





# A CHAVE PARA O SUCESSO

Apesar de boas ideias, muitos empreendedores ainda cometem erros clássicos na elaboração do Plano de Negócio, o que prejudica o desempenho da nova empreitada. Acompanhe a matéria de capa e saiba como fazer da sua boa ideia, uma ação bem planejada e executada

**A**ssim como o cérebro é o regente de todas as ações do corpo humano, o Plano de Negócio funciona para uma empresa, seja ela pequena, média ou grande. Por tratar-se de uma ferramenta de gestão, é vital para negócios que serão abertos, assim como para empresas já consolidadas no mercado, mas, em fase de preparação e planejamento, quando se quer criar novas estratégias em um negócio já existente, como o lançamento de novos produtos e/ou serviços, expansão, etc. É por meio do Plano de Negócio que o empreendedor terá uma ampla visão de dados e informações sobre o chamado macroambiente – economia, legislação, tendências sociais e tecnológicas, microambiente – relação da empresa potencial com seu mercado, e um conjunto de projeções e simulações de cenários do negócio que se pretende abrir. É, também, por meio desta ferramenta que os empreendedores compreenderão os possíveis riscos da atividade, as variáveis que podem interferir direta ou indiretamente e, sobretudo, qual a rentabilidade do negócio proposto.

Mas, apesar de imprescindível, muitos ainda se arriscam em entrar em um negócio próprio sem ter um embasamento geral sobre as perspectivas de dar certo ou não. São empreendedores, de primeira viagem ou não, que começam um negócio somente com o instinto sem o menor planejamento possível – um dos erros mais comuns e, também, cruciais para o insucesso do negócio.

Para você não cair nas mesmas falhas, conversamos com especialistas no assunto e descobrimos os principais erros ao elaborar um Plano de Negócio. Ouvimos também os relatos de empreendedores que contam como tiveram sucesso na preparação e planejamento do Plano de Negócio de seus estabelecimentos. Boa leitura!

## BEM MAIS DO QUE UM DOCUMENTO

Muitas empresas deixam de funcionar por não saberem a real importância de um Plano de Negócio. Para se ter uma ideia, cerca de 31% das empresas encerram suas atividades no primeiro ano de funcionamento, chegando a 60% até o quinto ano, de acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

É aqui que entra a importância do Plano de Negócio, pois, ajuda o empreendedor a compreender as diretrizes do seu empreendimento, a conduzir o desenvolvimento do negócio a curto, médio e longo prazo dentro de objetivos estabelecidos e acordados, além de também ser fundamental na apresentação da empresa a novos parceiros, investidores e clientes. Em suma, o Plano de Negócio mostra como transformar uma ideia em uma operação, assegura o professor do Centro Universitário Celso Lisboa, Sérgio Baptista. “É importante para a viabilização do negócio, as necessidades do capital de giro, qual a estratégia de marketing, o fluxo de caixa, os possíveis indicadores de desempenho, as competências desejadas dos funcionários e tudo mais o que for necessário. É a ferramenta mais utilizada para pleitear financiamentos e oportunidades junto aos investidores. Um Plano de Negócio mal estruturado, ou a falta do mesmo, é a causa de fracasso de alguns empreendi-



**“É importante para a viabilização do negócio, as necessidades do capital de giro, qual a estratégia de marketing, o fluxo de caixa, os possíveis indicadores de desempenho, as competências desejadas dos funcionários e tudo mais o que for necessário. É a ferramenta mais utilizada para pleitear financiamentos e oportunidades junto aos investidores.”**

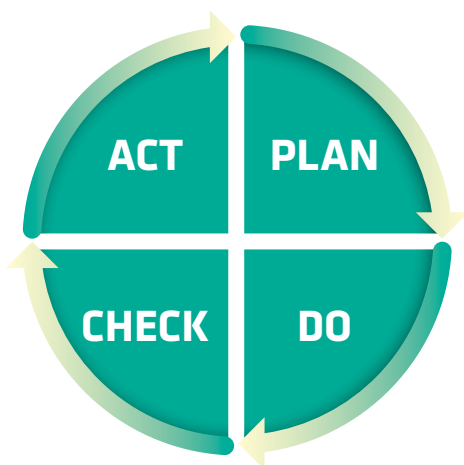
**SÉRGIO BAPTISTA, DO CENTRO UNIVERSITÁRIO CELSO LISBOA**

mentos. As potencialidades e oportunidades do negócio não são aproveitadas na sua plenitude, as ameaças e restrições não são devidamente isoladas, e logo o problema se instala”, explica.

Mas, se é tão importante, porque nem todos dão a devida atenção e não o colocam em prática? De acordo com o autor do livro “Plano de Negócio passo a passo”, da Editora Qualitymark e, também, administrador, mestre em economia empresarial, professor universitário, palestrante e consultor de empresas, Adonai José Lacruz, não se trata de ser uma ferramenta pouco levada a sério, mas, da cultura do brasileiro. “Entendo que, por ser uma ferramenta de planejamento que na fase de execução é revisitada, alguns empreendedores menos informados pulam a etapa, não por entenderem que seja desnecessário, mas por cultura mesmo”, acredita.

De forma geral, ele diz que o brasileiro ignora o planejamento, apesar de reconhecer sua relevância. “Ocorre que para muitos, o planejamento é um trabalho enfadonho, moroso etc., e isso implica que optem por não fazê-lo. O problema é que tal decisão dificulta as etapas de controle e correção, do ciclo Plan, Do, Check, Act (PDCA). Afinal, como controlar algo que não foi planejado? Como promover ações corretivas sem que se tenha a linha de base? Simplesmente não há parâmetro”, assegura o especialista.

## CICLO PDCA



FONTE: ADONAI JOSÉ LACRUZ

## CASES MINHA HISTÓRIA PARTE 1

Fundada em 1980 na cidade de Pordenone, na Itália, a **Valcucine**, especializada em mobiliário para cozinhas, há dez anos atua no mercado brasileiro. Para ser assertiva nesta expansão e, embora já consolidada, precisou se preparar e planejar e, novamente partir para a elaboração de um novo Plano de Negócio específico para a nova empreitada.

De acordo com o diretor da Valcucine no Brasil, Freddy Hermann Arribet, a companhia operou com o sistema de franquias por nove anos e, após a reformulação do Plano de Negócio teve sua estrutura modificada, atuando com sistema de distribuição, facilitando a interface com a Itália e demais mercados. Na ocasião, foram estipuladas novas metas e objetivos, incluindo o planejamento de expansão na marca na América Latina. “Grande parte do processo de levantamento de informações foi terceirizado. Contratamos empresas de pesquisa para análise de mercado e território. Com as informações em mãos, o Plano de Negócio foi desenvolvido internamente, pois como temos uma equipe multifuncional e um produto que possui diversas peculiaridades, acreditamos que não seria necessário o envolvimento de terceiros”, justifica. Outro aspecto importante vivenciado pela companhia é a alteração de informações contidas no Plano de Negócio



sempre que é necessário, comenta Arribet. “Entendemos o este plano como uma linha guia, porém, é sempre importante mantê-lo atualizado”.

Atualmente ocorrem diversos fatores internos e externos que, segundo ele, devem ser incluídos, informações que estão sendo aprimoradas no dia a dia da empresa. “As mais importantes foram relacionadas a novos mercados estratégicos, devido à economia de cada local, construções de aeroportos ou grandes lançamentos imobiliários. No planejamento inicial, por exemplo, tínhamos pensado que a empresa poderia abrir uma quantidade de *showrooms* maior do que o mercado comporta. Após reanalisar, reestruturamos os pontos estratégicos”, ilustra.

Dentre os resultados naturais do Plano de Negócio bem elaborado, ele destaca as vantagens competitivas alcançadas em 2013 com ênfase para novas parcerias e ampliação da carteira de clientes. “Falando especificamente do ano de 2013, com grande parte do plano já executado, verificamos um grande resultado na questão de parcerias, inicialmente pensado para escritório de arquitetura e depois ampliado para construtoras e clientes finais”, comemora.



**“Entendo que por ser uma ferramenta de planejamento que na fase de execução é revisitada, alguns empreendedores menos informados pulam a etapa, não por entenderem que seja desnecessário, mas por cultura mesmo”**

**ADONAI JOSÉ LACRUZ, CONSULTOR**

## **PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO**

Cada empreendimento tem suas particularidades, mas, em se tratando da elaboração de um Plano de Negócio devemos considerar alguns aspectos essenciais e comuns a qualquer segmento, tais como de cunho mercadológico, operacional, organizacional e financeiro.

Lacruz explica que o plano mercadológico aponta a viabilidade e condições para tal, da introdução do serviço/produto no mercado-alvo, as estratégias de preço, promoção, localização, entre outros itens, bem como mapeamento do perfil concorrencial. O plano operacional, por sua vez, discute a viabilidade técnica do fornecimento do serviço/produto consoante com o perfil do consumidor identificado no plano mercadológico. O plano organizacional trata da forma de organização da empresa e, o plano financeiro, aborda o ponto de vista dos recursos financeiros, como o empreendimento será constituído, se há alternativas mais viáveis, ou seja, se a empresa terá lucro e condições de arcar pontualmente com seus compromissos, bem como se será necessário algum capital de giro para financiar suas atividades nascentes.

Para facilitar a coleta de tais informações, o primeiro passo deve ser por meio de dados secundários, recomenda o sócio da Méthode Consultoria e professor do curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Adriano Gomes.

Segundo ele, há diversas bases de consulta, de fácil acesso e confiáveis como os *sites* do IPEADATA (Dados econômicos e financeiros do Brasil em séries anuais, mensais e diárias), Banco Central e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). “Estas buscas são um excelente exercício de partida para o início do processo. Nestas bases, o responsável pela execução do Plano de Negócio encontrará dados relacionados ao macroambiente. Em algumas situações encontrará os *links* para uma visão setorial, mas, a indicação mais correta para a coleta de dados sobre o setor é aquela em que o responsável pesquisará nos sindicatos e associações de classe do



## CASES MINHA HISTÓRIA PARTE 2

No mercado desde 1994 e como franqueadora desde 2011, a **ShoeShop** – rede de franquias de sapatos femininos –, teve sua primeira unidade franqueada em abril de 2012 e, quando somaram quatro unidades, se viram a frente de uma decisão importante: expandir por lojas próprias ou pelo *franchising*. Foi aí que identificaram a necessidade de elaborar um Plano de Negócio e, a partir de então, optaram pelo crescimento por meio de franquias, conta o idealizador e proprietário da rede, Luiz Francisco Salles. “A partir deste ponto contratamos um profissional do mercado de franquias com atuação de mais de 14 anos na gerência de uma rede de franquias que nos auxiliou em todo o negócio – formatou e ajustou os manuais necessários para receber e dar suporte aos franqueados. E, por ter uma grande experiência no dia a dia de uma franqueadora, nos ajudou a entender como era o funcionamento real de uma franqueadora e a formatar todo o Plano de Negócio, além de orientar no que tornava uma franquia viável ou não”, atesta o empresário.

Após mais de um ano de formatação, a rede firmou uma parceria com Marcelo

Martins, que havia dirigido todo o departamento de expansão da Cacau Show, parceria esta que, segundo Salles, abriu um novo horizonte e os ajudou a definir qual estratégia de crescimento teriam dali para a frente e de quem pretendiam ser no mercado. “Nosso modelo de negócio se assemelhava muito ao da Cacau Show, uma marca que teve como missão democratizar o acesso a uma loja de chocolates finos a toda a população e a cumpriu com maestria. Dessa forma, nosso modelo de negócios estava definido e um sonho traçado: ser o ‘Cacau Show dos sapatos’, e democratizar a todas as mulheres a experiência de poder comprar em uma boutique de calçados femininos – privilégio antes restrito apenas a clientes de seletas lojas que têm um valor mais alto e a maioria instaladas em grandes shopping centers focados na Classe A, o que restringe o acesso”, detalha.

Salles costuma dizer que seu negócio está em construção e assim ficará para sempre, pois, diariamente, têm-se informações valiosas para ajustar e melhorar o desempenho da rede. Tais informações chegam diretamente dos pontos de venda, seja por meio dos parceiros franqueados, ou por seus colaboradores. “Este ano estamos implementando um novo sistema de controle e troca de informações, gestão de ERP e suprimento, sempre tendo como base o que ouvimos de todos que compõem nossa rede. Assim como tomamos a iniciativa de realizar o Plano de Negócio junto a cada novo investidor. A franqueadora e o supervisor de campo junto com o novo franqueado elaboram esse plano, pois, todos têm a agregar com informações diferentes – a franqueadora com experiência de anos no ramo, o supervisor de campo com informações frescas da operação e características do franqueado, e o próprio franqueado com usos e costumes de sua região, além de, em um segundo momento, com a percepção do que sua população consumidora busca”, justifica.

segmento escolhido. Por exemplo, se o empreendimento será no setor petroquímico, há um excelente banco de dados do Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP)”, aconselha.

Finalmente, indica-se estudar empresas já em funcionamento a fim de entender a lógica financeira do negócio – em especial suas margens e estrutura. “Há diversos *sites* com as demonstrações financeiras de empresas. Neste momento, ‘vale tudo’, ou seja, a coleta não tem uma peneira e assim deve ser feito o processo. Somente em seguida é que parâmetros serão pensados e construídos para depurar os dados”, orienta o professor da ESPM.

O consultor e o professor do Centro Universitário Celso Lisboa, Sérgio Baptista, complementa e enfatiza que, antes de qualquer coisa é preciso ter uma ideia, porém, ainda não é o bastante: é preciso estudá-la profundamente. “Saber como funciona por meio de negócios concorrentes, obter informações de futuros fornecedores sobre possíveis sazonalidades, quais são os profissionais necessários para viabilizar o produto, aonde obter esses profissionais, avaliar se há no mercado a possibilidade de treinamento direcionado para aos serviços requeridos, equipamentos que serão as ferramentas de trabalho etc... Uma dessas avaliações quando não executada corretamente e com a profundidade necessária, pode ser considerado um erro com consequências imprevisíveis”, atenta.

## PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO

- Sumário executivo: resumo do Plano de Negócio
- Análise de mercado: uma das etapas mais importantes. Necessário conhecer os clientes e concorrentes
- Plano de Marketing: foco no produto, preço, praça e promoção
- Plano Operacional
- Plano Financeiro
- Avaliação Estratégica
- Avaliação do Plano de Negócio

FONTE: SÉRGIO BAPTISTA, CONSULTOR E PROFESSOR DO CENTRO UNIVERSITÁRIO CELSO LISBOA.

## CAMILA FARANI BATE-PAPO COM QUEM ENTENDE

Com exclusividade à revista **Gestão & Negócios**, a especialista em empreendedorismo de alto impacto, Camila Farani, fala sobre os detalhes que fazem a diferença na elaboração do Plano de Negócio. Além de atuar como vice-presidente de Pequenas e Médias Empresas da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ), Farani é membro do conselho da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan).



**Gestão & Negócios:** Em se tratando de uma ferramenta imprescindível para o planejamento de um novo negócio, por que é tão fácil perder o foco durante o planejamento e execução do Plano de Negócio?

**Camila Farani:** Muitos ainda não sabem como executar e estruturar seu Plano de Negócio. Muitas vezes não conseguem passar para o papel suas ideias e diretrizes, por conta de um Plano de Negócio mal definido, não conseguem passar de pequena para média empresa. Ideias diversas não colocadas no papel, falta de planejamento estratégico empresarial são as formas mais fáceis de se perder o foco no projeto e não ter mais objetivos definidos, podendo perder em produtividade e não conseguir alcançar seus objetivos.

**G&N:** Quais são os principais pontos do Plano de Negócio e por que são importantes?

**Camila:** **1. Momento:** saber ao certo qual a real necessidade ou problema do cliente. O que a sua empresa vai fazer; **2. Solução:** escolher um serviço ou produto que tenha algum diferencial no mercado comparando aos que já existem; **3. Mercado:** estudar o mercado e seus futuros clientes. E também

o potencial quantitativo que poderá alcançar; **4. Processo:** avaliar quais recursos – entre humanos e financeiros precisará até atingir o equilíbrio da empresa; **5. Concorrência:** estudar e pesquisar a concorrência. Avaliar quais seus pontos fortes e fracos; **6. Equipe:** desenvolver uma equipe de competência e confiança que tenha os mesmos objetivos que você. Delegar funções e descrever também a função de cada sócio na empresa.

**G&N:** Como elaborar o roteiro para coletar tais informações?

**Camila:** O roteiro deve ser norteado pelos itens acima, porém cabe lembrar que deve-se respeitar um *checklist* contendo entrevistas com pessoas de primeiro grau, as mais próximas, e os principais atores do cenário do negócio. Ainda assim ressalto a importância de estar sempre em um contexto de aprendizado, bem como levar qualquer instrumento que permita anotações para as informações não se perderem.

**G&N:** Por que um Plano de Negócio deve ser atualizado constantemente e nunca terminado de forma definitiva?

**Camila:** A atualização do Plano de Negócio é tão importante quanto a sua construção.

O motivo é simples, muitas vezes o que foi planejado há dois anos poderá estar diferente depois desse tempo. Pode haver outras oportunidades, ideias novas, crises financeiras, novas tecnologias etc.. Tudo isso pode interferir diretamente na sua ideia inicial.

**G&N:** E a facilidade de os empreendedores confundirem fluxo de caixa com lucros da empresa, a que se deve?

**Camila:** O fluxo de caixa é o item mais importante. Qualquer empresa pode trabalhar sem lucro, até no prejuízo, mas nenhuma pode existir sem dinheiro. No final de cada período, depois de computar todas as vendas e abater todas as despesas, alguma coisa precisa sobrar no caixa. O lucro é o que sobra depois de tudo o que foi vendido for abatido de tudo o que foi pago. Para não confundir com o fluxo de caixa, é importante saber que existem coisas que você comprou, mas não pagou ainda, e que entra no demonstrativo de resultados (que indica lucro ou prejuízo), mas não no fluxo de caixa. Também existem vendas que foram realizadas, mas não foram recebidas ainda, ou porque o comprador deu calote ou porque você deu um prazo para pagamento. Esses itens entram no demonstrativo de resultados, mas só vão para o fluxo de caixa quando efetivamente o pagamento entrar na conta. Assim, enquanto o fluxo de caixa mostra a saúde da empresa (entrada e saída de dinheiro), o demonstrativo de resultado mostra a lucratividade do negócio (vendas e despesas). Isso é importante para você não achar que o dinheiro que sobrou no final do mês na conta é lucro. Seu negócio pode ter prejuízo com fluxo de caixa positivo, e quebrar por falta de dinheiro mesmo sendo um negócio lucrativo.

**G&N:** Qual a importância em fazer estudo da concorrência e do perfil do público-alvo? Por quais motivos?

**Camila:** Tão importante quanto olhar para dentro do próprio negócio é saber como o seu concorrente atua. Analisar a

concorrência é importantíssimo para qualquer que seja sua empresa. Você precisa estudar o seu concorrente, comparar seus produtos e preços aos dele e identificar as vantagens e as desvantagens. Isso tudo irá ajudar a sua empresa a preparar planos de marketing e campanhas diferenciadas para atuar contra seus concorrentes.

**G&N: Sobre a utilidade do Plano de Negócio ao buscar financiamento, parcerias e investidores: qual sua importância e de que forma isso impacta e se torna um atrativo para expandir a empresa?**

**Camila:** Se você não tem o valor que a sua empresa necessita para crescer e precisa buscar um financiamento ou parceria com outros investidores, caso não tenha uma ideia mágica, você terá que apresentar um plano muito bem elaborado e que chame a atenção dos investidores de forma concreta, simples e direta. É importante valorizar sua empresa para os parceiros, dessa forma você faz com que ela tenha outro valor de mercado e assim faz crescer-la.

**G&N: Para finalizar, por favor, nos oriente: como avaliar se o seu plano de negócio foi desenvolvido corretamente a ponto de identificar se a ideia tem boas perspectivas de se tornar um negócio de sucesso?**

**Camila:** Se você consegue seguir seu Plano de Negócio de forma correta, se seu quesito monetário está batendo com o estudo feito no seu projeto para o negócio e se sua execução está saindo do papel e tornando realidade, você está no caminho para um grande empreendedor!

## ONDE FICA A CONCORRÊNCIA

O estudo da concorrência é outro tópico que merece destaque, na opinião de Baptista, haja vista a importância de se ter em mente que nem sempre os potenciais concorrentes estão no mercado com produtos similares. “Os produtos similares são de fácil identificação, permitindo uma assimilação dos pontos fortes e fracos, entendimento do mecanismo de absorção pelo mercado, lançamentos, melhorias em andamento, dentre outros. Já os produtos substitutos se apresentam em um outro tipo de concorrência, que sob uma determinada ótica, deve ser considerada como muito forte, não pelo aspecto econômico, mas quando o aumento de preço desvia a demanda para outro produto substituto. A ótica referenciada neste artigo é técnica, quando produtos já existentes vão adquirindo novas funcionalidades, e com isso vão concorrendo fortemente dentro desta modalidade como um produto similar”, explica.

Para melhor ilustrar, Baptista diz que temos como exemplo a máquina fotográfica digital e o *smartphone*, isto é, o segundo vem substituindo paulatinamente a primeira.

A escolha do público-alvo é mais um aspecto imprescindível na elaboração do Plano de Negócio e merece uma atenção especial porque a sua definição correta permitirá um planejamento preciso para as ações de marketing, escolha acertada dos canais de comunicação, a forma correta de abordagem dos clientes e até mesmo a decoração do ambiente. “Esse tópico mal trabalhado submete o projeto a erros que podem variar conforme o seu produto e prejudicar a obtenção de um melhor rendimento para o negócio. Junto com essa escolha vem a decisão sobre o modelo comercial. Se faltar o alinhamento com o público-alvo e a atividade do negócio, provavelmente haverá problemas com a demanda”, orienta Sérgio Baptista.

Ainda segundo ele, o modelo comercial tem que ser de fácil acesso para o público-alvo e, para isso, tem que estar pre-

sente onde o público pré-estabelecido se reúne ou se concentra – a falta deste sincronismo é determinante para o insucesso do empreendimento, considera. “Questões como problemas de acesso, tráfego de usuários, número de concorrentes no entorno e facilidade de interação devem ser muito bem avaliadas antes de se decidir o modelo para o referido negócio”, ressalta.

## PRINCIPAIS ERROS AO ELABORAR O PLANO DE NEGÓCIO

### 1. PERDER O FOCO NA COLETA DAS INFORMAÇÕES E MANTÊ-LAS DESATUALIZADAS

A falta de foco para coletar todas as informações necessárias para o desenvolvimento do Plano de Negócio ainda é grande para muitos empreendedores e deve ser um dos primeiros erros a ser corrigido. “Para efeito, é necessário fazer um cronograma com todos os tópicos que serão analisados. Lembrando que o sumário executivo será o último a ser feito. Primeiramente, é preciso amadurecer a ideia do negócio, conhecendo o mercado – concorrentes e clientes em potencial, atrelado aos planos operacionais, financeiros etc.”, reforça Sérgio Baptista.

Outro erro fatal é não atualizar as informações e objetivos contidos no Plano de Negócio. Os empreendedores devem compreender que tal ferramenta deve ser atualizada constantemente e nunca terminada de forma definitiva, explica Adonai José Lacruz. “A atualização é necessária, porque a dinâmica dos negócios muda. Não se pode perder de vista que o Plano de Negócio é um instrumento de planejamento, e como tal, se apoia em dados tidos como certos. Por mais confiança que se tenham nos dados, eles são incertos por natureza, pois versam sobre o futuro. Portanto, devem-se comparar as estimativas feitas com sua execução e, diante de desvios, corrigir o plano. Isso é, rodar o PDCA, como descrito anteriormente”, aconselha o especialista.



## 2. CONFUNDIR FLUXO DE CAIXA COM LUCROS

Por ser uma área técnica, em que administradores, contabilistas, economistas têm maiores habilidades e conhecimentos, pessoas com formação fora da área de negócios tendem a ter maior dificuldade em entender as diferenças entre fluxo de caixa e os lucros do novo negócio – uma falha ainda muito comum aos novos empreendedores. De acordo com Adonai Lacruz, ambos são importantíssimos pois, além de identificar se o negócio é lucrativo, há que se saber se o empreendimento tem condições de honrar seus compromissos pontualmente. “O lucro é calculado considerando o regime de competência e o fluxo de caixa feito em regime de caixa. Explico: o fluxo de caixa considera quando efetivamente ocorrem as entradas e saídas de caixa, no momento do recebimento e do pagamento, ao passo que o lucro, que é determinado no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), considera quando o fato que gerou a entrada ou saída ocorreu – venda ou compra. Ou seja, além de ser lucrativo (DRE) o empreendimento tem que ter liquidez – fluxo de caixa”, esclarece.

Mas, é preciso compreender que o lucro não se transforma automaticamente em caixa, ou em linguagem técnica e não é plenamente monetizado, orienta Adriano Gomes da ESPM. “Para que ocorra a transformação ou monetização há os movimentos de capital de giro, de financiamento e de investimento. Somente após atravessar pelos três elementos anteriores é que o lucro se converte em caixa. E a viabilidade de um projeto se dá pela análise do fluxo de caixa e não pela geração de lucros”, acrescenta.

O consultor Sérgio Baptista dá outro exemplo. “O fluxo de caixa é o dinheiro que ‘sobra’ no final do mês, após todas as contas pagas. Mas não é suficiente para serem efetuadas retiradas, uma vez que se faz necessário que todos os empreendimentos tenham dinheiro em caixa, o chamado fluxo de caixa, para qualquer imprevisto”, alerta.



## CASES MINHA HISTÓRIA PARTE 3

Em 2010, o **Grupo IS** entrou no mercado com o objetivo de vender *frozen yogurt*, com identidade visual e proposta de negócio própria, fugindo dos padrões de franquias existentes até então no mesmo segmento. Segundo a diretora de marketing do grupo, Iris Ramadas, a primeira loja, aberta no Pátio Savassi, em Belo Horizonte, Minas Gerais, continua sendo própria, enquanto as outras são franquias operadas por parceiros comerciais escolhidos a dedo. “Projetamos a expansão das nossas operações como franqueadores em 2010 com o IS Frozen, mas entramos efetivamente no mercado de *franchising* em 2012, já com a novidade IS Bubble Tea e os diferenciais que tornam este tipo de franquia única no Brasil”, salienta.

No entanto, antes de se tornar uma franqueadora, era preciso organização para passar o *know how* da operação para os futuros franqueados. Para isso, o grupo investiu no conhecimento do mercado consumidor em potencial, nas possibilidades de aceitação do produto e em identificar as características mais importantes para ter uma franquia IS de sucesso. “Entendemos bem as ameaças de novos entrantes e produtos substitutos, buscamos desenvolver relacionamentos duradouros com nossos fornecedores e focamos nossos esforços na padronização da operação. Esse último item é muito importante, pois, sem ele, seria difícil atingir a qualidade exigida pelo IS para seus clientes, uma vez que queremos propiciar ao nosso consumidor de todas as localidades onde já temos franquias IS a mesma experiência lúdica que eles têm ao pedir o produto na matriz de Belo Horizonte”, explica a diretora de marketing.

Apesar dos bons resultados de hoje, ela ressalta que no início do processo de vendas de franquias, o grupo passou por problemas gerados por falta de



entendimento das reais despesas que o negócio requer. “Alguns interessados nas franquias acham que, ao comprar uma franquia IS, estão comprando uma caixa registradora que funciona por si só, independente dos fatores externos. Por isso, temos muito cuidado na análise do futuro franqueado, para não chegar a esse tipo de parceria. Durante o processo de aprovação do investidor, ele recebe estudos feitos pela IS para analisar tanto a geração de caixa quanto o lucro estimado da operação levando-se em conta todos os custos que ele terá para saber bem em que tipo de negócio está entrando e se realmente deseja aquilo”, acentua Ramadas.

Reparado esses problemas, o grupo conseguiu, a partir de um Plano de Negócio bem estruturado, atrair franqueados, estreitar laços com fornecedores e até aproximar investidores interessados em compartilhar a gestão da empresa. “O desenvolvimento do Plano de Negócio sem dúvida foi o ponto onde orientamos nossos esforços em uma mesma direção e sentido, em que definimos bem onde queremos chegar e como queremos fazer isto. Além de conhecer o mercado, passamos a nos conhecer melhor, sabendo onde somos fortes e quais são as nossas fraquezas e ameaças. Esse conhecimento, aliado à proposta do produto, são sem dúvida as nossas principais vantagens competitivas no momento. Somos uma empresa que se conhece bem, entende a dinâmica do mercado onde está inserida e sabe aonde quer chegar – graças ao Plano de Negócio”, assegura a diretora de marketing.

Quer um exemplo? Vamos supor que uma empresa pague todas as suas despesas faturando R\$15mil. Nesse mês faturou R\$20mil. Então, esses R\$5mil são lucro? Não. É dinheiro para ter em caixa. No mês seguinte pode faturar apenas R\$10mil e não terá como cobrir as despesas pagas. É necessário ter em caixa, no mínimo, o equivalente a três meses de contas pagas. É o que assegura o professor do Centro Universitário Celso Lisboa.

### **3. NÃO TER ENTENDIMENTO DAS REAIS DESPESAS DO NOVO EMPREENDIMENTO**

Ainda no aspecto financeiro, há outro erro bastante comum entre os novos empreendedores no momento da elaboração do Plano de Negócio – não ter entendimento das reais despesas necessárias para iniciar e manter o novo negócio em funcionamento. Isso geralmente acontece porque não é feito um estudo das empresas que já funcionam no mesmo mercado de atuação, observa o professor da ESPM. “Por esse motivo sempre recomendo a visita aos futuros concorrentes, a visualização dos números deste negócio, tributação, precificação e, sobretudo, qual a estrutura que já operam. O grande problema é que se imagina – e é pura imaginação, que uma estrutura mínima, pífia mesmo, será capaz e suficiente de suportar a estratégia alvitrada”, adverte Adriano Gomes.

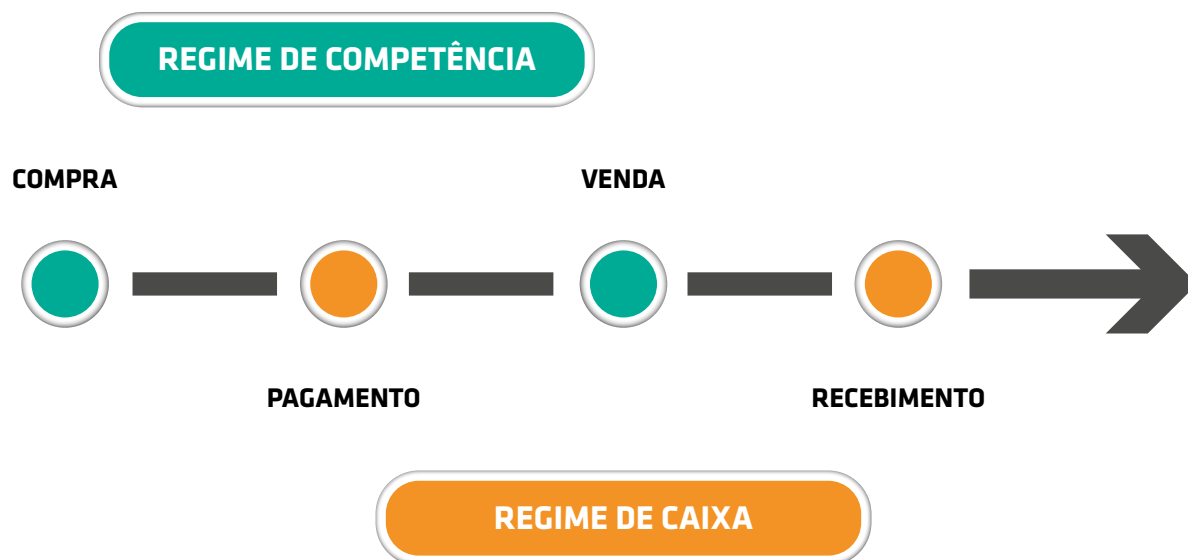
Já na opinião de Lacruz, tal erro pode ser considerado como razoável durante a fase de planejamento pelo fato de algumas despesas serem mesmo imprevistas. Segundo ele, nesta etapa há concentração nas grandes despesas e as menores podem passar despercebidas. No entanto, o problema se instala quando a soma das pequenas resulta em uma grande, atenta. “Por isso sugere-se que sempre sejam previstos recursos para imprevistos e contingências. Na fase de execução isso ocorre se não houver o registro dos eventos e, infelizmente, isso não é tão incomum. O empreendedor que monta um centro estético não necessariamente se interessa por finanças. Para esses casos, e quando o negócio permite, sugere-se que ele concentre-se no *core business* do empreendimento e tenha alguém competente para cuidar do suporte administrativo”, recomenda.



**“Para que ocorra a transformação ou monetização há os movimentos de capital de giro, de financiamento e de investimento. Somente após atravessar pelos três elementos anteriores é que o lucro se converte em caixa. E a viabilidade de um projeto se dá pela análise do fluxo de caixa e não pela geração de lucros”**

**ADRIANO GOMES, DA ESPM**

## REGIME DE COMPETÊNCIA (LUCRO) X REGIME DE CAIXA (LIQUIDEZ)



FONTE: ADONAI JOSÉ LACRUZ

Outra forma de minimizar as consequências deste desacerto é responder aos seguintes questionamentos, assegure o consultor Sérgio Baptista:

- Local físico: aonde será instalada a Empresa? Será adquirido algum imóvel: sala, andar, prédio, galpão, para o funcionamento da empresa? Quanto o será gasto de aquisição ou manutenção do aluguel?
- Quais equipamentos são imprescindíveis para a operação: computadores, links de internet, fax, secretária eletrônica, empilhadeira, caminhões, etc.?
- Gastos com treinamentos diversos antes e após o início das atividades?
- Haverá gastos com especialistas para desenvolvimento de marca, marketing e embalagens?

Essa é uma amostra das dificuldades sob o aspecto financeiro para entendimento das reais despesas.

#### 4. NÃO REALIZAR ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E DO PÚBLICO-ALVO

Baptista enfatiza ainda que, sem a realização da análise de mercado não há como reconhecer e identificar mercados alvos estratégicos, nem ter subsídios básicos para entender os consumidores potenciais. De acordo com o consultor, neste momento é necessário conhecer os concorrentes, identificando seus pontos fortes e fracos. “Durante esta análise, fica evidente quais são as ameaças e oportunidades do mercado atualmente. Muitas vezes o que se previa ser um bom investimento pode ser, na verdade, mais um negócio em meio a tantos outros iguais. Por meio da pesquisa, o empreendedor percebe o que o mercado precisa e passa a atender esta necessidade”, justifica.

É essencial saber os desejos do cliente em potencial, suas necessidades, seus

hábitos de consumo, enfim, seu comportamento e, claro, o perfil dos competidores, complementa Adonai José Lacruz. “Essas informações permitem oferecer o produto/serviço adequado da forma correta. As estratégias da empresa se baseiam nessas informações, e também muitas das estimativas. São os hábitos de consumo do cliente-alvo que formam a linha de base das previsões de vendas, por exemplo”.

Além disso, o estudo da concorrência tem a finalidade de tentar encontrar possíveis oportunidades na relação dos atuais concorrentes de produtos e serviços aos clientes. Na outra ponta da demanda, realiza-se o entendimento do perfil do público-alvo para verificar o grau de satisfação em tal relação, bem como descobrir clientes potenciais que ainda não participam deste mercado, acrescenta Adriano Gomes, da ESPM.

“Caso ocorram muitas brechas ou ‘janelas de oportunidades’, um cenário interessante se descortina para o empreendedor. Resta saber qual será a estrutura necessária, o tempo para que ocorram as projeções e o retorno. Se, novamente, for interessante para o empreendedor, a viabilidade do negócio se confirmará”, garante.

### NA BUSCA POR FINANCIAMENTO, PARCERIAS E INVESTIDORES

Em se tratando de uma ferramenta imprescindível para o planejamento de um empreendimento e não, apenas, de um documento qualquer, a elaboração correta do Plano de Negócio é a peça-chave não apenas para o estudo do negócio como um todo, mas também para aqueles que buscam investidores e ofertas de crédito para expandir o empreendimento, enfatiza o professor de administração da ESPM, Adriano Gomes. “O que ocorre é que o número de projetos com bons planos de negócio têm mais sucesso que os outros. Para empreendedores que busquem capital junto, a ‘venture capital’ ou ‘angel investor’, tal ferramenta é o cartão de apresentação. E como tal, se for mal elaborado, com premissas sem fundamentos, sobretudo, a probabilidade de tais agentes econômicos simplesmente descartarem a proposta é enorme”, garante o especialista.

Além disso, hoje em dia não há mais bancos de fomento que cedam financiamentos sem que seja apresentado um Plano de Negócio do empreendimento, comprovando sua capacidade de geração de riqueza suficiente para o pagamento futuro das prestações. O mesmo vale para investidores e parceiros, assegura Lacruz. “Ninguém se arrisca em um mundo novo sem antes olhar o mapa. Empresas que usam o Plano de Negócio como ferramenta de gestão têm maior chance de expandir, pois o processo de planejamento é rotina, e é bem provável que oportunidades não sejam desperdiçadas”, avalia.

## CASES MINHA HISTÓRIA PARTE 4

A **Couro&Cia** – rede cearense especializada em bolsas e acessórios –, há 20 anos no mercado, anunciou a abertura de 140 novas lojas nos próximos cinco anos e, para tanto, precisou estudar o mercado e traçar estratégias direcionadas para os novos objetivos. Bruno Aguiar, atualmente à frente dos negócios, dobrou o empreendimento que herdou dos pais ao entrar para o *franchising*, há nove anos. “Apesar de sermos uma empresa familiar, no início não contamos com a ajuda de um profissional especializado para o desenvolvimento do nosso Plano de Negócio, pois, sempre vimos a necessidade de nos mantermos atualizados constantemente. Desta forma, fomos entendendo os processos necessários e colocando-os em prática. Hoje, com um crescimento tão significativo, percebemos a necessidade de contratar uma consultoria financeira, que ajuda, também, na organização dos investimentos e processos”, reconhece.

Aguiar ressalta ainda que a equipe própria está sempre desenvolvendo pesquisas de mercado, a fim de acompanhar o perfil dos consumidores e novos investidores – estratégia que os permite compreender quais são suas necessidades e como se posicionar para se destacar em relação a concorrência. “A análise do perfil do franqueado é feita por uma consultoria, em que o interessado passa por várias entrevistas e, por fim, é encaminhado à nossa equipe de supervisão de franquias. Além disso, constantemente são feitas análises de resultado, onde podemos verificar a efetividade do nosso Plano de Negócio. Também cruzamos esses dados com as tendências de mercado e os estudos de consumo. Assim, identificamos as necessidades de alterações de estratégias e direcionamentos”, afirma o executivo.

Para não perder o foco das metas e diretrizes estabelecidas no Plano de Negócio, a rede aposta no alinhamento de todos os setores e dá a dica.



“Alinhamos todos os setores da empresa: fornecimento, linha de produção, marketing etc. Enxergando a empresa de forma holística, todos os setores devem estar em sintonia e ter o mesmo entendimento das estratégias traçadas pela equipe. Assim conseguimos gerar melhores resultados e ter uma efetividade maior”, garante.

Aguiar comenta ainda que já cometeu vários erros na elaboração do instrumento de gestão que, inclusive, afetaram significativamente os lucros da empresa. “Até hoje, ainda acontecem problemas, por isso, optamos pela contratação de uma consultoria financeira e investimos cada vez mais na qualificação dos profissionais responsáveis por esta parte gerencial. Antes nós fazíamos tudo muito pela experiência no mercado. Hoje, temos a consultoria financeira justamente para isso, ela é responsável pelo desenvolvimento deste sistema, onde temos uma organização maior na nossa gestão financeira”, assegura.

Como resultado, ele aponta como fundamental a execução do Plano de Negócio para a expansão da rede para o Sudeste, facilitando a penetração em um mercado diferente do Nordeste, atesta Bruno Aguiar. “A ferramenta ajudou a conquistar novos clientes e a organizar os processos de entrega de serviços e produtos em outras regiões. Essa expansão também foi extremamente benéfica para a marca, pois, aumentamos o nosso valor agregado em todo o País”, celebra.

Basicamente, sem um Plano de Negócio sério e bem estruturado, não se consegue convencer um investidor experiente a colocar dinheiro no projeto, avigora Adriano Gomes, da ESPM. “Em bancos de investimentos há pessoas muito bem treinadas e com profundo conhecimento em negócios que, na maior parte das vezes, simplesmente ignoram planos apresentados por ferirem, já na largada, procedimentos de análise. Por isso, o conselho: a busca por ajuda e aconselhamento é condição *sine qua non* para o sucesso”, recomenda o especialista.

Sérgio Baptista complementa enfatizando que um Plano de Negócio bem estruturado mostra profissionalismo e credibilidade, além de assegurar que o empreendedor analisou os riscos e está investindo em um negócio rentável. “Desta forma, aumenta as chances de êxito e também a de conseguir investimentos ou parceiros”, reforça e finaliza o consultor. **G&N**

## SETE ERROS FATAIS AO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO

- 1. NÃO TER A IDEIA BEM DEFINIDA:** Não saber exatamente o que quer ou aonde que chegar
- 2. NÃO ESTUDAR A CONCORRÊNCIA:** Não analisar o ambiente em que está entrando é um erro fatal. É preciso definir seu público-alvo e local
- 3. DESVIAR O FOCO:** Sair do foco te deixa com ideias diferenciadas a todo momento que não consegue organizá-las. Focar no projeto é a melhor coisa se fazer. Não faça mais de 20 tópicos, pois muito provavelmente poderá se perder neles
- 4. NÃO SER OBJETIVO:** Se não conseguir ser simples e objetivo nas suas apresentações, muitos possíveis investidores não conseguiram nem assistir a toda a apresentação do seu projeto
- 5. NÃO DEIXAR A EMOÇÃO FALAR MAIS ALTO:** É importantíssimo colocar suas ideias e a realidade do mercado para o papel. Se apegar emocionalmente ao projeto pode trazer mudanças não muito boas para a empresa
- 6. ERRAR OS CÁLCULOS:** A pessoa responsável pelo financeiro dos negócios é uma das mais importantes. O cálculo com moderação de custos e lucros é imprescindível
- 7. NÃO SE PREVENIR:** Não se prevenir pode ser fatal para sua empresa. É fundamental que uma prevenção seja feita. Nunca se sabe o dia de amanhã.

FONTE: CAMILA FARANI, ESPECIALISTA EM EMPREENDEDORISMO DE ALTO IMPACTO, VICE-PRESIDENTE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO RIO DE JANEIRO (ACRJ) E MEMBRO DO CONSELHO DA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN).



IDENTIFIQUE UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO E PULE DUAS CASAS

OBSERVE SEUS CONCORRENTES E PULE UMA CASA

FAÇA UMA PESQUISA DE MERCADO E PULE UM CASA

ANALISE A VIABILIDADE DA EMPRESA A SER IMPLANTADA E PULE TRÊS CASAS

## COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO



SE VOCÊ NÃO FEZ O PLANO DE NEGÓCIO VOLTE PARA A PRIMEIRA CASA

FONTE: SEBRAE