

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

O mundo dos negócios e empresarial pertence cada vez mais aos empreendedores, ou seja, àqueles que identificam as mais promissoras oportunidades e sabem como aproveitá-las.

Cada vez mais, esses empreendedores são convidados a pensar bem sobre os vários fatores que envolvem seu negócio e realizar um planejamento bem detalhado, antes de iniciar suas atividades.

Segundo Dornelas (2008, p. 79) quando se fala em empreendedorismo, naturalmente remete-se ao termo plano de negócios. Ele é a ferramenta fundamental de todo empreendedor que precisa saber como planejar e delimitar as estratégias da empresa que será criada ou que está passando por uma fase de mudanças visando seu crescimento. O principal uso do plano de negócios é o de possibilitar ao gestor, o planejamento e o desenvolvimento de uma nova empresa. No entanto, o plano de negócios tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco, principalmente para empresas de tecnologia e com propostas inovadoras.

Segundo o autor, no Brasil, foi justamente o setor de software que iniciou o processo de popularização do uso do plano de negócios pelos empreendedores brasileiros, por meio do Programa Softex, de incentivo à exportação de software nacional, criado no início da década de 90. A explosão da internet, no final do ano de 1999 e início de 2000 e o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, propiciaram a disseminação do termo plano de negócios em todo o país. Todavia, destacou-se apenas a sua utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento. O plano de negócios é muito mais que isso, podendo ser considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações.

Neste novo mundo dos negócios, não se pensa mais em abrir ou manter uma empresa sem fazer antes um bom Plano de Negócios.

Muitas empresas funcionaram sem um plano durante muito tempo, até com sucesso, no entanto, essa é uma opção limitante e bastante arriscada, pois, em uma empresa, o planejamento é muito importante porque às vezes, a pessoa coloca todas as suas economias no negócio que está abrindo. Empresas já estabelecidas têm investimentos altos em muitas

pessoas, mantêm contratos com funcionários com famílias, que dependem de seus empregos. Possuem também uma posição no mercado para se defender contra os concorrentes. A empresa precisa saber para onde vai e como chegará onde se propôs.

Diante de toda essa importância dada à elaboração de um plano de negócios para uma empresa que será criada e do intuito de empreender a abertura de uma pousada, o tema do presente trabalho consiste na elaboração de um Plano de Negócios para a análise da viabilidade da abertura de uma pousada no distrito de Cardeal Mota ou Serra do Cipó, no município de Santana do Riacho, MG. Ele contém a justificativa do Plano de Negócios, os objetivos específicos e o geral a serem atingidos com o Plano de Negócios, a metodologia utilizada e toda a descrição da pousada, os serviços que se pretende oferecer, o mercado no qual ela irá ser inserida, um plano de marketing para a pousada, a análise estratégica da pousada e seu plano financeiro bem como sua forma de operar.

Segundo o SEBRAE, o negócio de pousadas representa uma forma de hospedagem para quem procura preços mais acessíveis, fora dos grandes centros. As instalações, equipamentos e serviços mais simples, fazem da pousada uma ótima opção para quem procura se hospedar em um lugar aconchegante que lembre o ambiente familiar, ofereça boa alimentação e lazer.

Sendo assim, o presente trabalho irá tratar de questões relativas à abertura desse tipo de negócio.

1.2 Justificativa

De acordo com Dornelas (2008, p. 79), o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais, o que tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, do meio acadêmico ao empresarial. Esse retrospecto não acontece somente aqui no Brasil. Até mesmo nos Estados Unidos, um país de referência quando o assunto é empreendedorismo e criação de pequenas empresas de sucesso, a mortalidade destas também é alta e em alguns casos se aproxima dos índices brasileiros que pode ultrapassar os 50% em alguns setores de negócios. Segundo uma pesquisa do SBA (Small Business Administration), órgão do governo americano de auxílio às pequenas empresas daquele país, observa-se que 2% dos casos de fracasso das start – ups americanas têm causas desconhecidas. Os demais 98% podem ser

agrupados e resumidos em uma única conclusão: falha ou falta de planejamento adequado do negócio.

No caso das empresas brasileiras, várias pesquisas realizadas pelo Sebrae – SP anualmente revelam que os fatores que levam à mortalidade das empresas nacionais não são muito diferentes. A falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiências de gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Ainda segundo o autor, para que esses fatores sejam driblados, o que o empreendedor deve é se capacitar gerencialmente e aplicar os conceitos teóricos para que possam adquirir a experiência necessária e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. Resumindo, existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar.

Sendo assim, a escolha da confecção de um Plano de Negócios para a análise de viabilidade da abertura de uma pousada na região da Serra do Cipó se justifica, pois ele possibilitará todo o planejamento da pousada visando o sucesso do negócio, bem como uma redução dos riscos e incertezas do negócio. Outro ponto que justifica o trabalho é o fato dos pais da estudante possuírem um terreno na região de Cardeal Mota até então ocioso, onde a pousada será situada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é o de desenvolver um Plano de Negócios para analisar a viabilidade da abertura de uma pousada no distrito de Cardeal Mota, ou Serra do Cipó no município de Santana do Riacho, MG.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- ◆ Caracterizar e descrever a empresa através de informações como localização, serviços oferecidos, proprietários da empresa e outras;
- ◆ Delinear a estrutura de propriedade da pousada;
- ◆ Elaborar uma análise estratégica da empresa por meio da profunda análise de diversas informações do mercado, dos serviços que serão oferecidos, das necessidades e preferências dos clientes e outras, para uma avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente de negócios, do mercado consumidor da pousada e como ele será abordado;
- ◆ Descrever os serviços que a empresa irá oferecer;
- ◆ Descrever como será a organização e a gerência do negócio;
- ◆ Elaborar um plano de marketing para a empresa que contemple a política de preços, as estratégias de promoção/comunicação e publicidade e outras adotadas pela empresa;
- ◆ Elaborar um planejamento financeiro da empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceituando Empreendedorismo

Dornelas (2008, p. 22) conceitua empreendedorismo como sendo o envolvimento de pessoas e processos que, unidos, possibilitam a transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. O termo “empreendedor” possui muitas definições, mas uma das mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949) citado por Dornelas (2008, p. 22): “ O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

Kizner (1973) citado por Dornelas (2008, p. 22) também aborda o tema, mas de uma maneira diferente, pois, segundo este autor, o empreendedor é aquele que gera um equilíbrio, situando-se em um lugar positivo e claro dentro de um ambiente turbulento e caótico porque consegue identificar oportunidades na ordem presente. Todos os dois autores concordam com o fato de que o empreendedor é um indivíduo curioso e atento às informações, pois está ciente de que quanto mais conhecimento possuir, maiores serão as suas chances de sucesso.

De acordo com Schumpeter citado por Dornelas 2008, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios e também inova negócios já existentes, ou seja, ele consegue ser empreendedor dentro de empresas já constituídas. Nesse caso, o termo que melhor define o papel desempenhado pelo empreendedor é o de empreendedor corporativo. Outro estudo amplia ainda mais as aplicações do termo empreendedor, através da definição de 8 tipos possíveis para o empreendedor (empreendedor nato, empreendedor que aprende, empreendedor serial, empreendedor corporativo, empreendedor social, empreendedor por necessidade, empreendedor herdeiro e o empreendedor “normal”/planejado). No entanto, este livro destina-se principalmente àqueles interessados em criar novos negócios de sucesso, visando à diminuição da mortalidade das pequenas empresas brasileiras e buscando contribuir para a consolidação do espírito empreendedor no Brasil.

Dessa forma, o empreendedor é aquele que enxerga uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumido riscos calculados. Em qualquer definição de

empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- 1) Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- 2) Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- 3) Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que possui valor. Em segundo, requer a dedicação, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, que os riscos calculados sejam assumidos e as decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros.

O empreendedor é aquele que possui criatividade o bastante para criar novos mercados, ou seja, criar algo único, um exemplo disso é Bill Gates, criador da Microsoft, que revolucionou o mundo com o sistema operacional Windows®. No entanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já estabelecidos e nem por isso deixam de ser bem sucedidos.

2.2 O processo empreendedor

Segundo Dornelas (2008, p. 24) a decisão de tornar-se empreendedor ocorre devido a diversos fatores que podem ser externos, ambientais, sociais, aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores favorece o início de um novo negócio.

Quando se pensa em inovação, a semente do processo empreendedor remete-se naturalmente ao termo inovação tecnológica. Nesse caso, existem algumas especificidades que devem ser entendidas para que o processo empreendedor ligado a empresas de base tecnológica seja entendido. As inovações tecnológicas têm sido o diferencial do desenvolvimento mundial. E o desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores

críticos, que devem ser analisados, para então se entender o processo empreendedor (Figura 1).

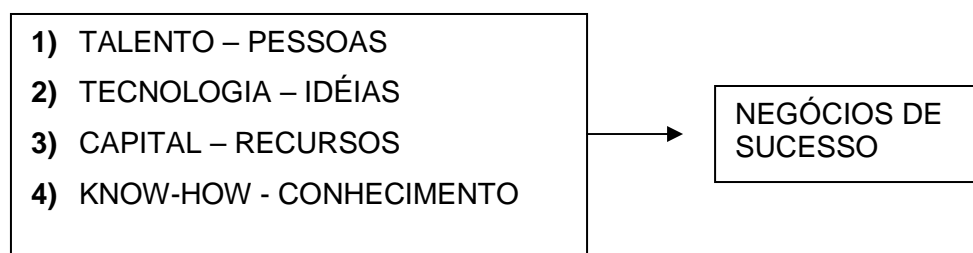


Figura 1 Fatores críticos para o desenvolvimento econômico (Smilor & Gill, 1986)

Fonte: Dornelas, 2008.

O talento empreendedor é fruto da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem idéias é como uma semente sem água. Quando o talento se uni à tecnologia e as pessoas têm boas idéias viáveis, o processo empreendedor está prestes a ocorrer. Mas, falta ainda uma peça essencial para que o negócio vire realidade: o capital. O componente fundamental é o know – how, ou seja, o conhecimento e a habilidade de fazer convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer, (Tornatzky et al., 1996) citado por Dornelas (2008, p. 26).

Segundo Dertouzos (1999), citado por Dornelas (2008, p.26), a inovação tecnológica possui quatro pilares, os quais estão de acordo com os fatores anteriormente apresentados:

- 1) Investimento de capital de risco.
- 2) Infra – estrutura de alta tecnologia.
- 3) Idéias criativas.
- 4) Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

Ainda segundo Dertouzos, citado por Dornelas (2008, p. 26), esses quatro ingredientes são raros, pois, em sua concepção, primeiro vem a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, o que contradiz a corrente de análise econômica, a qual pressupõe que deve haver um mercado consumidor e conseqüentemente possibilidades de lucro com o negócio. Dertouzos conclui afirmando que as invenções tecnológicas não ocorrem assim. Na verdade, o que ocorre é um meio – termo: tanto as empresas buscam nos centros de pesquisa tecnologias inovadoras que, agregadas ao seu processo ou produto, promovam uma inovação tecnológica, como os centros de pesquisa desenvolvem tecnologias sem o comprometimento econômico, mas que posteriormente poderão ser aplicadas nas empresas.

Diante dessas considerações sobre o processo de inovação tecnológica e sua importância para o desenvolvimento econômico, pode-se então entender as fases do processo empreendedor: 1. Identificar e avaliar a oportunidade; 2. desenvolver o plano de negócios; 3. determinar e captar os recursos necessários; 4. gerenciar a empresa criada.

Embora as fases sejam apresentadas de forma seqüencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao se identificar e avaliar uma oportunidade, o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar. Muitas vezes ocorre ainda um outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere ao empreendedor mudar toda a concepção da empresa antes de vir procurá-lo de novo. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3, e voltou novamente para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ter concluído o anterior. O empreendedor não deve desanimar diante dessa situação, que é muito freqüente.

De acordo com Dornelas (2008, p. 26), identificar e avaliar uma oportunidade é a parte mais difícil... *Existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa ao seu lado. Normalmente você não o nota... Quando percebe que ele pode ajudar você, tenta desesperadamente correr atrás do velho e, com as mãos, tenta tocá-lo na cabeça para abordá-lo. Mas quando finalmente você toca na cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho, que vai embora...*

O autor nos questiona sobre quantas vezes já deixamos este velho passar e nos diz que os empreendedores de sucesso “agarram o velho” com as duas mãos logo no primeiro instante, usufruindo o máximo que podem de sua sabedoria. Ele nos diz ainda que para se distinguir o velho sábio daquele que não traz algo de valor, é preciso o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* do empreendedor. Muitos dizem que isso ocorre por sorte. No entanto, muitos também dizem que sorte é o encontro da competência com a oportunidade.

A próxima fase do processo empreendedor que é a de criação do plano de negócios envolve uma série de conceitos que devem ser compreendidos e expressos de forma escrita em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e concorrentes, a maneira como irá gerar receita ou crescer e outras.

Decidir sobre quais recursos serão necessários é fruto do que foi especificado no plano de negócios. Já a aquisição destes recursos pode ser feita de várias formas e advir de diversas fontes. Há algum tempo atrás, as únicas formas de financiamento existentes no Brasil eram os bancos e as economias pessoais ou a família e os amigos. Hoje em dia, com o advento da globalização dos mercados e das economias mundiais e com a estabilização econômica do país, o Brasil passou a ser visto como um cenário fértil e ser explorado pelos capitalistas, sobretudo após a elevação do país ao status de grau de investimento pelas agências internacionais que avaliam os riscos de investir nos países. Antes, esses capitalistas optavam por investir no mercado financeiro, que lhes proporcionavam ótimos retornos. Atualmente, a figura do capitalista de risco começa ser mais comum e atuante junto aos novos negócios brasileiros e movimentos como estes vêm se apresentando em setores nos quais as empresas podem crescer rapidamente como o de tecnologia, e já está promovendo até uma quebra de paradigma de investimentos no Brasil, o que é muito positivo para o país e seus novos empreendedores.

De acordo com Dornelas (2008, p.28), gerenciar a empresa pode até parecer a parte mais fácil, mas a realidade não é bem assim. Cada etapa do processo empreendedor possui seus desafios e lições. Algumas vezes, o empreendedor identifica uma boa oportunidade, desenvolve um bom plano de negócios e consegue “vender” suas idéias para os investidores que crêem e a financiam. No momento de colocar tudo isso em prática, ele se depara com alguns obstáculos como os clientes que não se interessam pelo produto, um concorrente muito forte, um bom funcionário que pede demissão e vários outros que para serem superados, dependem do estilo de gestão do empreendedor na prática, que deve possuir também, habilidades para reconhecer suas limitações e assumir que precisa de uma bons profissionais para auxiliá-lo na gestão da empresa.

Uma outra forma de se analisar os aspectos críticos do processo empreendedor foi proposto por Timmons (1994), citado por Dornelas (2008, p.28), que leva o empreendedor a priorizar a análise de três fatores fundamentais. O primeiro deles é a oportunidade, que deve passar por uma avaliação para que a decisão de se continuar com o projeto seja tomada ou não. O segundo ponto a ser observado é a equipe empreendedora que auxiliará o empreendedor. O último ponto a ser analisado são os recursos e onde serão encontrados e esta fase deve ser mesmo a última para se evitar que o empreendedor e sua equipe restrinjam a análise da oportunidade, a primeira das tarefas a ser realizada. Na verdade, a composição da equipe empreendedora acontece antes mesmo da identificação de uma boa oportunidade, mas o mais comum na maioria dos casos é a identificação da oportunidade, a formação a equipe e

por último, a captação dos recursos. O empreendedor deve ter em mente também a idéia de que nem sempre a equipe inicial está completa e que após a captação dos recursos necessários, esta pode e deverá ser complementada.

A Figura 2 apresenta estes três fatores essenciais para a existência do processo empreendedor, agrupados por Timmons (1994) e citado por Dornelas (2008, p.29). O planejamento, através do plano de negócios, é o instrumento do empreendedor, que o auxilia, juntamente com sua equipe, nas tarefas de avaliar oportunidades, identificá-las, buscar e alocar os recursos necessários para o negócio, planejar as ações a serem tomadas, implementar e gerenciar o novo negócio. É claro que durante o percurso, muitas incertezas estarão presentes e a equipe empreendedora deverá saber como trabalhar os riscos de forma equilibrada, analisando as várias possibilidades existentes e os possíveis resultados para o negócios e para a própria equipe.

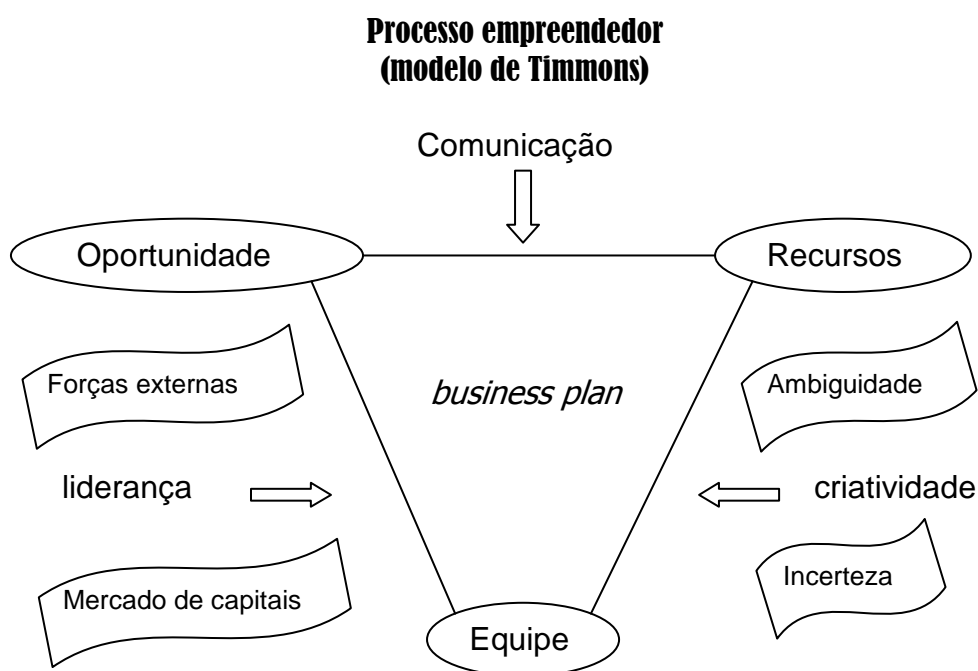


Figura 2: O processo empreendedor na visão de Timmons adaptado de Dornelas, 2008.

2.3 Fontes de novas idéias

Dornelas (2008, p. 41) nos diz que muitas pessoas reclamam de falta de oportunidades e que nunca têm idéias muito boas que trabalham muito, não são reconhecidas e acabam se acomodando e aceitando isso como se fosse normal. Já, os empreendedores de sucesso, são bem diferentes, pois estão sempre atrás de novas idéias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, observando sempre todo o que acontece ao seu redor. Eles são pessoas curiosas que não aceitam a primeira explicação que recebem e cientes do fato de que novas idéias só surgem quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando ela está preparada para viver novas experiências. Dessa forma, qualquer fonte de informação pode ser o começo para novas idéias e identificação de oportunidades de mercado.

Informação é o alicerce de novas idéias. Estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor. Atualmente, a informação está ao alcance de todas as pessoas, em vários formatos e veículos. Só não se informa quem não quer. O difícil é selecionar a informação relevante, que realmente trará contribuições. Em geral, as pessoas optam por ler àquilo que mais gostam, deixando de lado ou nem dando muita atenção à possíveis oportunidades em seções de jornais que não lêem, programas de TV que não assistem, *sites* de Internet que não acessam... Isso é normal. Mas o verdadeiro empreendedor está sempre atento a tudo que ocorre à sua volta.

Apesar de existirem diversas fontes de informação, identificar uma nova oportunidade não é tarefa simples, mas existem algumas dicas que auxiliam o empreendedor nessa tarefa como o método *brainstorming* (tradução literal: tempestade cerebral), que se baseia no fato de as pessoas serem incentivadas a gerar novas idéias quando estão em grupo, reunidas com outras pessoas. Para não perder o foco, o grupo deve definir algumas regras básicas, mas sempre evitando ceifar a criatividade dos demais. Ao final, a maior parte de tudo o que é dito, não é aproveitado, mas geralmente novas formas de se produzir um produto ou soluções mais práticas para um problema surgem.

Para a realização de um *brainstorming*, as seguintes regras devem ser seguidas:

- 1) Ninguém pode criticar outras pessoas do grupo e todos estão livres para expor suas idéias que vierem à cabeça, mesmo que aparentemente pareçam absurdas.

- 2) Quanto mais rodadas entre os participantes melhor, pois serão geradas mais idéias. E sempre, em cada rodada, todos os participantes devem dar uma idéia a respeito do tópico em discussão.
- 3) Podem-se dar idéias baseadas em idéias anteriores de outras pessoas. Essas combinações são bem vindas e podem gerar bons resultados.
- 4) A sessão deve ser divertida, sem que haja uma ou outra pessoa dominando. Apenas deve ser garantido que todos participem, sem restrições.

Existem também, outras maneiras para se gerar idéias, mas um requisito básico é que o empreendedor tenha sua mente estimulada e esteja preparado e “atenado” para o que ocorre no seu ambiente. Exemplos delas são dados a seguir.

- ◆ Conversar com pessoas de todos os níveis sociais e idade, sobre os mais variados temas, também pode trazer novas idéias de produtos e serviços em um determinado nicho de mercado.
- ◆ Pesquisar novas patentes e licenciamentos de produtos, em áreas onde o empreendedor em intenção de atuar com um novo negócio, pode produzir conclusões interessantes que definirão a estratégia da empresa.
- ◆ Estar atento aos acontecimentos sociais de sua região, tendências, preferências da população, mudanças no estilo e padrão de vida das pessoas e hábitos dos jovens e também dos mais velhos.
- ◆ Visitar institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios, outras empresas.
- ◆ Participar de conferências e congressos da área, ir a reuniões e eventos de entidades de classe e associações.

Enfim, o que o empreendedor deve fazer para estimular sua criatividade e gerar novas idéias é observar tudo e todos, de forma dinâmica, sem se preocupar, em um primeiro momento, se uma idéia é viável ou não, ou seja, se ele tem ou não uma boa oportunidade nas mãos. Essa análise deve ser feita em uma segunda etapa, após a seleção natural de várias idéias (baseada no *feeling* do empreendedor e de quanto ele se identificou com cada idéia).

2.4 Avaliando uma oportunidade

Dornelas (2008, p. 43) nos diz que para se ter a certeza de que uma oportunidade realmente vale a pena não é tarefa fácil pois, vários aspectos devem ser analisados, dentre eles, o conhecimento do assunto ou o setor onde a oportunidade se insere, seu mercado, os diferenciais competitivos do produto/serviço para a empresa etc. Antes de tomar as decisões estratégicas e financeiras detalhadas, definir os processos de produção, identificar os recursos necessários e outros para o concepção de um plano de negócios, o empreendedor deve avaliar a oportunidade à sua frente para evitar dedicar tempo e recursos em uma idéia que talvez não traga o retorno esperado.

Qualquer oportunidade deve ser analisada sob os seguintes aspectos, ao menos:

- 1) Qual mercado ela atende?
- 2) Qual o retorno econômico que ela trará?
- 3) Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
- 4) Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- 5) Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Atratividade		
Critério	Alto potencial	Baixo potencial
<u>Mercado</u>		
Necessidades dos clientes	Identificadas, receptivas, atingíveis	Sem foco, leal a outros produtos
Valor gerado aos usuários	Alto	Baixo
Ciclo de vida do produto/serviço	Período que permite recuperar investimento e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar investimento e obter lucro
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro ou ainda mercado em declínio
Tamanho do mercado	Vendas acima de R\$50 milhões anuais e poucos <i>players</i>	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no mercado	Ser líder, 20% ou mais	Menor que 5%
<u>Análise econômica</u>		
Lucros depois de impostos	10% a 15% ou mais, com perspectiva duradoura	Menor que 5%, frágil
Tempo para: Ponto de equilíbrio Fluxo de caixa positivo	Menos de 2 anos Menos de 2 anos	Mais que 3 anos Mais que 3 anos
Retorno potencial sobre o investimento	25% ao ano ou mais	15% a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial	Baixa a moderada	Altos investimentos

Figura 3 Critérios para avaliar oportunidades (adaptado de Timmons, 1994)

Fonte: Dornelas, 2008.

(Continua)

(Continuação)

Atratividade		
Critério	Alto potencial	Baixo potencial
<u>Vantagens competitivas</u>		
Custos fixos e variáveis		
Produção	Menores	Maiores
Marketing	Menores	Maiores
Distribuição	Menores	Maiores
Grau de controle		
Preços	Moderado a forte	Fraco
Custos	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de fornecedores	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de distribuição	Moderado a forte	Fraco
Barreiras de entrada		
Alguma regulamentação a favor	Possui ou pode possuir	Nenhuma
Vantagem tecnológica		
Vantagem contratual/legal	Possui ou pode possuir	Nenhuma
Redes de contato estabelecidas	Possui ou pode possuir	Nenhuma
	Bem desenvolvidas	Limitadas;inacessíveis
<u>Equipe gerencial</u>		
Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada	Inexperientes, nunca dirigiram um negócio parecido
Formação das pessoas	Multidisciplinar, habilidades complementares	Todos com a mesma formação e características
Envolvimento com o negócio	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro

A figura 3 sugere um guia com alguns aspectos principais que devem ser observados pelo empreendedor no momento de avaliar uma oportunidade. Os critérios possibilitam uma análise quantitativa do grau de atratividade da oportunidade em relação ao mercado, questões de análise econômica, vantagem competitiva, habilidades e experiências das pessoas envolvidas com o negócio. Não existe uma regra para definir se a oportunidade é boa ou ruim; mas, a partir desse guia, o empreendedor poderá tirar suas conclusões e continuar, ou não, a explorar a oportunidade identificada.

2.4.1 Mercado

Segundo Dornelas (2008, p. 46), os mercados de maior potencial e que possam trazer escalabilidade (bom potencial de crescimento e boa capilaridade) são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que existe demanda por parte dos consumidores. Demais aspectos a serem considerados referem-se à concorrência que em mercados de crescimento também está buscando seu espaço, não havendo predominância de concorrentes, havendo oportunidades para as empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente. Há ainda a possibilidade de retornos significativos sobre o que foi investido e a oportunidade de se atingir a liderança de mercado, conquistando os consumidores, nos casos em que os concorrentes se encontram em um mesmo patamar inicial, sem muitos diferenciais competitivos. Uma estratégia acertada pode levar a empresa rapidamente à frente dos demais competidores, com seus produtos e serviços sendo preferidos pelos clientes.

Outro ponto importante a ser observado é a estrutura de mercado, mais especificamente para as seguintes características: o número de concorrentes, o alcance dos canais de distribuição desses concorrentes, os tipos de produtos e serviços existentes no mercado, o potencial dos compradores, as políticas de preços dos concorrentes e outros.

2.4.2 Análise Econômica

O autor nos diz também sobre a importância de uma criteriosa análise das possibilidades econômicas da futura empresa, pois não existe lógica no fato de uma empresa ser líder de mercado e não gerar o retorno financeiro esperado após o esforço empreendido no negócio. Na maioria das vezes, é mais interessante para a empresa ocupar o segundo ou o terceiro lugar em um mercado, desde que a compensação financeira seja satisfatória do que encabeçar um mercado com estrutura cara, altos custos de manutenção e pequenos lucros.

Normalmente, quando se verifica o retorno financeiro sobre o investimento, deve-se tomar algumas referências comparativas para se chegar à conclusão de que o negócio será viável ou não. Em casos assim, deve-se tomar como ponto de referência o mercado financeiro,

onde atualmente o retorno é obtido sem muito risco, com valores próximos aos 10% anuais no Brasil. Dessa forma, a decisão de investir em negócios que proporcionam retornos menores fica prejudicada, o que não significa dizer que o mercado analisado é pouco atraente. Talvez, para que essa situação seja superada, talvez seja interessante que o empreendedor reveja a estrutura da empresa e seus custos para que seus processos produtivos sejam otimizados, suas projeções de vendas e outros.

Deve ser igualmente analisado o lucro final do empreendimento. Muitos negócios são criados em mercados de alta competitividade e até proporcionam receitas consideráveis no final de cada mês, o que geralmente não significa altos lucros. Um caso clássico são os postos de combustíveis que já foram negócios muito lucrativos no passado, mas atualmente, as margens são mínimas, a concorrência é muito grande e o gerenciamento eficaz desse tipo de negócio é cada vez mais necessário. Uma alternativa que muitos proprietários de postos têm adotado para se diferenciarem é complementar seus serviços com lojas de conveniência, que correspondem, em alguns casos a mais de 30% a 40% da receita total dos postos.

Quando se fala em ponto de equilíbrio, fluxo de caixa positivo e prazo de retorno do investimento, para muitos pequenos empresários está se tratando de conceitos de difícil entendimento, mas eles não deveriam pensar assim. Esses conceitos formam a base para qualquer tomada de decisão nas empresas no momento de se verificar a viabilidade desses empreendimentos. Muitos empresários conseguem sim, atingir o ponto de equilíbrio com base em sua experiência e comparando com suas receitas e custos. Para outros, pensar em fluxo de caixa corresponde a pensar em lucro, o que não é verdade. Segundo Dornelas (2008, p. 47) um negócio pode até gerar lucro durante um período mas ao mesmo tempo, pode estar falindo também e isso ocorre porque o empreendedor tem uma visão pontual e momentânea da situação e não considera em seus cálculos, as saídas futuras de caixa para arcar com compromissos assumidos com fornecedores, bancos, folha de pagamento e outros e quando verifica seu saldo no banco tem a falsa idéia de que o negócios está indo bem.

Outro importante ponto a ser observado é o montante de dinheiro necessário para iniciar o negócio. O fluxo de caixa positivo só será alcançado quando a empresa retornar o investimento inicial e puder evoluir sem a necessidade de maiores investimentos externos. O montante inicial necessário pode determinar se o empreendedor tem ou não condições de iniciar o negócio. Um negócio de alta tecnologia geralmente na maioria das vezes, demanda altos investimentos iniciais para a compra de equipamentos sofisticados e matéria-prima, geralmente importada, bem como para a contratação de profissionais especialistas, que devem ser bem remunerados. Nesses casos, a figura do capitalista de risco é importante, já que o

empreendedor normalmente não possui os recursos financeiros necessários para iniciar o negócio. Em contrapartida, as possibilidades de altos lucros e rápido retorno do investimento são grandes, assim como os riscos envolvidos.

Dornelas (2008, p47) também nos diz que a decisão de investir muito dinheiro em negócios que geram pouco retorno e demoram alguns anos para recuperar o investimento inicial pode ser considerada uma decisão errada. Entretanto, o caso das franquias de restaurantes são bons exemplos que contrariam essa regra. O potencial de retorno de uma unidade isolada é limitado ao espaço físico disponível, ao fluxo de pessoas que passam pelo restaurante diariamente e à concorrência da vizinhança. No entanto, quando se criam franquias do restaurante inicial, as possibilidades são ilimitadas, pois cria-se escalabilidade para o negócio. Em qualquer negócio, quando se usa a criatividade é possível obter um grande negócio, sempre com possibilidades de crescimento e retornos consideráveis.

2.4.3 Vantagens competitivas

De acordo com Dornelas (2008, p. 48), as vantagens competitivas estão necessariamente ligadas a diferenciais que proporcionam um ganho para o consumidor. Isso pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, de criatividade no processo de obtenção do produto, que ao final levam a um produto ou serviço de menor custo e, conseqüentemente, de menor preço final. Nesse caso, o diferencial está sendo o menor custo. No entanto, a empresa pode deter um conhecimento de mercado muito superior à concorrência, o que lhe permite monitorar e controlar as tendências desse mercado, antecipando-se aos competidores e sempre trazendo novidades que atendam aos anseios de seus consumidores, estabelecendo sua marca e fortalecendo sua presença na mente dos clientes.

Uma empresa líder de mercado, com participações muito acima dos demais concorrentes, por exemplo 40%, 60% ou mais, geralmente consegue determinar as prioridades de seus fornecedores e distribuidores, exercendo pressão sobre eles, impedindo que a concorrência tenha acesso às mesmas regalias da líder. Essa é uma prática comum em mercados em que uma única empresa é responsável por mais de 50% do mercado. Nesses casos, os demais competidores tendem a ser mais criativos e inovadores que a líder, pois buscam alternativas para conquistar mais uma fatia do mercado.

As barreiras de entrada para novos competidores e até para os competidores atuais constituem uma grande vantagem competitiva que a empresa deve saber aproveitar. Uma regulamentação governamental, uma concessão, um contrato de longo prazo com um grande comprador, acordos com fornecedores e distribuidores, são exemplos de barreiras de entrada que deixam a empresa em situação cômoda perante a concorrência, pois está protegida dos competidores. Uma patente de um produto de alta tecnologia também é outro exemplo, pois os concorrentes ou desenvolvem um produto melhor, com base em outra tecnologia, o que não é simples, ou pagam royalties ao detentor da patente.

2.4.4 Equipe Gerencial

Segundo Dornelas (2008, p48) se você perguntar a qualquer capitalista de risco qual é a principal característica que ele analisa em um negócio que está sendo criado, com certeza a resposta será: a equipe gerencial. De nada adianta identificar uma oportunidade, criar um protótipo de um produto, o mercado se espetacular e promissor, o empreendedor ter desenvolvido um bom plano de negócios, se ele e sua equipe não estiverem à altura do negócio que está sendo criado. A experiência prévia no ramo conta muito, pois pode evitar muitos erros e gastos desnecessários, bem como agregar um conhecimento singular ao negócio.

Outro fator que deve ser considerado é a formação da equipe. Se os membros da equipe tiverem formação eclética, multidisciplinar, será um grande diferencial, pois a equipe nesse caso estará sendo composta por perfis com habilidades complementares. Mas, de nada adianta a equipe ter todas essas características se as pessoas estiverem no negócio apenas atrás das compensações financeiras, sem paixão e orgulho pelo que estão fazendo, ou seja, sem comprometimento. Nesse caso, o rendimento não será o mesmo, o envolvimento poderá ser superficial e não haverá muita preocupação com a utilização dos recursos disponíveis.

2.4.5 Critérios Pessoais

De acordo com Dornelas (2008, p48), o empreendedor deve procurar se identificar com a idéia e a oportunidade de negócio. Neste momento o empreendedor deve buscar responder algumas questões como se ele está disposto a largar o atual emprego para encarar o desafio, se ele se vê trabalhando nesse ramo de negócios e explorando essa oportunidade daqui a cinco, dez ou 15 anos, se sua família o apóia nessa iniciativa, se ele está disposto a se desfazer de bens pessoais para investir na idéia, se ele conhece pessoas que fizeram algo semelhante e se conversaram a respeito.

No caso de uma pessoa que já possui uma empresa, ela deve apresentar a idéia aos atuais clientes e fornecedores, deve discutir a idéia com os demais membros da empresa, deve verificar se realmente acredita que essa oportunidade é a melhor opção, enfim, deve evitar que o entusiasmo sobressaia em relação à análise crítica do negócio.

2.4.5 Um roteiro para a análise de oportunidades

Dornelas (2008, p. 49) nos mostra também um roteiro básico conhecido como 3Ms e que serve para auxiliar o empreendedor a analisar o potencial da oportunidade, complementando a análise feita a partir da figura 3, que pode ser aplicado antes ou depois dos critérios listados na mesma. O autor recomenda também que ambos sejam aplicados a qualquer idéia para saber se, primeiro trata-se de uma oportunidade e, segundo, quais oportunidades são as mais interessantes.

Os 3Ms são definidos como “Demanda de Mercado”, “Tamanho e Estrutura de Mercado” e “Análise de Margem” (Dornelas, 2003).

Ao analisar o primeiro “M”, Demanda de Mercado, o empreendedor deve procurar responder às seguintes questões:

- Qual é a audiência-alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado? (ciclo de vida)
- Os clientes são acessíveis? (canais)

- Como os clientes vêem o relacionamento com a empresa? (valor agregado)
- O potencial de crescimento deste mercado é alto (exemplo: maior do que 10%, 15%, 20% anuais)?
- O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo (exemplo: menor do que um ano)?

O segundo “M” Tamanho e Estrutura do Mercado, está relacionado a outras questões críticas, listadas a seguir:

- O mercado está crescendo, é emergente? É fragmentado?
- Existem barreiras proprietárias de entrada? Ou excessivos custos de saída? Você tem estratégias para transpor estas barreiras?
- Quantos competidores/empresas-chave estão no mercado? Eles controlam a propriedade intelectual?
- Em que estágio do ciclo de vida está o produto? (risco depende também do ciclo de vida e maturidade do produto)
- Qual é o tamanho do mercado em R\$ e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
- E o setor, como está estruturado?
 - Análise do poder dos fornecedores
 - Análise do poder dos compradores
 - Análise do poder dos competidores
 - Análise do poder dos substitutos
- Como a indústria (setor onde sua empresa atua/atuará) está segmentada, quais são as tendências, que eventos influenciam os cenários?

Finalmente, ao “M” de Análise de Margem aplicam-se às seguintes questões e atividades:

- Determinar as forças do negócio
- Identificar as possibilidades de lucros (exemplos: margem bruta maior do que 20%, 30%, 40%?!)
- Análise dos custos (necessidades de capital), *breakeven* (ponto de equilíbrio), retornos...
- Mapear a cadeia de valor do negócio
- Procurar saber como o produto/serviço chega até o cliente final.

Isso auxiliará o empreendedor entender a sua cadeia de valor e a de seus competidores, lhe permitindo tomar decisões e implementar ações voltadas para resultados, tais como:

- Cortar custos
- Remodelar os processos internos
- Atingir maiores margens

Os 3Ms são abrangentes e envolvem questões críticas que, se respondidas e bem entendidas, com certeza serão úteis na avaliação e seleção das melhores oportunidades para serem desenvolvidas e capitalizadas pelo empreendedor. É sempre interessante fazer um *checklist* final. Aliás, aconselha-se sua aplicação logo no início da avaliação, quando se está formatando a oportunidade. As questões são simples, porém, as respostas nem sempre são fáceis de se obter.

Checklist final de avaliação de oportunidades

- Existe um problema a ser resolvido?
- Existe um produto ou serviço que solucionará este problema?
- É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- Será possível implantar efetivamente uma estratégia de marketing/vendas que seja exequível? (custo/retorno)
- A janela da oportunidade está aberta?

2.5 Viabilidade

Segundo Campos, 2008, a análise de viabilidade consiste num estudo técnico de cunho financeiro que procura determinar as possibilidades de sucesso econômico e financeiro de um determinado projeto, seja ele de investimento, o lançamento de um novo produto, a entrada num novo mercado ou um projeto de reestruturação organizacional. Através deste estudo, são efetuadas previsões dos proveitos e dos custos gerados pelo projeto e calculados diversos indicadores de viabilidade, baseados na avaliação dos fluxos de tesouraria gerados, entre os

quais, a taxa interna de rentabilidade (TIR), o valor atual líquido (VAL) e o prazo de recuperação de investimentos (PRI) ou payback period. De forma a avaliar a robustez do projeto, poderá ainda ser efetuada uma análise de sensibilidade.

Ainda segundo o autor, as análises de viabilidade são necessárias para apoiar na tomada de decisões dos gestores (as suas conclusões podem determinar a realização ou não de um determinado investimento, por exemplo), mas também podem ser requeridas pelos diferentes financiadores da empresa e do projeto tais como acionistas, bancos, instituições, gestoras de programas de apoio, entre outras.

2.6 Planos de Negócios

2.6.1 *A importância do plano de negócios*

Segundo Sahlman (1997) citado por Dornelas (2008, p. 82), poucas áreas têm atraído tanta atenção dos homens de negócios nos Estados Unidos como os planos de negócios. Dezenas de livros e artigos têm sido escritos e publicados naquele país sobre o assunto, propondo fórmulas milagrosas de como escrever um plano de negócios que revolucionará a empresa. Isso tem ocorrido também no Brasil, inicialmente devido ao fervor da nova economia (a Internet) e às possibilidades de enriquecer da noite para o dia. E mais recentemente devido a programas específicos de capacitação de empreendedores em todo o país, em que o plano de negócios se tornou o foco principal. O cuidado a ser tomado é o de escrever um plano de negócios com todo o conteúdo que se aplica a esse documento e que não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade. Nesse caso, pior que não planejar e fazê-lo erroneamente e, pior ainda, conscientemente.

Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. É evidente que apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se assim ocorresse, a arte de administrar não seria mais arte, seria uma atividade rotineira, onde o feeling do administrador nunca será utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras que devem ser seguidos por todo empreendedor. A arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos

realizados racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele. Isso é o que se espera de um plano de negócios. Que seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras.

A maioria dos planos de negócios resume-se a textos editados sobre um modelo predeterminado e que não convencem ao próprio empreendedor; por isso, falham, o que leva muitos a pensar que o plano de negócios não serve para nada ou não é uma ferramenta eficiente. Geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos do Governo. Costumam ser feitos apenas para esses fins, às pressas, sem muita fundamentação ou, como já foi dito, recheada de números mágicos. Como esperar que convençam a um investidor, bancos, potenciais parceiros, fornecedores, à própria empresa internamente, esses que são, geralmente, os públicos-alvo de um plano de negócios? É preciso ter em mente que essa ferramenta deve ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser cartão de desqualificação. Como já foi dito, as oportunidades geralmente são únicas e não pode ser desperdiçadas. E, como o cartão de visitas, o empreendedor deve sempre ter à mão o plano de negócios de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.

Devido a sua importância, o plano de negócios deve ser inserido como disciplina regular em cursos de administração de empresas e de empreendedorismo. Isso já vem sendo feito no país de forma acelerada, mas o importante não é mostrar o roteiro a ser preenchido pelo empreendedor, deve-se “vender” a idéia do plano de negócios e disseminar seu conceito básico junto aos empresários das MPE brasileiras. Pode parecer repetitivo, mas a idéia aqui é deixar claro que esse conceito básico é o planejamento.

Uma tradição a ser quebrada é achar que o plano de negócios, uma vez concebido, pode ser esquecido. Este é um erro imperdoável e as conseqüências serão mostradas pelo mercado que está em constante mutação. A concorrência muda, as pessoas mudam. E o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos (Salman, 1997) citado por Dornelas (2008, p. 82), também muda. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser

atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão. No caso das empresas que já se encontram em funcionamento, ele deve mostrar não apenas onde a empresa quer chegar (situação futura), mas também onde a empresa está no momento, apresentando os valores dos seus atuais indicadores de desempenho.

Outra característica importante é que ele não deve estar apenas focado no aspecto financeiro. Indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa de “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro. Resumindo, é importante que o plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá. Então, o que o empresário precisa é de um plano de negócios que lhe sirva de guia, que seja revisado periodicamente e que permita alterações visando a vender a idéia ao leitor do seu plano de negócios.

2.6.2 O que é o Plano de Negócios

Segundo Machado, 2009, um Plano de Negócios é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um Plano de Negócio permite identificar e restringir os erros do negócio no papel, para que eles não sejam cometidos no mercado. Ele especifica um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado, ou seja, consiste em um instrumento de base para a análise de viabilidade.

De acordo com Dornelas (2008, p.84), a elaboração do plano de negócios envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõe um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez dez a 15 páginas. Muitas seções podem ser mais

curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado ao público-alvo. Os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são os seguintes segundo Bangs (1998) citado por Dornelas (2008, p. 84):

1. Em que negócio você está?
2. O que você (realmente) vende?
3. Qual é o seu mercado-alvo?

Geralmente, o Plano de Negócios é escrito por empreendedores, quando há a intenção de se iniciar um negócio, mas também pode ser utilizado como uma ferramenta de marketing interno e gestão.

De acordo com o pensamento moderno, a utilização de planos estratégicos ou de negócios, é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Assume-se como um instrumento relevante para lidar com as mudanças do meio ambiente interno e externo e para contribuir para o sucesso das organizações, além disso, é uma ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial. O plano de negócios é um documento vivo, no sentido de que deve ser constantemente atualizado para que seja útil na consecução dos objetivos dos empreendedores e de seus sócios.

O Plano de Negócios também é utilizado para a empresa comunicar o seu conteúdo a possíveis investidores que podem, através da análise das informações da empresa, decidir por aplicar ou não, recursos no empreendimento.

Para E. Bolson, plano de negócio "é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros. Segundo o mesmo autor, a estratégia de inserção no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial do planejamento de novos negócios.

2.6 Quem lê o Plano de Negócios

Segunda Dornelas, 2010, o Plano de Negócios serve como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características.

De acordo com Hochman; Ramal, Andrea; Ramal, Slivina; Salim, 2005 o plano de negócios interessa à várias pessoas, dentre elas, aos sócios da empresa. Afinal, eles estão envolvidos no empreendimento e precisam ter idéia dos riscos a correr e dos sucessos que podem ser alcançados.

O plano interessa também para uso interno na empresa, pois ele funciona como uma ferramenta que pode ser utilizada para convencer os empregados dos benefícios dos quais eles também irão usufruir.

Ainda de acordo com Hochman; Ramal, Andrea; Ramal, Slivina; Salim, 2005, o plano deve ser construído de tal forma que os empregados ganhem mais com o sucesso da empresa.

Através do plano, garantias como participação nos lucros da empresa e opções de compra de ações da empresa podem ser dadas aos empregados.

Segundo os autores, outro público-alvo do plano de negócios são os investidores que podem perceber através do estudo que apesar de ainda jovens, os empreendedores refletiram sobre todos os aspectos e comprovaram que têm uma idéia clara do que vão fazer; além de apresentarem boas perspectivas de resultados financeiros favoráveis, melhores do que os de empresas tradicionais. Assim, conseguem atrair o capital dos investidores para seus negócios.

Os investidores sabem que uma empresa jovem, bem planejada, resultado de uma idéia inovadora, pode crescer mais rápido do que uma empresa tradicional que já explora um mercado bastante congestionado por concorrentes.

De acordo com os estudiosos, para uma empresa que já está no mercado há algum tempo, é mais difícil atrair capitais de risco – chamados de venture capital – porque ela é julgada por critérios próprios de análise de empresas tradicionais.

Entretanto, mesmo nesse caso o plano de negócios pode ser decisivo: se uma empresa bem conceituada fizer um plano para desenvolver uma nova área ou um novo produto ou serviço, poderá atrair investidores de risco, estimulados pela competência que a empresa tem e pela oportunidade de se associar a ela em um negócio que ainda está se estruturando.

Justamente por isso, hoje em dia muitas empresas tradicionais têm valorizado a capacidade empreendedora de seus empregados. São eles que podem implantar novas unidades de negócios ou revigorar as existentes.

Existem, sobretudo em países onde o mercado de capitais é desenvolvido, fundos de ações que são especializados em investir em empresas jovens. Esses fundos têm dado muitas vezes resultados melhores que os fundos de ações que investem em empresas tradicionais. Foi esse o motivo de se criar nesses países, o hábito de investir em empresas que se constituíam em promessas de muito futuro: os planos de negócios sempre foram fundamentais para que tais investimentos fossem decididos.

Outros possíveis públicos para um Plano de Negócios seguem listados abaixo:

- ◆ Incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada;
- ◆ Sócios potenciais: para estabelecer acordos e direção;
- ◆ Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas;
- ◆ Bancos: para outorgar financiamentos;
- ◆ Intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio;
- ◆ Gerentes de marketing: para desenvolver planos de marketing;
- ◆ Executivos de alto nível: para aprovar e alocar recursos;
- ◆ Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria – prima;
- ◆ Gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa;
- ◆ Os clientes potenciais: para vender o produto/serviço.

2.7 Como é Estruturado um Plano de Negócios

Segundo Machado, 2009, O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. O padrão de estrutura de Plano de Negócios abaixo, foi definido com base em estudos e observação de Planos de Negócios de empresas reais. A seguir, encontra-se uma descrição sucinta de cada uma das seções do Plano de Negócios.

Estrutura 1

(Sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral)

a) Capa

A Capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios porque é o primeiro item visualizado por quem lê o plano, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

b) Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.

c) Sumário executivo

O sumário executivo é um extrato competente e motivante do plano de negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter, qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em um prazo estabelecido? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta. Isso é o que deve o sumário executivo.

O sumário executivo é a principal seção do Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decide se continua ou não lendo o seu Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no seu Plano de Negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do plano e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

d) Planejamento Estratégico do Negócio

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos de sua empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição de visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.

e) Descrição da Empresa

Nesta seção, a empresa deve ser descrita, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados e outras informações devem ser inseridas.

f) Produtos e Serviços

Nesta seção, devem ser descritos todos os produtos e serviços oferecidos, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto e outros.

Os pontos importantes que constituem essa parte do plano de negócios são:

- ◆ Descrição clara de cada um dos serviços e produtos que a empresa vende;
- ◆ Descrição do mercado da empresa e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa;
- ◆ Definição dos competidores, comparação de suas soluções, seus produtos e serviços com os oferecidos pelos competidores. Quais os benefícios que fazem com que os produtos e serviços oferecidos sejam mais vantajosos que os dos competidores.
- ◆ Análise dos custos para o fornecimento dos produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado.

De acordo com Hochman; Ramal, Andrea; Ramal, Slivina; Salim, 2005 para a fixação de produtos de vendas de um produto ou serviço, é importante saber que os preços não necessariamente podem ser estabelecidos a partir dos custos do produto ou serviço.

Isso significa que a fórmula de calcular preços de venda baseada em determinar o custo e fazer incidir sobre ele um fator que representaria o lucro está ultrapassada.

O que determina o preço de venda é o quanto o mercado está disposto a pagar por uma determinada mercadoria, mesmo que seja inferior ao seu custo para o fabricante.

Entretanto, é possível determinar o preço a partir do qual um produto pode ser lucrativo e definir um cenário segundo o qual se processariam as vendas.

Outros pontos que devem ser observados são:

- ◆ Avaliação das margens de podem ser praticadas nas vendas de seus produtos e serviços, lembrando que ainda segundo os autores, a margem bruta é a relação entre o lucro bruto (total das vendas menos o custo das mercadorias vendidas) e o total das vendas. Através da margem é possível analisar em quanto tempo poderão ser recuperados os investimentos feitos para a empresa operar.
- ◆ Análise da questão tecnológica envolvida com os produtos e serviços: qual a tecnologia usada e o seu grau de atualidade e volatilidade, qual a proteção legal de seus produtos (direitos de propriedade)?

g) Análise de Mercado

Na seção de análise de mercado, o empreendedor deve mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Devem ser abordados os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Segundo Hochman; Ramal, Andrea; Ramal, Slivina; Salim, 2005, para a execução desse tipo de análise, deve-se fazer projeções sobre o mercado. Elas são feitas por instituições especializadas, que utilizam ferramental estatístico adequado, quando o mercado-alvo é de grande amplitude.

Quando o mercado-alvo é de menor amplitude, é possível realizar projeções com menor rigor estatístico, utilizado: entrevistas, mala-direta, publicações especializadas, visitas a feiras e exposições, relatórios e estatísticas publicadas, Internet.

É usual também elaborar as projeções de mercado para vários cenários (normalmente um otimista, um realista e um pessimista)

O mercado também pode ser segmentado para possibilitar a alocação dos recursos da empresa para uma parcela de mercado.

Cada segmento de mercado deve ser identificado com base em critérios bem definidos, de forma a permitir diferenciar a demanda de um segmento para outro.

Nessa parte do plano do plano de negócios, a concorrência deve ser caracterizada com relação às fatias de mercado que detém, as formas de se vender os produtos/serviços devem ser observadas, bem como os aspectos em relação aos quais, o mercado é mais sensível: se a preços, a prazos de entrega, ao prestígio da marca, às características do produto, ao suporte ao cliente, ao treinamento oferecido, à qualidade intrínseca do produto (não tem defeitos, tem um tempo médio entre falhas muito alto).

Uma análise dos pontos fracos e fortes da concorrência em relação à empresa também deve ser contemplada. Aspectos como produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam, o grau de segmentação do mercado e o nível de sua segmentação.

Segundo os autores, as fontes de informação são diversas, variando desde a aquisição do produto concorrente e a análise, uma a uma, das características anunciadas, até a busca de informações necessárias com usuários, na literatura, em feiras e exposições, na Internet etc. Muitas vezes também são utilizados relatórios de avaliação e comparação entre produtos de

diferentes concorrentes que são feitos por entidades idôneas e insuspeitas de pretender favorecer a um dos produtos.

Outro ponto importante da análise de mercado, é a pesquisa de mercado, um trabalho muito especializado. Em alguns casos, em se tratando de pequenos empresários, talvez seja necessário que ele mesmo realize a pesquisa. Alguns aspectos são fundamentais para o sucesso da pesquisa como:

- ◆ A escolha do modo adequado da amostra do mercado que irá envolver aspectos estatísticos, isto é, que tamanho da amostra é suficientemente adequado para representar o todo;
- ◆ Conhecimento do que se pretende saber na pesquisa e como transmitir adequadamente, através de perguntas que possam ser respondidas de modo fácil e rápido, evitando mal-entendidos;
- ◆ Conhecimento de como conduzir a pesquisa, isto é, as entrevistas com a população a ser pesquisada;
- ◆ Conhecimento de como realizar a apuração da pesquisa a partir dos dados obtidos.

h) Plano financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos e outros.

i) Anexos

Esta seção deve conter todas as informações relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não pode faltar nesse item é a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa. Informações como fotos de produtos, plantas de localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas e outras.

De acordo com Dornelas (2008, p.89) nas estruturas abaixo, como alguns aspectos e seções são similares à estrutura anterior, será apresentado apenas o roteiro das estruturas de plano de negócios. Já que o conteúdo das mesmas deve seguir as regras e sugestões listadas em cada seção da Estrutura 1.

Estrutura 2

(Sugerida para empresas focadas em inovação e tecnologia)

1. Capa

2. Sumário

3. Sumário Executivo

4. Conceito do Negócio

4.1 O Negócio

4.2 O Produto

5. Equipe de Gestão

6. Mercado e Competidores

6.1 Análise Setorial

6.2 Mercado-alvo

6.3 Necessidades do Cliente

6.4 Benefícios do Produto

6.5 Competidores

6.6 Vantagens Competitivas

7 Marketing e Vendas

7.1 Produto

7.2 Preço

7.3 Praça

7.4 Promoção

7.5 Estratégia de Vendas

7.6 Projeção de Vendas

7.7 Parcerias Estratégicas

8. Estrutura e Operação

8.1 Organograma Funcional

8.2 Processos de Negócio

8.3 Política de Recursos Humanos

8.4 Fornecedores de Serviços

8.5 Infra-estrutura e Localização

8.6 Tecnologia

9. Análise Estratégica

9.1 Análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)

9.2 Cronograma de Implantação

10. Previsões dos Resultados Econômicos e Financeiros

10.1 Evolução dos Resultados Econômicos e Financeiros (projetados)

10.2 Composição dos Principais Gastos

10.3 Investimentos

10.4 Indicadores de Rentabilidade

10.5 Necessidade de Aporte e Contrapartida

11. Anexos

Estrutura 3

(Sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviço)

1. Capa

2. Sumário

3. Sumário Executivo

4. Negócio

4.1 Descrição do negócio

4.2 Descrição dos Serviços

4.3 Mercado

4.4 Localização

4.5 Competidores

4.6 Equipe Gerencial

4.7 Estrutura Funcional

5. Dados Financeiros

5.1 Fontes dos Recursos Financeiros

5.2 Investimentos Necessários

5.3 Balanço Patrimonial (projetado para três anos)

5.4 Análise do Ponto de Equilíbrio

5.5 Demonstrativo de Resultados (projetado para três anos)

5.6 Projeção de Fluxo de Caixa (horizonte de três anos)

5.7 Análise de Rentabilidade

6. Anexos

Estrutura 4

(Sugerida para pequenas empresas em geral)

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo Estendido
 - 3.1 Declaração de Visão
 - 3.2 Declaração de Missão
 - 3.3 Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas
 - 3.4 Estratégia de Marketing
 - 3.5 Processo de Produção
 - 3.6 Equipe Gerencial
 - 3.7 Investimentos e Retornos Financeiros
4. Produtos e Serviços
 - 4.1 Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios)
 - 4.2 Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços
5. Análise da Indústria
 - 5.1 Análise do setor
 - 5.2 Definição do Nicho de Mercado
 - 5.3 Análise da Concorrência
 - 5.4 Diferenciais Competitivos
6. Plano de Marketing
 - 6.1 Estratégia de Marketing (preço, produto, praça, promoção)
 - 6.2 Canais de Venda e Distribuição
 - 6.3 Projeção de Vendas
7. Plano Operacional
 - 7.1 Análise das Instalações
 - 7.2 Equipamentos e Máquinas Necessárias
 - 7.3 Funcionários e Insumos Necessários
 - 7.4 Processo de Produção
 - 7.5 Terceirização
8. Estrutura da Empresa
 - 8.1 Estrutura Organizacional
 - 8.2 Assessorias Externas (jurídica, contábil e outras)
 - 8.3 Equipe de Gestão

9. Plano Financeiro

9.1 Balanço Patrimonial

9.2 Demonstrativo de Resultados

9.3 Fluxo de Caixa

10 Anexos

Estrutura 5

(Sugerida por Joe Hadzima do MIT – Massachusetts Institute of Technology: Nuts and Bolts of Business Plans)

1. Sumário Executivo

2. A oportunidade, a Empresa e seus Produtos e Serviços

3. Pesquisa e Análise de Mercado

4. Análise Econômica do Negócio

5. Plano de Marketing

6. Plano de Desenvolvimento

7. Plano de Operações e Manufatura

8. Equipe Gerencial

9. Cronograma

10. Riscos Críticos, Problemas e Premissas

11. Plano Financeiro

12. Apêndices

Estrutura 6

(Sugerida por Andrew Zacharakis do Babson College)

1. Sumário Executivo

2. O Setor, a Empresa e o Produto

3. Análise de Mercado

4. Estratégia de Marketing

5. Operações

6. Desenvolvimento

7. Equipe

8. Riscos Críticos

9. Cronograma e Prazos
10. Análise Econômica e Financeira
11. O Que se Está Propondo

Estrutura 7

Sugerida pelo software on-line de planos de escrita de planos de negócios em português www.easyplan.com.br e pelo portal www.planodenegocios.com.br)

1. Sumário Executivo

- O Conceito do Negócio e a Oportunidade
- Mercado e Competidores
- Equipe de Gestão
- Produtos/Serviços e Vantagens Competitivas
- Estrutura e Operações
- Marketing e Projeção de Vendas
- Índices e Projeções Financeiras
- Oferta/Necessidade de Aporte de Recursos

2. Conceito do Negócio

- Apresentação (Histórico)
- Visão e Missão (Valores e Diferenciais do Negócio)
- Oportunidade
- Produtos e Serviços (Resumo Conceitual)
- Aspectos Legais e Composição Societária
- Certificações. Licenças, Regulamentações
- Localização e Abrangência
- Terceiros e Parcerias

3. Mercado de Competidores

- Análise Setorial (Análise Macro)
- Mercado Alvo (Nicho de Mercado)
- Necessidades do Cliente (Onde Está a Oportunidade)
- Análise dos Competidores
- Vantagens Competitivas (Do Negócio e dos Concorrentes)

4. Equipe de Gestão

- Descrição dos Principais Executivos (Pontos Fortes, Experiência, Adequação ao Negócio)

5. Produtos e Serviços

- Descrição dos Produtos e Serviços
- Benefícios e Diferenciais
- Utilidade e Apelo
- Tecnologia, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), Patentes (Propriedade Intelectual)
- Ciclo de Vida
- Matriz BCG (Opcional)

6. Estruturas e Operações

- Organograma Funcional
- Máquinas e Equipamentos Necessários
- Processos de Negócio
- Processos de Produção e Manufatura (caso se aplique)
- Política de Recursos Humanos
- Previsão de Recursos Humanos
- Fornecedores de Serviços (e Matéria-Prima)
- Infra-Estrutura e Planta (*lay-Out*)
- Infra-Estrutura Tecnológica

7. Marketing e Vendas

- Posicionamento do Produto/Serviço
- Praça/Canais
- Promoção
- Preço
- Estratégia e Projeção de Vendas e *Market-Share*
- Parcerias

8. Estratégia de Crescimento

- Análise Estratégica (Plano de Desenvolvimento)
- SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
- Objetivos e Metas
- Cronograma
- Riscos Críticos do Negócio

9. Finanças

- Investimentos (Usos e Fontes)
- Composição de Custos e Despesas
- Principais Premissas (Base para as Projeções Financeiras)
- Evolução dos Resultados Financeiros e Econômicos (5 anos, mensal no Ano 1 e Semestral/Trimestral nos Demais)
- Demonstrativo de Resultados
- Fluxo de Caixa
- Balanço
- Indicadores Financeiros
- Taxa Interna de Retorno
- Valor Presente Líquido
- Breakeven e *Payback*
- Necessidade de Aporte e Contrapartida
- Cenários Alternativos
- Plano Incluindo Expansão

10. Anexos

- Currículo da Equipe de Gestão / Sócios
- Dados Complementares sobre o Mercado
- Detalhamento das Pesquisas de Mercado (Primárias) e Testemunhos
- Detalhamento das Projeções Financeiras

2.8 O Tamanho Ideal de um Plano de Negócios

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o Plano de Negócios. O que se recomenda é escrever o plano de acordo com as necessidades do público-alvo ao qual ele se destina. Se o leitor vir a ser um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Se o leitor for uma instituição de fomento ou governamental, esta enfocará porque você está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde aplicará e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atentar-se-á mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Se for um fornecedor, este atentar-se-á para a saúde financeira da empresa, sua carteira de

clientes, o crescimento do negócio. Enfim, a estratégia e a quantidade de páginas do Plano de Negócios depende de qual será o público-alvo. Abaixo segue uma descrição dos possíveis tipos e tamanhos de um Plano de Negócios.

3. METODOLOGIA

Com relação ao tipo de pesquisa que será realizada para a análise de viabilidade da empresa através da elaboração do plano de negócios, ela é do tipo descritiva, pois contém a descrição do negócio escolhido. Segundo Bertucci, 2008, esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações. As pesquisas exploratórias demonstram e permitem a análise de diversos fenômenos e comportamentos organizacionais, pesquisas de mercado e tantas outras constituem exemplos em que se pode utilizar o tipo descritivo para categorizar a pesquisa realizada.

Dessa forma, a elaboração de um plano de negócios pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo também, o de estabelecer relações entre as diferentes variáveis acerca da empresa para possibilitar a análise dessas variáveis e subsidiar informações para a análise de viabilidade do negócio. Com relação à técnica utilizada, este trabalho consiste em um plano de negócios.

A pousada será uma pequena empresa prestadora de serviços e portanto a estrutura do plano de negócios para a análise de viabilidade do plano de negócios, será a Estrutura 4 acima citada proposta por Dornelas (2008, p. 90) ,pois ele é sugerido para pequenas empresas em geral.

3.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi escolhida a entrevista semi-estruturada com o objetivo de se conhecer a perspectiva dos proprietários das empresas sobre diversas informações como elaboração do planejamento financeiro, análise de mercado, produtos e serviços oferecidos e outras. As entrevistas foram cuidadosamente planejadas e previamente agendadas com 4

donos de pousadas que possuem características como estrutura, tamanho, serviços oferecidos, acesso, opções de lazer, normas de funcionamento e outras em acordo com o que se pretende oferecer na pousada contemplada pelo presente plano de negócios. Optou-se por não gravar essas entrevistas a pedido dos entrevistados que disseram que ficariam mais à vontade para responder às perguntas. As entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2010.

Outro instrumento também utilizado foi observação direta de como é realizado o atendimento, os serviços, a forma de organização e outros em uma pousada.

4. SUMÁRIO EXECUTIVO ESTENDIDO

4.1 Descrição do Negócio

A pousada Vila do sol será um estabelecimento com 2 chalés divididos em 3 apartamentos cada um que oferecerá serviços de hospedagem e alimentação e será concebida sob um novo conceito de meio de hospedagem em que a prestação dos serviços, as estruturas físicas, arquitetônicas, estruturais e organizacionais funcionem como referência para futuros empreendimentos turísticos planejados de acordo com os princípios da responsabilidade social e ambiental. Ela irá pertencer à Aline Aparecida de Oliveira, graduada em Ciência da Informação e pós-graduando em Gestão de Negócios.

A pousada Vila do Sol irá nascer e ter personalidade jurídica, a partir do seu registro.

Será uma empresa de serviços e constituída por uma empresária, que irá exercer as atividades econômicas organizadas para a produção dos serviços de hospedagem, alimentação e lazer, ou seja, será uma pessoa física, individualmente considerada e sua inscrição na junta comercial será obrigatória.

Com relação à arrecadação a pousada Vila do Sol optará pelo regime SIMPLES Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições Devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, pois a receita da pousada não irá ultrapassar o montante de R\$ 2.400.000,00.

4.2 Declaração de Visão da Pousada Vila do Sol

A visão da pousada Vila do Sol é a de ser uma excelente pousada em termos de qualidade, bom atendimento e relacionamento com clientes, funcionários e parceiros.

Nossa percepção é a de que cada vez mais pessoas busquem serviços de hospedagem, alimentação e lazer com preços mais acessíveis, de qualidade, em um ambiente aconchegante e familiar em locais que aumentem a comodidade dos clientes e a região da Serra do Cipó é ideal para esse tipo de serviço pois trata-se de uma das principais províncias turísticas de Minas Gerais. Possui um parque nacional, relevo especialmente acidentado, inúmeras cachoeiras e uma das floras mais diversificadas do mundo. A região conta ainda com um acervo invejável para o lazer, a prática de atividades ao ar livre e a pesquisa científica.

4.3 Declaração da Missão da Pousada Vila do Sol

A declaração da missão da pousada Vila do Sol foi elaborada para refletir a razão de ser da empresa e enfatiza os serviços que ela irá oferecer.

A missão da pousada Vila do Sol é a de encantar o cliente fornecendo serviços de hospedagem e alimentação de qualidade em um ambiente aconchegante e acolhedor onde hóspedes colaboradores e comunidade beneficiem-se do sucesso alcançado.

Queremos que nossos serviços façam parte do roteiro de turismo de nossos clientes ao longo de todo o ano.

Nosso compromisso é atender o nível de exigência do consumidor em todos os aspectos que já foram detectados e que serão pesquisados permanentemente.

Nosso objetivo é fazer da pousada Vila do Sol uma pousada de renome na cidade e obter uma boa lucratividade para a empresária, oferecendo qualidade aos clientes e treinamento constante aos seus funcionários.

4.4 Localização da Pousada Vila do Sol

A pousada Vila do Sol estará situada na Rua 1, dentro do terreno localizado no KM 98 da MG010, no distrito de Cardeal Mota ou Serra do Cipó, no município de Santana do Riacho, considerada atualmente uma das províncias turísticas de Minas Gerais.

O lugar foi escolhido porque os pais da empresária que irá gerenciar a pousada são os donos do terreno onde a pousada será construída e a após a criação do Parque Nacional e pavimentação asfáltica da Rodovia MG-10 a transformação da Serra do Cipó vem se processando rapidamente, e em resumo a região já conta com o seguinte: dezenas de estabelecimentos comerciais; inúmeros prestadores de serviços; pousadas; áreas de camping; mais de 700 residências; duas centenas de propriedades rurais e sítios de recreio; população fixa superior a 2.500 habitantes; escola estadual, municipal, posto de saúde, serviço de correio, cartório, associação comercial, etc.

Em decorrência do relevo acidentado observa-se a freqüente formação de cachoeiras, corredeiras e piscinas naturais, que mantêm o seu volume de água constante durante quase todo o ano devido ao aspecto areno-rochoso do solo. Típicos também da região são os cânions, gargantas sinuosas e profundas que abrigam cachoeiras e poções em seu interior.

A presença de grande número de riachos e nascentes, ainda pouco afetados por atividades humanas, abre a possibilidade de se utilizar as águas da Serra do Cipó como padrão de referência para ambientes aquáticos de ótima qualidade, equilibrados e com elevada diversidade biológica.

Trata-se, portanto de uma rica região turística em desenvolvimento com inúmeras possibilidades de crescimento.

5. SERVIÇOS QUE SERÃO OFERECIDOS PELA POUSADA VILA DO SOL

A pousada Vila do Sol irá oferecer serviços de hospedagem em chalés aconchegantes, alimentação tipicamente mineira e lazer em um ambiente que atrairá o cliente pela natureza, passarinhos, música ambiente e uma linda vista da Serra do Cipó.

O funcionamento da pousada será durante toda a semana e as diárias serão contadas a partir das 12:00

O principal serviço oferecido pela pousada Vila do Sol será o de hospedagem, seguido pelo de alimentação.

Pretende-se oferecer serviços de qualidade e um dos objetivos da pousada é o de fazer com que o cliente se sinta bem acolhido pelos nossos funcionários da recepção, da cozinha, pela arrumadeira e empregado da manutenção, com tratamento individualizado, como se fosse o único cliente em nossa pousada.

O diferencial da pousada será o de se preocupar com o bem estar do cliente.

6. ANÁLISE DE MERCADO

6.1 Análise do setor

Segundo o Sebrae, 2008, o setor de hotéis e pousadas apresentou sinais de recuperação em 2005, após passar por um período de baixas taxas de ocupação e quedas nas diárias médias entre 2001 e 2004. Essa recuperação deve-se em parte a uma desaceleração nos investimentos em novos empreendimentos e também ao encerramento da atividade de alguns hotéis antigos, somado ao crescimento da demanda pelo turismo interno ocorrido no ano.

As pousadas e pequenos hotéis correspondem a 68% dos meios de hospedagem no Brasil, o que corresponde a 17.000 estabelecimentos, segundo a Embratur.

Segundo dados do Ministério do Turismo de 2009, os valores de aplicações de recursos realizados pelas principais instituições financeiras federais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e BNDS) no setor de turismo no Brasil, aumentaram ao longo do ano de 2009 como se pode observar na tabela abaixo.

Mês	Instituições Financeiras Federais						Total	
	Banco do Brasil	Caixa Econômica Federal	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES			Banco do Nordeste		Banco da Amazônia
			Direto	Indireto	Total			
Janeiro	78.816	170.390	4.300	2.449	6.749	3.836	6.958	266.749
Fevereiro	77.178	224.585	-	1.231	1.231	5.283	998	309.275
Março	154.873	248.146	-	7.459	7.459	16.427	2.522	429.427
Abril	184.257	242.298	-	3.463	3.463	8.013	1.241	439.272
Maio	92.998	232.644	-	2.690	2.690	12.305	19.264	359.901
Junho	319.786	261.237	-	8.736	8.736	7.825	5.468	603.052
Julho	736.434	251.207	-	5.393	5.393	7.182	875	1.001.091
Agosto	91.614	267.902	-	9.496	9.496	26.595	309	395.916
Setembro	134.790	256.455	-	5.840	5.840	6.011	1.976	405.072
	1.870.746	2.154.864	4.300	46.757	51.057	93.477	39.611	4.209.755

Tabela 1: Dados de investimentos em turismo / Fonte: Ministério do turismo e Instituições Financeiras Federais

Outro ponto positivo para o setor de pousadas são programas criados pelo governo para incentivar as pessoas a viajarem pelo Brasil como *Viaja Mais Melhor Idade* também do Ministério do Turismo que oferece até 50% de desconto na hospedagem em pousadas para pessoas com mais de 60 anos de idade que tem como objetivo promover a inclusão social dos idosos.

Ainda segundo o Ministério do Turismo, uma linha de crédito de R\$1 milhão será destinada, em 2010, para reforma, ampliação e construção de novos hotéis, uma ação que faz parte do pacote de ações do governo federal para a realização da copa de 2014. A linha de crédito que será do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDS) trabalha os conceitos de Hotel Padrão, Hotel Eficiência Energética e Hotel Sustentável estabelecendo prazos de pagamento e taxas de juros diferenciadas para cada categoria.

6.2 Definição do Nicho de Mercado

Segundo os donos das pousadas entrevistados, o público alvo desse tipo de hospedagem corresponde à famílias com uma média de 4 pessoas, nas quais dois dos componentes costumam ser crianças com idades que podem variar de meses aos 15 anos de idade.

Casais também procuram muito se hospedar nas pousadas e também pessoas da terceira idade em tempos de baixa temporada.

Geralmente essas pessoas pertencem a várias classes sociais, pois existem padrões variados de pousadas na região da Serra do Cipó e a renda dessas pessoas vai de 5 a 12 salários mínimos segundo informações coletadas durante as entrevistas, portanto esse será o nicho de mercado com o qual a pousada Vila do sol irá trabalhar.

6.3 Análise da Concorrência

Com relação aos concorrentes, foram identificados também durante as entrevistas que existem 25 pousadas na região com diárias que variam de R\$80,00 a R\$690,00.

Elas oferecem os mais variados serviços e opções de lazer.

Após uma análise detalhada destes serviços oferecidos, da estrutura das pousadas, constatou-se que as pousadas localizadas na região da Serra do Cipó que irão concorrer diretamente com a pousada Vila do Sol são as que seguem abaixo, pois possuem uma estrutura parecida com a que a pousada Vila do Sol irá ter no início de suas atividades.

- ◆ Ecobamboo Pousada;
- ◆ Estalagem da Serra;
- ◆ Pepalantus;
- ◆ Renascer;

6.4 Análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades)

Ameaças:

Durante as entrevistas realizadas, os donos de pousada entrevistados enfatizaram que uma das maiores ameaças com as quais tem de lidar são os altos custos dos itens que compõem uma pousada bem estruturada como ar-condicionado, um ambiente arquitetônico caracterizado, equipamentos para sala de estar, equipamentos para os quartos, piscinas e outros. Outro fator negativo é a sazonalidade, pois em alguns períodos de baixa demanda, a ocupação das pousada é baixa.

Oportunidades:

Com relação às oportunidades oferecidas pelo setor, os clientes estão buscando novas opções de lazer como as pousadas que oferecem os mais variados serviços como restaurantes, esportes de aventura, quadras de esporte, salão para convenções, salas equipadas com equipamentos de ginástica, trilhas, horta orgânica, lareira e outros a preços mais acessíveis que àqueles praticados por hotéis.

Outro fator positivo para a abertura da pousada na região da Serra do Cipó se dá pelo crescimento e desenvolvimento da região. Segundo o Sebrae, 2008, as pousadas também vêm registrando maiores índices de ocupação.

6.5 Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

Forças:

Segundo os proprietários entrevistados, para que uma pousada atue de forma positiva alguns aspectos merecem total atenção, como qualidade no atendimento aos clientes que estão cada vez mais bem informados sobre seus direitos e exigentes com relação à bons serviços prestados.

Outro fator determinante do sucesso de uma pousada é a sua localização e facilidade de acesso.

Funcionários treinados, mão de obra bem qualificada também é um diferencial que a pousada pode oferecer assim como uma boa infra-estrutura que será determinante para a garantia do conforto dos clientes.

Fraquezas:

Após uma análise das entrevistas realizadas, alguns pontos podem ser considerados como sendo fracos para uma pessoa que deseja empreender um negócio de pousada como inexperiência no ramo, o tamanho inicial da pousada, pois quanto maior e bem estruturada for a pousada, mais clientes poderá receber.

A falta de capital de giro, também é um problema observado no ramo, pois os custos fixos de uma pousada são muito altos.

7. PLANO DE MARKETING

A pousada Vila do Sol será vista como um estabelecimento aconchegante onde as pessoas possam se sentir à vontade para descansarem durante os finais de semana, férias e feriados com sua família, parentes e amigos.

Iniciaremos os trabalhos na pousada oferecendo serviços de hospedagem em 6 apartamentos distribuídos em 2 chalés, como opções de lazer serão oferecidos um salão de jogos com sinuca, jogos de mesa, bicicletas, piscina, sauna e informações sobre trilhas e caminhadas e cachoeiras da região.

Nossos funcionários serão treinados para que possam adquirir as seguintes competências:

- ◆ Conhecimento sobre os roteiros turísticos da região da Serra do Cipó para sugerir passeios para os clientes;
- ◆ Conhecimentos básicos sobre venda;
- ◆ Habilidade de comunicação;
- ◆ Capacidade de percepção – ambientes e pessoas;
- ◆ Bom controle emocional;
- ◆ Interesse e compromisso pela satisfação do cliente.

O atendimento deverá ser padronizado, sendo independente do dia, horário e atendente. O cliente será recebido no estacionamento e conduzido até a recepção onde será feito o check-in. No momento do check-out, a conta recebida pelos clientes contra frases de agradecimento pela presença do cliente que terá sempre a oportunidade de manifestar sua impressão sobre o atendimento, através de um questionário que será entregue junto com a conta.

Os preços de nossas diárias serão de R\$180,00 fora de temporada e R\$210 nos períodos de temporada. Esses valores estão de acordo com o mercado e também de acordo com a qualidade e o atendimento que serão oferecidos pela pousada.

Os investimentos em publicidade e propaganda serão iniciados no 5º mês, quando as obras da pousada estiverem prontas e serão feitas em locais estratégicos como restaurantes da região, supermercados, agências de viagens e empresas de ecoturismo.

7.1 Análise dos 4Ps

Produto: Serviços de hospedagem, alimentação e lazer em um ambiente aconchegante, próximo à natureza, que deixe o cliente bem à vontade para descansar e relaxar durante os finais de semana, férias ou feriados. Os serviços oferecidos estão mais detalhados na seção 10.11.

Preço: Para a determinação do preço foram considerados, principalmente, os preços praticados pelos concorrentes, o preços colocados pelos proprietários de pousadas entrevistados e o padrão do nosso atendimento.

Praça: O âmbito de atuação da pousada Vila do Sol será a região da Serra do Cipó, mas serão feitos também investimentos em publicidade e propaganda nas cidades próximas como Lagoa Santa, Jaboticatubas e outras.

Promoção: A divulgação da pousada será realizada através de site na internet, boletins eletrônicos enviados aos clientes, folhetos distribuídos em agências de viagens, contato telefônico, propaganda em rádio e jornais e inscrições em sites de divulgação de turismo, comércio local da região da Serra do Cipó.

8. PLANO OPERACIONAL

8.1 Funcionários

A pousada será composta por 4 empregados assim distribuídos: 01 recepcionista, 01 cozinheiro/garçom, 01 arrumadeira e 01 empregado para manutenção.

Os empregados da pousada estarão permanentemente em contato com os clientes, sendo assim atenção especial será dada à apresentação pessoal, a urbanidade e à cortesia, pois estas características serão fundamentais para a construção de uma imagem de acolhimento e conforto próprios do ambiente familiar. A capacitação dos empregados focada no relacionamento será constante e será buscada em empresas de referência nesse seguimento como o SEBRAE e o SENAC.

No período de alta demanda serão avaliadas as possibilidades de contratação de empregados em caráter temporário para trabalhar em períodos de final de semana ou toda a semana para que a qualidade dos serviços oferecidos não seja comprometida.

8.2 Processo de Produção

Matérias-primas de consumo da pousada – a política de compra de matérias-primas para a pousada tomará o cuidado de evitar a imobilização de capital de giro desnecessária, até porque uma parte significativa das compras deverá ser feita com maior frequência para que se tenha ingredientes frescos e de qualidade o mercado local.

Não se deve fazer compras em grande quantidade para evitar a ocupação de espaços físicos maiores para armazenamento e, conseqüentemente, onerar ainda mais os custos.

Há itens que vale a pena ter em estoque como azeites, bebidas e outros, que precisam ser comprados levando em conta boas ofertas e também o consumo, que é medido sempre.

O estoque deve atender uma necessidade de suprimento para certo período mínimo, lembrando que as faltas prejudicarão o serviço e criarão emergências dispensáveis.

O setor de compras terá também o objetivo de contribuir ao máximo com a lucratividade da pousada, através de um processo de compras bem orientado e executado, visando assegurar qualidade, evitar faltas e sobras, buscar preços adequados e fornecimento garantido dos itens mais importantes.

Para melhor controlar os estoques, a arrumadeira e o cozinheiro farão semanalmente um inventário e controlarão as entradas e saídas. As compras serão realizadas diariamente e antes de períodos como férias e feriados.

O método de seleção de fornecedores utilizado pela pousada será o de cotação de preços, em que serão consultados vários fornecedores e selecionados os que oferecerem melhores preços e condições de pagamento, qualidade, variedade, prazos e forma de entrega. Os fornecedores selecionados serão cadastrados num registro de fornecedores.

É fundamental organizar e manter constantemente limpos os almoxarifados, armários de cozinha, freezers e geladeiras definindo estoque médio e mínimo de todos os itens, dentro do histórico das matérias-primas e da sazonalidade da pousada.

O papel que caberá ao cozinheiro e à arrumadeira será relevante pois, eles serão responsáveis pelo recebimento, conferência, estocagem, conservação, distribuição e controle

dos produtos utilizados pelos diversos setores da pousada. O bom desempenho da pousada depende, em grande parte, da boa organização, da boa gestão dos estoques e do bom entrosamento deste com os demais setores.

A correta estocagem dos produtos tem como objetivos evitar os desperdícios e prevenir intoxicações e infecções alimentares.

A cozinha deve ser sempre mantida limpa, podendo ser visitada a qualquer momento pelos clientes, prática esta que será implantada pelos atendentes que terão o costume de trazer os clientes para verem como os pratos são preparados e como a cozinha é limpa. Além da limpeza da cozinha, a vestimenta do cozinheiro deverá ser mantida imaculadamente limpa.

As finanças serão de responsabilidade dos proprietários, juntamente com um contador terceirizado.

A área de hospedagem será composta por recepção/reservas, telefonia e governança.

Recepção: Irá interagir continuamente com o cliente ou através da reserva ou do registro e controle da entrada e saída dos hóspedes (check-in e check-out). Também irá receber os valores referentes ao pagamento das diárias.

Telefonia: Recebe as ligações para os hóspedes e através delas, eles terão à sua disposição o serviço despertador.

Governança: Cuidará da arrumação e limpeza dos apartamentos, áreas sociais e externas, além de verificar o estado das instalações e equipamento. Também irá fazer a manutenção das roupas de cama e banho da lavanderia.

8.3 Startup

Nos 5 primeiros meses a gestora da pousada estará preocupada com a infra-estrutura da pousada Vila do Sol, logo depois, serão comprados os móveis, os equipamentos para a sala de estar, os aparelhos de TV, ventiladores e outros.

Dois meses antes da abertura da pousada, serão iniciados os investimentos em propaganda e publicidade que será feita de forma simplificada através de:

- Site na internet indicando a localização, as instalações, e as promoções;
- Boletins eletrônicos enviados para grupos de clientes e potenciais clientes, com notícias rápidas sobre promoções, eventos e pacotes turísticos;
- Folhetos distribuídos em agências de viagens e pontos de apoio a turistas;

- Contato telefônico informando lançamentos e promoções;
- Propagandas em rádio e jornais;
- Inscrições em sites de divulgação do turismo.

Segue abaixo uma tabela com os primeiros passos da pousada.

1° mês	5° mês
Início da obra Compra de material necessário Compra de móveis e utensílios	Fim da obra Investimento em publicidade Compra de móveis e utensílios
6° mês	7° mês
Investimento em publicidade Investimento em marketing de relacionamento Criação de índice de qualidade	Parceria com fornecedores Investimento em marketing de relacionamento Criação de atrativos
8° mês	9° mês
Parceria com fornecedores Mapeamento de estoque Investimento em marketing de relacionamento	Parceria com os fornecedores Investimento em marketing de relacionamento Investimento em publicidade

9. PLANO FINANCEIRO

A elaboração do plano financeiro consiste em uma estimativa do montante a ser investido na concepção da pousada feita com base nas entrevistas realizadas com donos de pousadas na região.

A pousada irá comportar 19 pessoas ao todo e as diárias cobradas serão de R\$180, 00 em períodos de baixa temporada e R\$210,00 nos períodos de alta temporada.

O Fluxo de caixa, a tabela contendo os investimentos necessários, a tabela contendo a previsão de vendas da pousada e os gastos com pessoal seguem anexos ao trabalho.

De acordo com a tabela de investimentos, a obra da pousada irá demandar um montante de R\$225.000. O valor dos investimentos em equipamentos e utensílios será de R\$38.363,40, totalizando um investimento de R\$263.363,00 que será obtido por meio de um empréstimo.

Segundo a previsão de vendas, a receita que será obtida com a hospedagem em um ano, será de acordo com a tabela que segue abaixo (valores em reais):

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
19950	15960	13680	13680	13680	13680	15960	13680	13680	13680	13680	15960

Os gastos com pessoal totalizaram um valor de R\$1540,00 conforme pode ser visto na tabela abaixo.

POUSADA VILA DO SOL		
Pessoal e encargos		
Função	Quant	Total p/ função
Rcepcionista	1	460
Cozinheiro/garçom	1	500
Arrumadeira	1	380
Empregado para manutenção	1	200
Total salários	4	1540

10. Conclusão

A elaboração de um plano de negócios não é uma tarefa fácil, muito pelo contrário, exige do empreendedor tempo e dedicação para que fique bem feito e forneça com fidelidade todos os dados referentes à empresa alvo do plano, sendo assim, o presente plano de negócios que analisa a viabilidade da abertura de uma pousada na região da Serra do Cipó não foge a essa regra, pois demandou bastante zelo que não foi dispensado em nenhuma de suas fases.

De acordo com o presente trabalho pode-se concluir que a abertura do negócio, apesar de exigir boa quantia de investimento, mostra-se viável levando-se em conta os dados utilizados no planejamento financeiro obtidos com as respostas das entrevistas realizadas.

Dessa forma podemos concluir que o plano de negócios possibilitou a concepção da declaração de visão da pousada, da declaração de missão da pousada, a descrição dos serviços que serão oferecidos, uma análise do setor de hospedagem, a definição do público alvo da pousada, uma análise dos futuros concorrentes da pousada, como será feito o marketing da pousada, quais equipamentos serão necessários, a quantidade de funcionários, como será o processo de produção e o planejamento financeiro.

Durante a elaboração do plano surgiram algumas dificuldades como falta de tempo para dedicação ao trabalho e para ir à biblioteca pesquisar mais livros que tratassem do tema e a falta de experiência no tema planejamento financeiro que poderia ter ficado melhor. Apesar dessas dificuldades, ficou muito claro o quão importante é a ferramenta de plano de negócios para qualquer empreendedor que deseja planejar seu futuro negócio ou até mesmo reestruturar um negócio já existente.

Sendo assim, tratou-se de um trabalho muito interessante no sentido em que possibilitou a aquisição de preciosos conhecimentos sobre o tema plano de negócios e a conclusão de que a abertura da pousada na região da Serra do Cipó será viável.

REFERÊNCIAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos. São Paulo: Atlas, 2008.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de Negócios. Disponível em:
<http://www.planodenegocios.com.br/listaDinamica.asp?tipo_tabela=artigo>. Acesso em 01 Fev. 2010.

Indicadores de investimento em turismo. Disponível em:
< http://200.143.12.93/dadosefatos/estatisticas_indicadores/investimento_financiamento/>
Acesso em: 10 Fev. 2010.

Programa Viaja Mais. Disponível em: < <http://www.viajamais.com.br/viajamais/sobre> >
Acesso em 10 Fev. 2010

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Construindo Planos de Negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.