

ESCOPO DE PROJETO PARA CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

PROJECT SCOPE TO CREATE A BUSINESS PLAN

ALCANCE DEL PROYECTO DE CREACIÓN UN PLAN DE NEGOCIOS

Armando Terribili Filho

Pós-doutorando pela UNESP

Docente no SENAC (SP) e na UNIVALI (SC)

Endereço: Av. Engenheiro Eusébio Stevaux, Santo Amaro, n. 823, CEP: 04696-000. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 99123-0725

E-mail: armando.terribili@sp.senac.br

Artigo recebido em 22/06/2013. Revisado por pares em 22/07/2013. Reformulado em 25/02/2014. Recomendado para publicação em 11/02/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 22/04/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

No Brasil, 27% das empresas criadas encerram suas atividades no primeiro ano de existência, e 58% delas até o final do quinto ano. Assim, os objetivos do artigo são: apresentar a composição de um Plano de Negócios por meio da EAP (Estrutura Analítica de Projetos) utilizando o padrão do Guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), e discutir se a criação de um Plano de Negócios aumentaria a probabilidade de sucesso de uma nova empresa. A metodologia utilizada foi composta de três etapas: revisão bibliográfica, definição dos entregáveis de um projeto para criação de um novo negócio e análise das principais razões para o encerramento de uma empresa em seus primeiros anos de existência. Os resultados apontaram que a existência de um Plano de Negócios não é sinônimo de sucesso, mas, certamente aumenta a probabilidade disto acontecer, pois a maioria das causas identificadas teria sido suprida pela elaboração de um Plano de Negócios.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Empreendedorismo; Escopo; Gerenciamento de Escopo; EAP.

ABSTRACT

In Brazil, 27% of companies established close down its activities in the first year of existence and 58% by the end of the fifth year. The objectives of the article are: present the composition of a Business Plan through the WBS (Work Breakdown Structure Project), using the standard PMBOK® Guide (Project Management Body of Knowledge) and discuss the creation of a Business Plan to increase the probability of success of a new company. The methodology consisted of three steps: literature review, definition of deliverables of a project to create a new business and analysis of the major reasons for the closure of a company in its early years of existence. The results showed that the existence of a Business Plan is not synonymous of success, but it certainly increases the probability of this happening, because the most causes given by the closing of new businesses have been supplied by the preparation of a Business Plan.

Keywords: Business Plan; Entrepreneurship; Scope; Scope Management; WBS.

RESUMEN

En Brasil, 27% de las empresas establecidas clausuran sus actividades en el primer año de existencia y 58% en final del quinto año. Los objetivos del artículo son presentar la composición de un Plan de Negocios a través de la EAP (Estructura Analítica de Proyecto), utilizando el estándar contenido en la Guía PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) y discutir se la creación de un Plan de Negocios aumenta la probabilidad de éxito de una nueva empresa. La metodología consistió en tres pasos: revisión de la literatura, la definición de los entregables de un proyecto para crear una nueva empresa y el análisis de las principales razones para el cierre de una empresa en sus primeros años de existencia. Los resultados mostraron que la existencia de un Plan de Negocios no es sinónimo de éxito, pero sin duda aumenta la probabilidad de que esto ocurra, porque la mayoría de causas dadas habría sido suministrada por la preparación de un Plan de Negocios. Como continuación de este trabajo, se sugiere una investigación con empresas jóvenes que han tenido éxito con el fin de detectar la correlación entre el Plan de Negocios.

Palabras clave: Plan de Negocios; Emprendimiento; Alcance; Ámbito de gestión; EAP.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil é algo consolidado e relevante na economia nacional, conforme estudo realizado pelo *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, que apontou a existência de 21,1 milhões de empreendedores no País. O Brasil é a nação com maior percentual de empreendedores entre 17 países do G20 (grupo que integra as 20 maiores economias do mundo) que foram pesquisados, com 17,5% de sua população adulta empreendendo, seguido da China (14,4%), Argentina (14,2%), Austrália (7,8%) e Estados Unidos, com 7,6% (VELLUTO, 2011).

Reforçando este cenário de *País empreendedor*, pesquisa conduzida pela Endeavor (organização internacional que promove o empreendedorismo) com uma amostra de 604 estudantes universitários brasileiros, representando as regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país, apontou que dois terços dos pesquisados já têm ou pretendem criar o seu próprio negócio (REMUS, 2012). Em contrapartida, a mesma pesquisa apontou que apenas 31% dos que desejam abrir seu negócio no futuro estão se preparando para isso através da leitura de livros.

Esta falta de preparação e de planejamento ficaram evidentes nos resultados de uma pesquisa conduzida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – São Paulo (SEBRAE-SP) sobre a mortalidade dos negócios nas empresas paulistas. A pesquisa demonstrou que 27% das empresas encerram suas atividades com menos de um ano de existência, e apenas 42% sobrevivem após cinco anos de atividades. Dentre os motivos alegados pelos empresários para o fechamento de seus negócios destacam-se a falta de clientes (18%), falta de capital (10%), problemas de planejamento e administração (10%), perda do cliente único (9%), problemas com sócios (8%), custos elevados (7%), problemas particulares (7%) e falta de lucro, com 7% (SANIELE, 2012).

Com base na pesquisa realizada junto aos universitários brasileiros (REMUS, 2012), pode-se inferir que a criação de novas organizações no país tende a crescer. Para evitar a morte prematura das empresas (SANIELE, 2012), o planejamento torna-se cada vez mais necessário para que a administração da nova organização esteja preparada para lidar com o negócio, conhecendo o mercado que quer atingir, a concorrência, os riscos e os potenciais fornecedores, tendo uma estrutura gerencial e operacional para suportar a demanda, que o Plano de Marketing suporte a correta formação de preços, a estratégia de distribuição, a

publicidade e a promoção. Ademais, o estudo de viabilidade econômico-financeira e os indicadores gerados no planejamento devem possibilitar uma assertiva tomada de decisão; assim, o planejamento de um novo empreendimento deve trazer segurança para o empreendedor. Todos estes estudos, análise, indicadores e documentos devem estar contidos em um documento intitulado *Plano de Negócios*.

A indagação se um Plano de Negócios é um Projeto ou Operações é relativamente comum por parte de estudantes de graduação, pós-graduação e alunos de cursos de extensão em Novos Negócios (TERRIBILI FILHO, 2012). A dúvida é pertinente, pois há características em comum em um Projeto e Operações: em primeiro lugar, ambos são executados por pessoas, exigindo atividades de planejamento, controle e monitoramento; e, em segundo lugar, ambos têm recursos escassos, sejam materiais, logísticos, financeiros ou humanos.

Projeto é algo finito em termos de tempo, gerando algo único, enquanto que Operações são processos repetitivos e contínuos, exigindo monitoramento das atividades que compõem os processos. Assim, pode-se afirmar que a criação de um novo negócio é um projeto, tendo como escopo principal a criação da organização. Em contrapartida, a partir da criação da organização, ela passa a existir de modo *ad eternum*; ou seja, transformando-se em Operações, visando à sustentação no mercado em que atua.

Todavia, deve-se ressaltar que a criação de um novo negócio (por mais simples que seja) exige planejamento, que é estruturado no Plano de Negócios. Este planejamento engloba diversas dimensões, como estudo do mercado, análise da concorrência, conhecimento da legislação, comunicação com clientes, projeções financeiras, análise de riscos, planos de ação para início das operações, etc.

Com base na análise dos referenciais bibliográficos selecionados, os dois objetivos do artigo são: (1) apresentar a composição de um Plano de Negócios, desmitificando que sua elaboração, sobretudo para as micro e pequenas empresas, seja algo extremamente complexo; para tanto, é apresentada a composição do escopo do Projeto de Elaboração de um Plano de Negócios, utilizando o padrão do Guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) por meio da EAP (Estrutura Analítica de Projetos), que também é conhecida por

WBS (*Work Breakdown Structure*)¹, como fez Pons (2008) ao apresentar a EAP para o ciclo de vida do desenvolvimento de um novo produto (lavadora de pratos); e (2) discutir se a criação de um Plano de Negócios aumentaria a probabilidade de sucesso de uma nova empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E DE OPERAÇÕES

Um projeto, de acordo com o PMI® (2013), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Isto não representa que o produto, serviço ou resultado criado pelo projeto seja temporário, podendo ser algo duradouro. O PMI® (2013), na própria definição de projeto, apresenta como exemplo a construção de um monumento nacional, pois a criação é algo temporário e único, porém, com resultado que pode perdurar por séculos.

A definição apresentada é sintetizada por Carvalho e Rabechini Jr. (2011) em dois conceitos: temporalidade e unicidade ou singularidade; o primeiro conceito evidencia que todo projeto tem um início e fim bem determinados; enquanto que o segundo, é que todo produto ou serviço gerado por um projeto é algo único; ou seja, diferente de todos os similares feitos anteriormente. Terribili Filho (2011) complementa a definição, afirmando que todo projeto tem custos, envolvendo recursos humanos, materiais e logísticos.

O gerenciamento de projetos, segundo o PMI® (2013), é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender os seus requisitos. Carvalho e Rabechini Jr. (2011) complementam esta definição mencionando a norma ISO 10006, que afirma que o gerenciamento de projetos inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto em um processo contínuo para alcançar seus objetivos.

O PMI® (*Project Management Institute*) apresenta o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto, chamado de Guia PMBOK® (*Project Management Body of*

¹ A criação da EAP se faz através da Técnica da Decomposição de cada *entregável* do projeto em *entregáveis* menores. A decomposição continua até que se atinja um nível em que se possa identificar as atividades para a geração do *entregável*.

Knowledge), que é um conjunto de processos e práticas na área de gerenciamento de projetos, cuja abordagem se faz através de dez disciplinas: gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, de custos, da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas.

Os 47 processos contidos no Guia PMBOK® (PMI®, 2013) estão agrupados logicamente em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento.

O gerenciamento do escopo inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário para terminar o projeto com sucesso. Este gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto (PMI®, 2013).

São seis os processos contidos no Guia PMBOK® relacionados ao gerenciamento do escopo: planejar o gerenciamento do escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a EAP (Estrutura Analítica de Projeto), verificar o escopo e controlar o escopo. Os quatro primeiros processos são relativos ao grupo *planejamento*, enquanto que os dois últimos são do grupo *monitoramento/controle* (PMI®, 2013).

O primeiro processo é *planejar o gerenciamento do escopo*, quando se define como os processos serão executados, controlados, monitorados e encerrados. O segundo processo é *coletar os requisitos com os stakeholders* (interessados) no projeto, para definir e documentar as funções e funcionalidades do produto e do projeto necessárias para atender às suas expectativas. Os requisitos representam a fundação da EAP. Os custos, cronograma e qualidade são construídos com base nos requisitos (PMI®, 2013). A coleta dos requisitos dos *stakeholders* (escopo na visão do cliente), segundo Xavier (2009), irá facilitar os processos de definição do escopo do projeto e a criação da EAP (Estrutura Analítica de Projeto).

O terceiro processo, *definir o escopo*, é o que tem por objetivo gerar a descrição detalhada do projeto e do produto. Segundo o PMI® (2013), a descrição detalhada do escopo é crítica para o sucesso do projeto, pois se baseia nas entregas principais, premissas e restrições.

O quarto processo é *criar a EAP (Estrutura Analítica de Projeto)*. EAP é a subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. A EAP é a decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado para

atingir os objetivos do projeto. A EAP organiza e define o escopo total. O nível mais baixo da EAP é chamado de *pacote de trabalho*, que pode ter seu prazo e custo estimados (PMI®, 2013). Xavier (2009) destaca que a EAP não é instrumento novo em projetos, pois era utilizada no início dos anos 1960 pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos, pela indústria aeroespacial e construção civil. O autor destaca que há duas formas de apresentá-la: identada e de forma gráfica, pois em ambas é possível identificar a hierarquia dos pacotes de trabalho.

Finalmente, os processos de monitoramento/controle são: *verificar o escopo* e *controlar o escopo*. O primeiro refere-se à aceitação das entregas concluídas no projeto, enquanto que o segundo é relativo ao controle de mudanças no escopo do projeto; ou seja, garantir que as mudanças e as ações corretivas ou preventivas no projeto tenham sido previamente analisadas e aprovadas (PMI®, 2013).

Em contrapartida e de acordo com o PMI® (2013), as operações representam uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem serviço repetitivo. Os exemplos mencionados incluem operações de produção, de fabricação e de contabilidade, assim sintetizando o conceito que as operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto. Diferente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

2.2.1 Missão e Visão

A missão de uma organização, segundo Ashoka e McKinsey (2001), é a própria razão de ser da organização. Os autores apresentam quatro características da missão de uma organização: descreve a realidade existente, reflete valores e prioridades, não está necessariamente sujeita ao tempo e é clara.

Salim (2010, p. 101) define missão de um empreendimento como “[...] o que ele faz, é a sua função em relação ao mercado ou junto ao seu público-alvo, levando-lhe produtos, serviços ou benefícios”.

O desenvolvimento da missão de uma empresa é a parte mais importante na elaboração de um Plano de Negócios, pois, de acordo com Di Diego (2012), é o momento que permite mudar ou reconfirmar o direcionamento da empresa. Focaliza-se no presente e futuro imediato, apresentando os benefícios que a empresa levará a seus clientes, colaboradores, acionistas, parceiros de negócio e à comunidade.

Mirshawka (2004) afirma que todo empreendedor que conseguir formular uma excelente declaração de missão, perceberá o poder de estimular, nos seus colaboradores, o compromisso, a motivação e a clareza de visão e propósito. O autor recorre a William E. Deming para registrar que, além da importância de declarar a missão entre os colaboradores, a administração deve mostrar constantemente seu compromisso com essa declaração.

Quanto ao conceito de visão, Ashoka e McKinsey (2001) afirmam que é a declaração das aspirações futuras da organização, em termos dos objetivos, que pretende atingir; por isso, afirmam os autores que as aspirações devem ser envolventes, bem articuladas e ambiciosas para motivar as pessoas da organização. A visão deve ser ousada, desafiadora, porém atingível.

Mirshawka (2004) apresenta seis características de visão: clara, envolvente, memorável e memorizável, alinhada com os valores da empresa, vinculada às necessidades dos clientes, e vista como um grande desafio que é difícil de ser vencido, mas não impossível. O autor apresenta duas funções básicas da visão: a primeira é servir como uma fonte de inspiração, e a segunda, servir de apoio para a tomada de decisão; por isso, conclui que a visão é a identificação do caminho para o futuro. Além da missão e visão, o empreendedor que quiser ter uma empresa de qualidade deve ter uma estrutura filosófica com outros quatro componentes: objetivos, metas, valores e princípios. Os objetivos são os resultados específicos que a organização pretende obter (como um todo ou para determinados setores); as metas são as etapas ou resultados parciais quantificados e datados, pretendidos, em função dos objetivos; os valores são os credos básicos para a organização e seus funcionários; e princípios são as normas, regras, doutrinas e pressupostos fundamentais que devem ser adotados pela administração e funcionários.

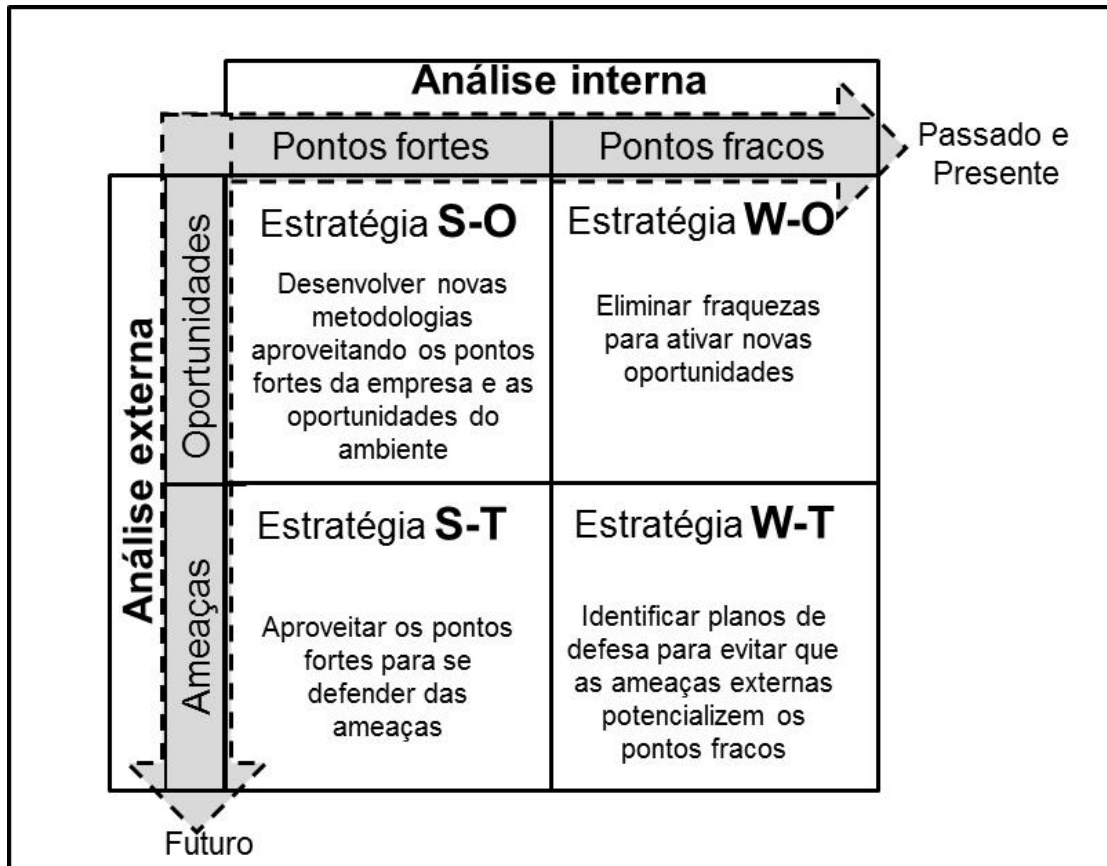
2.2.2 Produto/serviço e avaliação mercadológica

A criação de um novo negócio exige, em primeiro lugar, uma boa ideia, preferencialmente de algo novo, diferente e que vá ao encontro de necessidades e desejos dos potenciais clientes. Uma boa ideia é condição necessária, mas não é suficiente para o sucesso do novo negócio. Ademais, deve-se procurar *ouvir* os futuros clientes através de pesquisas, para que não se criem vieses de entendimento com base em estereótipos e pré-conceitos. Realizar uma pesquisa de mercado é útil, porém pode ser custoso, dependendo do tamanho da amostra e caso se contrate um instituto de pesquisa para realizá-la. Há diversas técnicas de pesquisa, incluindo quantitativas, qualitativas, grupo focal, etc. Após definir claramente o produto/serviço, deve-se investigar a legislação vigente na área e suas particularidades (TERRIBILI FILHO, 2012).

Para avaliação do negócio no mercado, basicamente, são três análises a ser efetuadas: Análise SWOT, Análise das 5 Forças de Porter e Análise PEST. A Análise SWOT tem origem nas palavras inglesas *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que significam: os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do negócio. Segundo Silveira (2001) e Di Diego (2012), os pontos fortes estão associados às competências, habilidades, vantagens que o negócio tem diante da concorrência, enquanto que os pontos fracos são características internas deficientes da organização. Entre os pontos fortes e fracos podem-se mencionar: recursos financeiros (capital de giro), logística, *know-how*, estrutura da organização, imagem da organização e gestão. Os pontos fortes e fracos estão associados ao passado e presente. Por outro lado, as oportunidades e ameaças estão ligadas ao futuro e são fatores externos (e tendências) que podem impactar a organização, trazendo vantagem competitiva (oportunidades) ou freando o desenvolvimento da organização (ameaças).

A abordagem da tradicional Análise SWOT é ampliada (DI DIEGO, 2012) através da elaboração da Matriz TOWS, quando recomenda estratégias específicas para as intersecções S-O (pontos fortes com oportunidades externas), W-O (pontos fracos com oportunidades externas), S-T (pontos fortes com ameaças externas) e W-T (pontos fracos com ameaças externas), conforme Figura 1.

Figura 1 - Matriz TOWS



Fonte: Traduzido e adaptado de Di Diego, p. 70-72, (2012).

A segunda avaliação, segundo Terribili Filho (2012), é a Análise das 5 Forças de competitividade de Porter: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e ameaça de produtos substitutivos. A realização desta avaliação permitirá identificar características e vulnerabilidades do novo negócio no mercado. Por exemplo, se a força *novos entrantes* é intensa, isto representa que se trata de um segmento ainda não saturado, com possibilidade de outras empresas ainda se estabelecerem, aumentando a concorrência. O poder de negociação de fornecedores indica o quão dependente o negócio é dos fornecedores - ou seja, quanto mais fornecedores a organização possuir, maior liberdade de escolha e negociação terá; em contrapartida, a existência de poucos fornecedores pode trazer à organização alguns riscos de elevação de preços e/ou desabastecimentos. De modo análogo, o poder de negociação dos clientes sinaliza se o segmento atua com poucos e fortes clientes ou não. A força *ameaça de produtos substitutivos* é, talvez, uma das mais importantes, pois evidencia o quanto o produto/serviço pode ser substituído no mercado. Exemplos históricos de produtos substituídos são: os disquetes, discos de vinil, carburadores, filmes fotográficos, etc.

A terceira e última análise é a PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica). No aspecto político deve-se analisar se o produto/serviço está sujeito a intervenções do governo no que tange a políticas fiscais, regras de proteção ao meio ambiente, regras de segurança e tarifas alfandegárias. Em termos econômicos, devem ser consideradas as condições da economia que podem impactar a escolha da estratégia da organização, como: estabilidade monetária, políticas de importação/exportação, taxa de inflação, custos do trabalho e outros. As variáveis sociais incluem mudanças no estilo de vida das pessoas, comportamento do consumidor, distribuição de renda e outros que podem impactar o novo negócio. Finalmente, as variáveis tecnológicas podem fazer surgir novos produtos/serviços, tornando os atuais rapidamente obsoletos (DI DIEGO, 2012; TERRIBILI FILHO, 2012). Com base na Análise SWOT, das 5 Forças de Porter e Análise PEST, o empreendedor pode reavaliar seu produto/serviço, definir novas estratégias, estabelecer planos de ação, ou mesmo desistir de criar o novo negócio.

Correa García, Ramírez Bedoya e Castaño Ríos (2010) reforçam que é fundamental realizar um diagnóstico preliminar, a fim de se conhecer as condições às quais estarão sujeitas a empresa, podendo assim, quantificar e controlar os possíveis riscos associados à operação do negócio.

2.2.3 Estrutura gerencial

A importância da composição da equipe gerencial é destacada por Salim *et al.* (2005), afirmando que deve ser acompanhada de um breve currículo dos integrantes e a definição da função que cada um desempenhará no empreendimento. O autor menciona que o organograma (com áreas e indicação de sua subordinação) é usual.

Ashoka e McKinsey (2001) afirmam que o fator de sucesso de um negócio é a equipe de gestão. Para tanto, os autores destacam que é o organograma que contém a apresentação da estrutura da equipe de gestão, mostra como as decisões serão tomadas e como as responsabilidades estarão distribuídas. Mencionam três características de um bom organograma, que são: cobrir todas as funções necessárias à realização do negócio; definir as responsabilidades de cada pessoa na organização; e conferir a cada pessoa responsabilidades que exijam habilidades e conhecimentos similares.

A criação de uma grade contendo as habilidades e conhecimentos necessários que cada cargo exige, e um mapeamento das habilidades e conhecimentos disponíveis na organização é recomendado por Ashoka e McKinsey (2001), pois, com base nas lacunas identificadas, comparando-se as necessidades com o que há disponível, a organização poderá optar por contratar, treinar ou terceirizar determinadas atividades. Os autores qualificam como fator-chave de sucesso de um empreendimento a qualidade e capacitação dos recursos humanos; por isso, o item *remuneração* deve ser considerado como fator de atratividade ou retenção de profissionais talentosos. Assim, recomendam que a remuneração seja compatível com o mercado; para tanto, pesquisas salariais com outras organizações similares devem ser efetuadas.

De acordo com Mirshawka (2004), o maior investimento de um negócio, para qualquer tamanho de organização, são as pessoas que lá atuam. Apresenta cinco atribuições de um gestor quanto aos seus colaboradores, que são: valorizar e demonstrar a seus empregados que eles estão em primeiro lugar, sendo muito mais importantes que as máquinas mais caras e sofisticadas da empresa; investir sabiamente - ou seja, contratar a pessoa certa para a tarefa ou serviço certo; comunicar-se convenientemente com os empregados, fornecendo-lhes, para isso, o manual de procedimentos e as descrições dos vários serviços que precisam ser executados na empresa; manter todos os seus equipamentos em boas condições de trabalho; e, finalmente, capacitar adequadamente os seus funcionários, fornecendo-lhes à época certa os treinamentos de atualização.

2.2.4 Plano de Marketing

De acordo com Dornelas *et al.* (2008), o Plano de Marketing é composto de sete itens:

- estratégia para o mercado-alvo;
- estratégia para o produto/serviço;
- estratégia para a formação de preços;
- estratégia de distribuição;
- publicidade e promoção;
- estratégia de vendas e;
- previsão de vendas e Marketing.

Os autores endereçam, por meio destes sete itens, o *mix* de Marketing, também conhecido como os 4Ps: produto, preço, praça (ou canal) e promoção. O termo 4Ps tem sua origem na língua inglesa: *product* (produto), *price* (preço), *place* (local) e *promotion* (promoção).

O primeiro *P* (produto) é tratado nos dois primeiros itens do Plano de Marketing: *estratégia para o mercado-alvo* e *estratégia para o produto/serviço*. Segundo Dornelas *et al.* (2008), a estratégia para o mercado-alvo contempla o posicionamento do produto no mercado, incluindo os aspectos racionais e emocionais dos potenciais consumidores. Quanto à estratégia para o produto/serviço, os autores afirmam que, neste item, deve ser descrito como o produto se distingue dos concorrentes, em termos de características, funcionalidades e qualidade. Os autores ressaltam que os mercados são dinâmicos; portanto, mudam continuamente, assim como os valores dos consumidores.

Para o segundo *P* (preço), segundo Dornelas *et al.* (2008), há dois métodos principais para a determinação de preço: primeiro, o de custo acrescido de margem (ou método do *mark up*), e o segundo método, de mercado e demanda. Os autores concluem afirmando que a *estratégia para a formação de preços* deve ter, como método, a investigação minuciosa do mercado para se determinar um preço apropriado com base nos que os concorrentes oferecem e na posição do produto. Se este for de baixo custo, recomendam que seja atribuído um preço abaixo do mercado. Se for de melhor qualidade ou tiver características superiores aos da concorrência, deve ter um preço acima do mercado.

Tal abordagem é ratificada por Salim (2010), quando afirma que a fixação de preço deve ter sua estratégia de acordo com o produto/serviço. Assim, se é uma *commodity* (sem distinção de quem produz), é o mercado que define o preço, ressaltando que, se a organização não tem preço competitivo, deve rever seus processos internos para reduzir seus custos de produção. Por outro lado, se não é uma *commodity*, o autor afirma que, havendo produtos similares no mercado, a fixação do preço terá, por base, os dos concorrentes, enfatizando, todavia que, se for algo feito sob medida (específico para o cliente), o preço deverá ter, por base, os custos e uma margem predefinida.

O terceiro *P* dos 4Ps é o *place* (local, praça ou canal), que é endereçado pelo quarto item apresentado por Dornelas *et al.* (2008), configurando-se em *estratégia de distribuição*". Segundo Ashoka e McKinsey (2001), os canais de distribuição são os meios utilizados para

entregar o produto/serviço ao consumidor; ou seja, é, segundo os autores, a *ponte* entre o negócio e o público-alvo, podendo existir os canais de venda direta (loja, venda por telefone, força de vendas própria e *site* na Internet) e os de venda indireta (loja de terceiros, força de vendas terceirizada e *site* de terceiros). Os autores ressaltam que os canais de distribuição devem ser escolhidos segundo a estratégia do negócio e, também, caso o público-alvo seja bem segmentado, canais específicos de distribuição podem ser considerados, como: feiras, escolas, quiosques, centros acadêmicos, livrarias universitárias, etc. Ainda segundo os autores, a estrutura de custos de cada canal deve ser analisada com critério, pois isto impacta diretamente os custos finais do produto/serviço.

Finalmente, o quarto P dos 4Ps é *promotion* (promoção), apresentado pelo quinto item da lista de Dornelas *et al.* (2008), que é a *publicidade e promoção* para comunicar-se de forma eficaz com o público-alvo. Segundo os autores, a estratégia múltipla de propaganda e promoção deve ser programada quanto aos caminhos e custos. Ashoka e McKinsey (2001) apresentam várias táticas de comunicação, incluindo rádio, TV, *banners*, *e-mails*, *sites* de busca, mídia impressa, assessoria de imprensa, *outdoors*, redes sociais, Marketing direto (panfletos e cartas, por exemplo) e Marketing de guerrilha (cartazes, *displays* e outras ações de comunicação bem focadas e de pequena escala), conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Táticas de comunicação e suas características

	Capacidade de Segmentação	Alcance	Capacidade de reforçar a marca	Capacidade de passar mensagens explicativas	Grau de credibilidade	Tempo de reação	Custo
Marketing de guerrilha	alta	baixo	média	baixa	baixo	curto	baixo
Marketing direto	alta	médio	baixa	alta	alto	curto	alto
Rádio	alta	alto	alta	alta	alto	médio	médio
Mídia online - banners	alta	médio	alta	baixa	médio	curto	médio
Mídia online - mala virtual	alta	alto	média	alta	baixo	curto	médio
Mídia online - sites de busca	alta	médio	baixa	baixa	médio	médio	baixo
Outdoor	baixa	médio	alta	baixa	baixo	curto	alto
Mídia impressa	média	médio	média	altíssima	alto	médio	alto
Televisão	baixa	altíssimo	altíssima	média	alto	longo	altíssimo
Assessoria de Imprensa	baixa	indefinido	média	média	alto	curto	baixo

Fonte: Ashoka e McKinsey, p. 103. (2001).

O sexto e sétimo itens apresentados por Dornelas *et al.* (2008) são, respectivamente, a *estratégia de vendas* e a *previsão de vendas e Marketing*. A estratégia de vendas, diretamente associada a canais, tem maior detalhamento quanto ao capital humano requerido para a área de vendas e assistência técnica, como tamanho da equipe e as

habilidades necessárias aos seus integrantes. A previsão de vendas, segundo Terribili Filho (2012), deve considerar as estimativas de demanda média, e também as sazonalidades (períodos do ano de significativa oscilação de vendas). Segundo o autor, a previsão de vendas é uma das maiores dificuldades para o empreendedor, devendo, no início, utilizar-se de informações de empresas que prestam serviço análogo, de suas observações pessoais e opinião especializada. Dornelas *et al.* (2008) apresentam dois métodos distintos: o da comparação e o da acumulação. O método da comparação consiste na investigação detalhada do setor e acompanhamento dos concorrentes, efetuando um modelo específico com base na diferenciação avaliada. O segundo método apresentado por Dornelas *et al.* (2008) é o da acumulação, quando o empreendedor identifica as fontes de receita, estimando cada tipo de renda no período de um dia ou de outro pequeno período de tempo. As projeções de receita devem contemplar crescimento ao longo do tempo com base em estudos e premissas; porém, a estrutura operacional deve acompanhar *pari passu* a evolução planejada.

2.2.5 Estrutura operacional

De acordo com Terribili Filho (2012), a capacidade de produção e entrega do produto/serviço está diretamente relacionada com a estrutura operacional definida. Na estrutura operacional devem ser contemplados não somente os profissionais, mas também o local geográfico, os espaços físicos (lojas, estoques, centros de distribuição), veículos e outros recursos logísticos. Para tanto, as estimativas de demanda média (vendas) devem ser consideradas, incluindo-se, ainda, as sazonalidades e os picos.

Ashoka e McKinsey (2001) destacam que, para planejar a capacidade de produção, é fundamental conhecer a estrutura de custos da organização no que se refere aos custos fixos e custos variáveis. Os autores alertam também para que a definição da capacidade de produção seja feita exclusivamente com base em parâmetros internos, mas também considerando a demanda do mercado.

2.2.6 Estudo de viabilidade econômico-financeira

Um item importante na elaboração de um Plano de Negócios é realizar o estudo de viabilidade econômico-financeira, que engloba basicamente três avaliações: VPL, TIR e *payback* (tempo de retorno do investimento), conforme destaca Terribili Filho (2012). Para se calcular estes itens, devem-se estimar os investimentos iniciais e projetar os custos fixos mensais (por 48, 60 meses ou mais), os custos variáveis e a receita mensal. A receita mensal está diretamente relacionada à estimativa de vendas e ao preço do produto/serviço, que este deve ter, por base, três fatores: custos, quanto o cliente está disposto a pagar e quanto de valor o cliente *percebe* no produto/serviço.

Ashoka e McKinsey (2001) ressaltam que o preço percebido pelo cliente tem dois componentes: os benefícios (atributos) que o cliente identifica no produto e o preço percebido que, além do preço da aquisição, pode contemplar taxas de uso, de manutenção, etc.

O VPL (Valor Presente Líquido) é o somatório dos saldos de caixa mensais projetados (montante total das saídas, deduzido do montante total das entradas) trazidos a valor presente, usando uma taxa de juros previamente definida. A TIR (Taxa Interna de Retorno) é a taxa de juros que iguala saídas e entradas do fluxo de caixa, representando a remuneração do capital empregado. Comparando-se com a taxa de mercado, pode-se avaliar a *atratividade* financeira do novo negócio. Finalmente, o *payback*, representa o tempo de retorno do investimento. Com base nestes três itens, pode-se tomar a decisão do ponto de vista financeiro em se criar o empreendimento ou não, pois se conhecerá (com bases nas premissas e estimativas de demanda) a taxa e o período de retorno do investimento.

Dois outros indicadores são apresentados por Salim (2010): o *break-even point* (ponto de equilíbrio) e o *burning rate* (custo afundado). O *break-even point* é o mês a partir do qual ocorre equilíbrio entre as receitas e as despesas do empreendimento, enquanto que o *burning rate* são os custos mensais indispensáveis ao funcionamento mínimo do empreendimento, independentemente de haver receita ou não.

Correa García, Ramírez Bedoya e Castaño Ríos (2010) afirmam que o planejamento financeiro possibilita a criação de empresas sustentáveis ao longo do tempo, tanto para sua consolidação como para a expansão. Os autores concluem que o planejamento financeiro se constitui em ferramenta de gestão empresarial de suma importância, que permite visualizar

o projeto de criação de empresa de forma global em termos financeiros, pelos quais as estratégias e os planos operacionais podem ser projetos para o futuro.

2.2.7 Plano de Implantação e Riscos

De acordo com Ashoka e McKinsey (2001), o objetivo do Plano de Implementação é detalhar como o negócio será implementado, especificando as principais atividades, prazos de cumprimento e responsáveis. Os autores destacam três pontos fundamentais: (1) que toda atividade tenha apenas um responsável; este ponto em conformidade com o PMI® (2013) quando é conceituada a Matriz de Responsabilidades de um projeto, afirmando que toda atividade deve ter somente um responsável para evitar confusão; (2) que os marcos-chave sejam efetivamente gerenciados (são as atividades sem as quais todo o processo de implementação do Plano de Negócios fica paralisado); e (3) que o Caminho Crítico seja prioritário no processo de gestão da implementação.

Caminho Crítico determina a *data mais cedo que o projeto pode ser completado*, de acordo com Terribili Filho (2011), representado, assim, o conjunto de atividades que não podem ter atraso, pois caso isto ocorra em qualquer atividade, o projeto também atrasará. As atividades que fazem parte do Caminho Crítico são chamadas de Atividades Críticas. Em geral, o Caminho Crítico determina a duração do projeto, usando como base a técnica *Critical Path Method* (CPM).

Conforme o PMI® (2013), risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto. Terribili Filho (2011) qualifica os riscos em internos ou externos ao projeto, sendo que os riscos internos são, teoricamente, mais factíveis de serem abordados, pois há um controle maior sobre eles. Os riscos em projetos podem estar associados a aspectos de pessoal, da organização, de tecnologias/ferramentas que serão utilizadas no projeto, de estimativas, de custos, de escopo/requerimentos ou riscos externos.

A fim de reduzir o impacto de um risco ou sua probabilidade de ocorrência, devem-se definir estratégias de abordagem aos riscos e elaborar planos de respostas (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

2.2.8 Sumário Executivo

De acordo com Salim (2010), o Sumário Executivo é o último capítulo a ser elaborado no plano, pois exige que o empreendedor já tenha conhecimento abrangente e detalhado do negócio proposto. O autor destaca, ainda, que é o primeiro item a ser apresentado ao leitor, devendo ser sucinto e capaz de gerar entusiasmo. O conceito de Sumário Executivo é apresentado por Salim (2010), quando afirma que se trata de um extrato competente do plano do empreendimento, e que deve ser motivador para captar apoio do empreendedor para sua viabilização. O conteúdo é composto de: objetivo, área de atuação, modelo, percepção do mercado, recursos necessários para viabilizar a expectativa de resultados que serão obtidos pelo empreendimento, caracterizando-se por uma apresentação clara e objetiva, sem detalhes, para que se tenha uma noção completa, porém, sucinta da concepção do empreendimento.

O autor destaca, ainda, que o Sumário Executivo deve ser um resumo dos principais pontos do negócio, pois, muitas vezes, os investidores, patrocinadores e doadores não tempo disponível para analisar todos os detalhes de um Plano de Negócios (SALIM, 2010).

Ashoka e McKinsey (2001) esclarecem que um Sumário Executivo não é uma introdução genérica do plano, nem uma carta de intenções e muito menos uma abertura para gerar suspense ao leitor. Os autores afirmam que a qualidade do Sumário Executivo é importante, pois com base nele o leitor decidirá pela continuidade da leitura do plano.

O Sumário Executivo, segundo Terribili Filho (2012), fornece, de modo resumido, os pontos mais relevantes do plano elaborado, e que visam despertar o interesse do leitor para ler todo o plano. Pode, assim, ser considerado como um *instrumento de venda* do Plano de Negócios para ser apresentado a um investidor, ou para obtenção de crédito em uma instituição de financiamento, pública ou privada.

Dois modelos distintos de Sumário Executivo são apresentados por Di Diego (2012): o sintético e o narrativo. O sintético é um relatório linear e esquemático, apresentando as conclusões de cada componente do plano. Este modelo é simples de ser elaborado, sendo excessivamente objetivo, recomendado àqueles que não gostam muito de escrever. Por outro lado, segundo o autor, o estilo narrativo possibilita que o autor explore seu estilo de escrita pessoal, permitindo ao narrador *contar uma estória*, tornando a apresentação do plano mais

persuasiva, entusiasmante e convincente; por isso recomenda a utilização deste estilo quando se tratar de produtos ou serviços inovadores, novos mercados ou novos processos.

Embora Salim (2010) afirme que não haja uma quantidade fixa de páginas de um Sumário Executivo, recomenda que seja entre três e cinco, destacando que as características usuais nos empreendimentos similares podem ser suprimidas para que sejam transmitidas somente as informações mais importantes.

Os autores Ashoka e McKinsey (2001), Salim (2010) e Di Diego (2012) apresentam um *check list* (lista de perguntas) relativo ao Sumário Executivo, respectivamente com 10, 13 e 8 questões, que abordam sobretudo: a ideia, a atividade proposta, o produto/serviço, o público-alvo, a missão, a visão de futuro, as vantagens competitivas da organização frente às demais, os fatores-chave de sucesso, a competência da equipe gerencial, a probabilidade de sucesso do empreendimento, o valor do investimento, a segurança de que as projeções econômico-financeiras são realistas e que os investidores terão o retorno esperado.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho foi dividido em três etapas contínuas e sequenciais. A primeira foi relativa à revisão bibliográfica dos temas: Plano de Negócios e seus componentes, projeto, gerenciamento de projeto, escopo de projeto, gerenciamento de escopo de projetos e gerenciamento de operações. A escolha destes temas deveu-se ao fato que a criação de uma empresa é um *projeto*; enquanto que a existência contínua de uma empresa caracteriza-se como *operações*.

Na segunda etapa, com base nos referenciais teóricos sobre os componentes de um Plano de Negócios, foram definidos os entregáveis de um projeto para criação de um novo negócio, com representação gráfica e identada, com decomposição dos entregáveis até o quarto nível, no máximo.

Finalmente, na terceira etapa foi efetuada uma análise acerca dos principais motivos e suas causas para o fechamento de uma empresa em seus primeiros anos de existência, com objetivo de se diagnosticar quais causas poderiam ter sido eliminadas ou ter sua probabilidade de insucesso reduzida em função da criação de um Plano de Negócios.

4 DISCUSSÃO

4.1 ESCOPO DE UM PROJETO DE CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

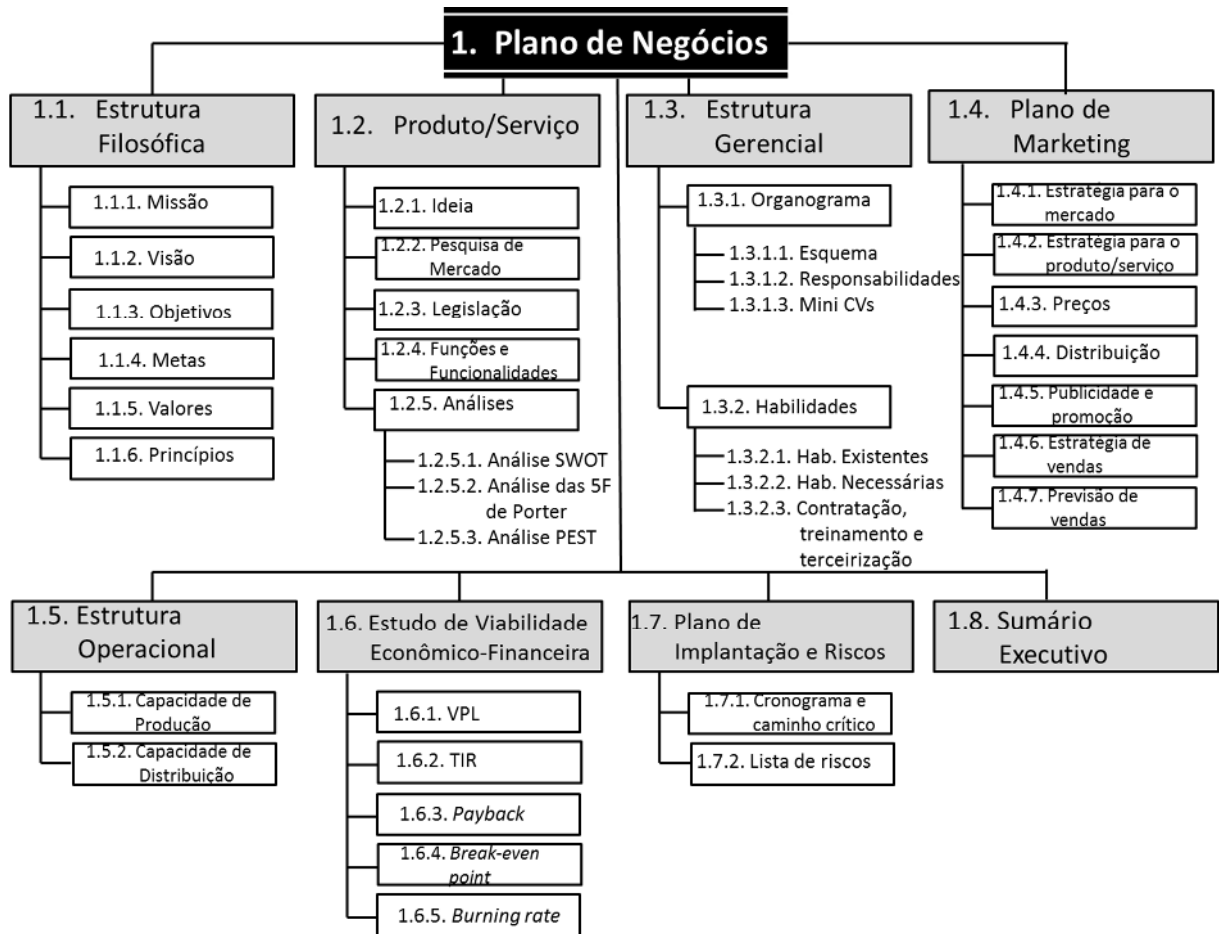
Não há consenso absoluto entre os autores pesquisados acerca do conteúdo e da extensão de um Plano de Negócios; por exemplo, Ashoka e McKinsey (2001), pelo fato de tratarem de organizações sociais, a abordagem quanto ao planejamento financeiro é visar garantir a continuidade das operações (autossustentação) e apresentar os resultados por meio de balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e fluxo de caixa, não mencionando os indicadores de retorno de investimento (TIR, VPL, *payback*, *break-even point* e *burning rate*), tão usuais em organizações lucrativas.

Dornelas *et al.* (2008) mencionam a existência de três tipos de Planos de Negócios. Segundo os autores, o primeiro é aquele que precisa de capital externo, por isso o plano será apresentado a investidores ou financiadores e deverá ter entre 25 e 40 páginas. O segundo tipo, operacional, é bem mais amplo e contém mais de 80 páginas, pois há um nível de detalhamento muito maior; os autores afirmam que este plano é importante *para montar e tocar o negócio*. Finalmente, o terceiro tipo é o compacto, com cerca de 10 páginas, que tem como propósito proporcionar uma concepção inicial do negócio, uma sistematização mais concisa da oportunidade, de pessoal e das necessidades financeiras.

Desta forma, com o objetivo de se definir um escopo amplo, que traga segurança ao empreendedor, pode-se considerar o somatório dos entregáveis descritos nos Referenciais Teóricos deste artigo como sendo o de um projeto de *criação de um novo negócio*. O resultado é apresentado de forma identada da EAP (Estrutura Analítica de Projeto) para o projeto, através da Técnica da Decomposição. A identificação com numeração hierárquica permite a associação imediata de cada *entregável* com o nível imediatamente superior.

Terribili Filho (2011) ressalta que a EAP não é o cronograma e nem o organograma do projeto, constituindo-se no conjunto de *entregáveis* apresentado de forma esquemática e hierarquizada, conforme Figura 2.

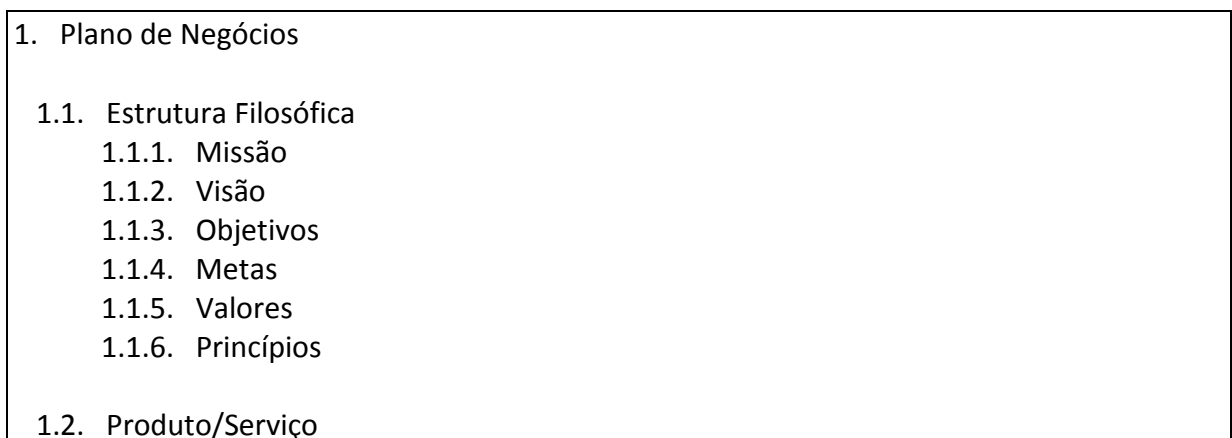
Figura 2 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP) - *Criação de Novo Negócio*



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

A mesma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) pode ser apresentada de forma *identada* (hierarquização facilitada nos editores de textos, com deslocamento à direita), conforme Figura 3.

Figura 3 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP) - identada



- 1.2.1. Ideia
- 1.2.2. Pesquisa de Mercado
- 1.2.3. Legislação
- 1.2.4. Funções e Funcionalidades
- 1.2.5. Análises
 - 1.2.5.1. Análise SWOT
 - 1.2.5.2. Análise das 5 Forças de Porter
 - 1.2.5.3. Análise PEST
- 1.3. Estrutura Gerencial
 - 1.3.1. Organograma
 - 1.3.1.1. Esquema
 - 1.3.1.2. Responsabilidades
 - 1.3.1.3. Mini CV
 - 1.3.2. Habilidades
 - 1.3.2.1. Habilidades Existentes
 - 1.3.2.2. Habilidades Necessárias
 - 1.3.2.3. Contratação, treinamento e terceirização
- 1.4. Plano de Marketing
 - 1.4.1. Estratégia para o mercado
 - 1.4.2. Estratégia para o produto/serviço
 - 1.4.3. Preços
 - 1.4.4. Distribuição
 - 1.4.5. Publicidade e promoção
 - 1.4.6. Estratégia de vendas
 - 1.4.7. Previsão de vendas
- 1.5. Estrutura Operacional
 - 1.5.1. Capacidade de Produção
 - 1.5.2. Capacidade de Distribuição
- 1.6. Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira
 - 1.6.1. VPL
 - 1.6.2. TIR
 - 1.6.3. *Payback*
 - 1.6.4. *Break-even point*
 - 1.6.5. *Burning rate*
- 1.7. Plano de Implantação e Riscos
 - 1.7.1. Cronograma e caminho crítico
 - 1.7.2. Lista de riscos
- 1.8. Sumário Executivo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

4.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DE UM PROJETO *CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS*

Para a elaboração de um Plano de Negócios, os entregáveis que compõem o escopo devem ser gerados utilizando-se os conceitos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, englobando as dez disciplinas contidas no Guia PMBOK® (2013): gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, de custos, da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas.

Embora Dornelas *et al.* (2008) afirmem que a elaboração do esboço preliminar de um Plano de Negócios leve 200 horas, qualquer estimativa dependerá de um conjunto de variáveis, como: complexidade do empreendimento, conhecimento do empreendedor no negócio em estudo, habilidade e experiência do profissional na elaboração de Planos de Negócios e em administração de empresas, etc. Entretanto, para que se tenha um bom nível de precisão quanto a esforço e prazo, deverá ser elaborado o cronograma detalhado contendo as atividades necessárias para gerar cada um dos entregáveis; ou seja, a partir de cada elemento da EAP que não tenha mais ramificação.

Outro aspecto não contemplado nas obras pesquisadas é quanto à sequência de geração dos componentes do plano. Evidentemente que não se trata de algo linear, pois há interdependência entre as atividades; de qualquer forma, Terribili Filho (2012) apresenta como sugestão, para criação de um Plano de Negócios, uma sequência de oito passos, assim caracterizada:

- 1) realizar pesquisa de mercado para validar a ideia com potencial cliente;
- 2) definir claramente o produto/serviço e investigar legislação pertinente;
- 3) efetuar análise SWOT, das 5 Forças de Porter e PEST;
- 4) elaborar o Plano de Marketing;
- 5) confeccionar o estudo de viabilidade econômico-financeira;
- 6) analisar riscos e elaborar planos de resposta para eliminá-los ou mitigá-los;
- 7) construir o cronograma para início das operações (Plano de Implementação);
- 8) elaborar o Sumário Executivo e tomar decisão (avançar com recursos próprios, buscar financiamento ou desistir do novo negócio).

Como afirmam Dornelas *et al.* (2008, p. 43), “construir um Plano de Negócios bem fundamentado dá ao empreendedor credibilidade aos olhos dos interessados”, sejam eles, o empreendedor, parceiros estratégicos, investidores, financiadores, clientes ou fornecedores.

Em um País com mais de 21 milhões de empreendedores (VELLUTO, 2011) e com tendências de crescimento, tomando-se por base os resultados de pesquisas realizadas com universitários brasileiros (REMUS, 2012), torna-se necessário reverter os elevados índices de mortalidade de novas empresas: 27% no primeiro ano e 58% até o quinto ano (SANIELE, 2012).

Na pesquisa conduzida pelo SEBRAE-SP, dentre os motivos alegados pelos empresários para o fechamento de seus negócios, destacaram-se oito itens: a falta de clientes, falta de capital, problemas de planejamento e administração, perda do cliente único, problemas com sócios, custos elevados, problemas particulares e falta de lucro (SANIELE, 2012).

Dos oito motivos apresentados na pesquisa, dois deles têm causas pessoais (problemas com sócios e problemas particulares), que certamente não seriam endereçados em um Plano de Negócios. As outras seis causas poderiam ter sido eliminadas ou terem a probabilidade de insucesso reduzida pelo Plano de Negócios. Exemplos:

1) Falta de clientes – este item poderia ter sido previamente identificado quanto à atratividade do negócio por meio de pesquisa de mercado (quando se pode validar o *interesse* do potencial cliente quanto ao produto/serviço oferecido), pela condução de Análise SWOT (verificando os pontos fortes e fracos da organização e do produto) e pela realização da Análise das 5 Forças de Porter (sobretudo, análise da concorrência). Ademais, a estratégia de formação de preços, de divulgação e distribuição, contidas no Plano de Marketing poderiam endereçar os aspectos de divulgação e distribuição do produto/serviço e conquista de clientes.

2) Falta de capital – a elaboração de um criterioso planejamento financeiro com os vários indicadores: TIR, VPL, *payback*, *break-even point* e *burning rate*, permitiriam identificar a necessidade de um maior capital de giro, possibilitando que o negócio fosse previamente apresentado a um investidor ou agente financeiro para obtenção de recursos financeiros, a fim de *cobrir* eventuais necessidades de capital de giro e/ou saldos negativos no fluxo de caixa.

3) Problemas de planejamento e administração – os problemas de planejamento, embora a pesquisa não apresente particularidades da área, seriam endereçados pelo Plano de Negócios como um todo. Quanto aos problemas de administração, o item *Estrutura Gerencial* do Plano de Negócios, contemplaria os recursos humanos necessários, as

habilidades e competências de gestão, as responsabilidades e a política de remuneração. As eventuais lacunas de habilidades na equipe gerencial podem ser supridas pela realização de treinamento complementar, contratação ou terceirização de algumas de suas atividades.

4) Perda do cliente único – uma das 5 Forças de Porter é o *poder de barganha dos fornecedores*, e um dos itens da Análise SWOT são as *ameaças (Threats)*. Assim, esta situação (potencial problema por ter um único cliente) poderia ter sido previamente identificada e tratada, por meio, por exemplo, de diversificação da base de clientes ou de contrato que trouxesse algum nível maior de proteção para o empreendedor.

5) Custos elevados – o planejamento financeiro detalhado contendo os investimentos iniciais, os custos fixos mensais e os custos variáveis permitem que o empreendedor tenha conhecimento prévio do custo de sua Operação.

6) Falta de lucro – decorrência dos itens anteriores relacionados a planejamento financeiro, ou mesmo de superestimativa de receitas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Eventuais falhas na definição do escopo e ausência de gerenciamento impactam o resultado de um projeto, segundo Santos e Rabechini Jr. (2013). Segundo estes autores, as estratégias de gerenciamento do escopo facilitam a visualização e o desenvolvimento do plano do produto a ser gerado (no caso, o Plano de Negócios), sendo, assim, possível planejar ações, minimizar erros, gerenciar tempo e custos. Por isso, afirmam que a avaliação dos requisitos, das premissas, das expectativas dos envolvidos (partes interessadas), entre outros fatores devem fazer parte do planejamento do projeto.

A elaboração de um Plano de Negócios apoia o empreendedor na criação de seu negócio, estimulando a realização de pesquisas, estudos, análises e reflexões. Como se pôde constatar pela discussão das principais causas de fechamento de novos negócios, a maioria delas poderia ter sido eliminada ou ter sua probabilidade reduzida se o negócio criado tivesse tido a sustentação de um plano. Os elementos filosóficos, de mercado, de produto/serviço, organizacionais, de Marketing, financeiros e operacionais que compõem o escopo do Plano de Negócios são importantes, pois são integrados e inter-relacionados.

A elaboração de um Plano de Negócios desenvolvido isoladamente pelo próprio empreendedor, ou com apoio de uma consultoria, não é sinônimo de sucesso do novo negócio, mas, certamente, aumenta a probabilidade de que isso aconteça. Planejar é importante e condição básica para viabilizar o negócio; entretanto, deve-se também levar em consideração a capacidade de realização, de execução e de obtenção de resultados do empreendedor.

Este trabalho apresenta, como limitação, a ausência de uma pesquisa de campo para evidenciar o que foi detectado na bibliografia analisada; por isso, sugere-se que trabalhos futuros conduzam a realização de pesquisas, por exemplo, com jovens empresas que obtiveram sucesso, a fim de se detectar a correlação entre Plano de Negócios, os componentes desenvolvidos para o plano e o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

ASHOKA Empreendimentos Sociais; MCKINSEY & Company. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

CARVALHO, M. M. de; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos**: construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CORREA GARCÍA, J. A.; RAMÍREZ BEDOYA, L. J.; CASTAÑO RÍOS, C. E. La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión** (online), Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, v. XVIII, n. 1, jun. 2010, p. 179-194. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479010>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

DI DIEGO, S. **Il bussiness plan di successo**: guida pratica per start-up e imprese vincenti. Santarcangelo di Romagna (Rimini), Itália: Maggioli, 2012.

DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J. A.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S. **Plano de Negócios que dão certo**: um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elviesier, 2008.

MIRSHAWKA, V. **Empreender é a solução**. 2. ed. São Paulo, DVS, 2004.

PMI® - Project Management Institute. **A guide to the Project Management of Body of Knowledge** (PMBOK® Guide). 5. ed. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2013.

PONS, Dirk. Project management for new product development. **Project Management Journal**, Wiley, New Jersey, USA, v. 39, n. 2, p. 82-97, 2008.

REMUS, D. Dois terços dos estudantes querem ser empreendedores, mas um terço destes não começa a se preparar. 17 jan. 2012. Disponível em: <<http://startups.ig.com.br/2012/dois-tercos-dos-universitarios-quer-ser-empendedor-mas-um-terco-destes-ainda-nao-comecou-a-se-preparar>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

SALIM, C. S. **Construindo planos de empreendimentos**: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. **Construindo planos de negócios**: todos os passos para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANIELE, B. **Confira os principais motivos de fechamento das empresas**. 26 set. 2012. Disponível em: <<http://invertia.terra.com.br/empendedor/noticias/0,,OI6179300-EI19559,00-Confira+os+principais+motivos+de+fechamento+das+empresas.html>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

SANTOS, C. D.; RABECHINI JR., R. **Gerenciamento de escopo**: um estudo de caso em projetos de eventos esportivos. Trabalho apresentado no 10th International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI. Disponível em: <http://www.infoteca.inf.br/contecsi/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/PDFs/159.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2014.

SILVEIRA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001, p. 209-226.

TERRIBILI FILHO, A. **Gerenciamento de projetos em 7 passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books, 2011.

TERRIBILI FILHO, A. Plano de Negócios: um caminho de 8 passos para transformar uma boa ideia em realidade. **Qualimetria FAAP**, São Paulo, n. 254, p. 58-63, out. 2012.

VELLUTO, L. Microempresas abrirão 27 milhões de vagas até 2016. **Jornal da Tarde**. 26 abr. 2011. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/tag/gem/>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

XAVIER, C. M. da S. **Gerenciamento de Projetos**: como definir e controlar o escopo do projeto. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.