

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

N364p

Neri, Claudio Marcio, 1973-

O plano : um guia para o empreendedor montar seu plano de negócios e para o investidor avaliar o empreendimento / Claudio Marcio Neri. - 1. ed. - São Paulo : Letras do Pensamento, 2015.

il.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-62131-56-1

1. Administração de empresas. 2. Empreendedorismo. 3. Planejamento empresarial.
4. Negócios - Administração. I. Título.

15-25175

CDD: 658.4012

CDU: 005.51

30/07/2015 30/07/2015

CLAUDIO MARCIO NERI

O PLANO

Um GUIA para o EMPREENDEDOR
montar seu PLANO de NEGÓCIOS e para o
INVESTIDOR avaliar o empreendimento

1ª Edição – 2015 – São Paulo - SP



© Claudio Marcio Neri

©Letras Jurídicas Editora Ltda. – EPP

Capa



www.estudion.com.br; estudion@estudion.com.br

Diagramação e arte final da capa

Rita Motta - www.editoratribo.blogspot.com

Revisão

Editor

Cláudio P. Freire

1ª Edição – 2015 – São Paulo-SP

Reservados a propriedade literária desta publicação e todos os direitos para Língua Portuguesa pela LETRAS JURÍDICAS Editora Ltda. – EPP.

Tradução e reprodução proibidas, total ou parcialmente, conforme a Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.



LETRAS DO PENSAMENTO

Largo São Francisco, 181 - 6º Andar - Conjuntos 8/12.

Centro – CEP 01005-010 – SÃO PAULO-SP

Telefones: (11) 3107 6501 – 9 9352 5354

Site: www.letrasdopensamento.com.br

E-mail: vendas@letrasdopensamento.com.br

Impressão no Brasil

Dedico esse livro a todos aqueles que buscam uma melhor condição para si, para a família e para a sociedade por meio de seus esforços no trabalho e do aprimoramento intelectual. Para aqueles que enfrentam os obstáculos que a vida impõe com perseverança e resiliência, mas sempre pautados pela ética e respeito ao próximo. Esses são os verdadeiros heróis da sociedade moderna, pois resistem ao maléfico e conseguem enxergar que as intempéries do dia a dia só valorizam as conquistas e fortalecem o indivíduo.



Conselho Editorial Letras Jurídicas

AGOSTINHO DOS SANTOS GIRALDES
ARMANDO ALEXANDRE DOS SANTOS
CARLOS FERNANDO MATHIAS DE SOUZA
CINTIA DE FARIA PIMENTEL MARQUES
DIOGO TELLES AKASHI
EDUARDO HENRIQUE DE OLIVEIRA YOSHIKAWA
EDUARDO SALLES PIMENTA
ELIANE PFEFFER
ELIZABETE GORAIEB
FÁBIO ANTONIO CAMARGO DANTAS
FLÁVIO TARTUCCE
GUILHERME EDUARDO NOVARETTI
GUILHERME JOSÉ PURVIN DE FIGUEIREDO
ILDEU DE SOUZA CAMPOS
JOÃO MILTON ANANIAS
JOSE CARLOS MAGDALENA
JUAREZ DE OLIVEIRA
JULYVER MODESTO DE ARAUJO
LAFAYETTE POZZOLI
LUIZ FERNANDO GAMA PELLEGRINI
MARCO ANTONIO AZKOUL
MARIA CLARA OSUNA DIAZ FALAVIGNA
MARIA HELENA MARQUES BRACEIRO DANELUZZI
MARISTELA BASSO
MIRIAN GONÇALVES DILGUERIAN
NELTON AGUINALDO MORAES DOS SANTOS
NORBERTO OYA
OLGA INÊS TESSARI
PAULO RUBENS ATALLA
SÍRIO JWVER BELMENI

Agradecimentos

Literalmente, o último texto a ser incorporado por mim nesse livro, pois muitas pessoas, de uma forma ou outra, colaboraram na minha formação como homem e profissional.

Mas, como é um material essencialmente fruto de experiências de vida, quando penso em agradecer é fundamental direcionar a mensagem àquela pessoa que esteve mais presente: ao mais crítico, justo, moral e imparcial.

Com base nesses parâmetros só me vem uma pessoa a mente. Um personagem que, ao seu modo, me ensinou a pensar e transpor absolutamente todos os obstáculos na minha vida.

Com atitudes, olhares e pouquíssimas palavras conseguiu transmitir o que entedia ser o melhor para uma pessoa, para um aluno e para um profissional atingir o seus objetivos na vida.

Ao contar seus “cases” (muitas vezes repetidos dezenas de vezes), tenho certeza que ele não fazia ideia do quanto estava agregando à minha vida e o quanto foi útil para superar os obstáculos que encarei.

Ainda hoje me pergunto: como um cara conseguiu vencer na vida sendo um profissional autônomo, com meia dúzia de filhos em um país com inflação de 1.782% como a registrada em 1989 ou como a acumulada no ano de 1993 que foi um pouco mais do que 2.780%?

Infelizmente, esse homem, apesar de vencedor, sofreu com uma das maiores rasteiras e amargou o mais traiçoeiro dos golpes que se tem conhecimento na história do Brasil. Teve suas economias saqueadas no famigerado Plano Collor em março de 1990.

Assim, tive que ver esse homem cambaleando, como um pugilista que foi golpeado duramente no combate. Mas ele permaneceu em pé, apesar de tantas dificuldades sofridas ao longo de sua vida e de ter os seus bens totalmente dilacerados por um governo despreparado e imprevisível.

É verdade que sua vida passou a ser muito mais simples, mas ainda impressiona quando vejo o que fez, pelo que passou e a disposição e saúde que goza aos 83 anos de idade.

Até com isso eu aprendi. Descobri o quão importante é a saúde, a diversificação dos negócios, o planejamento prévio das ações, principalmente em um país tão volátil em todas as vertentes, como é o Brasil.

Percebi também o quanto é possível se aprender com a história dos outros. Claro que aprendemos com nossos tropeços, mas é possível observar o que passou e passa a nossa volta e tirarmos proveito do que for possível para minimizar o sofrimento na árdua trajetória dos nossos projetos de vida.

E as experiências vividas por este senhor, as quais tive oportunidade de compartilhar, foram fundamentais para aliviar as tensões corriqueiras que a vida coloca no meu caminho.

Mas acima de tudo, o legado de caráter e ética que estou levando em tudo aquilo que faço, posso garantir, não há dinheiro tampouco uma escola no nosso planeta que seja capaz de oferecer a um cidadão do jeito e eficiência que esse homem passou para mim.

Portanto, quero eternizar meu agradecimento ao **Sr. ERMINIO LUCIANO NERI**, marceneiro aposentado, nascido em 04/10/1931 no estado de São Paulo, mais precisamente na cidade de São Manuel, Santista fã do Pelé e o mais importante: É meu pai!

Obrigado, pai!



As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam.

George Bernard Shaw

Cofundador da London School of Economics

Sumário

INTRODUÇÃO	1
APRESENTAÇÃO	3
BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA	9
1. INTRODUÇÃO AO PLANO DE NEGÓCIOS.....	11
1.1. Planejamento estratégico ou plano de negócios	25
2. PRIMEIROS PASSOS DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	27
3. SUMÁRIO EXECUTIVO	33
4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	37
4.1. Franquias	41
4.2. Constituição da empresa	42
4.3. Resumo operacional	43
4.4. Administração	44
4.5. Estilo de gestão	44
4.5.1. Estratégia na administração	45
4.6. Produtos/serviços	47
4.7. Análise de mercado	48
4.7.1. <i>Target</i>	48
4.7.2. Concorrência.....	49
4.8. Resumo de desempenho.....	49
5. MENSAGENS	51
5.1. Missão	53
5.2. Visão	53
5.3. Valores	52
5.4. <i>Slogan</i>	53

6. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	57
6.1. Análise das forças competitivas	60
6.1.1. Poder de barganha dos fornecedores.....	61
6.1.2. Ameaça de produtos substitutos	61
6.1.3. Poder de barganha dos clientes	62
6.1.4. Ameaça de novos entrantes	62
6.1.5. Rivalidade entre os concorrentes	63
6.2 . Análise de <i>Stakeholders</i>	65
7. ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	67
7.1. Matriz BCG	73
8. PLANEJAMENTO OPERACIONAL	77
8.1. Planta - <i>Layout</i>	79
8.2. Atendimento	80
8.2.1. Políticas de negociação.....	81
8.3. Processo de produção/movimentação	82
8.4. Estrutura de pessoal	84
8.5. Monitoramento de ações.....	85
8.6. Licenças e regulações.....	87
8.7. Marcas e patentes	90
8.7.1. <i>Site – internet</i> /domínio.....	91
9. PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	93
9.1. Investimento em ativos imobilizados.....	95
9.2. Capital de giro	96
9.2.1. Matéria-prima/estoque inicial.....	96
9.2.2. Caixa mínimo.....	97
9.2.2.1. Contas a receber.....	97
9.2.2.2. Contas a Pagar (Fornecedores).....	98
9.2.2.3. Prazo Médio de Estoques (PME)	98
9.2.2.4. Cálculo de capital de giro (Tempo vs Dinheiro)....	99
9.2.2.5. Investimento de implantação.....	100
9.2.3. Investimento total - resumo	100
9.3. Fonte de recursos.....	101
9.4. Faturamento estimado	101
9.5. Custo de insumos	102

9.6. Custo de comercialização	103
9.7. Apuração de custo de vendas (CMV / CPV, CSV e CMD)	104
9.8. Apuração de custo de mão-de-obra	106
9.9. Apuração de custo de depreciação dos ativos.....	107
9.10. Apuração de custos fixos operacionais	108
9.11. DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício	109
9.12. Ponto de equilíbrio	114
9.13. Lucratividade	115
9.14. Rentabilidade e prazo de retorno	116
9.15. Despesas ordinárias.....	117
10. OBJETIVOS DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	123
10.1. Objetivo principal.....	128
10.1.1. Objetivos de <i>market share</i>	128
10.1.2. Objetivos econômicos	129
11. ANÁLISE ESTRATÉGICA	133
11.1. Pesquisa de mercado	135
12. AÇÕES ESTRATÉGICAS DE <i>MARKETING</i>	139
12.1. Estratégias de produto	141
12.2. Estratégias de serviços agregados aos produtos	142
12.3. Estratégias de preços	144
12.4. Estratégias de logística e distribuição	145
12.5. Estratégias de comunicação	147
12.5.1. Propaganda.....	147
12.5.2. Alternativas de mídia.....	148
12.5.3. Orçamento de comunicação	150
13. CONCLUSÃO	153
14. REFERÊNCIAS	161
15. O AUTOR.....	165
QUEM SOMOS LETRAS DO PENSAMENTO EDITORA.....	168

Introdução

Claudio Marcio Neri atualmente é proprietário do **EstúdioN**, uma empresa de consultoria empresarial que tem como objetivo gerar estratégias criativas em parceria com seus clientes.

O foco de atuação da empresa está em *marketing*, desenvolvimento e treinamento de profissionais dos mais variados segmentos. Além disso, colabora na construção de Planos de Negócios, Planejamento Estratégico e fornece suporte Analítico, Criativo, Produtivo e Presencial no que envolve a captação e análise dos dados das pesquisas de mercado (Qualitativa e Quantitativa).

Esse material foi elaborado com base na experiência empreendedora do autor e chancelada pela FGV-Strong quando foi reconhecido com o “**Mérito Literário**” como “**Melhor Plano de Negócios – 2012**” do Curso MBA em Negócios Internacionais.

O objetivo desse livro é mostrar as abordagens mais importantes de um empreendimento e, dependendo do seu enfoque, construir ou avaliar um Plano de Negócios robusto, observando suas potencialidades estratégicas, bem como a organização de seus recursos financeiros, de pessoal e estrutural.

No desenvolvimento desse material foram abordadas as vertentes mais tradicionais do mercado para construção de um Plano de Negócios, assim como as linhas acadêmicas da FGV, mas principalmente incorporados aqueles aspectos oriundos do

dia a dia corporativo que só um profissional com vasta vivência em administração de negócios próprios pode oferecer.

Fazendo um paralelo com fatos históricos e outros fenômenos que transformaram nosso mundo ao longo dos tempos, o livro busca amenizar o peso burocrático da construção de um planejamento, proporcionar maior identificação do leitor com o conteúdo, bom como facilitar o entendimento e cativar aderência no desenvolvimento do seu trabalho.

O texto ainda incentiva a criatividade dos leitores na busca de alternativas que possam gerar diferenciação mercadológica e, conseqüentemente, produzir algo inovador e com longevidade.

O material também chama a atenção quanto à importância da imparcialidade dos responsáveis pela construção do Plano de Negócios, até porque nem sempre o resultado pode ser aquele esperado, ou seja, é possível que os elaboradores do documento se deparem com a percepção de que o empreendimento em questão não é economicamente viável.

Claro que o Plano de Negócios pode ser ajustado e adequado a um determinado mercado, mas o importante é a certeza de que o referido ajuste não tenha extrapolado a razão e se tornado uma manipulação.

No caso de detecção da inviabilidade do empreendimento, pode-se entender que o Plano Negócios também cumpriu seu papel, pois evitou que os investidores perdessem tempo e dinheiro.

Ao seguir os padrões apresentados nesse material, no que tange as divisões de títulos e subtítulos, os interessados em desenvolver ou avaliar um Plano de Negócios terão a base principal da estrutura e parametrização para a construção de um projeto passo a passo.

Boa leitura e bom trabalho!

Apresentação

O Plano é um livro que teve origem a partir de uma apostila do curso “**Elaboração e Avaliação de um Plano de Negócios**” oferecido pela empresa de consultoria do autor que ao perceber que a maioria das abordagens sobre o tema deixam de lado situações reais e corriqueiras do dia a dia de uma atividade comercial desencadeou a motivação para o desenvolvimento de um material que contemplasse de uma forma ampla as condições que refletem a realidade de um projeto de montagem de uma empresa (Plano de Negócios) e de Planejamento Estratégico evidenciando a importância e necessidade que a organização previa da estrutura e das ações tem no caminho do sucesso e longevidade de um negócio.

O livro tem como objetivo mostrar as abordagens mais importantes de um empreendimento e serve como roteiro detalhado para elaboração e avaliação de um Plano de Negócios que instiga a criatividade do leitor para o desenvolvimento de estratégias diferenciadas.

A finalidade inicial deste material era a realização de um treinamento com carga horária superior a 40 horas (exposição, treinamento, coordenação da elaboração), em que os participantes adquirem condições de **desenvolver** e **avaliar** um Plano de Negócios robusto e capaz de garantir o direcionamento correto e imparcial de um projeto no que tange às suas decisões estratégicas.

Em formato de livro, esse material é capaz de oferecer ao leitor as condições de contribuir ou liderar o desenvolvimento de um Plano de Negócios e/ou Planejamento Estratégico com abordagens analíticas dos cenários de âmbito comercial, operacional, mercadológico e financeiro, gerando elementos para ações estratégicas que proporcionem competitividade ao negócios e base para criação de sua diferenciação mercadológica.

No capítulo 1 “INTRODUÇÃO AO PLANO DE NEGÓCIOS”, como em boa parte do livro, são feitas referências históricas com intuito de chamar a atenção do leitor sobre a importância do conhecimento em suas formas mais amplas para direcionar as ações no presente e no futuro do empreendimento. A perspectiva do tempo nesse trecho do livro tem como objetivo evidenciar a compreensão dos acontecimentos do ambiente de um determinado segmento para nortear as ações estratégicas, ou seja, um foco direcionado à pesquisa de mercado e sua efetiva importância para uma empresa moderna e competitiva.

No capítulo 2 “PRIMEIROS PASSOS DO PLANO DE NEGÓCIOS” aborda a importância da organização inicial necessária para a elaboração de um projeto, ou seja, abrange a composição do time que irá elaborar o projeto, o comando (liderança), disseminação da informação com a missão de gerar a efetiva aderência e participação de todos os envolvidos para se conseguir atingir os objetivos propostos.

No capítulo 3 “SUMÁRIO EXECUTIVO” é a parte do livro que, teoricamente, vai vender o projeto. A importância dessa etapa se dá pela necessidade de chamar a atenção dos interessados ao projeto (altos executivos e investidores), pois é um resumo que certamente será a base da argumentação do elaborador do projeto para responder às questões relativas a especificidades do negócio e, principalmente, se esse será viável em vários aspectos.

No capítulo 4 “DESCRIÇÃO DA EMPRESA” é a parte onde mostra como deve ser feita a efetiva e ampla apresentação do

empreendimento, contemplando aspectos mercadológicos, administrativos, financeiros, operacionais e portfólio.

No capítulo 5 “MENSAGENS” o leitor vai entender a necessidade de criar uma identidade com o mercado e com seus colaboradores por meio da comunicação que vincula os objetivos da empresa com necessidades e anseios de todos que fazem parte da sua rede de relacionamento (direto e indireto).

No capítulo 6 “ANÁLISE MICROAMBIENTE” vai mostrar como deve ser analisado o mercado em sua essência básica, ou seja, as primícias da análise mercadológica essenciais para quantificar as potencialidades do seu negócio no cenário que atua ou pretende atuar.

No capítulo 7 “ANÁLISE MACROAMBIENTE” evidencia-se a necessidade da atenção dos elaboradores do projeto para fatores (ou fenômenos), que estão fora das possibilidades de controle da empresa, mas que devem ser conhecidos e mensurados (sempre que possível), para evitar ou minimizar consequências danosas ao projeto.

O capítulo 8 “PLANEJAMENTO OPERACIONAL” visa demonstrar a importância da previsão e organização da empresa nos aspectos estruturais, ou seja, físicos (armazém, escritório, fábrica, produção, etc.), pessoal (RH), descritivos (*job description*), e até com relação as licenças necessárias para a empresa exercer a atividade proposta.

O capítulo 9 “PLANEJAMENTO FINANCEIRO” é a parte do projeto que vai dar as respostas em números (em forma de projeções), sobre quantidade de recursos para movimentar o negócio, bem como o tempo necessário para retorno do investimento e rentabilidade prevista. É uma etapa “matemática” do projeto e um tanto quanto burocrática, porém a sua elaboração é simplificada em virtude da disponibilidade de modelos

de planilhas e racionais de cálculos de fácil compreensão e com possibilidade de sua aplicação e utilização na maioria dos empreendimentos.

No capítulo 10 “OBJETIVOS DO PLANO DE NEGÓCIOS” é a etapa em que o elaborador do projeto vai entender como desenvolver as metas, ou seja, sobre aquilo que se quer conseguir com o projeto tanto no âmbito mercadológico quanto no econômico.

No capítulo 11 “ANÁLISE ESTRATÉGICA” o leitor vai entender a necessidade da reflexão dos dados apurados nas etapas anteriores para que seja base do desenvolvimento de ações para atingir os objetivos propostos do projeto.

O capítulo 12 “AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING” consiste na materialização dos desenhos táticos oriundos daquelas reflexões e análises realizadas no capítulo anterior, ou seja, é a parte onde o elaborador do projeto será instruído a construir as ações necessárias para atingir os objetivos propostos nos projeto em suas vertentes mercadológicas, operacionais, de comunicação e financeiras.

No capítulo 13 “CONCLUSÃO”, além de conter a reflexão do conteúdo desse livro, é também o guia que instrui o elaborador do projeto a construir o entendimento definitivo do trabalho realizado no que tange aos desfechos das análises abortadas em cada etapa contida nesse material.

O capítulo 14 “REFERÊNCIAS”, apresenta, primeiramente, a base teórica utilizada para a construção desse livro, mas mostra também ao leitor como deve ser elaborado essa parte do projeto. Isso significa que, quando mencionamos “referências” para construção de algo, demonstra-nos que um autor está se baseando em argumentações já estudadas anteriormente e que servem para que os conhecimentos contidos no material produzido sejam capazes de gerar credibilidade à informação. Portanto, essa

etapa oferece as devidas instruções de como devem ser feitas as citações de outros autores em um projeto de forma a evitar, por exemplo, uma eventual acusação de plágio.

O capítulo 15 “O AUTOR” faz um breve resumo da trajetória profissional e acadêmica do autor, bem como algumas menções de relacionamento comercial com empresas de grande porte com o objetivo de gerar credibilidade do conteúdo passado aos leitores.

Bibliografia recomendada

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico. desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização da planilha excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Elisabeth. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAPLAN, Robert S., e Norton, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (16ª ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1996

KOTLER, P. *Administração de marketing - análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

LOBATO, David Menezes, et al., *Estratégia de Empresas – Série Gestão Empresarial*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MCDANIEL, Jr. Carl; GATES, Roger. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PRESCOTT, John E. *Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Introdução ao plano de negócios

Muitas pessoas acreditam que para ter um negócio de sucesso e, sobretudo, rentável é preciso ter uma boa ideia. Mas isso não é uma afirmação totalmente verdadeira.

São extremamente raros os casos de produtos e serviços realmente diferenciados que surgem no mercado.

Em uma simples consulta na *internet* é possível encontrar inúmeras invenções que mudaram o mundo e não trouxeram absolutamente nenhum retorno financeiro para seus criadores. Por exemplo:



O mouse foi criado nos anos 60, por Douglas C. Engelbart, nos EUA, e chegou até a ser registrado, mas não lhe rendeu nenhum centavo, pois o registro da patente dessa invenção havia expirado antes que o produto fosse utilizado em computadores pessoais.



O GPS foi desenvolvido pelo governo dos Estados Unidos em 1995 com finalidade de uso militar e não possui nenhuma patente registrada e o sinal do satélite foi liberado para uso civil gratuitamente.



Em 1963, nos Estados Unidos, Harvey Ross Ball criou o “Smiley”, também conhecido como “emoticons”, e que tanto usamos em mensagens eletrônicas. Mesmo sem o interesse do seu criador em garantir a autoria da “carinha”, o personagem ganhou o mundo.

Claro que temos outros tantos pesquisadores e inventores que ganham fortunas com suas descobertas. Vide a indústria farmacêutica, por exemplo.

O mais comum, no entanto, é encontrarmos muitos empresários que ganham dinheiro fazendo exatamente a mesma coisa que muitos outros fazem, inclusive estando muito próximos uns dos outros. Como simples exemplos, podemos citar a Rua Santa Ifigênia, em São Paulo, onde todo mundo vende produtos eletrônicos. Ou a própria Rua São Caetano, conhecida como “Rua das Noivas” devido à vocação para o comércio de roupas para casamento.

Esses exemplos de concentração de empresas do mesmo segmento são denominados “cluster” pelos estrategistas, mas o que importa é a percepção de que nenhum desses comerciantes inventaram o produto que estão vendendo, tampouco o conceito de suas lojas. Eles são empresas que buscam suas rentabilidades explorando oportunidades e demandas do mercado.

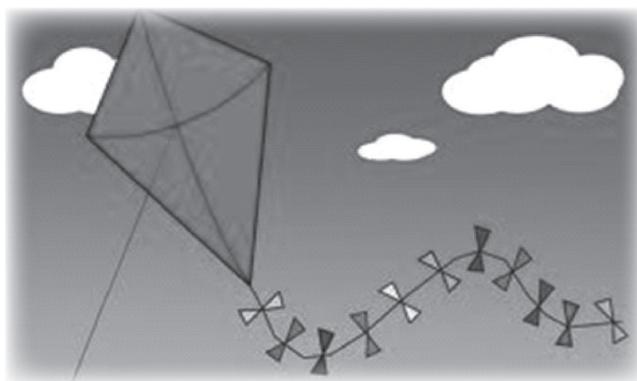
Em síntese, o que vai fazer uma empresa ganhar ou perder dinheiro é o seu foco no negócio, mas principalmente o seu grau de comprometimento e organização.

Você pode abrir um “boteco” exatamente ao lado de outro “boteco”. Se você tiver um bom nível de organização e procurar saber o que o público da região onde você alocou suas instalações espera de um negócio como o seu, transformando essa informação em comunicação e serviços, certamente seus resultados serão melhores que o do seu vizinho.

Ainda assim, não adianta seus resultados financeiros serem melhores que os do seu vizinho se você não souber como aplicar esses recursos de forma adequada para proporcionar uma expansão e longevidade do seu negócio.

E o mais importante. Não adianta você ter um negócio rentável, com longevidade, se você não tiver tempo e saúde para usufruir dos frutos colhidos pelo seu sacrifício nesse trabalho. Portanto, é muito importante a elaboração de um planejamento para mensurar o que você vai encarar na sua jornada como empreendedor ou investidor.

Perca algum tempo, ou melhor, ganhe muito tempo e tenha boas noites de sono elaborando sistematicamente um projeto. Organização e foco vão fazer a diferença nos resultados.



Fonte: Imagem da internet

Vamos pegar o exemplo de uma simples pipa que, para alçar voo, precisa de algumas combinações de física e de engenharia.

Não é qualquer vareta mau trabalhada, com colagens de papéis pesados, linhas e rabiolas inadequadas que farão seu projeto voar.

É verdade que há ventos capazes de arrastar carros, casas e outras tantas coisas, mas o que estou falando é de um projeto capaz de realizar aquilo que se é proposto sem a necessidade de esperar um fenômeno atípico para que se alcance os objetivos.

A pipa precisa de medidas específicas, coerência na escolha de materiais que a compõe, local adequado para se soltar e, claro, o volume mínimo de vento para que ela possa subir.

Uma boa pipa voa fácil, suave, não pende para os lados e obedece aos comandos do seu guia.

Agora, se para montar uma simples pipa temos que nos ater a determinadas regras e conhecer os parâmetros para sua construção e soltura, imagine o quanto são importantes os conhecimentos específicos de mercado para se elaborar um Plano de Negócios.

Por isso, é importante estar na cabeça do empreendedor, ou daquele que avaliará um planejamento, que a sua pipa da época de criança ficou maior e se transformou em um PIPÃO!

E, quanto maior a pipa, maior o trabalho de elaboração.

Quanto maior o trabalho de elaboração, mais gente envolvida.

Quanto mais gente envolvida, mais outro tanto de gente interessada nesse voo.

Quanto maior a pipa e mais gente interessada, maior o volume de dinheiro que ela movimentará (positivamente ou negativamente), ou seja, entenda como lucro ou prejuízo.

O PIPAO agora é o seu negócio, seu trabalho, seu ganha-pão e, conseqüentemente depende de um comprometimento profundo num processo de construção cíclica, sempre necessitando do acompanhamento, aperfeiçoamentos e revisões.

Portanto, o princípio básico do desenvolvimento e longevidade do seu negócio está fundamentado em cinco letras: P. I. P. A. O.



Se compararmos nossa vida com a de nossos antepassados, vamos perceber o quão confortável é a nossa situação, pois as dificuldades em se obter artigos básicos para subsistência há poucas décadas atrás era infinitamente dispendioso física e financeiramente.

Imagine então as dificuldades na comunicação, na escassez de recursos humanos, limitações logísticas, enfim, como essas pessoas conseguiam construir suas vidas em meio a tantas barreiras?

As dificuldades dessas pessoas foram fundamentais para o desenvolvimento da estrutura de que dispomos hoje, pois a busca por inovação e melhoria contínua de nossas condições é o princípio básico da evolução humana.

O mais importante disso tudo é o aprendizado que fica, as ferramentas desenvolvidas e evoluídas ao longo dos tempos, que nos possibilitam trabalhar com mais eficiência.

O nosso PIPAO nada mais é do que colocar em prática aquilo que a história nos mostrou ser o jeito mais adequado de se conduzir os negócios da sua vida, ou seja, usar os recursos disponíveis e aqueles desenvolvidos por especialistas e aplicar na sua atividade de forma que minimize os erros nas tomadas de decisões.

Pesquisar e gerar **I**nformações precisas para **P**lanejar eficientemente e **A**gir de forma **O**rganizada em um ciclo ininterrupto durante a existência do seu negócio é a base para o sucesso e longevidade do projeto.

Em todas as fases da construção do seu PIPAO é preciso buscar alternativas diferentes, pois só com muita criatividade é possível obter um lugar de destaque no concorrido mercado corporativo.

A criatividade é o exercício de observação, adaptação e teste de ideias. Portanto dedique parte do seu tempo aos estudos, visite feiras e eventos corporativos, observe o que está acontecendo à sua volta, faça a fusão e destilação do resultado. Certamente algo de útil será gerado para seu negócios.

Você sabe o motivo pelo qual as pirâmides do Egito Antigo são robustas, altas e imponentes?



Pirâmides de Gizé situadas em um sítio arqueológico no planalto de Gizé aos arredores do Cairo, Egito.

Fonte: Imagem da internet

Dentre as várias possibilidades de respostas especuladas por historiadores, me chamou a atenção uma hipótese abordada em um certo documentário exibido pela TV onde associava a robustez da construção ao poder e sua imposição social e política junto ao povo, ou seja, templos religiosos, arranha-céus entre outras obras de grandes proporções não só oferecem espaços maiores para realização de suas respectivas atividades. Eles pretendem mostrar o quão poderoso são de forma até intimidadora.

Em um resumo bem compacto, o programa abordou o fator “tempo” como gerador natural do aumento da taxa populacional do Egito, juntamente com o nível de exigência de conforto em vários aspectos, fazendo com que o poder do faraó se tornasse mais difícil de ser imposto ao povo.

A construção de pirâmides foi mais uma das formas de manter a população ocupada e submissa ao reino.

A cada novo sucessor que ascendia ao trono era “vendida” ao povo a ideia da chegada da mais poderosa das divindades, logo, o seu túmulo deveria ter proporções condizentes com sua grandeza.

A analogia se estendeu aos conceitos baseados nos instintos animais e, principalmente, dos seres humanos, em que a estatura (o ser mais alto) causa a impressão de maior poderio ante ao seu oponente.

Não é difícil identificar na nossa história contemporânea as megaestruturas construídas em várias regiões do mundo com a explícita intenção de demonstrar o poder econômico, político, religioso de uma determinada sociedade.

Comparando as atuais construções com as antigas pirâmides, construídas há mais de 5 mil anos, o que vemos é uma importante evolução na engenharia, mas os interesses intrínsecos continuam os mesmos.

A essa altura, você já deve estar se perguntando: o que pirâmide e seus faraós têm a ver com Plano de Negócios e Planejamento Estratégico?

Primeiro, a “pipa” do faraó estava cada vez maior e não se via uma evolução na gestão do reino, pois as decisões eram simplórias e sempre com as mesmas abordagens de condução, ou seja, no agravamento da doença, aumenta-se a dose do remédio ao invés de buscar novos tratamentos.

Aprendemos que os equívocos de experiências do passado proporcionaram uma grande evolução cultural, material e, inclusive, de gestão.

Decisões não eram baseadas em pesquisas, logo as informações eram equivocadas, seu planejamento era fruto de desejos egocêntricos que, por sua vez, gerava ações direcionadas ao caminho errado.

Dentre as letras do PIPAO, faltou mencionar o “O” da organização, mas não sei a que custo e volume de força empregados pelo reino se regiam os operários das construções de suas pirâmides, mas é certo que, por mais crítica que seja a pessoa, não há como negar a capacidade desse povo em construir essas obras espetaculares.

Agora, se um líder não é capaz de identificar os anseios do seu povo (público-alvo), fica difícil traçar uma trajetória correta e, conseqüentemente, alcançar suas metas.

Em determinado momento, os faraós perceberam que a população estava cada vez mais exigente e difícil de se governar. Porém, a estratégia de governo se mantinha basicamente a mesma, ou seja, explorar o povo com rigoroso processo de coleta de impostos e a convocação dos homens para trabalhos nas obras do reino em regime de quase escravidão.

Alienar um povo e prometer sempre a mesma proposta parece surtir algum efeito até os dias de hoje, mas definitivamente

não é uma alternativa que proporciona resultados satisfatórios, mesmo em uma época em que as mudanças sociais eram extremamente lentas como no Antigo Egito, por exemplo.

Manifestações recorrentes e recentes no Brasil e no mundo mostram que existe um limite de tolerância e, ao se extrapolar a paciência do povo, fatalmente se desencadeia a perda do poder e até na queda de um governo.

No mundo corporativo a comparação é válida, pois com soberba, falta de acompanhamento e má gestão do comportamento do seu produto no mercado, certamente irá resultar em um fracasso, muitas vezes, irrecuperável.

As vertentes que envolvem um planejamento se equiparam em relevância, ou seja, o cliente tem importância equivalente aos seus fornecedores, funcionários e até concorrentes.

Para validar a afirmação acima, cito o comportamento dos faraós quanto ao pilar básico de suas preocupações. Em outras palavras, estavam tão alienados pelo poder que esqueceram todos os elementos que compõem um reino para focar seus esforços apenas nos concorrentes.

As lutas frequentes pelo poder entre as principais lideranças levaram o Egito à ruína e o povo, alheio a estas batalhas, descobriu novas e mais vantajosas maneiras de viver por meio do comércio e agricultura.

Voltando ao ponto relacionado a aprendizado que a História nos traz, vejamos o exemplo de construções das primeiras pirâmides que se tem notícia (estima-se que tenha sido por volta de 3.000 a.C.). Essas edificações são gigantescas, mas com muitas deficiências, como, por exemplo, pouco espaço interno.

Essa falta de espaço interno se dá pela carência de conhecimento dos engenheiros da época em erguer estruturas seguras e com vãos livres maiores.

Mas observe que esses foram apenas os primeiros e fundamentais passos da história da engenharia numa caminhada até alcançar os complexos níveis exigidos para construção de obras extraordinárias que conhecemos atualmente.

Assim como pessoas comuns podem se tornar engenheiros obtendo total domínio da ciência, advinda de milhares de anos de experimentos, por meio de um curso universitário com duração média de 5 anos, o empreendedor pode minimizar substancialmente suas possibilidades de erros no lançamento de um produto e/ou serviço. Isso se deve graças ao conhecimento e às ferramentas desenvolvidas pelos “gurus” da Administração igualmente oriundos de anos de estudos e da experiência dos trabalhos executados em grandes companhias.

O planejamento se baseia nas principais ferramentas de gestão já criadas pelo homem e na experiência vivida por executivos de grandes empresas para elaborar um documento capaz de gerar questionamentos, mas principalmente fornecer respostas.

“Ser ou na ser, eis a questão...”. A famosa frase da peça “Hamlet”, de William Shakespeare, certamente é proferida, mesmo que intimamente, por vários executivos quando estão diante de questões que demandam tomadas de decisões importantes nos seus projetos.

Estas decisões quase sempre estão relacionadas ao direcionamento de um projeto e, conseqüentemente, ao fator influenciador que culminará com o sucesso ou fracasso.

Claro que a tal frase de Shakespeare tem caráter dramático e filosófico. Porém as dúvidas que intrigam a humanidade, seja no âmbito emocional, religioso, astrológico, supersticioso, etc., dependem de sentimentos muito particulares de cada indivíduo para gerar aderência ao tema e conseqüentemente a confiança suficiente para tomar uma decisão.

Por esse enfoque, podemos dizer que os executivos, mesmo com suas cabeças na alça de mira, reclamam de barriga cheia.

Embora os questionamentos não se limitem somente ao “ser ou não ser” – diria que vão além do “ir ou não ir”, “fazer ou não fazer”, “investir ou não investir”, entre outras tantas dúvidas – os gestores dispõem de mecanismos bem eficazes e capazes de proporcionar a mitigação de equívocos ao tomar suas decisões.

O planejamento, denominado “Plano de Negócios” nesse material, é a ferramenta que proporciona uma análise mais racional das peculiaridades do ambiente no qual um projeto, produto ou empresa está inserido.

Não devemos desprezar o “feeling” do executivo, mas pesquisar, analisar, desenhar e até testar um projeto podem resultar em melhores retornos ou até mesmo evitar grandes prejuízos.

Usualmente decidimos fazer uma festa, uma viagem, construir uma casa (nem que seja para seu cachorro), mas sempre você vai precisar de um mínimo de planejamento.

Para ilustrar nossa história, suponhamos que um indivíduo se reúna todo final de ano com a família na sua cidade natal em outro estado do Brasil para comemorar o *réveillon*. Sua opção de transporte para viagem, como sempre, é o ônibus.

Certamente ele vai pesquisar o custo da passagem, de onde vai sair, onde é o local de chegada, quanto tempo demora, custo de alimentação etc.

Hipoteticamente, podemos imaginar que esse personagem viajante escolheu o ônibus porque anos anteriores ele teria ido ao mesmo lugar da mesma forma e, para ratificar a escolha, outros familiares também iam de maneira semelhante.

Porém, após várias horas de viagem, dores nas costas e com algum incômodo intestinal, ele percebe que, desta vez, seu primo havia chegado primeiro ao destino e sem sinais de cansaço.

Ao questionar o primo, nosso amigo descobriu que a diferença estava no planejamento. Enquanto o viajante olhara apenas para hipóteses corriqueiras, seu primo estudou alguns outros cenários e percebeu que havia outras possibilidades além daquelas rotineiras seguidas durante tanto tempo e por tanta gente, ou seja, notou que, ao escolher o avião como meio de transporte, seu parente gastara menos e com uma viagem mais rápida e confortável.

Podemos concluir que tanto no Antigo Egito quanto em situações comuns da Era Moderna, planejar mal é igualmente ruim a não se planejar, pois perde-se tempo, dinheiro e, no caso dos faraós, perderam até o poder.

Veja a necessidade do ciclo ininterrupto do PIPAO. O dinamismo do mundo moderno exige acompanhamento constante e planejamento abrangente, analítico e criativo de forma que proporcione condições de avaliar cenários e conduzia ao melhor caminho a todo momento.

No mundo corporativo, em meio a tanta concorrência e complexidade econômica, política, cultural e social, o Plano de Negócios é o documento que vai organizar as ideias e auxiliar os executivos no processo de tomada de decisão.

Não basta ter uma boa ideia ou um bom produto se o executivo não sabe como, para quem, onde e por quanto deve ser comercializado.

Você precisa de respostas e, principalmente, saber se no campo onde vai soltar a sua pipa haverá demanda de vento para ela alçar voo.

O Plano de Negócios é um documento complexo e desafiador que exige do “elaborador especialista” uma grande dedicação, persistência, pesquisas, análises e criatividade no processo de sua construção.

Diferente da época faraônica, hoje as mudanças da sociedade são muito mais frequentes e frenéticas e conseqüentemente as transformações dos produtos também (e vice-versa).

Isso ratifica a necessidade de os empreendedores estarem atentos às tendências, contratar pesquisas, buscar inovações e adequar seu negócio a um novo contexto do presente e, principalmente, para o futuro.

Muitos membros do governo brasileiro têm admitido que as falhas em cronogramas das obras realizadas no País, bem como a extrapolação do orçamento são oriundos da falta de planejamento.

Claro que há muito desvio de verba, corrupção e pagamento de propina no meio político do Brasil e no mundo, mas temos que concordar com declarações recentes da então ministra do planejamento **Miriam Aparecida Belchior** (Governo PT – Janeiro/2011 a Dezembro/2014) e **Augusto Nardes**, presidente do Tribunal de Contas da União (TCU), quando afirmam que um dos maiores problemas nos projetos tem relação com a **falta de planejamento antecipado**.

Baseado nessas premissas, esse material tem como objetivo preparar os leitores a desenvolver, construir e avaliar um plano de negócios robusto que seja capaz de direcionar um projeto de forma eficaz, além de alertar sobre prováveis interferências oriundas do dia a dia de uma empresa real que impactam na desenvoltura do projeto.

É importante salientar que um ótimo resultado de um plano de negócios nem sempre está relacionado à rentabilidade do projeto. Ele pode mostrar e dar a “agradável” notícia de que um projeto não deve, sequer, sair do papel e, conseqüentemente, evitar um grande prejuízo.

O plano de negócios mostra algo além da emoção. Ao organizar as vertentes operacionais, financeiras e mercadológicas o executivo entende que há algo além do simples sentimento e percepção pessoal sobre os benefícios e qualidades de seu produto ou serviço.

A cada etapa desenvolvida verifique se o PIPAO foi aplicado com rigor e imparcialidade, pois ele será o alicerce da sua construção e manutenção do seu negócio.

Fica a recomendação ao leitor deste material de tentar incorporar algum projeto, produto ou serviço (mesmo que este produto não seja objeto definitivo escolhido para a elaboração do trabalho final). Isso porque no decorrer dos passos do desenvolvimento do Plano de Negócios você vai notar o quanto será diferente a percepção do início para o fim do trabalho no que se refere à aceitação do produto/serviço pelo mercado ou até algum outro detalhe que, teoricamente, seria irrisório ou indiferente, mas que, no final, impactam na viabilidade do negócio.

Ainda no decorrer do desenvolvimento do trabalho, teremos situações em que será explorada a aplicação de ferramentas tradicionais elaborados pelos grandes “gurus” da Administração, como Michael Porter e seu modelo de análise competitiva (5 forças de Porter), Bruce Henderson (e outros) com a Matriz BCG e, ainda, a Análise SWOT com criação creditada aos dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Embora as ferramentas citadas sejam bem eficazes, elas foram criadas no final do século passado, época em que as mudanças, em um contexto global, não eram tão dinâmicas, impactantes e repletas de oportunidades como são hoje em dia.

Por isso, faz-se necessária a exploração criativa da situação atual do seu produto e/ou serviço trabalhado no projeto, vislumbrando uma inovação que proporcione diferenciação mercadológica e, conseqüentemente, a potencialização comercial.

1.1. Planejamento Estratégico ou Plano de Negócios

Observe a definição do documento a ser construído, pois há uma confusão muito comum entre os debutantes em

planejamento envolvendo as características do “Plano de Negócios” e do “Planejamento Estratégico”.

A básica diferença entre um e outro está na condição da existência do empreendimento, ou seja, o “Plano de Negócios” é o documento elaborado para um produto, serviço ou empresa que ainda não está no mercado.

O “Planejamento Estratégico” é o mesmo documento, porém o produto, serviço ou empresa já é atuante no mercado e sua construção baseia-se em avaliação e reposicionamento no mercado.

Logo, o diferenciador dos modelos está relacionado diretamente ao histórico. No “Plano de Negócios” não há dados anteriores que possam ser avaliados, como, por exemplo, a aceitação do seu produto pelo mercado.

No “planejamento estratégico” esse histórico, teoricamente, serve como base para o desenvolvimento de algumas ferramentas importantes no contexto do documento, como, por exemplo, em relação ao ciclo de vida do produto, taxa de crescimento e participação no mercado.