



# FERRAMENTA: PLANO DE NEGÓCIO EM PIRÂMIDE

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** empreendedores de primeira viagem, em busca de investidores, estudantes de empreendedorismo e dirigentes de empresas de pequeno porte que elaboram um plano de negócio pela primeira vez.

**SERVE PARA** auxiliar o empreendedor a organizar as informações da empresa, considerando o objetivo do seu plano de negócio.

### INFORMAÇÕES AO EMPREENDEDOR

A utilidade do plano de negócio depende do seu objetivo. Os principais são:

Instrumento de venda: convencer outras pessoas a se envolver com o negócio como parceiros, funcionários e, principalmente, investidores;

Plano de ação: organizar as ações que a empresa executará para atingir seus objetivos; implementar o negócio de forma organizada;

Guia de gestão: atuar como ferramenta de gestão do planejamento estratégico; ajudar a gerir o negócio, considerando objetivos, indicadores e metas;

Oportunidade de aprendizado: organizar a coleta de informações, análises e planejamento para compreender o negócio como algo sistêmico.

Dado um objetivo principal, os demais podem ser conciliados ou não. Se o objetivo for a captação de recursos de investidores (instrumento de venda), o plano não precisa atuar como um guia de gestão, pelo menos num primeiro momento. Nessa situação, o plano tende

a ser mais persuasivo, conciso, sucinto e conceitual. Mas o empreendedor que abre um negócio próprio com seus recursos costuma acreditar na utilidade de um plano de ação. Nesse caso, o plano de negócio tende a ser mais operacional e detalhado para orientá-lo a respeito do que deve ser feito e em que momento, por exemplo. O plano também pode ser um guia de gestão para o empreendedor e sua equipe. Neste caso, deve trazer esclarecimentos sobre objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

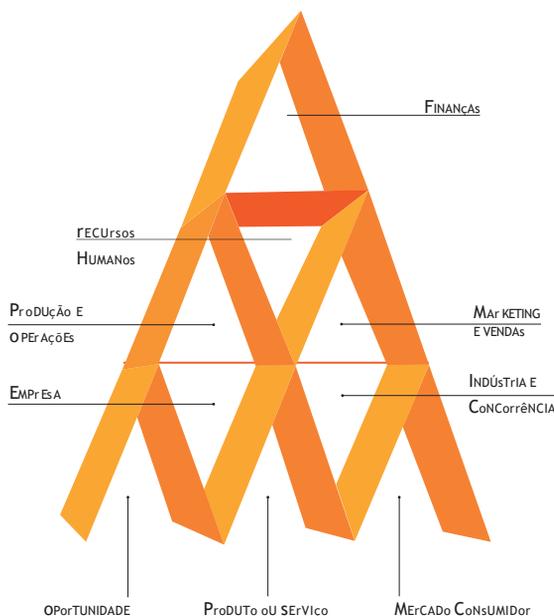
Em todas as situações em que o plano for elaborado, o empreendedor também deve perceber a atividade como uma oportunidade de aprendizado para compreender o negócio como algo sistêmico, onde uma parte do plano influencia e é influenciada pelas demais.

No processo de planejamento de um novo negócio, as perguntas formuladas são mais importantes do que as respostas que um plano traz. Pode parecer contraditório, mas grandes empreendedores e executivos sabem formular perguntas visionárias para os seus negócios antes que seus concorrentes pensem a respeito. Reflita sobre os exemplos a seguir:

nEgócIO	PErgUntA MÍOPE	PErgUntA vIsIONÁRI
BrINQUEDOs	Como vender mais brinquedos?	Como oferecer as melhores soluções em entretenimento infantil (inicialmente, por meio dos brinquedos)?
COsmÉTICOs	Como vender mais cosméticos?	Como aumentar o bem-estar das pessoas (por meio dos cosméticos)?
LOJA DE CHOCOLATEs	Como vender mais chocolates?	Como comercializar presentes atrativos (à base de chocolates)?
FACULDADE	Como ter mais alunos?	Como formar profissionais e líderes que façam diferença?
MEcANISM O DE BUSCA	Como achar tudo na internet?	Como organizar a informação disponível e torná-la útil?

**SOBRE A FERRAMENTA** Cada parte do plano é observada como um bloco triangular de uma pirâmide de cartas (veja abaixo). Em cada parte, perguntas-chave devem ser formuladas pelo empreendedor e posteriormente respondidas por meio de apresentações, análises e/ou planejamentos.

O nível de detalhamento de cada parte dependerá do objetivo do plano de negócio.

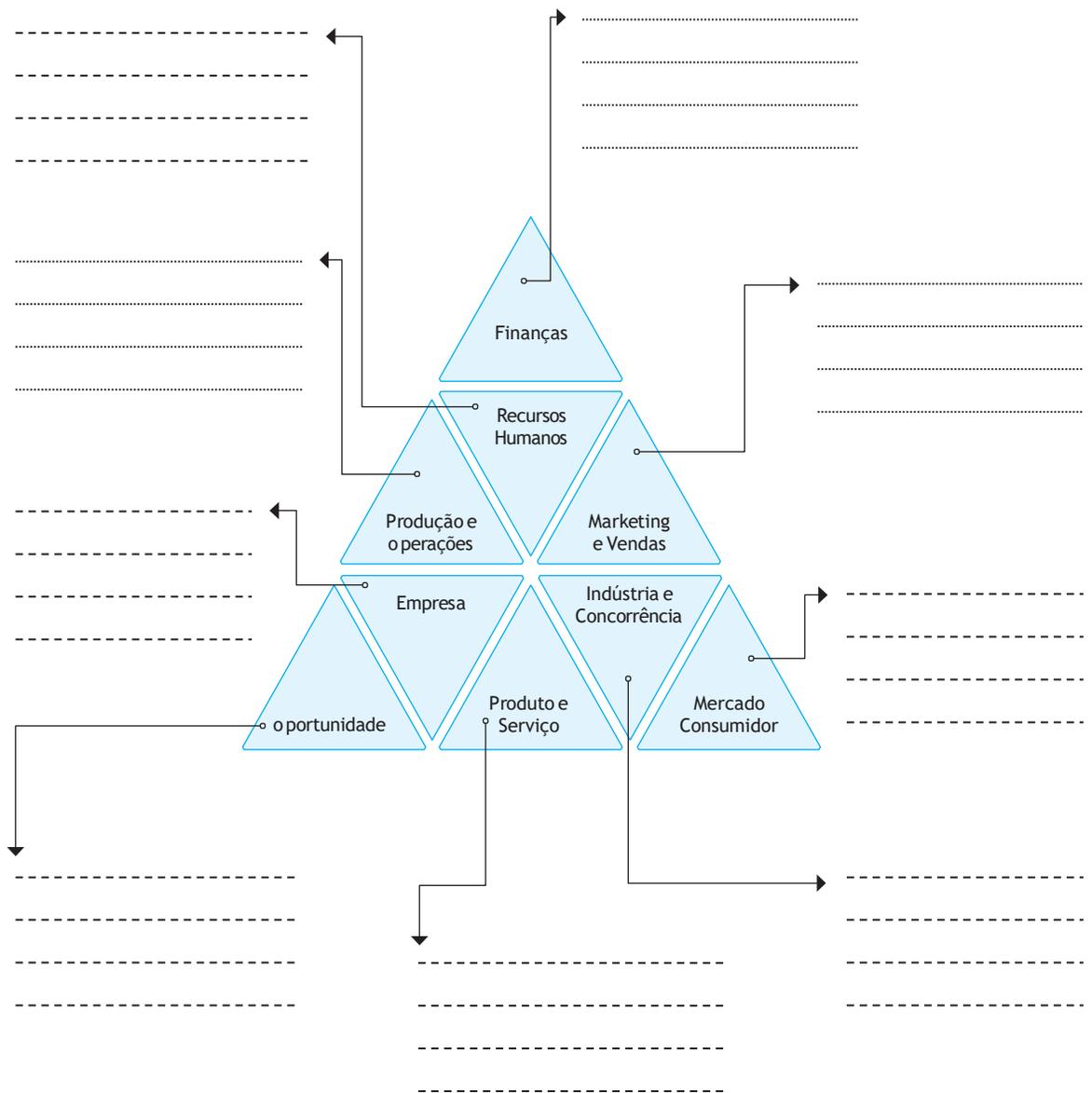




# FERRAMENTA: PLANO DE NEGÓCIO EM PIRÂMIDE

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

Considerando o objetivo escolhido, quais as principais perguntas que cada parte do plano de negócio deve responder? Utilize a figura para fazer esse exercício.



Fonte: NAKAGAWA, M. (2011). Plano de negócio: Teoria Geral. Barueri: Manole



## FERRAMENTA: PLANO DE NEGÓCIO EM PIRÂMIDE

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### ..DICAS

#### Encontre as perguntas mais visionárias

Quando Steve Ballmer se juntou à nascente Microsoft, seu pai perguntou: “O que é um computador?” Sua mãe fez uma pergunta mais interessante: “Por que alguém precisaria de um computador?”

#### Coloque-se no lugar do público

O plano deve ser caracterizado e apresentado sob a perspectiva do público-alvo, e não do empreendedor. Não raro, o que um empreendedor chama de oportunidade não é percebido como tal pelo investidor. É preciso entender detalhadamente como uma situação é caracterizada como oportunidade pelo futuro leitor do plano. Um investidor de capital de risco, por exemplo, não quer entender apenas quanto terá de retorno sobre o investimento, mas por que e como isso ocorrerá. O raciocínio também é válido quando o plano for escrito apenas para você, empreendedor.

#### Posicionamento de marca

Uma loja de chocolate não vende apenas chocolate. Muitas pessoas compram chocolate para dar de presente em ocasiões especiais. Assim, essa loja não compete apenas com outras de chocolate, mas com todas as outras que comercializam produtos e serviços que possam servir como presente, desde que na mesma faixa de preço.

#### Cliente compra benefício (não produto e serviço)

Quem vai à loja do tópico anterior para fazer compras para si próprio não está lá para comprar o cacau misturado com leite, açúcar e outros ingredientes. Está lá para ter um momento de prazer que o chocolate proporciona. Quem sai de casa para comprar uma furadeira de parede, na verdade, quer comprar um furo na parede e não a furadeira em si. Empreendedores devem entender que vendem benefícios por meio dos seus produtos e serviços.

#### Espelhe-se no que há de melhor

David Neeleman, fundador da Azul Linhas Aéreas, costuma dizer que é fácil vislumbrar como criar a melhor empresa do segmento para quem o conhece em detalhes. Quem conhece o segmento sabe o que (e como) os clientes gostam e não gostam (de ser atendidos). Se não sabe como criar a melhor empresa para o seu segmento de mercado, não deveria estar cogitando abrir (ou expandir) um negócio.

Quanto a ser a maior, que tal começar desejando

ser a maior da sua rua, ou bairro, ou nicho de mercado? E depois ser a maior da cidade, da região...

#### Mais com menos

Os melhores empreendedores não são apenas visionários, são eficientes em fazer mais com menos. Conseguem vender mais com menos investimento em marketing, conseguem produzir mais com menos investimento operacional e conseguem ter os melhores desempenhos dos seus colaboradores remunerando-os de forma meritocrática.

#### Resultados demonstram oportunidade de negócio

Se mesmo os negócios sem fins lucrativos precisam dar lucro (superávit), imagine o seu. A oportunidade de negócio é contextualizada pelas análises do mercado consumidor, da concorrência e do setor, mas é demonstrada pelo lucro gerado para os acionistas, mesmo que só haja um, o dono da empresa.

#### Nem sempre é necessário escrever um plano

O plano de negócio em pirâmide pode ajudar a organizar as informações e identificar falhas que se tornariam erros futuros do negócio. Mas há alternativas para a elaboração do plano. O BNDES, por exemplo, exige um modelo próprio.

#### MATERIAIS ADICIONAIS

##### RECOMENDADOS:

NAKAGAWA, M. (2011). PLANO DE NEGÓCIO: TEORIA GERAL. BARUERI: MANOLE LEVITT, T. (1960). MARKETING MYOPIA. HARVARD BUSINESS REVIEW. JUL-AGO.