

PLANO DE NEGÓCIOS: O SEGREDO DO SUCESSO DO EMPREENDEDOR. MITO OU REALIDADE?

José Carlos Assis Dornelas

Escola de Engenharia de São Carlos – EESC – USP – dornelas@sc.usp.br

ABSTRACT

This paper presents a discussion about the business planning process and its influence as a decision factor for the success or falling of the businesses. The context is the small businesses and the business incubators in Brazil. After this, a structure of business plan is proposed in order to be used by Brazilian entrepreneurs. An important thing focused in this paper is that the business plan will determinate the success of the enterprise only if the owner believes in its potential and revises periodically its contents in function of the changes occurring around his business and market.

Key-words: business plan, small business, entrepreneurship.

Tema: Gestão Estratégica em Pequenas e Médias Empresas

1 - Introdução

Ultimamente, tem-se falado muito a respeito dos problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras em se estabelecer no mercado após os 3 primeiros anos de vida. Isto porque o índice de mortalidade dessas empresas sempre foi considerado elevado, porém não se tinha dados concretos que fundamentassem essa afirmativa. Chegava-se a dizer que esses números eram da ordem de 80% ou mais, ou seja, a cada 5 novas pequenas empresas criadas no país, apenas uma sobrevivia após o terceiro ano de vida. Pesquisas do SEBRAE (SEBRAE, 1998a) mostram que esses números não são tão elevados quanto se dizia. Mas também não são animadores a ponto de não nos preocuparmos. O percentual de mortalidade das MPE na região metropolitana de São Paulo chega a 58% nos três primeiros anos de vida. Esses números podem ser extrapolados para todo o país, segundo o próprio SEBRAE, e os resultados não serão tão discrepantes.

O fato é que independente do índice ser 58% ou 80% ou outro qualquer, busca-se uma causa principal para esse problema crônico brasileiro, já que essas mesmas MPE são reconhecidamente responsáveis pela maior parcela de empregos gerados no país. Diversas pesquisas e reportagens que veiculam na mídia focam vários aspectos considerados como sendo os grandes causadores desses números. Pode-se citar a crise econômica pela qual passa o país, a falta de incentivos e subsídios do governo às MPE exportadoras, altas taxas de juros, acesso restrito ao crédito, exigência de contrapartidas elevadas ao se pleitear financiamentos junto a bancos, a crescente concorrência estrangeira, entre outros que são diariamente discutidos em vários pontos do país. O que se nota é a constante preocupação em se buscar culpados para os próprios erros e a exagerada preocupação com fatores intangíveis para o empreendedor. Todos esses exemplos citados são verídicos, importantes e preocupantes, porém são fatores de ordem macro e de difícil influência por parte do empreendedor isoladamente. As entidades representativas de sua classe estão aí para

defender seus interesses e buscar melhores condições que viabilizem um cenário propício à criação e crescimento de novos empreendimentos.

A pergunta que fica no ar é: E o empreendedor, o que ele pode fazer pelo seu empreendimento? Existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar. No entanto, é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado pela sua criatividade e persistência. Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos, tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento. Nos Estados Unidos, muito do sucesso creditado às MPE em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática. Segundo o U.S. Small Business Administration (SBA, 1998), uma das principais razões de falência das MPE americanas é a falta de planejamento do negócio, exatamente como ocorre no Brasil. Quando se considera o conceito de planejamento, têm-se pelo menos três fatores críticos que podem ser destacados:

1. Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes etc;
2. Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio, e
3. Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários e não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

Agora, a pergunta que se faz é a seguinte: O Plano de Negócios é realmente uma ferramenta de gestão eficiente a ponto de determinar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento? O que é mito e o que é realidade? Este artigo discute estas questões e propõe uma estrutura de plano de negócios que tem sido validada junto a dezenas de pequenas empresas e incubadoras de empresas e obtido bons resultados, bem como foca a importância da revisão periódica do plano de negócios como fator chave para que esta ferramenta de gestão deixe de ser um mito e auxilie o empreendedor a alcançar o sucesso.

2 - A importância do Plano de Negócios

Segundo Sahlman (Sahlman, 1997), importante professor da Harvard Business School, poucas áreas têm atraído tanta atenção dos homens de negócio nos Estados Unidos como os planos de negócios. Dezenas de livros e artigos têm sido escritos e publicados naquele país tratando do assunto e propondo fórmulas milagrosas de como escrever um plano de negócios que revolucionará a empresa. Isso começa a ocorrer também no Brasil, devido principalmente ao fervor da nova economia (a Internet) e as possibilidades de se fazer riqueza da noite para o dia. O cuidado que se deve tomar é o de se escrever um plano de negócios com todo conteúdo que se aplica a um plano de negócios e que não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade. Nesse caso, pior que não planejar é fazê-lo erroneamente, e o 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, apenas uma atividade rotineira, onde o *feeling* do administrador nunca seria utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras, que devem ser feitos 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 esse mesmo negócio. 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 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 pré-determinado e que não convencem ao próprio empreendedor. 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 etc, e que são feitos apenas para esse fim, às pressas, sem muita fundamentação ou, como já foi dito, recheado de números mágicos. Como esperar que convençam a um investidor, bancos, potenciais parceiros, fornecedores, à própria empresa internamente, esses que são, geralmente, os públicos-alvos de um plano de negócios? Deve-se ter em mente que essa ferramenta propõe-se a ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser o cartão de desqualificação do mesmo empreendedor em busca de oportunidades. As oportunidades geralmente são únicas e não podem ser desperdiçadas. E como 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 deveria ser inserido como disciplina regular em cursos de administração de empresas e de empreendedorismo. Isso já vem sendo feito no país em algumas áreas, como o projeto Genesis, do SOFTEX (Silva, 1998), 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. E esse conceito básico é o planejamento. Outro paradigma que precisa ser quebrado é o fato de achar-se que o plano de negócios depois de feito pode ser esquecido. Este é um erro imperdoável e as conseqüências serão mostradas pelo mercado que está em constante mutação. A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, do contexto e mercado, riscos e retornos (Sahlman, 1997), também muda. O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica e que deve ser atualizado constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Uma outra iniciativa que merece destaque e vem sendo implementada com sucesso no Estado de São Paulo, é a utilização do plano de negócios pelas incubadoras de empresas que pertencem à Rede Paulista de Incubadoras de Empresas. Atualmente, o trabalho vem sendo desenvolvido junto a 40 incubadoras de empresas e seus gerentes. Uma das idéias principais desse projeto é o de capacitar os gerentes de incubadoras na elaboração e utilização do plano de negócios e também na assessoria junto às empresas incubadas na

elaboração de seu plano de negócios (Dornelas, 1999a). Com isso, pretende-se aumentar o contingente de profissionais capacitados na utilização dessa ferramenta de gestão, incentivando futuros empreendedores na elaboração e uso eficientes do plano de negócios. Em pesquisa realizada junto a essas incubadoras (SEBRAE, 1998b), constatou-se que 67% das empresas incubadas, em um universo de mais de 220 empresas, elaboraram um plano de negócios como requisito básico ao processo de seleção dessas empresas junto à incubadora. Porém, praticamente nenhuma dessas empresas ou incubadoras utilizam o plano de negócios como ferramenta de gestão básica de seu negócio. E mais, poucos gerentes realmente conhecem razoavelmente os conceitos que sustentam um plano de negócios. É uma contradição, e mostra que o plano de negócios está sendo utilizado apenas como estudo de viabilidade e não como um suporte contínuo ao empresário. Outro aspecto que se coloca em discussão é se esses planos de negócios apresentados pelas empresas em processo de seleção para entrada na incubadora foram ou não elaborados com auxílio de profissionais competentes no assunto, e ainda, se apenas utilizou-se o nome plano de negócios para um documento contendo respostas a perguntas relacionadas ao novo empreendimento. Desse modo, o plano de negócios passa a ser apenas um documento que mascara a situação dessas empresas e corre o risco de se tornar apenas um mito e que, com o tempo, pode perder sua credibilidade junto aos empreendedores, haja vista o enfoque errado que se está dando à utilização do plano de negócios nesses casos.

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 aonde a empresa quer chegar, ou situação futura, mas também onde a empresa está no momento, mostrando 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 em “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro. Resumindo, é importante que o plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de atingimento da 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 “vender” a idéia ao leitor desse seu plano de negócios.

3 - Estrutura do Plano de Negócios

Como o plano de negócios é um documento usado para descrever seu negócio, as seções que compõem 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 10-15 páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para se chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano de negócios até que esteja adequado ao público-alvo do mesmo. Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são

organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. Uma possível estrutura para a confecção de um plano de negócios é proposta a seguir. Seu formato foi obtido a partir da análise de várias publicações, artigos, livros e planos de negócios reais utilizados por várias empresas e da elaboração de dezenas de planos de negócios para diferentes públicos-alvos (Dornelas, 1999b).

Cada uma das seções aqui apresentadas deve ser abordada sempre visando a objetividade, sem perder sua essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados.

1 Capa

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes. Bons exemplos de capas para o plano de negócios são propostos por Linda Pinson (Pinson, 1996).

2 Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumários e tabelas de conteúdo e que são bastante apresentáveis.

3 Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continuará, ou não, a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios 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.

4 Planejamento Estratégico do Negócio

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos da empresa. Nesta seção devem ser apresentadas a visão e missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de

negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano.

5 Descrição da Empresa

Nesta seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.

6 Produtos e Serviços

Esta seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa, como são produzidos, recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc. Nesta seção pode ser incluída, quando esta informação encontra-se disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Este *feedback* é bastante importante, porque pode não apenas oferecer uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e novos processos de produção.

7 Plano Operacional

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.

8 Plano de Recursos Humanos

Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerado um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

9 Análise de Mercado

Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento

desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

10 Plano de Marketing

O Plano de Marketing apresenta como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

11 Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, 3 anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.

Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que se julgar 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 se pode esquecer de incluir é a relação dos *curriculum vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Outra questão muito discutida é sobre qual deve ser 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 negócios de acordo com as necessidades do público-alvo que lerá o plano de negócios. Se o leitor for 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 se 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, a taxa de crescimento do negócio. Enfim, é importante ressaltar novamente que a estratégia e a quantidade de páginas do plano de negócios dependerão de qual será o seu público-alvo. Como exemplos, encontram-se a seguir descrições de alguns tipos e tamanhos sugeridos de planos de negócios (Jian, 1997).

- ◆ *Plano de Negócios Completo*: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas mais material anexo;
- ◆ *Plano de Negócios Resumido*: é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um plano de negócios completo. Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado, e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.
- ◆ *Plano de Negócios Operacional*: é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Independente do tamanho e tipo do plano de negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas não de forma isolada e sim com estreito relacionamento, de maneira a completar o ciclo de planejamento do negócio, com ações coerentemente definidas e com projeções de resultados viáveis de se obter, com base em uma análise criteriosa de mercado e da situação atual da empresa.

4 - O Plano de Negócios como Ferramenta de Gerenciamento

Para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente à empresa de uma forma satisfatória. Boas informações trancadas em uma gaveta ou perdidas em uma montanha de papéis na mesa de um executivo não são propriamente utilizáveis e acabam fatalmente por cair no esquecimento. Como colocado anteriormente, o plano de negócios pode e deve também ser utilizado como uma ferramenta de gestão.

Sendo assim, as informações apresentadas no plano de negócios também devem ser utilizadas internamente, guiando e validando os esforços de melhoria da empresa. Para que isso aconteça, é necessário que exista um monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, ou metas, do plano.

Uma forma simples e bastante eficiente de se fazer isso é a criação de um (ou vários) Painel de Metas da empresa. Rentes (Rentes et al., 1999) propõe a criação desse tipo de instrumento para guiar qualquer processo de melhoria organizacional. Este painel é um sistema visível de medidas de desempenho, que deve mostrar de forma simples, preferencialmente gráfica, a evolução da empresa ao longo do tempo, em termos dos seus valores de avaliação. É, portanto, composto por um conjunto de gráficos que devem ser apresentados em *displays* ou paredes, em locais acessíveis aos gerentes e funcionários relevantes. Estes painéis devem ser um "espelho" do plano de negócios, apresentando as mesmas informações e parâmetros numéricos ali considerados. É uma ferramenta dinâmica que exige a criação de um procedimento de atualização periódica dos dados, de forma a se ter sempre uma visão do momento da empresa, do seu passado e das metas previstas.

Esse Painel (ou Painéis) de Metas fornece um conjunto de medidas de desempenho de "equilíbrio" da empresa, que deve cobrir todas as áreas de análise empresarial, aos moldes do *balanced scorecard* proposto por Kaplan e Norton (Kaplan & Norton, 1996a). Nos casos de empresas mais maduras, essas medidas gerais podem por sua vez ser desdobradas em medidas de desempenho de áreas específicas da empresa, podendo chegar, quando necessário, até a uma definição de objetivos individuais (Kaplan & Norton, 1996b), alinhados com os objetivos da empresa como um todo.

Desta forma, o plano de negócios pode se transformar em um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa. Ele deixará de correr o risco de ser apenas um mito e se tornará uma ferramenta fundamental de gestão que, certamente, auxiliará o empreendedor a alcançar o sucesso almejado, ou ainda, mostrará a esse mesmo empreendedor que o momento não é propício para o negócio vislumbrado, evitando decepções futuras.

5 - Considerações Finais

Com o constante aumento do desemprego, muitos ex-funcionários de empresas têm se jogado, sem qualquer preparo, na aventura de montar um negócio próprio, com o sonho de independência financeira, de liberdade e de ficar rico. A história tem mostrado que uma pequena parcela desses mesmos aventureiros, também chamados de empreendedores, são os grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico e crescimento do país. Porém, a grande maioria encontra uma nova decepção quando opta pelo negócio próprio e acaba conhecendo uma realidade cruel, a qual mostra quão vil é o mercado com aqueles que não estão preparados.

A economia de mercado não permite aos principiantes ou apenas sonhadores saírem vitoriosos. Isso não significa que se deve aceitar os fatos e deixar que o mercado sempre imponha as regras do jogo. Pode-se sim, com um planejamento eficaz, contínuo e, o mais importante, com uma análise realista, construir empresas de sucesso mesmo em tempos de crise. Para isso, o futuro empreendedor deve compreender as regras do jogo antes de jogar e se convencer, a partir de dados concretos, que há uma possibilidade de sucesso no futuro empreendimento. O problema é que as ferramentas disponíveis a esses empreendedores, destinadas a fornecer-lhes suporte nesta tarefa, são mal compreendidas e precariamente utilizadas. O plano de negócios é um exemplo claro de ferramenta de gestão comprovadamente eficiente em muitos casos, mas que, em outros, pelo fato de não ser adequadamente compreendida, acaba não agregando valor à ação empreendedora e cai no descrédito. Os fatores principais que levam a esse cenário são muitos, mas o principal é o fator cultural do brasileiro que não crê no planejamento e prefere errar e aprender com os erros. Essa experiência de aprender com os erros seria sempre válida se fosse possível repeti-la mais de uma ou duas vezes, o que geralmente não ocorre.

Apesar dos problemas citados, ações estão sendo tomadas ainda que em alguns setores específicos, e que certamente serão multiplicadas pelos que estão passando pela experiência de conhecer e usar o plano de negócios. Espera-se que, em pouco tempo, os resultados obtidos em função do uso dessa ferramenta de gestão sejam cada vez mais evidentes e que, dessa forma, o mito plano de negócios torne-se uma realidade determinante do sucesso dos negócios empreendidos pelos brasileiros.

6 - Referências Bibliográficas

- DORNELAS, J.C.A. Capacitação dos Gerentes de Incubadoras na Elaboração e Utilização do Plano de Negócios como uma Estratégia para se Disseminar seu Conceito junto às Empresas Incubadas. /submetido ao *IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Porto Alegre-RS, set. 1999a/.
- DORNELAS, J.C.A. *Plano de Negócios: Estrutura e Elaboração*. Apostila. São Carlos – SP. mai. 1999b.
- JIAN. *Handbook of Business Planning: BizPlan Builder Interactive*. JIAN Tools. Mountain View – CA, 1997.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Boston, MA, USA, 1996a.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA, USA, 1996b.
- PINSON, L. *Anatomy of a Business Plan*. 3. ed. Chicago: Upstart Publishing Company, 1996. 255p.
- RENTES, A.F.; VAN AKEN, E.M.; BUTLER, R.; An Organizational Assessment Method for Transformation Efforts. *Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, Portland, OR, USA, July, 1999.
- SAHLMAN, W.A. How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, jul-aug, 1997.
- SBA. *United States Small Business Administration*, <http://www.sba.gov>, nov. 1998.
- SEBRAE. *Indicadores da Mortalidade das MPEs Paulistas. Região Metropolitana de São Paulo*. Pesquisas Econômicas, São Paulo-SP, dez. 1998a. (Relatório Preliminar).
- SEBRAE. *Avaliação das Incubadoras*. Divisão de Marketing/Pesquisas Mercadológicas, São Paulo-SP, dez. 1998b.
- SILVA, F.Q.B. The Setting Up of Environmental Conditions for the Creation of Software Enterprises in Brazil: the GENESIS Project and its Results. /apresentado no *43rd International Conference on Small Business World Congress*, Singapura, jun. 1998/.