

## **Plano de Negócio - Unidade I**

### **Leitura Complementar**

## **OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS**

### **Em busca de oportunidades de negócios**

Um plano de negócio só terá eficácia se caracterizar adequadamente a oportunidade que pretende explorar. O empresário que deseja formar empresa nova ou explorar um novo ramo de negócios deve tratar a busca de oportunidades como uma de suas tarefas centrais. Assim, antes de tratar da elaboração do plano, é bom discutirmos o processo de identificação de conveniências empresariais.

Embora esse exercício não esteja explicitamente descrito no plano, ele é fundamental e compõe o alicerce sobre o qual se ergue. A importância dessa tarefa pode ser observada em três níveis:

- 1) Nível macroeconômico** – há a identificação de novas oportunidades de negócio ou da ampliação das atuais, criando novas atividades que agregam valor à economia e geram crescimento e novas oportunidades de emprego.
- 2) Nível das empresas** – estabelece diferencial em relação aos concorrentes ou cria mercados em que se possa atuar sozinho, no primeiro momento.
- 3) Nível dos empresários** – é feita a escolha selecionada de negócios a realizar. Isso significa que existe a capacidade de se perceber cenários e a experiência de caracterizar oportunidades.

Para o empresário buscar oportunidades de forma adequada, é necessário estar voltado para o ambiente externo à organização, atento a todos os movimentos do mercado e a todas as possibilidades de melhoria e solução de problemas das organizações. Assim, buscar oportunidades de negócio é trabalho a ser profissionalmente conduzido.

É claro que há espaço para a intuição e a criatividade do empresário. Mas é preciso seguir procedimentos sistemáticos que diminuam as possibilidades de elaborar um plano equivocado ou, em última instância, de negócio inviável.

## Oportunidades e organização

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 um desfecho desagradável.

A primeira questão é diferenciar **oportunidade** de **ídéias** de negócios. Podemos comparar a distinção entre idéia e oportunidade à diferença entre invenção e inovação. Muitos inventores produzem máquinas fantásticas, equipamentos de uso diferenciado, mas acabam queixando-se da pouca importância a eles atribuída pelas empresas... E por que isso acontece?

Quando a **invenção atende** a uma **necessidade** de mercado – seja por oferecer produto ou serviço absolutamente novo, ou 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 serem despertadas por tendências que o empreendedor detecta. Em outras palavras: uma **invenção se torna inovação** quando sua **utilidade é reconhecida socialmente**, ou **comprova** sua **capacidade de gerar valor** para a empresa e seus clientes.

Voltando à diferença entre idéias e oportunidade de negócio:

**Idéias** - são concepções genéricas e abstratas do que podem vir a ser. A todo 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 idéia única, diferenciada, que constituiria um negócio promissor. Normalmente, as descrições das idéias são apaixonadas e cercadas de algum mistério, para não desvendar o “segredo do sucesso”. Quando as idéias caminham para a implementação é que se manifestam as dificuldades como: ausência de capacitação do empreendedor, carência de conhecimento do mercado, falta de recursos, entre outros aspectos mais que alimentam inúmeros fracassos.

**Oportunidade** – é possibilidade concreta. Ela vai além da idéia em si, da construção abstrata. Indica: necessidades a suprir, clientes que apresentam necessidades e como estas deverão ser supridas.

A idéia 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 essas questões, uma idéia estará demonstrando sua natureza inovadora, sua capacidade de gerar algo diferente para atender à necessidade de mercado. Com isso, oferece mais valor para o consumidor e, consequentemente, para o empreendimento. Portanto, o questionamento atua como filtro. Só resistem as idéias que efetivamente apresentam o potencial de oportunidades de negócio.

## **Fontes de oportunidades**

Para identificarmos fontes das oportunidades, realizamos um exercício: uma atividade de busca **organizada** de oportunidades.

Para o empreendedor individual, as oportunidades estão no ambiente dos negócios. Resultam de demandas existentes ou que surgirão, por parte dos consumidores, em função de novas tendências.

Uma empresa tem essas mesmas fontes de oportunidades, acrescidas daquelas que surgem de falhas ou aprimoramentos necessários nos processos que a empresa já desenvolve.

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

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

**2) Necessidades do ambiente competitivo** - em todo ramo de negócio, podemos identificar necessidades que não estão sendo supridas ou são supridas de forma ineficiente, pelas empresas existentes. Então, um novo tipo de negócio pode atender a esses

anseios, oferecendo, ao consumidor, produto ou serviço novo ou com maior valor agregado. 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 exijam elevada capacidade de percepção e interpretação das falhas existentes no mercado estabelecido.

**3) Tendências em determinado ambiente competitivo** - neste caso, geralmente, as tendências estão 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 da biotecnologia, constituem alguns dos principais elementos formadores do padrão tecnológico que se configura para os próximos anos. Novamente, é fundamental a experiência do empreendedor e de sua equipe na busca de oportunidades desse tipo. É necessário conhecimento do ramo, experiência, domínio, pelo menos conceitual, das principais inovações tecnológicas e do impacto que elas trarão ao setor.

As fontes de oportunidades de negócio são muito amplas. Porém, para ter sucesso nessa identificação, o empreendedor deve ser organizado e realizar direcionamento estratégico. Só 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.

### **Avaliando e selecionando oportunidades**

Uma vez que o empresário tenha identificado oportunidades, é necessário definir o que, efetivamente, o novo empreendimento pretende oferecer. A qualidade do plano de negócio, ou seja, as chances de sucesso do empreendimento em si dependerão da consistência da definição.

Muitos autores sistematizaram os principais equívocos nos quais empresários incorrem quando tentam implementar suas idéias. Os equívocos podem ser atribuídos a duas situações típicas:

- 1. idéias insuficientemente testadas;**
- 2. oportunidades enganosas de negócio.**

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

Convém destacar outros pontos, que veremos mais detalhadamente a seguir:

**a) Idéia única ou no momento errado** – muitos empresários se apegam a determinada idéia e não aceitam crítica nem sugestão lógica para averiguar-lhe a exeqüibilidade. Na verdade, tais empresários procuram esconder a idéia como um grande “segredo de negócio”. Os riscos, no caso, são muito altos.

Um bom processo de seleção de oportunidades deve partir de várias idéias, mesmo que sejam variações sobre a forma de atendimento, a tecnologia a ser aplicada sobre maneiras de suprir uma necessidade. Quando isso não ocorre, a idéia 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.

**b) Idéia 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 idéia 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.

Tais soluções podem ter utilidade para um número pequeno de usuários, mas não constituem oportunidade de negócio duradoura, 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.

**c) Modismo** – se o tempo decorrido entre a idéia 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.

Façamos um rápido exercício!

Tente se lembrar quantos desses empreendimentos havia no seu bairro ou na sua cidade, há três anos... E hoje?

Fundamentados na taxa de câmbio favorável às importações, tais estabelecimentos apoiaram sua rentabilidade apenas nesse 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.

**d) Contradição com os objetivos ou competências do empresário** – neste momento, falamos sobre os critérios de compatibilidade e potencialidade, que são:

- a compatibilidade do empreendimento com a experiência e as competências do empresário; e
- a potencialidade de crescimento e sustentabilidade do mercado.

Em muitos casos, a armadilha é ainda mais sutil, porque pode levar algum tempo para mostrar prejuízos. Trata-se da opção do empresário que direciona seus esforços para oportunidades que aparecem ser altamente atrativas, mas que contrariam os objetivos ou as competências do empreendedor. Vejamos dois exemplos:

**Exemplo 1** – Existem muitos casos em que o empreendedor busca o novo negócio como alternativa para praticar sua criatividade e exercer autonomia, muitas vezes tolhida em emprego tradicional. Opta, porém, por empreendimento em forma de franquia, que explora as potencialidades de determinado negócio, sua marca e sua tecnologia, em troca do pagamento de uma taxa contratual.

Nessa modalidade de negócio, a influência da empresa franqueadora, que cede a marca, restringe a atuação do empreendedor, pois o franqueador busca a padronização entre seus franqueados e não a criatividade.

**Exemplo 2** – 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 muito a autonomia do empreendedor.

Nos dois exemplos, os negócios foram definidos a partir de oportunidades plenamente viáveis; apesar disso, o processo de seleção da oportunidade contrariou os objetivos do empreendedor, seja na escolha do modelo de negócio ou pela carência de recursos. Sem dúvida, a contradição impedirá a realização profissional do empreendedor e comprometerá a sustentabilidade do negócio.

Portanto, antes da definição do negócio, é necessário avaliar criteriosamente as oportunidades identificadas para que o empreendimento não se torne uma desagradável surpresa.

## 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"**.

Mas muitos empreendedores 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.

Esse pensamento é absolutamente equivocado. Em geral, ele vem acompanhado 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 é o seu negócio? Quais as necessidades de mercado que serão supridas?

É só a partir dessas definições que a empresa pode ser estruturada.

Para facilitar esta tarefa, Pereira (1995) sugere roteiro simplificado, que consiste em identificar três fatores componentes da definição do negócio: 1) necessidades dos clientes; 2) os grupos de clientes ou o segmento de mercado; e 3) a forma de atendimento das necessidades dos clientes. Vejamos cada um desses fatores.

**1. Necessidades dos clientes** - identificação do motivo de os clientes buscarem 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** - geralmente, em determinado mercado, oportunidade está associada

à parcela dos clientes. É o segmento de mercado que o negócio atenderá. Esse segmento pode ser definido em termos de área geográfica (p.ex.: os clientes de determinada região), em termos de gênero (p. ex: atendimento específico para mulheres), faixa etária (exemplo: serviço específico para a terceira idade) ou ainda em termos de nível de renda (ex.: 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. A partir da definição do negócio, por sua vez, podemos seguir para o exame mais aprofundado, construindo o plano de negócio para a oportunidade escolhida.