

# Plano de Negócios e Pesquisas de Mercado: Ninguém Vive Sem

**Henrique Montserrat Fernandez**

Muitas pessoas, antes de abrir a empresa, já têm uma idéia do que ela produzirá. Mas será que é isso que os clientes querem comprar? Os possíveis financiadores estarão dispostos a investir o dinheiro em sua idéia? Quais são seus pontos fortes e fracos?

Apenas um Plano de Negócios baseado numa pesquisa de mercado poderá dar as respostas.

A **Pesquisa de Mercado** deverá abordar questões que respondam a perguntas do tipo:

- Há mercado para meu produto ou serviço? Esse mercado está em ascensão, estagnado ou em decadência? Qual é meu público-alvo? (procure saber também que necessidades esse público-alvo gostaria de ver atendidas – isso pode auxiliá-lo em casos de novos produtos ou de negócios alternativos.) Que dificuldades encontrarei para entrar nesse mercado? – Não esqueça: em mercados saturados de concorrentes, as chances de obter sucesso são muito menores.
- Que preços praticam meus concorrentes? Quais são esses concorrentes?
- Que diferencial cada concorrente tem em relação ao outro (o que cada um oferece a mais que o diferencia dos demais)?
- Quais os principais fornecedores desse mercado?

Após obter as respostas da pesquisa, analise se vale realmente a pena entrar nesse mercado, com base no que você espera de retorno de seu investimento. E avalie também possíveis estratégias que permitam garantir o sucesso dessa empreitada. Pode ser que você descubra que não vale a pena investir no produto ou serviço inicialmente pensados, mas há possibilidades para um outro negócio a partir das respostas conseguidas de seus potenciais clientes.

Ela é indispensável antes da abertura da empresa e quando for se lançar algum produto. Porém, quando não existir similar no mercado, por se tratar de lançamento de um produto inovador sem base de comparação por parte do público consumidor, muito cuidado deve ser tomado em relação a questões do tipo "O Sr(a). compraria um produto X destinado a ...?". Muitas vezes os entrevistados dão respostas positivas e, após ser lançado o produto, as vendas são muito menores do que o esperado.

Por sua vez, o **Plano de Negócios** é um documento que tem como ponto de partida o mercado e as chamadas competências dos empreendedores (aptidões dos sócios) em relação ao negócio.

Esse documento questiona o *porquê*, o *quando*, o *com quem* e o *como* fazer o negócio. Além disso, estarão detalhados, também, os investimentos e despesas necessárias para sua implementação. Fundamentalmente, sua confecção deve comprovar (ou não) a viabilidade comercial do projeto abordado, o que o torna obrigatório antes de qualquer investimento prévio. Por sua importância, complexidade e abrangência, deve ser muito bem elaborado, preferencialmente por pessoal especializado em sua confecção.

Constará nele o Fluxo de Caixa, para checar quando o negócio se pagará, através do cálculo de Valor Presente Líquido (NPV em inglês).

Isso tudo, a fim de poder servir de base na negociação com os investidores (caso você tenha capital próprio e pretenda investir num negócio, este documento também é indispensável, pois permitirá saber se realmente haverá retorno e quando isso ocorrerá).

A propósito, faça um Plano de Negócios, também, sempre que for implementar uma melhoria de processos que exija um investimento apreciável.

Segundo o Prof. José Arnaldo Deutscher, da Pavani & Deutscher Consultores Associados, famoso especialista na área, o Plano de Negócios deve ter a seguinte estrutura:

- 1) *Resumo Executivo*
- 2) *Visão e Missão*
- 3) *Descrição Geral da Empresa*
- 4) *Análise Estratégica*
- 5) *Plano de Marketing e Vendas*
- 6) *Plano Financeiro*

Analisemos cada item:

1) **Resumo Executivo**: Resumo do Plano como um todo, de forma a dar ao leitor uma visão geral e atraente do que está explicado nos itens seguintes, demonstrando exatamente o que se deseja do leitor com o plano de negócios (exemplo: um financiamento para a criação de uma fábrica). Deixe esta parte para preencher no final.

2) **Visão e Missão**: A Visão é o que o empreendedor imagina como sendo o futuro. A Missão por sua vez é a participação que seu negócio

tem na concretização do futuro imaginado em sua Visão. É muito importante que não sejam apenas palavras. O empreendedor deve estar realmente sintonizado com essas idéias. E elas têm de ser viáveis. Não faça como certos políticos, que prometem mais do que podem cumprir.

3) **Descrição Geral da Empresa:** Caso sua empresa já exista, faça um breve resumo de sua história e realizações. Por outro lado, se você estiver utilizando o Plano de Negócios a fim de viabilizar a abertura da empresa, dê ênfase às competências dos sócios e do pessoal que ocupará posições chave, bem como nos produtos/serviços que pretende comercializar e nas parcerias porventura existentes.

4) **Análise Estratégica.** Demonstre como sua empresa irá competir no mercado em que atuará (baseado na pesquisa de mercado realizada), estabeleça objetivos (ex.: aumentar a participação no mercado em relação aos principais concorrentes). A partir desses objetivos, trace metas para atingi-los que possam ser medidas e acompanhadas periodicamente a partir de um cronograma (ex.: todo mês irá comparar o crescimento da participação de sua empresa com a dos concorrentes X, Y e Z, tomando medidas para mantê-lo ou aumentá-lo, se necessário). Nesta etapa, uma técnica bastante interessante para se usar é a que analisa as forças e fraquezas de sua empresa em relação a seus concorrentes, a fim de determinar quais são as ameaças que eles representam e oportunidades que se apresentam ao seu negócio (ver meu artigo **O Futuro de seu Negócio – Evoluindo no Tempo** para mais detalhes).

5) **Plano de Marketing e Vendas** – Descreva como sua empresa comercializará seus produtos. Leve em conta os famosos 4 P's para isso:

- Produto – Descreva-o sempre baseado na visão do cliente. Não interessa a este como você faz o produto, mas sim os benefícios que ele espera encontrar nele. É importante, também, situar seus produtos nos seus respectivos ciclos de vida (são produtos novos no mercado? Já existem há algum tempo e estão consolidados, ou estão em declínio e precisam ser substituídos por novos?).
- Ponto (Distribuição) – Qual é o mercado em que você atua? Há algum segmento dele em especial? Qual seu tamanho? Onde está o consumidor potencial de seu produto? Ele tem algum comportamento em especial que afeta a comercialização de seu produto? Como fará para levar seu produto a esse consumidor (ex.: vendas diretas, ou outro canal de distribuição qualquer)?
- Promoção – Como você irá fazer seu produto ser conhecido pelos clientes potenciais? Como os fará saber que ele é perfeito para suas necessidades? Descreva como vai fazer isso (ex.: vai utilizar

propaganda em revista; promoção de vendas em supermercado; venda pessoal em domicílio, etc.).

- Preço – Não é fácil definir preços para os produtos. Uma série de fatores deve ser levada em consideração, como, por exemplo: será que o preço que cobrará cobrem seus custos? Estarão seus clientes potenciais dispostos a pagar qual preço por ele? – Neste caso, você deve conhecer os preços que sua concorrência aplica e basear-se neles para estabelecer o seu, de forma que seja competitivo e ao mesmo tempo cubra seus custos, fornecendo lucro na operação (se seus custos forem superiores, não basta aumentar os preços do produto, pois ele não se venderá nesse caso. O melhor é analisar como diminuir seus custos sem afetar a qualidade de seus produtos).

Outra forma é agregar valor ao seu produto, tornando-o mais atraente ao cliente, mesmo que seja mais caro (ex.: Planto ervilhas e vendo a granel. Se vendê-las pré-cozidas e enlatadas, estou agregando valor a elas, pois tornam-se mais práticas para o consumidor, e este, ao reconhecer o benefício, estará disposto a pagar mais por elas em relação às a granel).

Mas haverá situações em que não há concorrentes para auxiliá-lo na definição do preço de venda (caso de produtos novos no mercado). Sendo assim, você terá de analisar o poder de compra e as características de seu cliente potencial, descobrindo o quanto ele está disposto a pagar pelo seu produto ou serviço, pois uma política de preços inadequada pode transformar um lucro certo em prejuízo irreparável (percebeu a importância da **Pesquisa de Mercado** ?).

6) **Plano Financeiro** – Aqui você demonstrará aos investidores como seu negócio é viável e quanto dinheiro precisará para concretizá-lo, bem como o retorno que eles terão e em quanto tempo ele ocorrerá.

A Internet, por si só, é uma fonte bastante prática para pesquisas. Procure em sites de busca (por exemplo, [www.google.com.br](http://www.google.com.br), [www.yahoo.com.br](http://www.yahoo.com.br)) páginas da Internet que tratem do negócio que você planeja iniciar. Não desanime, pesquise todas as que forem possíveis.

Publicações especializadas em negócios (revistas *Exame*, *Pequenas Empresas Grandes Negócios* e jornais, como, por exemplo a *Gazeta Mercantil*) também podem lhe dar alguma ajuda. Tenha em mente que sempre será útil assinar alguma dessas publicações, a fim de auxiliá-lo no dia-a-dia. A dependência da empresa em relação à informação é eterna.

## **Bibliografia**

Deutscher, Prof. José Arnaldo. *Plano de Negócios*, 2002.

Fernandez, Henrique Montserrat. *Evitando a Falência*, *iEditora*, 2003.

*Identificando as Oportunidades e Conquistando Clientes 2* - SEBRAE/SP, 2002.

**Henrique Montserrat Fernandez** é Administrador de Empresas com pós-graduação em Análise de Sistemas e MBA em Tecnologia da Informação / E-management pela Strong/FGV. Com 28 anos de atuação profissional, trabalhou em empresas de médio e grande portes, tais como Grupo Bonfiglioli, Copersucar e SENAC, entre outras. Foi Gerente de Sistemas e Métodos da Zanthus, tradicional fabricante de Terminais Ponto de Venda, onde atuou por mais de seis anos. Foi também professor universitário na década de 90, além de possuir vasta experiência em treinamento empresarial. É especialista nas normas ISO 9000, sendo Lead Auditor pela Perry Johnson Inc., desenvolvendo, inclusive, softwares para essa área. Atual Diretor da Zamplex Consultoria, é autor do livro "Evitando a Falência - Garanta o Sucesso de Seu Negócio" ([www.zamplex.com.br](http://www.zamplex.com.br)) e co-autor em "Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão de Cursos MBAs 2002" da Strong/FGV Management, além de escritor de vários artigos sobre gestão empresarial.