

# 2

## Antes de começar a fazer seu plano: as perguntas certas

**H**á uma série de coisas a que você precisa se dedicar antes de começar a fazer o plano de negócios em si. Em primeiro lugar, você não vai fazer um plano para cada idéia que esteja considerando. Este capítulo apresenta a ferramenta Triagem Rápida, um método que pode ajudar a avaliar rapidamente várias idéias e decidir qual é a oportunidade mais atraente. Isto feito, o próximo passo será detalhar as ações que deverão ser levadas a cabo durante os preparativos para fazer o plano. Oferecemos a você um guia para o planejamento do negócio que vai auxiliá-lo a programar essas tarefas. O capítulo encerra com um panorama do processo de planejamento e os três diferentes tipos de planos comumente utilizados pelos empreendedores.

### **A Triagem Rápida**

O tempo é o maior aliado e o maior inimigo do empreendedor. A dura realidade é que não haverá tempo suficiente em um trimestre, um ano ou em uma década para dedicar-se a todas as idéias para negócios que você e sua equipe possam vir a ter. A parte mais cruel do paradoxo talvez seja que você tem de arranjar tempo para as boas idéias. Para complicar as coisas, *sustentamos que você não tem nenhuma estratégia até que comece a rejeitar um monte de oportunidades*. Isso faz parte da lei darwiniana do empreendedorismo, que tanto castiga quanto premia: muitos tentarão, muitos fracassarão, alguns terão sucesso e poucos se destaca-

rão. Em 2000, quase quatro milhões de novas empresas de todo tipo foram abertas nos Estados Unidos, mais de 300.000 por mês. Dessas, somente 10% a 15% provaram ser boas oportunidades com possibilidade de alcançar um milhão de dólares ou mais em vendas. No Brasil, de 2000 a 2004, segundo dados do Sebrae, foram criadas quase um milhão de empresas, mas percentualmente, como no caso dos Estados Unidos, a maioria continua caracterizada como micro e pequena empresa, com faturamento não superior a R\$2,4 milhões.

Como não é possível fazer um plano para todas as idéias que você considerar boas, é importante selecioná-las rapidamente para determinar quais merecem mais atenção. A Triagem Rápida é uma ferramenta que pode ajudá-lo a eliminar com rapidez as idéias precárias. As oportunidades se fundam em “quatro âncoras”:

1. Criam ou agregam valor expressivo para o cliente ou usuário final.
2. Fazem isso solucionando um problema significativo ou suprindo uma carência ou necessidade importante pela qual alguém esteja disposto a pagar um bom dinheiro.
3. Têm, portanto, características de mercado sólido, margem e lucratividade: mercado suficientemente grande (R\$50 milhões ou mais), alto crescimento (20% ou mais), altas margens (40% ou mais), fluxo de caixa livre sólido logo no começo (receita recorrente, capital de giro e ativo pequenos), alto potencial de lucratividade (10% a 15% ou mais, deduzidos os impostos) e oferecem retornos realizáveis atraentes para os investidores (25% a 30% ou mais de taxa de retorno do investimento).
4. Está bem ajustada aos fundadores e à equipe de gestão no momento e no mercado e ao equilíbrio risco-retorno.

Como os investidores patrimoniais privados e capitalistas de risco mais experientes só investem em uma a cinco idéias de cada 100, pode-se ver a importância de priorizar as que forem melhores. A aptidão para rejeitar idéias rápida e eficientemente é uma característica empreendedorística muito importante. A Triagem Rápida deve capacitá-lo a fazer a revisão preliminar e a avaliação de uma idéia em cerca de uma hora. A menos que a idéia tenha as quatro âncoras ou que você esteja confiante de que pode moldá-la e adaptá-la para que venha a tê-las,

muito tempo será desperdiçado com uma idéia de menor potencial. A próxima seção apresenta a FireFly Toys e ilustra a aplicação da Triagem Rápida na análise de oportunidade dessa empresa. No Apêndice 1 há uma cópia em branco do formulário da Triagem Rápida para ser preenchido por você.

### O que é a FireFly Toys

Lauren C. McLaughlin fundou a *FireFly Toys* para ajudar crianças angustiadas. Ela dedicou sua carreira às necessidades das crianças e estava em sintonia com os sinais que elas passavam. Lauren teve a primeira inspiração quando embarcava num avião e observou uma criança sentada sozinha (parecia que estava sem os pais) e presumiu que deveria ser filha de pais divorciados e poderia estar viajando entre as casas deles. De qualquer maneira, a criança parecia assustada. O que aliviaria sua ansiedade? Como ela poderia ser consolada? Os comissários de bordo estavam atarefados se preparando para a decolagem, e as crianças são orientadas para não falarem com estranhos. Portanto, ela estava lá sentada sozinha e nervosa. Lauren achou que ela necessitava de alguma coisa que a mantivesse ocupada, que lhe proporcionasse consolo e segurança em uma situação problemática. Isso levou Lauren à sua idéia inicial: um bichinho de pelúcia. Pela sua experiência no trabalho com crianças, ela sabia que aquelas com menos de dez anos geralmente têm um objeto favorito que lhes transmite segurança, um bichinho de brinquedo ou um cobertor, que gostam de ter por perto quando se sentem agitadas ou intranquias. O problema que ocupava a mente de Lauren era como transformar essa idéia num negócio.

Alguns anos antes desse vôo, Lauren pensava em voltar à universidade e fazer um MBA. Ela tinha se formado em problemas de saúde das crianças pela Faculdade Vassar (Vassar College) em Poughkeepsie, Nova York, e seu primeiro trabalho depois disso foi em um orfanato para meninas no Equador. Depois de um ano na América do Sul, Lauren se mudou para San Francisco e foi trabalhar na Associação Cristã de Moças, onde lançou um programa para moças empreendedoras que funcionava num abrigo para fugitivos e fez oficinas de teatro para programas de recuperação de delinquentes juvenis. Todas essas experiências aumentaram sua compreensão das dificuldades que as crian-

ças enfrentam. Embora adorasse seu trabalho, ela estava frustrada pela falta de financiamento para atividades sem fins lucrativos. Alguns de seus programas favoritos estavam para ser cancelados. Lauren julgava que tinha de haver um jeito melhor de ajudar as crianças sem ficar à mercê dos filantropos, e talvez um MBA a ajudasse a encontrá-lo.

Lauren estava interessada em tornar-se empreendedora. Afinal, ponderava ela, tocar com sucesso uma atividade sem fins lucrativos não deixava de ser um empreendimento. Enquanto pesquisava programas de MBA, o Babson College despertou-lhe a curiosidade, pois seu MBA para preparação de empreendedores fora constantemente classificado como o melhor. Leu sobre o programa Hatchery (incubadora) em que os alunos podiam estabelecer um escritório para operar um negócio enquanto ainda estavam estudando. Tal programa proporcionava aos alunos o apoio de seus pares (outros empreendedores no estágio de lançamento ou no início da montagem de um novo negócio trabalhavam lado a lado compartilhando seu conhecimento e dando apoio moral) e também assessoramento especializado pelos orientadores da faculdade. A curiosidade de Lauren também foi despertada para um programa do segundo ano chamado Entrepreneurial Intensity Track (EIT), concebido para alunos que estavam tentando abrir uma empresa. Ela se matriculou convicta de que queria abrir um negócio que ajudasse as crianças, mas não sabia qual poderia ser.

Assim que se matriculou no Babson College e no EIT, Lauren começou a pensar em idéias que poderiam gerar bons negócios. Tais idéias eram centradas na sua experiência anterior, ela queria um negócio que ajudasse as crianças. Pensou naquela viagem de avião e na criança desacompanhada que parecia assustada. Será que uma empresa de bichinhos de pelúcia seria um negócio sustentável? A próxima seção trata de uma Triagem Rápida da concepção inicial de Lauren para a FireFly Toys.

### Uma Triagem Rápida da FireFly Toys

Logo ficou evidente para Lauren que se concentrar somente nas crianças que viajam desacompanhadas resultaria em um nicho de mercado muito pequeno para ter o potencial de crescimento necessário a um negócio sustentável. Ela, portanto, ampliou sua visão para incluir as crianças que passavam por situações difíceis. Baseando-se nessa pre-

missa, Lauren reconheceu que a chave para ajudar crianças angustiadas era facilitar a comunicação entre elas e os adultos que delas cuidavam. Ela ampliou seu conceito para incluir não somente bichinhos de pelúcia (a que ela deu o nome comercial de Comfort Creatures, numa alusão ao consolo, ou conforto que trariam às crianças), mas também:

1. Livros com histórias sobre os bichinhos.
2. Conjuntos (chamados de Comfort Kits) que incluíam atividades para uso com os bichinhos ou independentemente deles.
3. E, provavelmente a coisa mais importante, um guia com instruções para os adultos que cuidam das crianças sobre como usar os bichinhos e os conjuntos para se comunicarem com elas.

Lauren originalmente tinha a intenção de vender seus produtos através das lojas de brinquedos tradicionais, mas acabou por se dar conta de como é difícil penetrar nesses canais. Assim, a empresa inicialmente os venderá por meio de instituições que trabalham com crianças (hospitais, organizações filantrópicas) e depois tirará partido desses canais para ganhar acesso aos varejistas de brinquedos. A Fire-Fly terceirizará a fabricação dos produtos.

Enquanto examinarmos a Triagem Rápida da FireFly, tenha em mente que se trata de uma investigação inicial para ver se a idéia é uma oportunidade. Ao completar a Triagem Rápida, você estará fazendo as melhores avaliações iniciais dos critérios principais nela enfatizados. A triagem deve ser feita para várias idéias, então não consuma tempo em excesso tentando conseguir estimativas precisas. Perceber como uma idéia se compara com as outras lhe permitirá dedicar mais tempo a refinar suas estimativas e iniciar o processo de planejamento do negócio. É claro que cada plano tem suas próprias características e objetivos, mas este exercício deve ajudá-lo a refletir mais claramente sobre o seu próprio plano de negócios. Para ilustrar o caráter dinâmico das oportunidades (veja o Exercício 2.1) colocamos as estimativas originais de Lauren para determinados critérios (tamanho do mercado e margens) dentro de caixas ovais e mostramos como algumas mudanças na sua visão inicial melhoraram a natureza da oportunidade.

Todas as novas idéias apóiam-se em algumas pressuposições fundamentais que determinarão o sucesso ou o fracasso do negócio. Ao

examinar a Triagem Rápida da FireFly, você observará que a estimativa global é variada. No setor de brinquedos é sabidamente difícil entrar e ter sucesso. A empresa acredita que pode ser bem-sucedida se penetrar no nicho crescente de brinquedos educativos visando os terapêuticos, um segmento que pode ser emergente. Para obter sucesso, a FireFly terá de conseguir distribuição, a qual, como você verá à medida que avançar na leitura, ela espera conseguir vendendo diretamente a instituições (hospitais, escolas e organizações filantrópicas) que atendem às necessidades das crianças. Se essa estratégia der certo, a empresa estará em boa posição para prosperar. Caso contrário, a FireFly terá de cultivar o canal de distribuição dos varejistas de brinquedos, que a concorrência pelo espaço nas prateleiras é muito maior. O objetivo da Triagem Rápida é ajudá-lo a identificar essas pressuposições fundamentais antes de consumir tempo e esforço num processo mais completo de planejamento. Ela suscita perguntas que você deve trabalhar para responder à medida que prossegue no plano. Enquanto examina a Triagem Rápida da FireFly, que problemas você vê? O que você recomendaria a Laura para resolvê-los?

Teoricamente, os candidatos a empreendedores têm vários conceitos diferentes que teriam antes de decidirem a qual devem se dedicar. Os empreendedores, contudo, já têm quase sempre uma visão definida de uma oportunidade pela qual são impelidos a lutar para realizar, mesmo que haja muitos obstáculos. Aplaudimos ambos os tipos de empreendedores. No segundo caso, a Triagem Rápida auxiliará a reformatar a oportunidade de forma que fique em melhores condições de ser bem-sucedida. Constatamos que os empreendedores sempre perguntam “o que pode dar certo?”, ao passo que os não-empreendedores perguntam “o que pode dar errado?”. A finalidade do processo de planejamento do negócio é identificar “o que pode dar certo” e tomar as providências para ter sucesso.

Faça sua avaliação e exercite seu “Quociente de Empreendedorismo” (QE)

Volte à Triagem Rápida da FireFly feita por Lauren e a avalie. Isso exercita seu QE. Qual seria sua avaliação para cada critério? Recomendamos que use uma caneta colorida para ressaltar sua avaliação em relação à nossa. Você contempla as expectativas de Lauren de forma di-

**Exercício 2.1**

*Triagem Rápida: FireFly Toys*

**I. Tópicos relativos a mercado e margem**

<b>Critério</b>	<b>Maior potencial</b>	<b>Menor potencial</b>	<b>Comentários</b>
Problema ou necessidade	Identificado	Não contemplado	Mercado necessita de meios para fomentar a comunicação entre as crianças passando por situações difíceis e os adultos que tomam conta delas.
Público-alvo	Alcançável e receptivo	Inalcançável/fiel a outros	Pais e profissionais que tomam conta de crianças. Podem ser alcançados através de lojas de brinquedos e instituições que prestam serviços às crianças, mas pode ser difícil acessar esses canais.
Retorno do investimento do cliente	< 1 ano	> 3 anos	Imediato. O custo do brinquedo é insignificante em relação ao benefício.
Valor agregado ou criado	TRI 40% +	TRI < 20%	Incerto, mas espera-se que os pais paguem bom dinheiro pelo produto, o que resultaria em retorno mais alto.
Tamanho do mercado	US\$50–100 milhões	< US\$10 milhões ou + de 1 bilhão	Mercado estimado para brinquedos terapêuticos aproximadamente US\$100 milhões de um total de US\$4 bilhões do mercado educacional.
Taxa de crescimento do mercado	+20%	Menos de 20%, encolhendo	Constante para brinquedos em geral, mas há relatórios indicando que o mercado de brinquedos educacionais está crescendo rápido.
Margem bruta	40%+ e durável	Menos de 20% e frágil	Margens prováveis maiores de 50%, mas frágeis dependendo da entrada de concorrentes.
Potencial global	Nicho muito promissor, mas o mercado global de brinquedos é difícil		
1. Mercado	maior _____ XXX _____ média _____ menor _____		
2. Margens	maior _____ XXX _____ média _____ menor _____		

O foco original em crianças viajando desacompanhadas é uma oportunidade pequena. Ficou mais atraente com a ampliação do foco para crianças angustiadas.

A visão original de Laura de vender somente um bichinho de pelúcia é frágil. Seria mais difícil manter margens sólidas sem o valor agregado dos conjuntos e do guia para os adultos que cuidam das crianças.

**Exercício 2.1**

*Triagem Rápida: FireFly Toys (continuação)*

<b>II. Vantagens Competitivas</b>			
<b>Critério</b>	<b>Maior potencial</b>	<b>Menor potencial</b>	<b>Comentários</b>
Custos fixos e variáveis	Menores >>> <b>XXX</b> >>>>>>>	Maiores	A maioria dos custos é variável. Terceirizar a fabricação minimiza os custos fixos.
Grau do controle sobre preços e custo	Maior >>>>>>>>>>>>>>>	<b>XXX</b> > Menor	Alta elasticidade de preço, mas pode não ser tão ruim no nicho de brinquedos terapêuticos.
Grau do controle sobre canais de fornecimento e distribuição	Maior >>>>>>>>>>>>>>>	<b>XXX</b> > Menor	Os canais são muito poderosos.
Barreiras de entrada no mercado	Grandes >>>>>>>>>>>	<b>XXX</b> >>>> Nenhuma	Pequenos obstáculos da fabricação de brinquedos. Todos os obstáculos estão nos canais.
Vantagem por domínio de patente	Decisiva >>>>>>>>>>>>>>>	<b>XXX</b> > Nenhuma	Nenhum produto dominante protegido por patentes.
Vantagem de entrada (produto, tecnologia, pessoal, recursos, locação)	Decisiva >>> <b>XXX</b> >>>>>>>>>>>>>	Nenhuma	Nenhum concorrente no nicho de brinquedos terapêuticos tem ainda grande controle sobre os canais ou marcas.
Vantagem contratual na cadeia de serviços	Decisiva >>>> >>> >>>>>>>	<b>XXX</b> > Nenhuma	Não há vantagem contratual.
Rede de contatos	Mais forte>>>> <b>XXX</b> >>>>>>>>>>>>>	Mais fraca	A fundadora tem extensa experiência com crianças, mas pouca no setor de brinquedos.
Potencial global			A FireFly está entrando no concorrido setor de brinquedos, mas o potencial pode ser maior investindo no nicho emergente dos brinquedos terapêuticos.
1. Custos	maior _____ <b>X</b> _____ média _____ menor		
2. Canal	maior _____ média _____ <b>X</b> _____ menor		
3. Barreiras de entrada	maior _____ média _____ <b>X</b> _____ menor		
4. Escolha do momento (timing)	maior _____ <b>X</b> _____ média _____ menor		Especificamente, margens e preços devem ser mais altos, e a empresa deve ter uma vantagem por entrar cedo no mercado.

**Exercício 2.1**

*Triagem Rápida: FireFly Toys (continuação)*

III. Tópicos relativos à geração de valor e realização				
Critério	Maior potencial	Menor potencial	Comentários	
Lucros após dedução de impostos	10% a 15% ou mais, e durável	<5% e frágil	Frágil. A entrada de novas empresas poderia gerar concorrência de preços.	
Tempo até alcançar equilíbrio financeiro	<2 anos	>3 anos	Exige que as vendas cresçam conforme esperado.	
Tempo até alcançar fluxo de caixa positivo	<2 anos	>3 anos	Estimativa de 13 meses.	
Potencial de retorno do investimento	40% a 70% + e durável	<20% e frágil	Previsto aprox. 35% de retorno sobre patrimônio no 5º ano.	
Valor	Alto valor estratégico	Baixo valor estratégico	Valor de aquisição potencialmente alto se for bem-sucedida na distribuição e se o segmento de brinquedos terapêuticos crescer como esperado.	
Necessidade de capital	Baixa a moderada, financiável	Muito alta, difícil de financiar	Aprox. US\$700 mil necessários.	
Mecanismo de saída	OPI (IPO), aquisição	Indefinido, investimento sem liquidez	Possível aquisição, fazer crescer o negócio.	
Potencial global de geração de valor			A FireFly está entrando cedo neste nicho. Se pegar, seu potencial será grande. A American Girl, por exemplo, foi adquirida pela Matel por US\$700 milhões.	
1. Escolha do momento ( <i>timing</i> )	maior <u>X</u> média _____ menor			
2. Lucro/fluxo de caixa livre	maior _____ <u>X</u> média _____ menor			
3. Saída/liquidez	maior _____ média _____ <u>X</u> menor			
IV. Potencial global				
	Siga	Pare	Siga se...	Comentários
1. Margens e mercados	X			Mercado terapêutico tem potencial.
2. Vantagens competitivas			X	Empresa está entrando cedo no mercado, produto casado, a chave é a distribuição.
3. Geração de valor e realização	X			Clientela-alvo e vendas limitadas indicam valor alto.

**Exercício 2.1***Triagem Rápida: FireFly Toys (continuação)*

<b>IV. Potencial global (continuação)</b>				
	<b>Siga</b>	<b>Pare</b>	<b>Siga se...</b>	<b>Comentários</b>
4. Ajuste da oportunidade, recursos e equipe			X	Será necessário financiamento de investidor-anjo; possibilidade de incluir na equipe pessoa com experiência no ramo de brinquedos.
5. Equilíbrio risco/retorno	X			Paixão de Lauren.
6. Escolha do momento ( <i>timing</i> )	X			Boa se entrar agora no mercado.
7. Outros tópicos imperativos: é necessário saber ou o fracasso será provável.				
a. Método de distribuição tem de ser substancializado.				
b. É necessária visão para produtos adicionais.				
c. Devemos achar um propagador na comunidade de serviços de atendimento às crianças.				
d. Devemos achar para a equipe alguém bem-sucedido no varejo do setor de brinquedos.				

ferente da que ela vê? Por quê? Você acha que os aperfeiçoamentos que ela fez no produto (acrescentando o conjunto e o guia para os adultos) melhoram a oportunidade? Para a sua própria idéia providencie cópias da Triagem Rápida e faça com que os membros da sua equipe separadamente a avaliem e classifiquem os critérios, proporcionando assim condições para um encontro do grupo que permita que cada um exponha sua interpretação da oportunidade. O resultado é uma Triagem Rápida consolidada, que você deve datar e começar a fazer um registro cronológico da oportunidade.

Muitos leitores discordarão da avaliação de Lauren. Alguns serão críticos e apontarão o que pode dar errado, pois é mais fácil começar pelas falhas uma vez que a oportunidade perfeita é coisa que não existe. Nada contra, mas isso não é suficiente para levar avante uma oportunidade. Apresente uma solução para cada problema ou, no mínimo, planeje o que precisa ser feito para colocar a avaliação mais próxima da posição “siga”. Veja, por exemplo, na Triagem Rápida os tópicos relativos a mercado e margem e liste as formas de como fazer chegar aos consumidores os produtos de Lauren para assim colocar a avalia-

ção na classificação de potencial mais alto. Como esses métodos vão gerar fidelização? Os produtos dela podem ser formatados de alguma maneira que a gere? Vá, então, além da crítica e faça um *brainstorming* com a equipe para discutir o que pode *dar certo*. Como as coisas boas poderão melhorar a Triagem Rápida e gerar valor?

Analizando detalhadamente o empreendimento e pensando grande

O empreendedor obstinado formatará sua idéia de forma que as classificações da Triagem Rápida evoluam na direção da conclusão “si-ga”, mas há que ter em mente que, embora a triagem seja uma atividade importante, é meramente hipotética até que se comece a agir. As perguntas que ela suscita são sua função mais importante. Quando você começar a agir, algumas delas serão respondidas e outras surgirão. Você conquistará, portanto, a competência necessária para fazer uma análise detalhada do empreendimento. Planejamento, ação e ajustes são partes integrantes do processo de empreendedorismo, mas, antes do lançamento, a avaliação da oportunidade e o processo de formatação devem dar resposta ao problema da extensão e escala da oportunidade. Será que Lauren está pensando grande o bastante?

Os autores têm freqüentemente observado os clássicos donos de pequenos negócios que, quase como pequenos fazendeiros produtores de leite, são escravizados pelo trabalho e casados com ele. Longas jornadas tais como 70, 80 ou mesmo 100 horas por semana e férias raras são antes a regra do que a exceção. E esses laboriosos proprietários dificilmente constroem algum patrimônio além da propriedade que possuem para tocar o negócio. A dedução é clara: uma das grandes diferenças entre o empreendedor voltado para o crescimento e patrimônio e o proprietário tradicional de um pequeno negócio é que o primeiro pensa grande. Uma boa amiga há muito tempo, Patricia Cloherty expressa a idéia da seguinte forma: “É fundamental pensar grande. Se você quer iniciar e montar uma empresa, vai acabar esgotado. Então, é melhor pensar em montar uma grande empresa, pois em vez de acabar só exausto vai acabar rico também.”

Pat tem uma experiência enorme como capitalista de risco e é ex-presidente da Patrioff & Company de Nova York. Também foi a primeira mulher a exercer a presidência da National Venture Capi-

tal Association (Associação Nacional de Capital de Risco dos Estados Unidos). No exercício desses cargos, foi investidora líder em consórcios de investidores, membro do conselho diretor e criadora de numerosos empreendimentos muito bem-sucedidos em alta tecnologia e biotecnologia, vários dos quais foram adquiridos ou chegaram a lançar uma oferta pública inicial de ações (OPI). O constante movimento e atividades de formatação inerentes à criação de uma nova empresa devem ser executados num ambiente que favoreça o processo de pensar grande, o qual vai levá-lo numa jornada em que você sempre estará caminhando sobre a linha tênue que separa as grandes ambições da total falta de juízo. Como saber se a idéia que está perseguindo é só mais um arco-íris ou tem mesmo um pote de ouro no final? A verdade é que nunca se sabe de que lado da linha se está até que se empreenda a jornada.

Assim que estiver à vontade com a análise da Triagem Rápida, é hora de começar a pensar no plano de negócios. Mas, antes de iniciar a preparação das suas diversas seções, é conveniente completar o Guia para o Plano de Negócios.

### **O Guia para o Plano de Negócios**

O guia se baseia na estrutura analítica descrita no livro e está fundamentado na Triagem Rápida. Ele permitirá recorrer aos dados e análises elaboradas nas atividades de seleção da oportunidade enquanto prepara o plano de negócios.

À medida que progride no guia, tenha em mente que as afirmações precisam ser apoiadas com dados, sempre que possível. Observe que pode ser mais fácil apresentar os dados em forma gráfica, visual. Na verdade, esse tipo de apresentação transmite melhor sua visão. Inclua as fontes de todos os dados, os métodos utilizados e/ou pressuposições e as credenciais daqueles que fizeram as pesquisas. Se os dados em que se baseia uma afirmação estiverem em alguma outra parte do plano, certifique-se de informar onde se pode encontrá-los.

Lembre-se de que o Guia para o Plano de Negócios é só isso, um guia que se pretende aplicável a uma ampla gama de negócios (produtos e serviços). Há aspectos críticos que são exclusivos de determinados setores ou mercados como o de química, por exemplo, em que existem

problemas significativos como os regulamentos cada vez mais rigorosos em todos os níveis de governo no que diz respeito ao uso de produtos e processos químicos, diminuindo a viabilidade do alto custo do capital, usinas de processamento químico com fins específicos que atendem a um mercado limitado e longo tempo de entrega do equipamento de processamento. No setor de eletrônica, os aspectos críticos podem ser a disponibilidade e preço no futuro de novos tipos de circuitos integrados em grande escala. O bom senso deve predominar na aplicação do guia ao seu empreendimento.

No Exercício 2.2 mostramos como Lauren poderia completar esse guia antes de iniciar o processo de planejamento do negócio. Definimos as tarefas de modo geral, como você provavelmente faria num primeiro esboço, mas à medida que começar a concluí-las você identificará subtarefas que as complementam e que devem ser imediatamente incluídas na programação. Embora acreditemos que seu cronograma das atividades principais mudará, o exercício de passar pelo processo vai mantê-lo concentrado no que precisa ser feito. Se começar a tropeçar nos prazos para completar as tarefas, então é sinal de que ou você foi agressivo demais na programação das datas ou há outros problemas. Se notar, por exemplo, que há um membro da equipe que é invariavelmente lento para completar suas tarefas, pode ser que não seja bom mantê-lo no grupo, pois poderá decepcionar quando o negócio for lançado. Exatamente como no plano de negócios real, a programação é um trabalho em andamento e deve ser habitualmente revista.

### **Alguns fundamentos do plano de negócios: um processo**

Preparar um plano de negócios exige tempo e esforço. Pode-se calcular que o esboço preliminar vai levar 200 horas para ser feito, o que é tempo bem empregado não somente por poder assegurar que você vai levantar o capital necessário, mas também porque o processo vai ajudá-lo a responder às perguntas essenciais para identificar a oportunidade e dar-lhe novo formato para que se torne melhor. Lembre-se de que o planejamento do negócio é um meio para um fim, não o resultado final. O documento em si estará obsoleto assim que sair da impressora. Tal como acontece com todos os planos de batalha, é preciso modificá-lo quando começam os combates.

Há um conceito errôneo freqüente de que um plano de negócios é utilizado primordialmente para levantar capital. Embora um bom plano ajude a fazê-lo, o propósito primário do processo é ajudar os empreendedores a adquirirem profundo entendimento da oportunidade que estão idealizando. O plano de negócios testa a viabilidade de uma idéia, é um processo dinâmico, comparável a resolver um quebra-cabeça. Assim que você começar a preencher as lacunas, começa a vislumbrar a imagem real. É verdadeiramente uma oportunidade? Muitos candidatos a empreendedores perseguem obstinadamente idéias que não são oportunidades, e o tempo investido num plano de negócios lhes pouparia milhares de dólares e horas gastas em empreendimentos infrutíferos. Por exemplo, se alguém ganha R\$100.000,00 por ano, consumir 200 horas num plano equivale a um investimento em tempo de R\$10.000,00 (R\$50 por hora vezes 200 horas). No entanto, lançar um conceito de negócio deficiente pode levar a prejuízos de milhões de dólares, pois mesmo que acabem falindo muitos empreendimentos levantam dinheiro suficiente para sobreviver por dois anos. Supondo que a única despesa seja o tempo do empreendedor líder, um investimento de dois anos equivale a R\$200.000,00, sem mencionar o custo de oportunidade perdido, a probabilidade de que empregados possam ter sido contratados e pagos e de que possa ter havido outras despesas. Faça um favor a si mesmo e gaste antecipadamente o tempo e o dinheiro no planejamento.

O processo do plano de negócios pode não só evitar que o empreendedor persiga uma má oportunidade, mas também ajudá-lo a transformar suas visões originais em melhores oportunidades. Parte do processo é levantar uma série de perguntas críticas e então buscar as respostas. Conversar com o público-alvo e aquilatar suas “aflições” também faz parte do processo. Essas conversas com consumidores, assim como com outros consultores confiáveis, podem ajudá-lo a direcionar melhor as características e necessidades que os consumidores mais procuram. Esse trabalho de pré-lançamento poupa o esforço e o dinheiro que um empreendedor poderia despender tentando modificar o produto depois de tê-lo lançado. Isso não quer dizer que os novos empreendimentos não ajustem seus produtos de acordo com a resposta dos clientes, mas que o processo do plano de negócios pode prever alguns desses ajustes antes do lançamento.

## Exercício 2.2

### Guia do Plano de negócios: FireFly Toys

Nome: Lauren McLaughlin

Empresa: FireFly Toys

Data: maio de 2002

#### Etapa 1 — Divida as informações em seções principais

Estabeleça prioridades para cada seção, inclusive as responsabilidades individuais e os prazos para entrega dos esboços e das versões definitivas. É essencial ter em mente, ao dividir as informações, que elas têm de ser consistentes e que o plano precisa ser logicamente integrado. Observe que, como a seção que trata da oportunidade de mercado é a alma do plano, deve ser a mais difícil de preparar. É melhor, no entanto, atribuir-lhe alta prioridade e começar a trabalhá-la primeiro. Não se esqueça de incluir na lista tarefas tais como impressão.

Seção ou tarefa	Prioridade	Responsável	Data de início	Prazo para entrega do esboço preliminar	Data de conclusão da tarefa ou prazo para entrega da versão definitiva
Informações sobre o setor de brinquedos	Alta	Megan	Imediato	8 de junho	27 de julho
Informações sobre psiquiatria infantil	Alta	Lauren	Imediato	8 de junho	27 de julho
Identificação de produtos concorrentes	Alta	Megan	Imediato	8 de junho	27 de julho
Discussões em grupo com pais	Alta	Lauren	15 de junho	22 de junho	27 de julho
Discussões em grupo com psiquiatras infantis	Alta	Lauren	20 de junho	27 de junho	27 de julho
Informar-se sobre fabricação no exterior	Baixa	Megan	1ª de julho	8 de julho	27 de julho
Pesquisar o canal de distribuição das lojas de brinquedos	Média	Megan	1ª de julho	8 de julho	27 de julho
Estudo de caso: American Girl	Baixa	Lauren	Quando possível	15 de julho	27 de julho

## Exercício 2.2

### Guia do Plano de negócios: FireFly Toys (continuação)

#### Etapa 2 — Liste as tarefas que precisam ser concluídas

Crie um cronograma global para a preparação do plano estabelecendo, para cada tarefa necessária à sua conclusão, as prioridades, os responsáveis e os prazos. É conveniente dividir os itens maiores (trabalho de campo para colher informações sobre consumidores e concorrentes, visitas a feiras e eventos do setor etc.) em partes menores, mais gerenciáveis (tais como as ligações telefônicas necessárias antes de se fazer uma viagem) e incluí-las como tarefas. Seja tão específico quanto possível.

Tarefa	Prioridade	Responsável	Data de início	Data da conclusão
Setor	Alta	Megan	15 de junho	30 de junho
Consumidor	Alta	Lauren	30 de junho	15 de julho
Concorrência	Alta	Megan	15 de junho	30 de junho
Empresa	Média	Lauren	30 de julho	15 de agosto
Produto	Alta	Lauren	15 de junho	30 de junho
Marketing	Alta	Megan	30 de junho	15 de julho
Operações	Média	Megan	1 <sup>a</sup> de agosto	15 de agosto
Desenvolvimento	Média	Megan	1 <sup>a</sup> de agosto	15 de agosto
Equipe	Média	Lauren	7 de agosto	21 de agosto
Riscos críticos	Baixa	Ambas	15 de agosto	30 de agosto
Oferta	Baixa	Lauren	15 de agosto	30 de agosto
Plano financeiro	Média	Lauren	Em andamento	15 de agosto
Apêndices	Baixa	Ambas	Conforme necessário	30 de agosto

#### Etapa 3 — Combine a lista de seções com a de tarefas para fazer um calendário

Ao combinar as listas, verifique se algo foi omitido e se você foi realista quanto ao que as pessoas são capazes de fazer, quando podem fazê-lo, o que precisa ser feito, e assim por diante. Para fazer seu calendário, ponha um X na semana em que a tarefa deve ser iniciada, outro na semana em que ela deve estar concluída e depois os ligue com uma linha. Quando todas as tarefas estiverem marcadas no calendário, procure cuidadosamente por conflitos ou ausência de realismo. Avalie, em especial, se os membros da equipe estão sobrecarregados.

Tarefas	Semanas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Informações sobre o setor de brinquedos	X	--	X												
Informações sobre psiquiatria infantil	X	--	X												
Identificação de produtos concorrentes	X	--	X												
Discussões em grupo com pais				X	--	X									
Setor				X	-----	X									
Concorrência				X	-----	X									
Produto				X	-----	X									
Discussões em grupo com psiquiatras infantis						X	--	X							

## Exercício 2.2

Guia do Plano de negócios: FireFly Toys (continuação)

Tarefas	Semanas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Informar-se sobre fabricação no exterior				X	--	X									
Pesquisar canal de distribuição das lojas de brinquedos				X	--	X									
Consumidor					X	-----	X								
Marketing					X	-----	X								
Estudo de caso: American Girl							X	-----	X						
Empresa									X	---	X				
Operações									X	-----	X				
Desenvolvimento									X	-----	X				
Equipe										X	-----	X			
Riscos críticos											X	-----	X		
Oferta											X	-----	X		
Plano financeiro													X	-----	X
Apêndices													X	-----	X

#### Etapa 4 — Uma estrutura para desenvolver e preparar um plano de negócios

Quando fizer o seu planejamento, é muito provável que queira analisar as seções em ordem diversa da apresentada neste livro ou, ao juntá-las para completar o plano, escolher uma apresentação um tanto diferente. Fundamental é fazer um plano que seja *seu*. Ou seja, há várias estruturas possíveis e você deve escolher a mais adequada ao seu negócio. No site [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br) há vários links para sites com exemplos de estruturas de planos de negócios.

Talvez o maior benefício desse processo seja organizar a oportunidade de negócio da forma mais eficaz para as partes interessadas. O plano proporciona os subsídios que permitem ao empreendedor transmitir o potencial positivo e atrair investimento para o negócio. Também proporciona a confirmação necessária para persuadir possíveis empregados a largar seus empregos em troca do futuro incerto de um novo empreendimento. Além disso, é o instrumento que pode garantir um parceiro estratégico, um cliente ou fornecedor cruciais. Em suma, proporciona ao empreendedor o conhecimento profundo de que necessita para responder às perguntas críticas que as partes interessadas farão mesmo que não tenham lido o plano. Concluir um plano de negócios bem fundamentado dá ao empreendedor credibilidade aos olhos dos interessados. O processo pode aguçar o pensamento e as estratégias que definem a relação risco-retorno e, em última análise,

as chances de sucesso. Mostraremos neste livro o tipo mais comum de plano de negócios, mas tenha em mente que há diferentes tipos adequados a diferentes propósitos.

### Tipos de planos

Dependendo do propósito, um plano de negócios pode tomar uma série de formas, e a diferença primordial entre elas diz respeito à extensão e aos detalhes. Se for necessário capital externo, um plano ajustado para satisfazer a investidores ou financiadores (bancos, por exemplo) tem tipicamente de 25 a 40 páginas. Esse tipo de plano também é uma boa cartilha para novos empregados ou para transmitir o valor de seu empreendimento a diversos interessados, tais como um novo fornecedor ou cliente. Os empreendedores precisam aceitar o fato de que essas partes interessadas, especialmente os investidores profissionais, como capitalistas de risco e agentes financiadores, não lerão o plano inteiro. Assim, é necessário que este tenha um formato que facilite uma leitura pontual. Ao longo do livro, analisaremos as principais seções constituintes dos planos de negócios. Nossa regra prática geral é que menor é melhor: vimos receberem capital de risco uma série de planos que estavam mais próximos de 25 do que de 40 páginas.

Um segundo tipo de plano — o operacional — destina-se primordialmente ao empreendedor e à equipe para conduzirem o desenvolvimento, lançamento e crescimento inicial da empresa. Embora não haja especificação de tamanho para esse tipo, é normal que tenha mais de 80 páginas. O formato básico da organização dos dois planos é o mesmo, mas o nível de detalhamento tende a ser muito maior no operacional, e é neste que o empreendedor adquire o entendimento profundo tão importante para discernir como montar e tocar o negócio.

O último tipo é o chamado plano compacto, cujo tamanho típico é de no máximo 10 páginas, consideravelmente menor que os anteriores. Seu propósito é proporcionar uma concepção inicial do negócio, uma sistematização mais concisa da oportunidade, do pessoal e das necessidades financeiras. Pode ser, portanto, utilizado para testar a reação inicial à idéia do empreendedor, e é um documento que ele pode compartilhar com seus confidentes e captar suas reações antes de investir tempo e esforço significativos em um plano mais elaborado.

Este livro apresentará o plano mais tradicional que pode ser utilizado para levantar capital e informar outras partes interessadas.

Que tipo de plano você vai preparar? Acharmos que usará os três. Nossa experiência é de que o plano compacto serve como um primeiro esboço do negócio. Se estiver trabalhando com uma equipe, esse plano pode ser o caminho para garantir que todos tenham a mesma visão. Você pode então delegar a preparação de diferentes partes do plano aos outros membros do grupo. Por exemplo, um deles pode fazer o plano de marketing, e outro o de desenvolvimento, e já que todos têm o compacto como guia, menos conciliação será necessária para montar o plano completo. Também achamos que os planos compactos são adequados para se enviar aos interessados antes de uma reunião, porque a menos que estejam muito impressionados com o conceito, é improvável que os investidores leiam um plano com 40 páginas. Portanto, depois de completar todo o processo de planejamento do negócio, volte ao início e prepare um elegante plano compacto para o público externo, pois ele pode ser um instrumento para despertar o interesse de investidores, clientes e fornecedores.

O plano de negócios operacional é na verdade uma compilação de toda informação que você e sua equipe reuniram sobre a oportunidade, em que não só esta é pormenorizadamente detalhada, mas também o são as etapas a serem concluídas para lançar o negócio. É detalhado demais para os interessados, mas inestimável para você.

Com isso em mente, o restante deste livro vai guiá-lo através do processo de planejamento do negócio. Não se esqueça de que, embora os capítulos apresentem em seqüência as seções do plano, o processo é iterativo. Você preparará partes de uma seção e seguirá para a seguinte antes de voltar e completar outras partes do plano. Nunca é demais enfatizar que esse é um processo dinâmico e que seu resultado final, um plano escrito, estará obsoleto assim que for impresso. O plano de negócios é um documento vivo que você deve sempre rever e atualizar. Aproveite o processo.