

## Resenha de **O plano de negócios bem sucedido: Um guia prático para empresas start-up**

### Resenha de *Il bussiness plan di successo: Guida pratica per start-up e imprese vincenti*

**Armando Terribili Filho**

FAAP Fundação Armando Álvares Penteado

e-mail: aterribili@faap.br

---

Recebido em 11 de novembro de 2012. Aprovado em 28 de janeiro de 2013

Editor Responsável: Edson Roberto Scharf, Dr.

Processo de avaliação por *double blind review*

---

### **Plano de Negócios: uma abordagem europeia**

Quando se fala em *Business Plan* ou Plano de Negócios, a primeira associação que se faz é com autores e universidades norte-americanas. Entretanto, há publicações em idiomas não muito convencionais para brasileiros que merecem destaque. É o caso do livro *Il Bussiness Plan di successo: guida pratica per start-up e imprese vincenti* (O Plano de Negócios de sucesso: guia prático para *start-ups* e empresas vencedoras) lançado em 2012 pela Editora Maggioli de Santarcangelo di Rogamana, Rimini, Itália.

De forma didática, o Prof. Dr. Sebastiano de Diego da Universidade de Camerino (Macerata) conceitua um Plano de Negócios, seus objetivos, vanta-

gens, quem o elabora e quais são as etapas para sua construção. Apresenta por meio de conceitos, exemplos e casos reais, os pontos relevantes para elaboração de um Plano de Negócios, seja para *start-ups* (empresa nova ou ainda em fase de constituição) ou para definição de novas estratégias para empresas já existentes. O livro não exige leitura sequencial, pois tem um índice bem estruturado de suas 216 páginas, facilitando a consulta pontual.

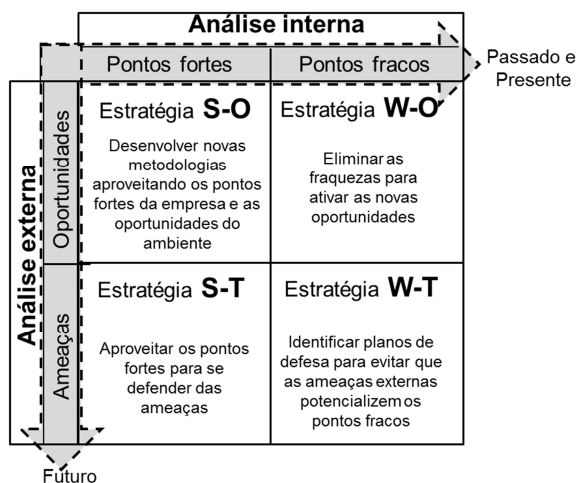
De acordo com o autor, o desenvolvimento da missão de uma empresa é a parte mais importante na elaboração de um *business plan*, pois é o momento que permite mudar ou reconfirmar o direcionamento da empresa. Focaliza-se no presente e futuro imediato, apresentando os benefícios que a empresa levará a seus clientes, colaboradores, acio-

nistas, parceiros de negócio e à comunidade. Como exemplo, o autor apresenta a declaração de missão da Barilla: “Desde 1887, a Barilla é a empresa familiar italiana que entende a alimentação como um momento de rico convívio, de gosto, afeto e partilha. Barilla propõe uma oferta de qualidade com base em produtos saborosos e seguros. Barilla acredita no modelo alimentar italiano que combina ingredientes de qualidade superior e receitas simples, oferecendo experiências únicas aos cinco sentidos humanos. A participação, a coragem e a curiosidade intelectual inspiram o nosso modo de ser e identificam as pessoas com as quais trabalhamos. Barilla une sempre o seu desenvolvimento ao bem-estar das pessoas e da comunidade onde opera” (p. 22, tradução nossa).

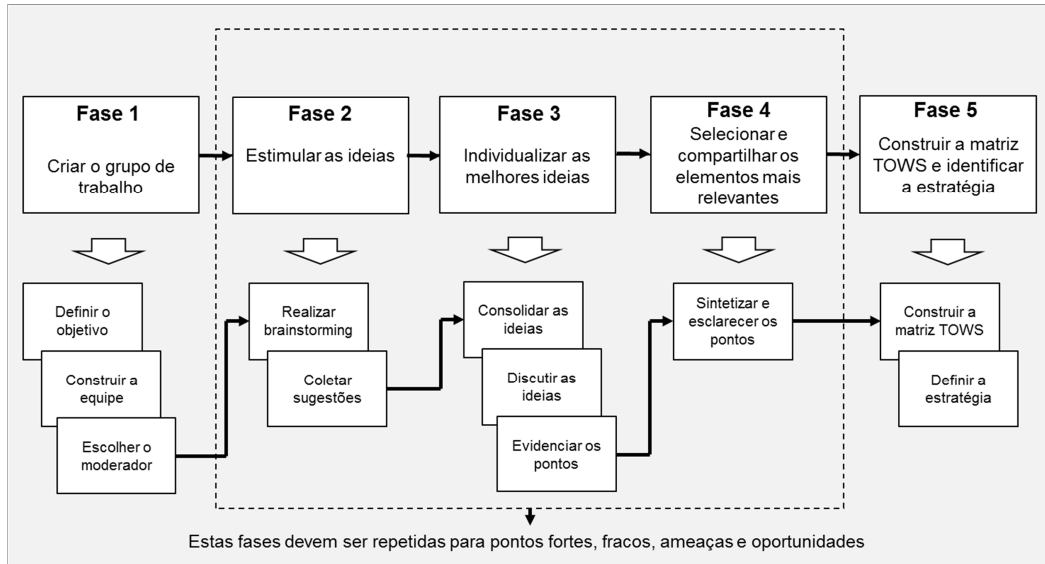
A abordagem da tradicional Análise SWOT (pontos fortes, fracos, ameaças e

oportunidades, do inglês *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) que é encontrada na maioria dos livros nacionais é ampliada pelo professor Di Diego, através da elaboração da Matriz TOWS, quando recomenda estratégias específicas para as intersecções S-O (pontos fortes com oportunidades externas), W-O (pontos fracos com oportunidades externas), S-T (pontos fortes com ameaças externas) e W-T (pontos fracos com ameaças externas), conforme Figura 1. ).

Di Diego apresenta de forma detalhada e esquemática as etapas para realização da Análise SWOT e construção da Matriz TOWS, desde a criação de grupo de trabalho, passando pelas possíveis técnicas de captura e tratamento de ideias até a formulação da estratégia, conforme Figura 2.



**Figura 1 – Matriz TOWS**  
 Fonte: Di Diego (2012, p. 70-72).



**Figura 2** – Síntese das fases de um possível modelo de atuação na Análise SWOT  
Fonte: Di Diego (2012, p. 77).

Na análise do setor, para a realização da análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica) encontra-se no livro uma lista com as possíveis variáveis que podem impactar o negócio; por exemplo, se no aspecto político o novo produto/serviço está sujeito a intervenções do governo quanto a taxas alfandegárias, regras e limitações comerciais internacionais, políticas fiscais, regras de proteção ao meio ambiente, normativas antitruste, regras de segurança. Do ponto de vista econômico, segundo o autor, devem se consideradas as condições da economia que podem impactar a escolha da estratégia da organização, como: desenvolvimento econômico (crescimento do PIB), taxa de juros e de inflação, estabilidade monetária, políticas de importação/exportação, custos do trabalho, nível de desemprego. As variáveis sociais incluem mudanças no estilo de vida das pessoas, nível de educação e formação, moda, distribuição de renda e condição de vida que podem impactar o novo negócio. Finalmente, o progresso tecnológico pode fazer surgir novos produtos/serviços tornando os atuais rapidamente obsoletos, por isso, a análise de cenários é fundamental para organizações que utilizam alto nível tecnológico em seus produtos/serviços.

Quando aborda os aspectos de marketing, o autor deixa evidente que posição estratégica não é publicidade, campanhas ou *slogan*, mas sim, criar um posto significativo no mercado para si. Cita como exemplo que a posição estratégica da Coca Cola e da Pepsi são idênticas, sendo que a única distinção entre elas é a publicidade. Em contrapartida, apresenta a Snapple com uma posição estratégica distinta das duas empresas no segmento de refrigerantes, pois seus produtos têm características totalmente distintas: chás, sucos de frutas carbonados (com gás), sem aditivos ou conservantes.

Para a realização da análise da concorrência, o autor recomenda a criação de uma matriz, representada por linhas e colunas. A primeira coluna é relativa à empresa em estudo e as demais colunas, às empresas concorrentes. Nas linhas (total de 15) são apresentados os fatores de análise, como: qualidade, preço de venda, relacionamento com os clientes, localização, reconhecimento da marca dentre outros. Uma pontuação para cada elemento da matriz pode evidenciar o nível de competitividade da empresa diante de seus concorrentes, além de suas forças e fraquezas. A Figura 3 é uma adaptação da sugestão do autor.

Item	Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Qualidade				
Preço de venda				
Relacionamento com os clientes				
Localização				
Reconhecimento da Marca				
Total de Pontos				

**Figura 3** – Análise da concorrência

Fonte: Adaptado de Di Diego (2012, p. 131).

De modo análogo, o autor apresenta a Matriz de Fatores Operacionais, que tem as mesmas colunas e nas 14 linhas, os itens que podem evidenciar o nível de: capacidade de inovação, acesso aos fornecedores, competência tecnológica, eficiência operativas e outros.

Dentre os itens que compõem um Plano de Negócios, o livro aborda o Sumário Executivo de forma complementar à convencional. O sumário é um “instrumento de venda” do Plano de Negócios para ser apresentado a um investidor ou para obtenção de crédito em uma instituição de financiamento, pública ou privada. Di Diego apresenta dois modelos de Sumário Executivo: o sintético e o narrativo. O sintético é linear e esquemático, apresentando as conclusões de cada seção do plano. É simples de ser elaborado e é excessivamente objetivo, recomendado àqueles que não gostam muito de escrever. Por outro lado, o estilo narrativo possibilita que o autor explore seu estilo de escrita pessoal, permitindo ao narrador “contar uma história” tornando a apresentação do plano mais persuasiva, entusiasmante e convincente; por isso, o autor recomenda a utilização deste estilo quando se tratar de produtos ou serviços inovadores, novos mercados ou novos processos.

O livro, que é acompanhado de CD-ROM, é apresentado em 13 capítulos. No primeiro, a introdução ao Plano de Negócios, 2012.

de Negócio. No segundo, o Sumário Executivo. No terceiro, a descrição da organização e no quarto, a ideia de negócio e as intenções estratégicas. Nos capítulos 5, 6 e 7, Di Diego apresenta a análise do setor, o mercado alvo e a concorrência, respectivamente. No capítulo 8, a estratégia de marketing e a estratégia de venda. No capítulo 9, as operações; no 10, o plano de ação, os riscos e as estratégias de saída. No capítulo 11, a estrutura gerencial, no capítulo 12, certamente, o menos aderente à realidade brasileira, as projeções econômico-financeiras do Plano de Negócios, em função de particularidades na legislação fiscal, contábil e tributária italiana; e finalmente, o capítulo 13, a avaliação do Plano de Negócio.

O livro, além de bem diagramado, é ilustrado com gráficos, tabelas, fluxogramas e formulários de apoio ao empreendedor, possibilitando que se realizem simulações e reflexões sobre as várias dimensões que compõem um Plano de Negócios. A elaboração de um Plano de Negócios criterioso e com elevado nível de pesquisa não garante o sucesso de um novo negócio, mas certamente, aumenta a probabilidade de êxito, em qualquer país.

DI DIEGO, Sebastiano. **Il business plan di successo**: Guida pratica per start-up e imprese vincenti. Santarcangelo di Romagna (Rimini), Itália: Maggio