercado hiperdimensionado que oferece inúmeras oportunidades, mas, também, muitas ameaças. Nesse contexto, entender as oportunidades é absolutamente essencial para que a busca não tenha o desfecho desagradável.

A primeira questão é calcular a diferença entre **oportunidades** e **ideias** de negócios.

ideias são concepções genéricas e abstratas do que pode vir a ser. A todo o momento, numa roda de amigos, em reunião de família, conversas com colegas de faculdade ou mesmo diante de empreendedores experientes, podemos ouvir referências a determinada ideia única, diferenciada, que constituiria um negócio promissor. Normalmente, as descrições das ideias são apaixonadas e cercadas de algum mistério, para não desvendar o “segredo do sucesso”. Quando as ideias caminham rumo à implementação, é que se manifestam as dificuldades, como ausência de capacitação do empreendedor, carência de conhecimento do mercado, falta de recursos e o mais que alimenta inúmeros fracassos.

Oportunidade de negócio é possibilidade concreta. Ela vai além da ideia em si, da construção abstrata; indica necessidades a suprir, os clientes que apresentam necessidades e como elas deverão ser supridas.

04

A distinção entre ideia e oportunidade é análoga à diferença entre invenção e inovação.

Muitos inventores produzem máquinas fantásticas, equipamentos de uso diferenciado e acabam se queixando da pouca importância a eles atribuída pelas empresas. No entanto, quando a invenção atende a uma necessidade de mercado - seja por oferecer produto ou serviço absolutamente novo, ou por solucionar transtorno em um produto ou serviço já existente -, ela rapidamente é absorvida em algum processo produtivo e se torna uma inovação.

As necessidades podem existir de fato ou estarem sendo despertadas por tendências que o empreendedor detecta. Em outras palavras, uma invenção se torna inovação quando sua utilidade é reconhecida socialmente, ou quando comprova sua capacidade de gerar valor para a empresa e seus clientes.



A ideia adquire o *status* de oportunidade de negócio quando responde a três questões que fundamentam o reconhecimento social de sua importância:

- 1) Quais necessidades esse negócio irá suprir?
- 2) Quem e quantos são os clientes que apresentam tais necessidades?
- 3) Como as necessidades serão supridas?

Ao responder às questões indicadas, uma ideia estará demonstrando sua natureza inovadora, sua capacidade de gerar algo diferente para atender a necessidade de mercado. Com isso, oferece mais valor para o consumidor e, conseqüentemente, para o empreendimento.

Portanto, o questionamento atua como filtro, ao qual só resistem as ideias que efetivamente apresentam o potencial de oportunidades de negócio.

05

2 - OPORTUNIDADE E ORGANIZAÇÃO

- Oportunidade - Diferenciar a oportunidade de negócio da ideia simples, que, mesmo sendo boa, dificilmente contribuirá para a concepção de um negócio viável, é apenas o passo inicial no processo de identificação de oportunidades. É o pressuposto de todo um procedimento.

Outros dois elementos precisam ser considerados - a organização e o **direcionamento estratégico** - requisitos do processo de identificação de oportunidades.

- **Organização** - A oportunidade de negócios resulta da identificação de uma necessidade a ser suprida e da definição dos meios para tal. Enxergar essa necessidade, entretanto, não é fácil, pois exige organização. As necessidades podem estar:
 - no mercado e ser identificadas nas deficiências de produtos ou serviços que estão sendo oferecidos;
 - nas dificuldades de determinada organização que, ao serem solucionadas, geram mais valor;
 - de forma latente nas tendências que surgem.

Tomam-se, por exemplo, possibilidades advindas da tecnologia da informação. Estariam supridas todas as necessidades? É claro que não.

Em todos os ramos de negócios, como da tecnologia da informação, estabelecer bons filtros nas muitas ideias e identificar as oportunidades requer experiência, capacidade de sistematização, conhecimento do mercado, intuição, capacitação técnica; enfim, um conjunto de habilidades que, reunidas, permitem distingui-las.

06

Essas habilidades dificilmente são encontradas em um único indivíduo, ou empreendedor. Assim, o primeiro requisito para que o processo de identificação de oportunidades tenha êxito é a formação de uma equipe.



No caso de uma empresa, implica a formação de equipes multifuncionais, que reúnam profissionais de várias áreas para examinar, em conjunto, as inúmeras implicações de determinada ideia. O empreendedor individual deve buscar apoio em colegas, amigos, outros empreendedores interessados em auxiliá-lo.

A organização do processo de identificação de oportunidades requer, ainda, o registro dos aspectos mais importantes levantados, a definição de prazos para o trabalho e a escolha de local próprio para os encontros da equipe. Essa etapa de organização impõe o rompimento da grande dificuldade de empreendedores que não conseguiram fazer evoluir seus negócios: a discussão de suas ideias.

Muitas vezes, acredita-se que a ideia é tão especial que deve ser sigilosa. Entretanto, somente expondo o nosso pensamento a outras pessoas, especialmente às experientes e habilitadas, poderemos estabelecer os primeiros testes de sua viabilidade.

Direcionamento estratégico - Mesmo adequadamente organizada, a busca de oportunidades convida à dispersão, muitas as necessidades passíveis de identificação e muitas as formas de supri-las. Assim, a busca precisa estar balizada por determinadas definições que estabelecem o seu foco.

Segundo Passarella (1995), referidas definições devem atender a três quesitos: **objetivos**, **competências** e **recursos** do empreendedor.

07

3 - O EMPREENDEDOR

Objetivos - O empreendedor deve definir, com clareza, os objetivos e as motivações pessoais para o negócio, estabelecendo se a prioridade é:

- buscar uma atividade compatível com suas aptidões pessoais e vocação;
- ter uma atividade em que não haja “patrão” a lhe dizer o que fazer ou
- desenvolver novo empreendimento para ter retorno alto e rápido; ao menos, mais alto e mais rápido do que em atividade assalariada.

Definir claramente os objetivos do novo empreendimento é absolutamente necessário. Discuti-los em relação aos objetivos da empresa, como um todo, pode elucidar as decisões a serem tomadas e evitar investimento que conduza a empresa a conflito de objetivos.

Competências - Elemento fundamental para identificar oportunidade de negócios é o autoconhecimento do empreendedor.

Por mais atrativa que uma ideia possa parecer, só será oportunidade para o empreendedor se ele realmente dispuser de competência necessária para explorá-la. Para tanto, é fundamental ser capaz de realizar uma autoavaliação de seus pontos fortes e fracos.

Os itens para essa avaliação podem variar substancialmente:

- de empreendedor para empreendedor;
- de empresa para empresa;
- conforme as oportunidades em questão;
- consoante as condições que delimitam o cenário competitivo em determinado momento.



Há questões que se mostram especialmente relevantes. Entre elas, destacam-se:

- a **formação** do empreendedor ou da equipe que conduz o processo, relacionada com o negócio potencial, ou seja, não necessariamente formação na área do novo negócio. Aplicações de conhecimentos advindos de outras áreas têm se mostrado importante fonte de oportunidades;
- a **experiência** do empreendedor ou da equipe, que permite descartar ideias inviáveis e concentrar esforços no que é central e sua networking.

Recursos e capacidades - É fundamental que haja compatibilização entre os requisitos para a exploração de determinada oportunidade e os recursos e capacidades do empreendedor. Assim, uma oportunidade para a qual recursos e capacidades estão aquém do necessário deixa de ser oportunidade e deve ser remetida ao universo das “boas ideias”.

Oportunidades em mercados de alta tecnologia, por exemplo, costumam oferecer retornos generosos e muito rápidos. Entretanto, são impeditivas para empreendedores que não dominam a tecnologia ou tenham poucos recursos para investir em equipamentos caros e complexos.



Portanto, questões como recursos financeiros disponíveis, tanto para investimentos como para o dia a dia da empresa (capital de giro), acesso à mão de obra especializada, instalações físicas compatíveis e capacitação gerencial são, em termos gerais, as avaliações mais importantes a serem feitas nesse item.

A busca de oportunidades requer direcionamento estratégico definido pela análise dos objetivos, competências e recursos do empreendedor. Tais elementos, juntamente com a organização, são requisitos necessários para que a atividade de busca de oportunidades possa ter sucesso.

Networking – Termo inglês, usualmente utilizado em planos de negócio. Designa a rede de contatos que o empreendedor possui. Tal rede pode envolver gerentes de bancos, outros empreendedores, profissionais de renome, consultores experientes, pessoas-chave em organizações setoriais; enfim, um conjunto de interlocutores que possuem informação atualizada e valiosa sobre o ramo de negócios em que o empreendedor se instala.

4 - FONTES DE OPORTUNIDADES

Desde que organizada, a atividade de busca de oportunidades é exercício em direção às fontes das oportunidades. Para o empreendedor individual, as oportunidades encontram-se no ambiente dos negócios; resultam de demandas existentes ou que surgirão por parte dos consumidores em função de novas tendências.

Uma empresa em curso do processo de gestão empreendedora tem as mesmas fontes de oportunidades, acrescidas daquelas que surgem de falhas ou aprimoramentos necessários nos processos que a empresa já desenvolve.

Logo, as oportunidades podem estar presentes em várias situações, mesmo uma ideia inicialmente frágil pode, em determinados contextos, configurar oportunidade. De maneira geral, as oportunidades podem ser encontradas em três fontes:

- necessidades internas das empresas;
- necessidades do ambiente competitivo;
- tendências em determinado ambiente competitivo.

As fontes de oportunidades de negócio são muito amplas. O êxito na identificação, entretanto, depende que o empreendedor reúna os requisitos de organização e direcionamento estratégico. Somente assim ele poderá identificar nicho de oportunidades adequadas aos seus objetivos, competências e recursos e selecionar o que poderá ser a base do novo negócio.

Destacam-se, entre as necessidades internas, a busca de melhoria contínua, com identificação constante de problemas, em processos existentes que podem ser solucionados internamente ou com a contratação de serviços especializados. Em muitos casos, essas soluções valem também para outras empresas, podendo ser difundidas por empresas especializadas. Assim, necessidades internas das empresas podem configurar oportunidades para a própria empresa, que, por meio de sua gestão empreendedora, identifica o problema e planeja a sua solução - ou para empreendedores individuais que possam desenvolver soluções posteriormente contratadas por uma empresa.

Em todo ramo de negócio, podem identificar-se necessidades que não estão sendo supridas, ou são supridas de modo ineficiente, pelas empresas existentes. Um novo negócio pode, então, atender a tal anseio, oferecendo produto ou serviço novo ou com maior valor agregado para o consumidor. Para identificar o tipo de necessidade, o empreendedor precisa conhecer muito bem o ramo de negócios, por meio de revistas especializadas, visitas a feiras, conversas com outros empreendedores e usuários do produto ou serviço. São fontes importantes de oportunidades, embora requeira, do empreendedor, elevada capacidade de percepção e interpretação das falhas existentes no mercado estabelecido.

Em tal caso, as oportunidades estão geralmente associadas ao avanço tecnológico neste ou naquele ramo de negócio. A evolução tecnológica gera possibilidade e necessidade de novos produtos e serviços

que podem ser supridos por novos negócios. Hoje em dia, os avanços nas telecomunicações e integração com a informática, a descoberta de novos materiais e a evolução na biotecnologia constituem alguns dos principais elementos formadores do padrão tecnológico, que se configura para os próximos anos. Novamente, a experiência do empreendedor e de sua equipe, na busca de oportunidades desse tipo, é fundamental. É necessário conhecimento do ramo, experiência e domínio, pelo menos conceitual, das principais inovações tecnológicas e do impacto que elas trarão ao setor.

10

RESUMO

Em busca de oportunidades de negócios - A busca de oportunidades constitui uma atividade que está no cerne do processo empreendedor.

Sua importância pode ser analisada em três níveis:

- nível **macroeconômico**: novas oportunidades geram atividades que agregam valor, gerando crescimento do emprego e da renda;
- nível **empresarial**: possibilita a obtenção de vantagens competitivas;
- nível dos **empreendedores**: é o núcleo da atividade empreendedora, em que as competências do empreendedor possibilitam identificar novos negócios.

Mesmo tendo espaço para a criatividade e a intuição, esta atividade deve ser estruturada como um processo sistemático.

O que é uma oportunidade de negócio - Uma oportunidade de negócio é uma possibilidade concreta de um novo empreendimento, uma concepção objetiva sobre as necessidades de mercado que este negócio irá atender e quais os procedimentos necessários para tanto.

Assim, para chegar a uma oportunidade devemos, antes de qualquer coisa, diferenciá-la de boas ideias que não passam de concepções genéricas e apaixonadas, desprovidas de análise criteriosa.

Uma ideia de negócio só pode ser considerada como oportunidade quando consegue responder a três questões:

- Quais necessidades de mercado esse negócio irá suprir?
- Quem e quantos são os clientes que apresentam essas necessidades?
- Como essas necessidades serão atendidas?

Requisitos para identificar oportunidades - A atividade de busca de oportunidades, para adquirir o caráter sistemático, precisa atender a dois requisitos básicos:

- **Organização**: que envolve a formação de equipe capacitada e o estabelecimento de cronograma para o processo.
- **Direcionamento Estratégico**: que é resultado da análise dos objetivos, competências e recursos do empreendedor.

Fontes de Oportunidades - Para identificar oportunidades é necessário identificar as principais fontes dessas oportunidades. Podemos afirmar que as oportunidades estão relacionadas, em geral, com:

- necessidades internas das empresas;
- necessidades existentes no ambiente competitivo;
- tendências em um determinado ambiente competitivo.

UNIDADE 1 – PLANO DE NEGÓCIOS E GESTÃO EMPREENDEDORA

MÓDULO 4 – DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

01

1 - OPORTUNIDADES VS ARMADILHAS

Uma vez que o empreendedor tenha identificado oportunidades, é necessário que ele defina o que, efetivamente, o novo empreendimento pretende oferecer. Da consistência da definição dependerá a qualidade do plano de negócio e, portanto, as chances de sucesso do empreendimento em si.

Muitos autores sistematizaram os principais equívocos nos quais empreendedores incorrem na tentativa de implementar suas ideias.

Os equívocos podem ser atribuídos a duas situações típicas:

1. ideias insuficientemente testadas;
2. oportunidades enganosas de negócio.

Tais equívocos são classificados como “armadilhas” da atividade de busca de oportunidades, às quais o empreendedor está sujeito e que precisam ser evitadas antes da definição do negócio.

Convém destacar os seguintes pontos:

- ideia única ou no momento errado.
- ideia certa no momento errado.
- Modismo.
- Contradição com os objetivos ou competências do empreendedor.

02

ideia única ou no momento errado - Muitos empreendedores se apegam a determinada ideia e não aceitam crítica nem sugestão lógica para averiguar-lhe a exequibilidade. Na verdade, procuram esconder a ideia como um grande “segredo de negócio”.

Os riscos, no caso, são muito altos. Um bom processo de seleção de oportunidades deve partir de várias ideias, mesmo que sejam variações sobre a forma de atendimento a tecnologia a ser aplicada sobre formas de suprir uma necessidade. Quando isso não ocorre, a ideia única percorre um dos seguintes caminhos:

- torna-se decepção para o autor, que não a executa ao longo de toda vida;
- transforma-se em empreendimento fracassado, gerando dívidas e frustração.

ideia certa no momento errado - Outra situação muito comum aos empreendedores é a identificação de uma solução para determinado problema em momento errado. Muitas vezes, a armadilha é consequência de alimentar ideia única por longo tempo, sem discuti-la com ninguém, sem testar-lhe a coerência e a aplicabilidade.

Exemplo muito comum é o de inventores que apresentam soluções ótimas para a melhoria de máquinas de escrever, quando elas estão obsoletas em função dos computadores, ou melhorias em softwares que utilizam antigos sistemas operacionais sem interface gráfica, ou ainda melhorias nos sistemas mecânicos de injeção de combustível em automóveis fabricados, atualmente, com injeção eletrônica de combustível.

Referidas soluções podem ter utilidade para um número pequeno de usuários, mas não constituem oportunidade de negócio duradouro, capaz de sustentar um negócio por tempo razoável.

Assim, cada oportunidade precisa ser contextualizada, também, no tempo, face ao risco de que avanços tecnológicos a tornem obsoleta, antes mesmo de sua implementação.

03

Modismo - Se o tempo decorrido entre a ideia e sua execução é determinante para que ela, de fato, se consolide como oportunidade, a rapidez na execução pode, muitas vezes, ser fatal para o empreendimento. Embarcar em modismos pode trazer retornos rápidos para os primeiros que se aventuram, mas não proporciona durabilidade ao negócio.

As famosas “lojas de R\$ 1,99”, que se multiplicaram Brasil afora, são exemplo disso.

Faça um rápido exercício e tente lembrar quantos desses empreendimentos existiam no seu bairro ou na sua cidade há três anos. E hoje?

Baseados na taxa de câmbio favorável às importações, esses estabelecimentos basearam a rentabilidade apenas no aludido fator e, quando ele deixou de existir, com a desvalorização cambial ocorrida no início de 1999, sua única vantagem competitiva se esvaiu e a maioria deles desapareceu.



Há alguns anos, determinada fábrica de refrigerante promoveu a distribuição de io-iôs, brinquedos infantis que estavam esquecidos.

Imediatamente os io-iôs voltaram à moda; podiam ser encontrados em todas as lojas de brinquedos e mesmo no comércio de rua.

Muitos empreendedores poderiam identificar aí uma oportunidade e rapidamente investir recursos para a fabricação de io-iôs. A propósito, quantos io-iôs são vendidos hoje?

Como esses, há muitos outros casos notáveis de que podemos lembrar. O fundamental, no entanto, é compreender que modismo oferece oportunidades fugazes, que podem ser aproveitadas por quem está estruturado em algum ramo correlato e com a clara noção de tempo definido. Jamais um modismo pode embasar plano de negócio em que o requisito da sustentabilidade em longo prazo seja levado em conta.

04

Contradição com os objetivos ou competências do empreendedor - Em muitos casos, a armadilha é ainda mais sutil, podendo mesmo levar algum tempo para mostrar prejuízos. Trata-se da opção do empreendedor que direciona seus esforços para oportunidades que se apresentam altamente atrativas, mas que contrariam os objetivos ou as competências do empreendedor.

Em muitos casos, o empreendedor busca o novo negócio como alternativa para pôr em prática sua criatividade e exercer autonomia, muitas vezes tolhida em emprego tradicional. Opta, entretanto, por empreendimento em forma de franquia, isto é, explora as potencialidades de determinado negócio, sua marca e sua tecnologia, em troca do pagamento de uma taxa contratual. Ocorre que nessa modalidade de negócio, a influência da empresa franqueadora, que cede a marca, minimiza a possibilidade de atuação do empreendedor, uma vez que sua ação visa garantir padronização entre seus franqueados, e não a criatividade.

Do mesmo modo, um empreendimento pode requerer muitos recursos de terceiros. Os fornecedores de recursos, em muitos casos, exigem a contrapartida de influenciar nas decisões administrativas do financiado, o que reduz em muito a autonomia do empreendedor.

Nos dois exemplos, embora os negócios possam ter sido definidos em cima de oportunidades plenamente viáveis, o processo de seleção da oportunidade contrariou os objetivos do empreendedor. Tanto modelo de negócio quanto carência de recursos. Indubitavelmente, a contradição impedirá a realização profissional do empreendedor e comprometerá a sustentabilidade do negócio.

Antes da definição do negócio, portanto, é necessário que haja avaliação criteriosa das oportunidades identificadas para que o empreendimento não se torne desagradável surpresa.

05

2 - AVALIANDO E SELECIONANDO OPORTUNIDADES

Após diferenciar ideias de oportunidades e de evitar as “armadilhas”, o empreendedor se depara com algumas oportunidades de negócio atraentes.



Assim, antes de elaborar o plano de negócio propriamente dito, é preciso estabelecer critérios que permitam definir, dentre as alternativas de oportunidades identificadas, aquela que deve receber dedicação e esforços. Um ramo de negócio peculiar exigirá critérios específicos para a seleção de oportunidades. Nosso objetivo, entretanto, é traçar critérios gerais de seleção, aplicáveis a todas as situações, tendo em conta que cada empreendedor deve considerar critérios especiais a serem adicionados para avaliar a oportunidade com que se depara.

No momento da busca de oportunidades, lida-se com a criatividade e intuição para captar, no ambiente competitivo, as necessidades ainda não atendidas ou as tendências a serem exploradas. Agora, precisa-se de critérios que privilegiem a visão crítica, a análise eminentemente racional.

**Precisa-se de critérios que relacionem possibilidades abstratas
com a capacidade de realização concreta.**

Desse ponto de vista, há dois tipos de critérios gerais a considerar: os de **compatibilidade** e os de **potencialidade**.

06

3 - CRITÉRIOS DE COMPATIBILIDADE

O termo compatibilidade é relacionado aos interesses do empreendedor. Trata-se de avaliar a oportunidade identificada comparando as implicações com os objetivos, competências e recursos do empreendedor.

Uma vez identificado o conjunto de oportunidades, por meio da atividade de busca, o empreendedor e sua equipe devem olhar para trás e retomar as questões que definiram o direcionamento estratégico da própria atividade de busca. A tarefa é necessária, pois a busca não é atividade exata, e uma combinação de fatores pode conduzir a equipe a oportunidades frágeis em um ou outro ponto do direcionamento estratégico definido.



No momento de seleção, portanto, novo tratamento deve ser dado à questão, contrapondo as oportunidades identificadas aos objetivos do empreendedor (ou da empresa que está desenvolvendo

projeto empreendedor) com suas competências. É bom retomar a análise de pontos fortes e fracos do empreendedor frente à oportunidade e, também, dos recursos de que dispõe para explorar a oportunidade selecionada.

Assim, a compatibilidade torna-se critério essencial, pois ajuda a evitar que o empreendedor:

- invista tempo e recursos em oportunidade que não o realizará pessoalmente;
- desvie o foco de uma empresa existente para oportunidade que não pode ser totalmente usufruída, por falta de competência e recursos.

07

Critério de Potencialidade

As oportunidades de negócio identificadas precisam ser selecionadas levando em conta critérios que avaliem sua potencialidade, em termos mercadológicos e econômicos.

Não se trata de avaliação extensa, nem mesmo completa, uma vez que não serão desenvolvidos todos os estudos e estimativas para definir a viabilidade do negócio. Será promovido apenas para a oportunidade selecionada, no seu plano de negócio específico. Entretanto, como análise preliminar da potencialidade do negócio será capaz, já nesse momento, de antecipar ao empreendedor as principais expectativas que ele pode nutrir sobre a oportunidade.

Potencialidade do ponto de vista mercadológico - Avaliar a potencialidade de um negócio, do ponto de vista mercadológico, implica identificar e avaliar as seguintes questões:

- Qual o grau de precisão com que as necessidades dos clientes estão identificadas?

Se há clareza de quais necessidades devem ser atendidas e da receptividade dos clientes, maiores as chances de a oportunidade de negócio ser explorada em todo o seu potencial.

- Qual a estrutura do mercado, ou seja, quantos competidores estão presentes, quantos podem ingressar a qualquer momento e qual o poderio de cada um no mercado?

Um mercado com poucos competidores apresenta maiores chances para que o novo empreendimento consiga identificar um nicho de mercado que lhe traga os retornos necessários para viabilização.

Em determinado mercado, o nicho é o segmento que consegue ser cativado por determinada empresa, em função de um diferencial específico que ela ofereça, como preço e qualidade.

08

- Qual o tamanho do mercado, isto é, qual o volume potencial de vendas e quanto desse volume está sendo provido?

Mercado com grande volume potencial de vendas é mais atrativo, pois oferece fatias ainda não exploradas e que podem ser aproveitadas pelo novo empreendimento.

- Qual a taxa de crescimento do mercado, ou seja, é mercado emergente, com taxas altas, estagnado ou decrescente?

Mercados em crescimento oferecem possibilidade maior para novos empreendimentos; mercados estagnados ou em declínio são campos áridos para novos investimentos. Mesmo que ainda possam oferecer retornos, em geral, ficam restritos aos competidores já em atuação.

- Qual o market-share que pode ser atingido nesse mercado?

É necessário avaliar qual a participação de mercado que o novo empreendimento poderá vir a obter, isso será determinante da viabilidade.

Termo inglês, habitualmente utilizado nos negócios, que identifica a participação de uma determinada empresa ou produto no mercado.

09

Potencialidade do ponto de vista econômico - As principais questões a serem consideradas do ponto de vista econômico são:

- Qual o capital inicial requerido para explorar a oportunidade?

Cabe avaliar se a oportunidade identificada necessita de alto ou baixo capital inicial. O montante será definido não só pelo investimento inicial necessário, mas também pelo capital de giro requerido para a operação inicial do negócio. Altas necessidades de capital inicial podem ser fator impeditivo importante para que a oportunidade seja levada adiante, mesmo que o potencial de retorno seja alto também.

- Quais as perspectivas quanto à taxa de lucro?

É preciso considerar as perspectivas quanto à taxa de lucro. Não só a taxa em si, comparada com a que pode ser obtida em outras atividades produtivas ou no mercado financeiro. É preciso ter certeza de que ela tende a ser duradoura ou se o mercado apresenta taxas declinantes.

10

- Qual o tempo necessário para que o empreendimento atinja o ponto de equilíbrio?

Devem-se esclarecer detalhes do tempo necessário para que o negócio recupere o investimento inicial

e ofereça resultados. Uma oportunidade atrativa, em geral, apresenta ponto de equilíbrio em menos de dois anos. A partir desse período, o fluxo de caixa passa a ser positivo e os resultados começam a aparecer. Oportunidades com pontos de equilíbrio previsíveis para mais de três anos de operação podem ser muito arriscadas, requerendo reserva financeira muito sólida por parte do empreendedor ou investidores muito confiantes, que aguardem aludido período para obter retornos.

- Qual o retorno esperado sobre o investimento?

Oportunidades de alto potencial devem apresentar retornos esperados sobre o investimento, no mínimo, iguais os que as taxas de juros oferecem para os mesmos recursos empregados no mercado financeiro. No caso do Brasil, uma alta atratividade requer taxas de retorno sobre o investimento de, pelo menos, 25% ao ano.

11

Não há regra exata para definir a oportunidade a ser escolhida.

Valendo-se dos critérios avaliados, encontram-se oportunidades que se apresentam mais compatíveis com os interesses do empreendedor; há outras não tão compatíveis, mas com potencial muito atrativo.

Há casos, ainda, em que a potencialidade poderá ser alta, considerados os critérios mercadológicos e, ao mesmo tempo, pouco atrativa, quanto aos critérios econômicos.

Caberá ao empreendedor e sua equipe ponderar sobre as vantagens e desvantagens, tendo em conta o ramo de negócio específico em que se situa, para então optar pela oportunidade a desenvolver.

Mesmo com imprecisão, que só pode ser superada com auxílio da experiência (pessoal, da equipe ou de consultores), considerar tais critérios antecipadamente aproxima o empreendedor da realidade em que o negócio pode ser implantado e permite que o plano de negócio trilhe caminho bem mais realista.

12

4 - DEFININDO O NEGÓCIO

Selecionada a oportunidade de negócio que melhor atende à combinação de critérios de compatibilidade e potencialidade, é possível avançar para a definição do negócio, tendo-se em conta que um negócio só existe em função das necessidades de mercado. Como afirma Chér (2002, p. 99), **“um negócio só existe em função de necessidades de mercado que justificam sua existência”**.

Muitos empreendedores, contudo, acreditam que o domínio da tecnologia e sua capacidade gerencial são suficientes para estabelecer negócio que desbravará um mercado para os produtos ou serviços a serem oferecidos. Pensar assim é absolutamente equivocado. Em geral, ela vem acompanhada de outra confusão: os empreendedores se preocupam em definir a empresa e não o negócio; procuram falar de como a empresa será organizada, qual sua natureza jurídica, quem ocupará cada função, sua estratégia de *marketing*, localização, instalações e tecnologia. Esquecem, no entanto, do mais relevante:

Qual o seu negócio?

Quais as necessidades de mercado que serão supridas?

13

É só após essas definições que a empresa pode ser estruturada para atendê-las.

Para facilitar esta tarefa, Pereira (1995) sugere roteiro simplificado, que consiste em identificar três fatores componentes da definição do negócio:

1. Necessidades dos clientes: trata-se da identificação do porquê de os clientes estarem buscando determinado produto ou serviço. Noutras palavras, em que a oportunidade irá agregar valor para os clientes.

2. Os grupos de clientes ou o segmento de mercado: em determinado mercado, uma oportunidade geralmente está associada à parcela dos clientes. É o segmento de mercado que o negócio atenderá. Pode ser definido em termos de área geográfica (p.ex.: os clientes de determinada região), em termos de gênero (atendimento específico para mulheres), faixa etária (serviço específico para a terceira idade) ou ainda em termos de nível de renda (produto específico para a classe C ou um serviço voltado para a classe A).

3. A forma de atendimento das necessidades dos clientes: Um determinado produto ou serviço pode ser atendido de várias formas. O objetivo é identificar a forma que apresenta a melhor relação custo/benefício, o que pode ser fundamental para justificar a oportunidade identificada.

Identificados esses itens, em seu conjunto, temos condições de definir o negócio que se propõe desenvolver. Depois da definição do negócio, por sua vez, pode partir-se para o exame mais aprofundado, construindo o plano de negócio para a oportunidade escolhida.

14

RESUMO

Oportunidades vs armadilhas - A definição consistente do negócio é um elemento-chave para sua viabilidade do mesmo. O empreendedor deve evitar as armadilhas que podem levá-lo ao fracasso na identificação de oportunidades. Geralmente estas armadilhas podem ser definidas como:

- ideia única;
- ideia certa no momento errado;
- modismos;
- contradição com os objetivos e competências do empreendedor.

Avaliando e selecionando oportunidades: Mesmo tendo evitado as típicas armadilhas, o empreendedor deve se valer de alguns critérios para selecionar a alternativa mais viável dentre o conjunto de oportunidades que podem ter sido identificadas.

Estes critérios podem ser sintetizados como:

- **Crítérios de compatibilidade:** adequação aos objetivos, competências e recursos do empreendedor;

- **Critérios de potencialidade:** envolvem a análise do potencial mercadológico e econômico da oportunidade.
 - Critérios mercadológicos
 - necessidades precisamente identificadas;
 - estrutura do mercado;
 - tamanho do mercado ou mercado potencial;
 - taxa de crescimento do mercado;
 - expectativa de *market-share*.
 - Critérios econômicos
 - capital inicial requerido;
 - taxa de lucro
 - tempo para o ponto de equilíbrio;
 - retorno esperado sobre o investimento.

Não é necessário, neste momento, que os dados utilizados sejam absolutamente rigorosos, podendo o empreendedor se valer de estudos especializados, jornais, revistas e pesquisa na Internet para obter as estimativas consideradas.

Definindo o negócio: Uma vez selecionada a oportunidade, podemos partir para a definição do negócio. Esta envolverá a identificação de três fatores:

- necessidades dos clientes;
- segmento de mercado a ser atendido;
- forma de atendimento deste segmento de mercado, procurando a melhor relação custo/benefício.

É importante lembrar que se trata, aqui, da definição do negócio, e não da empresa. Assim, o foco está nas necessidades de mercado, não na empresa, que deverá ser uma consequência dos requisitos operacionais para melhor atender essas necessidades. Definido o negócio, podemos partir para a elaboração do plano.