

**FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MÁRCIO VINÍCIUS DOS SANTOS SOUZA

**PLANO DE NEGÓCIOS:
ferramenta de auxílio gerencial**

Aracaju – SE
2010

MÁRCIO VINÍCIUS DOS SANTOS SOUZA

**PLANO DE NEGÓCIOS:
ferramenta de auxílio gerencial**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Graduação do Curso de Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. MSc. Eduardo de Andrade Gonçalves

Aracaju – SE
2010

MÁRCIO VINÍCIUS DOS SANTOS SOUZA

**PLANO DE NEGÓCIOS:
ferramenta de auxílio gerencial**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Graduação do Curso de Ciências Contábeis.

Prof. MSc. Washington Oscar Guimarães Pinto

Prof. MSc. Eduardo de Andrade Gonçalves

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2010.

RESUMO

O alto percentual da mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, principalmente nos primeiros anos de vida, vêm gerando preocupação aos empreendedores e a quem pretende montar seu próprio negócio. Pesquisas anuais feitas pelo SEBRAE-SP durante os últimos 5 anos mostram que os principais fatores de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras são a falta de planejamento e as deficiências de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas/comercialização, desenvolvimento de produtos, etc...). Por este motivo, o autor do presente trabalho vem discutir a importância do Plano de Negócio como ferramenta auxiliar de gerenciamento para a diminuição da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Neste artigo, são apresentados o conceito, objeto, funções e um roteiro para a confecção do Plano de Negócio, com base em autores e especialistas como Dornelas (2008), Pontes Jr. e Osterne (2004) e suas conclusões sobre este assunto. É tirada como conclusão desse estudo que, a utilização do plano de negócios é definitivamente uma saída para os empreendedores que desejam evitar os riscos de mercado e almejam o sucesso em seus negócios.

Palavras-Chave: Plano de Negócios. Planejamento. Informação. Empreendedor.

Abstract

The high percentage of mortality of micro and small Brazilian companies, especially early in life, are causing concern to entrepreneurs and those who want to build your own business. Annual surveys made by SEBRAE-SP during the past five years show that the main mortality factors of micro and small enterprises (MPE) in Brazil are the lack of planning and poor management (management of cash flow, sales / marketing, development products, etc...). For this reason, the author of this paper is to discuss the importance of business plan development and monitoring of a company and see if this tool really helped to reduce cases of closure. In this paper, we present the concept, object, functions, and a roadmap for making the Business Plan, based on the authors and experts like Dornelas (2008), and Osterne Bridges Jr. (2004) and its findings on this subject. It is taken as a conclusion of this study, the use of the business plan is definitely an outlet for entrepreneurs who want to avoid market risks and want success in their businesses.

Keywords: Business Plan. Planning. Information. Entrepreneur.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 PLANO DE NEGÓCIOS.....	8
2.1 Objetivo e função	10
2.1.1 Objetivo	10
2.1.2 Função.....	11
2.2 Importância do plano de negócios	12
2.3 Usuários	13
2.4 Elaboração do plano de negócios	14
2.4.1 estrutura de um plano de negócios.....	18
2.5 O PN e seu papel na diminuição da taxa de mortalidade das empresas.	20
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
4 REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

O alto nível de competitividade no mundo dos negócios, trazido pela globalização, não deixa espaço para erros. A empresa que não estiver bem estruturada por informações de cunho gerencial, possivelmente não conseguirá manter-se ativa.

De acordo com pesquisa apresentada pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), no ano de 2004, a taxa de mortalidade empresarial no Brasil apurada para as empresas constituídas e registradas na juntas comerciais dos estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que a cada ano nascem cerca de 500 mil empresas no país, no entanto somente, 49,4% delas encerram as atividades com até 2 (dois) anos de existência, 56,4% com até 3 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 4 (quatro) anos. Os motivos principais para esses dados alarmantes estão ligados a falta de capacitação administrativa e gerencial dos administradores desses negócios e sua falta de planejamento.

Um negócio viável é aquele que, além de um bom conhecimento técnico e do mercado em que atua, exige do empreendedor planejamento e administração, considerando a elaboração prévia de um plano de negócio, a formação correta do preço de venda, o controle dos custos, o acompanhamento e a análise de indicadores diversos e uma boa orientação para as exigências legais. (SEBRAE, 2006)

Para que esses números possam retroceder, chegando, a uma taxa tolerável, é necessário que o empreendedor, antes de iniciar o processo de abertura de uma empresa, busque se preparar, munir-se de todas as informações possíveis sobre a empresa, como também dos fatores gerenciais que a rodeiam, criando uma proteção contra as armadilhas do mercado e obstáculos que possam surgir ao decorrer do processo empreendedor.

Segundo MARQUES (s.d., p.01) “Os elevados índices de insucesso destes empreendedores são atribuídos a insistência [dos empreendedores] em aventurar-se amadoramente na árdua e complexa atividade de estabelecerem-se como “empresários”.”

A elaboração de algo que guie o desenvolvimento, descrevendo passo a passo todo o caminho a ser percorrido e que apresente os objetivos e metas a serem alcançados pela organização é quase que uma obrigação para quem pretende obter sucesso. Citado por muitos autores e especialistas, o Plano de Negócios (PN) é uma ferramenta essencial para o planejamento de um empreendimento, pois descreve minuciosamente a empresa, viabilizando-a, ou não, antes mesmo da sua concepção evitando assim os fracassos e arrependimentos.

A elaboração de um Plano de Negócio é fundamental para o empreendedor, não somente para sua utilização na busca de recursos, mas, principalmente, como forma de sistematizar suas idéias e planejar de forma mais eficiente, antes de entrar de cabeça em um mercado sempre competitivo. (BARBOSA, 2003. p. 02).

Todo e qualquer negócio precisa ser planejado para que seus riscos de insucessos sejam reduzidos ou pelo menos previstos podendo assim ser contornados. A melhor ferramenta que o empreendedor pode ter em mão é a informação, e a melhor coisa que ele pode fazer pelo seu negócio é planejar. Porém, de nada vale um bom planejamento se este for mal executado.

De acordo com Felipini (2009), “evidentemente, a montagem de um bom plano de negócios não garante o sucesso do empreendimento, mas, sem dúvida, representa um importante passo nessa direção”. Com base nesse pressuposto, este estudo tem como principal objetivo discutir a importância do Plano de Negócios para reduzir a mortalidade das Micro e Pequenas Empresas brasileiras.

Fez-se necessário, para a elaboração deste trabalho, pesquisas bibliográficas em livros específicos da área de empreendedorismo e em literatura de especialistas da área de gestão de empresas como também em pesquisas realizadas pelo SEBRAE que retratam a situação atual vivida por tais instituições. Com essas fundamentações teóricas tornou possível a discussão da importância do Plano de Negócios no auxílio às micro e pequenas empresas brasileiras e o esclarecimento dos fatos que geraram o fechamento desses empreendimentos. Conclui-se então com este trabalho que, o alto percentual de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, principalmente nos primeiros anos de vida, pode

ser reduzido com um maior preparo dos gestores dessas organizações, em nível de conhecimento técnico e informação da área em atuação, e pelo planejamento e organização das idéias com a utilização de uma ferramenta auxiliar de gestão que é o plano de negócios.

2. PLANO DE NEGÓCIOS

O ato de planejar a criação de um comércio não é um fato novo e seu surgimento é paralelo a intenção de montar um negócio. Já a utilização do Plano de Negócios, em específico no Brasil, como documento de auxílio gerencial ao planejamento é relativamente recente. Traduzido do inglês *Business Plan*, o Plano de Negócios, também conhecido como Plano Empresarial começou a ser popularizado pelos empreendedores do setor de software no início da década de 1990 por intermédio do Programa Softex. Sua dispersão pelo país foi liderada pela explosão da internet, a partir do final do ano de 1999 e pelo programa do governo federal denominado de Brasil Empreendedor. Hoje, o Plano de Negócios é uma ferramenta muito conhecida dos nossos empreendedores sendo muito indicada a aqueles que pretendem montar um negócio, como primeiro passo a ser dado.

Atualmente, ainda existem vários mitos e dúvidas sobre a elaboração do Plano de Negócios que somente serão sanadas a partir do seu conhecimento e execução. É fato que este documento não é uma das coisas mais fáceis de produzir, porém sua constituição, sendo bem feita, vale muito a pena tornando-se a peça chave para o sucesso do negócio.

(...) Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais e mensuráveis. Para isso, existe na teoria de planejamento uma ferramenta bastante útil no dimensionamento e configuração de um novo negócio: o Plano de Negócio. (BARBOSA, 2003. p. 02)

O Plano de Negócios não é apenas um documento de exposição e venda, é, principalmente, uma ferramenta de gestão de planejamento com múltiplas aplicações. É um documento de caráter dinâmico e para que seja útil na consecução dos objetivos dos empreendedores e de seus sócios precisa ser atualizado periodicamente. Mesmo que este não garanta o sucesso do projeto, seguramente ele diminuirá as chances do empresário ser pego de surpresa por imprevistos que venham a comprometer seu negócio forçando a fechá-lo.

Existem várias definições para o PN e, em todas elas, é possível enxergar a preocupação em citar que ele é um documento que descreve por inteiro a idéia do negócio, expondo todas as informações e possibilidades do empreendimento. Para nós, o PN é um documento, dividido e apresentado em seções, que reúne de forma estruturada todas as informações necessárias para guiar e gerenciar uma empresa, descrevendo os objetivos de um negócio e os respectivos passos para a sua realização. Assim, o PN apresenta o tipo do empreendimento, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, como também todo o plano financeiro que viabilizara a idéia.

O Plano Empresarial é uma ferramenta de exposição e descrição minuciosa do negócio e do meio em que ele será inserido. Essa apresentação do empreendimento tanto serve para os possíveis investidores quanto para o próprio executivo que passa a conhecer e a dominar todos os passos e processos do seu projeto tornando mais fácil a tomada de decisão. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

De acordo com FERREIRA (s.d.),

O plano de negócio pode ser definido como um resumo escrito da maneira como o empreendedor pretende atingir suas metas e administrar os recursos necessários para que obtenha o sucesso desejado, transformando-o num plano de sucesso.

Já DORNELAS (2008. p. 84), especialista em empreendedorismo e plano de negócios, diz que: “O Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.”

Por fim, é possível resumir esta excelente ferramenta administrativa, que conduz o empresário a torna-se um empreendedor de sucesso e reconhecimento, em um documento de organização de idéias que separa e estrutura as necessidades da empresa ordenando os passos a serem dados.

2.1 Objetivo e Função

2.1.1 Objetivo

É quase que uma certeza, uma verdade absoluta, quando se diz que uma empresa terá mais sucesso, lucrará mais, quando esta possui um planejamento de suas atividades. É possível também que empresas tenham êxito mesmo sem ter o plano, mas este fato é ligado principalmente a sorte. Pesquisa realizada nos Estados Unidos (2002), com alunos de administração da Harvard Business Scholl, concluiu que a probabilidade de sucesso para quem elabora um Plano de Negócios aumenta em 60%.

O Plano Empresarial tem como objetivo estruturar as principais idéias e orientar o empreendedor a iniciar uma atividade econômica ou expandir o seu negócio numa tomada de decisão estratégica. Com isso, pode-se apresentar os objetivos do PN da seguinte forma, de acordo com MULTIRHO (s.d.):

- Definir claramente o conceito do negócio, seus principais diferenciais e objetivos (financeiros e estratégicos);
- Mapear de maneira detalhada O QUE será feito, POR QUEM será feito e COMO será feito para que os objetivos do negócio sejam atingidos;
- Relacionar os produtos que serão oferecidos ao mercado;
- Definir A QUEM vai ser oferecido e QUEM vai competir com o novo negócio;
- Posicionar COMO o cliente vai ser localizado e atendido;
- Mapear QUANTO será necessário investir no novo negócio, e QUANTO e QUANDO será o retorno financeiro previsto;
- Descrever QUANDO poderão ser realizadas as atividades e como serão atingidas as metas.

O empresário deve então citar item por item o que deve ser feito dentro da empresa. Deve definir qual o ramo de atividade ele seguirá, deliberar a hierarquia e seus limites de atuação organizando assim a estrutura administrativa da empresa, determinar quais os produtos ou serviços serão oferecidos definindo para quem e

como montando assim a política de vendas da empresa orientando-se e baseando-se nos seus principais concorrentes, projetar o investimento necessário para todas as atividades da empresa resguardando-se e provisionando outras possíveis necessidades, ou seja, criar uma reserva de recursos, e, por fim, mapear a execução das atividades que levarão ao alcance das metas e objetivos traçados.

O Plano de negócios tanto serve para o planejamento de uma start-up¹ quanto para a organização de uma empresa já existente. Ele é bastante conhecido pelos empreendedores principalmente quando se tem a intenção de apresentar a empresa aos possíveis futuros parceiros comerciais como os sócios, incubadoras de empresas e investidores, mesmo este não sendo o seu principal objetivo.

(Dornelas, 2008. p.85), explica que o plano de negócios pode ser escrito para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios:

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

2.1.2 Função

São inúmeras as funções exercidas pelo Plano de Negócios como também são incontáveis os benefícios a quem o faz. Em seguida serão elencados alguns dos principais papéis do PN (IDISC, 2008):

- Identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los;
- Identificar os pontos fortes e fracos do negócio em relação a concorrência e ao ambiente de mercado em que você atua;

¹ “start-up” significa uma empresa que está iniciando suas atividades ou está abrindo seu capital para o mercado público (IPO – Initial Public Offering – Oferta Pública Inicial).

- Conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços;
- Facilitar ao empreendedor a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Todos esses itens acima estão ligados diretamente à descrição que é feita do negócio. No plano são apresentados dados como estimativa de faturamento, custo de fabricação do produto, dados sobre os fornecedores e etc...

O Plano de Negócios apresenta ainda como funções a análise do desempenho financeiro que avalia os investimentos e o retorno sobre o capital investido, a avaliação do novo projeto do ponto de vista técnico, financeiro, jurídico e organizacional; e a avaliação do projeto ao longo da sua implantação para cada um dos aspectos definidos deixando a possibilidade do empreendedor comparar o previsto com o realizado. Mesmo com todos esses argumentos assim colocados, é possível encontrar empreendedores que deixam de utilizá-lo em seus negócios.

2.2 Importância do Plano de Negócios

Alguns empresários têm a idéia de que o plano de negócios é uma ferramenta de gestão sem nenhuma utilidade. Esse pensamento é formado por intermédio de outros empreendedores que elaboraram um PN, mas que não conseguiram o objetivo desejado. Existem por ai alguns documentos são recheados de números mágicos e sem muita fundamentação que não convencem nem o próprio autor, servindo apenas para a diminuição da credibilidade dessa ferramenta.

Como já vimos, o PN traz consigo uma bateria de funções que elevam o percentual de sucesso do empreendimento. Ele é importante tanto na diminuição dos erros no processo de empreender, evitados pela previsão dos riscos, quanto na obtenção de recursos financeiros para custear ou alavancar a atividade.

Pavani (2003) apud. Rosa. et. al. (s.d.), afirma que:

A existência de um Plano de Negócios possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que uma parte dos riscos e as situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência.

É através da elaboração deste documento que o executivo obtém o conhecimento suficiente do tipo de serviço ou negócio que está sendo oferecido, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, entre outros. Com todas essas informações em mãos, resta ao administrador do negócio interpretá-las e então, com segurança, por em prática a execução do projeto. Assim, é possível tornar a gestão mais eficiente e, por consequência, elevar a qualidade da comunicação, o grau de confiança e melhorar a imagem do empreendimento.

2.3 Usuários

Como o Plano de Negócios é amplamente conhecido como instrumento de venda de uma ideia de negócio, é de se pensar que seu público alvo seja apenas alguns investidores e bancos, que têm a única intenção de injetar dinheiro e fazer com que a empresa sai do papal, porém não é bem assim.

É possível elencar vários outros usuários desse extraordinário documento, dentre eles o autor cita:

- Incubadoras de empresas²: oferece apoio técnico e gerencial a empreendedores facilitando-lhes o acesso ao conhecimento existente por meio de consultorias e treinamentos especializados.
- Sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção.
- Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas.
- Intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio.

² Surgidas inicialmente na Europa e nos Estados Unidos na década de 50, há hoje cerca de 3000 incubadoras de empresas espalhadas pelo mundo, sendo que 800 delas estão instaladas nos Estados Unidos. No Brasil, as incubadoras começaram a ser criadas em meados da década de 80, alcançando um crescimento substancial nos últimos anos da década de 90.

- Gerentes de Marketing: para desenvolver planos de marketing.
- Executivos de alto nível: para aprovar e alocar recursos.
- Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima.
- Gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa.
- A própria empresa: para comunicação interna com os empregados.
- Os clientes potenciais: para vender o produto/serviço.

Um desses potenciais usuários que faz com que o ato de abrir uma empresa torne-se uma tarefa menos complexa são as incubadoras de empresas. Com o objetivo básico de reduzir a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, as Incubadoras oferecem serviços especializados, orientação e consultoria, espaço físico planejado, infra-estrutura técnica, administrativa, operacional, além de uma série de outros benefícios como a intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativas privadas. Elas fazem o acompanhamento do projeto servindo como ponte entre os órgãos do governo e as empresas, dando todo o apoio necessário por um tempo limitado, até que esses tornem-se independentes e possam manter-se sozinhos no mercado. É comum que as Incubadoras brasileiras, instaladas no país, fixem suas dependências próximas a universidades ou a instituições de pesquisas com o intuito de garantir as empresas os benefícios gerados pelos laboratórios e recursos humanos oferecidos por estas instituições.

Outro parceiro de destaque no auxílio do desenvolvimento do negócio e na montagem e acompanhamento do PN é o SEBRAE, órgão que oferece apoio técnico especializado de disponibilização gratuita.

2.4 Elaboração do Plano de Negócios

Para auxiliar na montagem do plano é importante um modelo que sirva como uma espécie de roteiro na construção de seu Plano de Negócio. Muitos deles são disponibilizados na internet gratuitamente, cada um com direcionado para um

ramo de negócio diferente, porém mantendo a mesma base. É impossível definir um modelo padrão que seja compatível com todos os tipos de empreendimento. Geralmente quem se adequa a empresa é o plano e não o oposto. A estrutura, as seções, as informações e a quantidade de folhas variam de negócio para negócio, no entanto, existem componentes básicos e comuns a todos os Planos Empresariais que não devem ser esquecidos durante sua elaboração. Seções como capa, sumário e sumário executivo são exemplos disso.

A estrutura de um Plano de Negócio deve ser detalhada e composta por diferentes tipos de informações, apesar de este ser único para toda a empresa. O que determina o tipo de informação e o nível de comunicação que deve ser utilizada e o público a quem se destinam às informações. (BARBOSA, 2003)

Quando da elaboração do PN, o empreendedor tem que tomar muito cuidado com a organização das seções que compõem o documento para que estas criem uma sequência lógica permitindo ao público-alvo compreendê-las com facilidade, evitando assim a sua inutilidade.

Alguns aspectos devem ser cuidadosamente considerados e analisados na elaboração de um PN, tais como: (PONTES Jr.; OSTERNE, 2004)

1. Identificar uma necessidade
2. Provar a Vantagem Competitiva
3. Definir o Foco
4. Ser Realista
5. Mapear o Mercado
6. Analisar as conjecturas
7. Expor todos os riscos no plano
8. Ter um Plano B
9. Apresentar o negócio para as pessoas certas

Em seguida, serão comentados cada item listado pelos autores acima:

1 - Identificar uma necessidade

Necessidades toda empresa tem. É importante identificá-las e atendê-las colocando suas idéias em prática o mais rápido possível antes que seus concorrentes as percebam. Fique atento para nas viradas de mercado.

2 - Provar a Vantagem Competitiva

Os investidores, patrocinadores e potenciais parceiros não estão muito preocupados com a genialidade da idéia, eles querem realmente é saber se ela trará retorno financeiro e social. Para isso é importante uma boa apresentação do negócio e das suas vantagens como investimento.

3 - Definir o Foco

Caso o PN não convença nem a você mesmo não inicie o projeto. É de fundamental importância que o empreendedor esteja bem definido com relação ao propósito do negócio. É preciso saber exatamente o que você quer fazer não deixando dúvidas para seus leitores.

4 - Ser Realista

Seja cauteloso na apresentação dos números do negócio. Não adianta nada apresentar um super projeto no papel e na prática obter prejuízos. O documento deve conter dados realistas baseados em análises confiáveis de mercado.

5 - Mapear o Mercado

Fique atento para as dicas que o mercado e a concorrência dão. As melhores respostas estão nos concorrentes, olhá-los e aprenderá. Tire o máximo de informação dos seus competidores, compare suas estratégias e verifique os resultados, atente-se para os pontos fracos deles e descubra como conquistar uma fatia do mercado.

6 - Analisar as conjecturas

É aconselhável que antes que o empreendimento saia do papel todos seus possíveis problemas sejam identificados. O PN deve ser baseado em análises confiáveis para simular com maior proximidade a realidade.

7 - Expor todos os riscos no plano

Toda Empresa possui riscos. Elenque todos os riscos atribuídos ao projeto, isso demonstra que você conhece o mercado e está disposto a revertê-los. Descreva todos os possíveis cenários de atuação apresentando os pontos fortes e fracos do empreendimento.

8 - Ter um Plano B

É muito difícil que a execução saia igual ao planejado. Existem muitas variáveis que podem mudar o definir seu futuro. Por isso, é exigido que se crie um caminho alternativo que possa ser utilizado para diminuir as chances de insucesso.

9 - Apresentar o negócio para as pessoas certas

De nada vale um fazer um planejamento bem elaborado se este não for apresentado as pessoas certas. Foque sua apresentação ao objetivo pretendido, se ele for o de obtenção de recursos procure definir bem quem serão os investidores. A lista de usuários do PN é imensa então antes de produzi-lo procure saber quem serão seus leitores, isso irá aumentar a sua funcionalidade.

Como conclusão, todo o planejamento deve contemplar os seguintes aspectos:

- Fins - especificação de objetivos e metas;
- Meios - escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através das quais se tentará atingir os objetivos;
- Recursos - determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades;

- Implantação - determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente esses erros e falhas.

Ao decorrer do trabalho, veremos as seções que constituem o Plano de Negócios e suas funcionalidades.

2.4.1 Estrutura de um plano de negócios

Como fator principal para o sucesso, é necessário que o planejamento seja bem elaborado, tanto da qualidade das informações quanto na estruturação e organização delas.

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Cada uma dessas partes do documento tem seu propósito específico. A quantidade de seções e folhas do PN vai depender do tamanho da organização, do público a ser atingido e do interesse almejado.

Podemos então apresentar como estrutura de um PN as seguintes seções (PONTES Jr.; OSTERNE. 2004):

- Capa;
- Sumário;
- Sumário Executivo;
- Planejamento Estratégico do Empreendimento;
- Descrição do Empreendimento;
- Produtos e Serviços;
- Análise de Mercado;
- Plano de Marketing;
- Plano financeiro;
- Anexo.

Capa - Deve ser feita de maneira simples e organizada, mas contendo as informações básicas de apresentação do plano como o título, o nome e o endereço do negócio. Como é a primeira folha a ser vista é importante que esteja bem apresentada e atrativa.

Sumário - Deve conter o título de cada seção e suas respectivas páginas.

Sumário Executivo - É a principal seção do seu Plano de Negócios. Na verdade, é um resumo das principais informações existentes no documento, deve ser exposto de forma direta focado a atingir o público-alvo e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor. O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

Planejamento Estratégico do empreendimento - É a seção onde são apresentados as metas e objetivos do negócio e também a descrição da visão e missão. É onde se determina o rumo da empresa.

Descrição do empreendimento - Basicamente, é a seção que descreve toda a empresa e seus processos passo a passo.

Produtos e Serviços - Aqui você deve elucidar quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclos de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

Análise de Mercado - Nesta seção você deve apresentar pesquisas de mercado referentes a clientela, fornecedores, etc., que sirvam de parâmetro e demonstrem que sua idéia está de acordo com as exigências e seja competitiva para ser posta em prática.

Plano de Marketing - É onde são abordadas as formas de comercialização do negócio. Demonstra como se pretende vender especificando os preços, para quem e

como vender os produtos/serviços e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda.

Plano Financeiro - Deve conter todos os números e suas comprovações referentes a inicialização e a sustentação do negócio. É importante que sejam apresentados dados referentes ao retorno do investimento, lucratividade, e outros itens gerenciais como o balanço patrimonial e o fluxo de caixa.

Anexos - É uma seção de apresentação de informações que não cabiam no corpo do documento pois criaria uma dificuldade de entendimento, mas são informações interessantes de serem expostas porque esclarecem o projeto, por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas.

2.5 O PN e seu papel na diminuição da taxa de mortalidade das empresas

De acordo com Paes apud Dantas (2003):

[...] a ausência de um Plano de Negócio para abrir ou administrar o dia-a-dia de uma empresa de pequeno porte é um dos maiores erros cometidos por empreendedores e microempresários, que vai repercutir na competitividade do negócio. Em cada dez empresas que fecham as portas, cinco deixaram de cuidar do planejamento e perderam a visão estratégica do mercado.

Vimos que uma boa idéia não é o bastante para que um negócio seja bem sucedido, é necessário um bom planejamento das atividades da empresa junto com uma análise do mercado e suas variáveis, e é esse o auxílio trazido pelo plano de negócios. Ao descrever o empreendimento e expor todos os caminhos e seus prováveis obstáculos, o PN faz com que o empreendedor se programe e saiba, antecipadamente, o que tem que ser feito, ficando sempre um passo a frente dos seus concorrentes.

O grande segredo do negócio está, então, em sua gestão. É importante que os administradores estejam preparados para assumir a empresa e tomar as decisões corretas. A informação é fundamental no processo empreendedor que a cada dia está mais competitivo.

Segundo pesquisas do SEBRAE, existem habilidades gerenciais, citadas pelos empresários, que são condicionantes no sucesso empresarial, como colocadas na tabela 1 a seguir:

Tabela 1		
Fatores condicionantes do sucesso empresarial, segundo as Habilidades Gerenciais		
Categoria	Fatores de Sucesso	Percentual de Empresários
Habilidades Gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%
Obs.: A questão admitia respostas múltiplas.		

Fonte: SEBRAE. Pesquisa "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas". Brasília: SEBRAE, 1999

Esse conhecimento citado pela pesquisa pode ser facilmente obtido por quem elabora um plano de negócio da maneira correta e com todas suas exigências podendo ser usado por quem já tem um negócio ou por quem ainda deseja abrir-lo.

Em outra pesquisa realizada pelo SEBRAE, são identificados, quais as principais dificuldades e razões para o fechamento das empresas, conforme tabela 2 a seguir:

Tabela 2			
Causas das Dificuldades e razões para o fechamento das empresas			
Categorias	Ranking	Dificuldades/ Razões	Percentual de Empresários que Responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto/ local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%
Obs.: A questão admitia respostas múltiplas.			

Fonte: SEBRAE. Pesquisa "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas". Brasília: SEBRAE, 1999

Podemos observar nessa tabela que o fechamento das empresas está diretamente ligado as falhas em sua gerência. Para que este fato seja minimizado, o PN auxilia o empreendedor em todo o planejamento, antecipando seus possíveis erros antes que estes aconteçam. Em um plano completo é possível observar o controle sobre todas as áreas citadas pela pesquisa as quais são co-responsáveis pela falência da empresa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início desse trabalho, foram apresentados números sobre pesquisas realizadas demonstrando a fragilidade das micro e pequenas empresas brasileiras. A alta taxa de mortalidade é um problema muito freqüente é preocupante nessas empresas, porém seus motivos são claros e remediáveis. A falta de experiência e informação técnica para o gerenciamento de um negócio deixa os empreendedores como únicos responsáveis pelo fracasso do empreendimento e a ausência de um plano de negócio aumenta ainda mais as chances de insucesso.

Diante do abordado no artigo, busquei a apresentação e análise do Plano de Negócios como uma ferramenta para o auxílio ao planejamento transformando-se em uma alternativa para a diminuição do índice de mortalidade das empresas no Brasil. Porém, é considerado que existem de fato várias outras variáveis para o sucesso de um projeto e que o PN é apenas uma ferramenta dentro desse universo, restando ao empresário a busca contínua pela informação e pela melhoria de sua gestão.

4 REFERÊNCIAS

BARBOSA, Guilherme Soares. **Plano de negócio**: um instrumento de apoio para o êxito de pequenos empreendimentos. Disponível em: <<http://www.contabeis.ucb.br/sites/000/96/00000215.pdf>>. Acesso em: 20 mar 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DANTAS, Vera. **Negócio competitivo depende de planejamento**. Estadão. Disponível em <<http://estado.estadao.com.br/editoriais/>> Acesso em: 4 abr 2010.

FELIPINE, Dailton. **Para que serve, afinal, o plano de negócios?**. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/artigos/plano_de_negocios_para_que.php>. Acesso em: 01 abr 2010.

FERREIRA, Plínio José Figueiredo. **O que é plano de negócio?**. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=5506>. Acesso em: 24 mar 2010.

IDISC. **Processo de pré-incubação**. 2008. Disponível em: <<http://www.idisc.net/en/Publication.316.html>>. Acesso em: 05 abr 2010.

MARQUES, Wellington Pereira. **Plano de negócios como ferramenta fundamental para sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.gaussconsulting.com.br/imagens/artigos/artigo_plano_negocios.pdf>. Acesso em: 01.abr 2010.

MULTIRHO - Consultoria, Treinamento e Participações. **Plano de negócios**. Disponível em: <http://www.multirho.com.br/consultoria/plano_de_negocios.asp>. Acesso em: 15 mai 2010.

PONTES Jr., Osmar de Sá; OSTERNE, Francisco José Wanderley. **Roteiro de um plano de negócio para empreendimentos econômicos solidários de autogestão**: cooperativas. 2004.

ROSA, Ângela Maria et. al. **O plano de negócio com estratégia de inserção no mercado e a vantagem competitiva na inovação tecnológica**.

SEBRAE. **Empreendedorismo**: por que abrir uma empresa?. 2006. Disponível em: <<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=355>>. Acesso em: 12 abr 2010.

_____. Pesquisa “**Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**”. Brasília: Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa/ SEBRAE, 1999.