

**Logomarca da empresa**

Capa

## **MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS DO EGOSHI**

Copyright @ Koiti Egoshi, abril de 2007

(Este modelo está registrado no website [www.cienciaadaadministracao.com.br](http://www.cienciaadaadministracao.com.br))

Foi divulgado pela primeira vez aos alunos de MBA em Comércio Exterior e alunos de Graduação em Administração Geral da Uninove – Centro Universitário Nove de Julho, em março de 2007, conforme listas anexas.

Todos os Direitos Reservados

### **ABC XTAL PRODUÇÃO DE CONHECIMENTOS LTDA**

Portal: [www.abcxtal.com.br](http://www.abcxtal.com.br)

e-mail: [abcxtal@abcxtal.com.br](mailto:abcxtal@abcxtal.com.br)

Telefones: (11) 4381-1000

Avenida dos Negócios Lucrativos, 666

01000-000 São Paulo – SP

**Logomarca da empresa**

**PLANO DE NEGÓCIOS  
DA  
ABC XTAL PRODUÇÃO DE CONHECIMENTOS LTDA**

**Mensagem**

Alguma frase curta e significativa, que pode ser inclusive, o slogan da empresa:

*Voar sempre para frente e para o alto. E jamais cair.*

## Agradecimentos

Inicialmente gostaria de agradecer a **Ivo Pereira da Silva**, que foi meu aluno há mais de 10 anos atrás, e que hoje tenho o orgulho e o privilégio de não só contar como meu parceiro profissional, mas principalmente, com sua sempre sincera amizade. Como amigos, sempre temos compartilhado alegrias e tristezas, nesta nossa difícil vida de cada dia. E como parceiro profissional, sempre tem me propiciado **um inestimável apoio técnico como *webmaster* no desenvolvimento de meus *websites*, complementando magistralmente minhas funções de *webcreator* e *webdesigner***. E mais uma vez, foi magistral, desenvolvendo, registrando meu *copyright* e disponibilizando este Modelo de Plano de Negócios na Internet.

Este Modelo de Plano de Negócios é mais um de inúmeros protótipos que criei e venho criando, que são resultados de minhas experiências profissional e acadêmica (docência e pesquisa) – protótipos esses que se transformarão em livros, futuramente. **Devo muito a todos os meus alunos de mais de duas décadas de docência universitária, em especial aos meus atuais alunos da Uninove – Centro Universitário Nove de Julho listados nas próximas duas páginas – que me inspiraram a desenvolver este Modelo de Plano de Negócios, e me concederam a oportunidade de disponibilizar meus conhecimentos e compartilhá-los com eles**. Em nome deles, agradeço a todos meus ex-alunos, que de uma forma e outra contribuíram para o desenvolvimento deste Modelo de Plano de Negócios.

Que fique aqui registrado para todo o sempre: muito obrigado, galera!

São Paulo, 4 de abril de 2007

Koiti Egoshi

**LISTA DE ALUNOS DO MBA EM COMÉRCIO EXTERIOR  
DA  
UNINOVE – CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO**

Cláudia Castaldelli  
Diogo Couto Lins  
Kleber de Souza Moreira  
Luzenilton Creton Souza  
Maximiliano Lopes Simão  
Mayne Ursich Henrique  
Rafael Luiz Persano  
Regina Guerra dos Santos  
Roberta Bianchi Ferreira  
Rodrigo de Abreu Leite Gonçalves  
Ronaldo Benedito Brito  
Willian Ferreira dos Santos

**LISTA DE ALUNOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO GERAL  
DA UNINOVE – CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO**

Alberto Karaguilla Junior  
 Alessandro Germano  
 Allan Nassif  
 Ana Carolina Gorgonio da Silva  
 Ana Claudia de Almeida  
 Ana Paula S. Coutinho  
 Andréia Barbosa Lemes  
 Andréia Lazaro  
 Angélica Maria Alves  
 Camila Campos Watanabe  
 Cândida Regis Vieira  
 Carlos Augusto Monteiro Galeno  
 Carolina Romano  
 Claiton Gomes de Souza  
 Daniel Luiz Alves Vieira  
 Diego Soares  
 Diogo Scatolin do Rio  
 Eduardo Luis Rodrigues  
 Elisiane Bacaro Silva  
 Erika Moreira Ribeiro  
 Evelyn Fernanda Maranhao  
 Fábio Flores  
 Fábio Oliveira Da Silva  
 Fabrício Leandro Affonso  
 Fernanda Rodrigues Alves  
 Flávia Fernanda Francisco  
 Gabriel Dias de Oliveira  
 Gláucia Christina Sanches  
 Hugo Augusto da Silva  
 Iolanda Gonçalves dos Santos Leite  
 Janaina dos Santos Ferreira  
 Jefferson Rodrigues  
 José Carlos Ferro  
 Jucilene Custodio de Lima  
 Júlia Maciel de Sousa  
 Juliana Ferreira Banow  
 Kleber Ferraz dos Santos  
 Lauriane Ribeiro Pagan  
 Luciano Jose Felipe da Silva  
 Marcelo Luiz da Silva  
 Márcia Araújo  
 Márcio Tomaz de Lima  
 Marcos Maciel dos Santos  
 Maria Libania Santana Ferreira dos Reis  
 Mariane Bortoleto  
 Monique Papachristodoulou  
 Natália Cristina Neto Costa  
 Nayra Cristine de Mello Rocha  
 Paulo Sérgio Miranda Marsili  
 Rafael Rodrigo Furlan  
 Regina Paes do Amaral  
 Renata Helena de Souza Pinhal  
 Renato de Faria Moreno  
 Ricardo Rodrigues dos Santos  
 Robson da Silva Souza  
 Rodrigo Kanaiana Silva  
 Rosana Aparecida Vital  
 Rosangela Andrade de Lima Ramos  
 Scheila Giorgetti Rocha  
 Sérgio de Jesus Catarino  
 Sérgio Rodrigues Gonelli  
 Tássia Celani Infante  
 Valéria da Silva Cezario  
 Valéria do Amaral Carmo  
 Vanessa Pereira Lima

**ÍNDICE**

Sumário Executivo	8
Estratégia Financeira	11
Estratégia Política	12
Estratégia Mercadológica	13
Estratégia Tecnológica	16
Bibliografia	17

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Sumário Executivo é uma síntese geral do Plano de Negócios, que deve ser dirigido principalmente aos *stakeholders* diretamente envolvidos ou que ainda serão envolvidos.

Aqui deve ser explicitado **o porquê** e **o para que do empreendimento**. Bem como informar a **sede** do empreendimento, a **estrutura organizacional** e a **administração do empreendimento**.

### 1.1. O PORQUÊ DO EMPREENDIMENTO

Por vezes é difícil responder por que alguém empreende. Porque empreender pode significar, não só **investir dinheiro** e **incorrer em financiamentos** para um negócio que podem implicar em não obtenção de retornos esperados, como também exige muito trabalho e renúncia ao lazer e conforto que um alguém pode estar habituado. Como se diz popularmente, **Freud explica**. Freud explicaria que se alguém empreende, é porque ele se satisfaz com isso e encontra **prazer em se aventurar, sempre sofrendo e correndo riscos como retratam todos os filmes de aventuras** – daí, **empreender é uma espécie de paranóia**, como diz Zaleznik (LODI, 1988, p.115). E **uma característica marcante do empreendedor é a de ser sempre insatisfeito**. De fato, o mesmo Zaleznik diz que “o estilo de liderança do empresário projeta o seu persistente sentimento de insatisfação. Mesmo o sucesso não produz satisfação” (LODI, 1988, p.111).

Já a partir da análise da **Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas** de Maslow podemos dizer que alguém empreende por uma ou outra necessidade, senão por uma das ou por uma combinação de **necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e auto-realização**. Então, alguém empreende por algo mais objetivo como ganhar dinheiro e ficar rico, bem como para se aventurar por aí, e satisfazer suas necessidades mais íntimas e latentes.

De qualquer forma, **o empreender vem mais do fundo do coração do empreendedor que deseja realizar a qualquer custo seus sonhos, até mesmo aqueles irrealizáveis**. Daí a necessidade de “aterrissar” de forma mais segura, racional e objetiva, mediante desenvolvimento de um moderno Plano de Negócios como este.

Portanto, neste Plano de Negócios você (s) irá (ão) **explicitar todas essas particularidades que compreendem do mais subjetivo sentimental (satisfazer suas aspirações e seus anseios) ao objetivo mais racional (ganhar dinheiro)**.



O mais subjetivo sentimental (satisfazer suas aspirações e seus anseios) definirá o jeito de ser da empresa, assim:

1.1.1. **Missão** – Declaração da **razão de ser da empresa** ou seja, a **identidade** e o **motivo** da existência da empresa, expondo claramente suas intenções e aspirações perante a sociedade como um todo. Nesse sentido, expressa:

a) Subjetivamente – **Principais Valores Humanos** que a empresa promove.

b) Objetivamente – **Portfólio de Negócios** que a empresa pode oferecer ao mundo, bem como o **alcance de suas operações** junto à sociedade em geral, e aos seus *stakeholders* em particular.

Essa declaração melhor poderá ser formulada a partir da **SWOT Analysis** (ou Análise SWOT), conforme sugerem Wright e outros (2000, p. 93). Também outras técnicas podem ser aplicadas, tal como **BCG Matrix** (ou Matriz BCG).

Para efeito de Marketing, uma empresa poderá criar e divulgar um **slogan** – frase significativa e chamativa denotando valores da empresa – de acordo com a sua Missão. Por exemplo: “A Uninove é Dez”.

1.1.2. **Visão** – Declaração de **como a empresa pretende atuar no futuro junto à sociedade**, para o sucesso de todos e principalmente, **para a consecução de seus objetivos e fazendo jus à sua missão**.

Como bem caracterizam Serra e outros (2002, p. 42), “a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva”.

## **1.2. O PARA QUE DO EMPREENDIMENTO**

Esta parte explicita o objetivo mais racional que é ganhar dinheiro ou **lucro**. É necessário definir o quantum financeiro de lucros crescentes, desde o início do empreendimento até a sua solidificação.

Mas para ganhar dinheiro é necessário, primeiramente, investir dinheiro. Há **duas fontes de recursos de dinheiro para implementar um empreendimento**: constituindo Capital Próprio (investimento dos acionistas em **Capital Social**) e incorrendo em Capital de Terceiros (**financiamentos de fornecedores e bancos**).

Para a obtenção de lucro é necessário vender. Então, é necessário definir em que **ramo de atividades** irá implementar **vendas**. E como será o **fluxo operacional de compra e venda de negócios** – isto é, o modelo de negócios que envolvem *stakeholders* e com que todos se beneficiam. Por exemplo, o **Modelo de Negócios de Cartão de Crédito** envolve quatro pólos de *stakeholders*:

- 1) **A empresa que controla e administra o modelo** – e ganha pelos serviços prestados aos demais três pólos de *stakeholders*.
- 2) **Bancos que financiam os saldos automaticamente** – e lucram com os saldos financiados.
- 3) **Lojistas que vendem produtos** – e ganham no giro do dinheiro e na segurança das transações.
- 4) **Portadores de cartão, que compram à vista e / ou financiam saldos** – e se beneficiam na postergação do pagamento.

### 1.3. SEDE DO EMPREENDIMENTO, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO

**Citar e justificar a localização da sede do empreendimento.**

Em seguida, apresentar sua **estrutura organizacional** em um organograma funcional – explicar **como o empreendimento será doravante administrado** por essa estrutura organizacional.

## **ESTRATÉGIA FINANCEIRA**

Nesta parte **deverá ser minuciosamente detalhada uma planilha financeira correspondente à síntese descrita no Sumário Executivo**, demonstrando:

1º. Investimento inicial de **Capital Social** dos acionistas, bem como de **financiamentos de fornecedores e bancos**.

2º. **Receitas** a serem auferidas e **Despesas** a serem incorridas, e os **Lucros** daí decorrentes – em palavras mais técnicas, constituindo uma **DRE – Demonstração de Resultado do Exercício**.

3º. **Balanço Final Consolidado** dos primeiros anos demonstrando claramente o **Passivo**, como fonte de recursos financeiros, constituindo e construindo o **Ativo**.

## ESTRATÉGIA POLÍTICA

### 1. CULTURA, ÉTICA E ECOLOGIA

Esboçar nesta parte os **diferentes princípios e procedimentos empresariais** que nortearão o empreendimento em face de diferentes costumes e tradições de diferentes povos que formam cultura, ética e ecologia próprias.

É fundamental explicitar **compromisso do empreendimento com a Responsabilidade Social e Ética** junto aos seus *stakeholders* e também em relação à sociedade como um todo – se possível, a apresentação de um **Balanco Social** poderá impressionar.

Igualmente importante é se compromissar e se direcionar frente à **Ecologia** e o **Desenvolvimento Sustentável**, destacando inclusive, as grandes preocupações da humanidade no futuro tais como **superpopulação, superaquecimento global, escassez de recursos naturais e desemprego estrutural**.

### 2. LEGALIDADE

É vital estar em **conformidade à legislação vigente** em cada país ou bloco. Isso significa que, é necessário, **a partir dos princípios e procedimentos gerais do empreendimento, criar princípios e procedimentos de acordo com a legalidade de cada país ou bloco** (em casos de empreendimentos que envolvem comércio exterior).

## **ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA**

Aqui deverá ser explicitado o Marketing Mix: Produto, Preço, Promoção e Praça. Todo esse Composto de Marketing deverá ser devidamente ajustado às necessidades do consumidor, para que este se transforme num cliente.

### **4.1. PERFIL DO CONSUMIDOR A SER TRANSFORMADO EM CLIENTE**

Daí, antes do Marketing Mix, a importância de caracterizar o **perfil do consumidor a ser transformado em cliente**. A chave do sucesso está na capacidade de um empreendimento compreender o consumidor e satisfazer seus anseios e aspirações.

Definir o perfil do consumidor a ser transformado em cliente significa escolher entre **camelo, leão e criança** – pegando emprestado essas famosas metáforas do grande filósofo **Nietzsche**.

Empresas em geral, buscam o **camelo** – aquele que vai pela maioria (o chamado “Maria vai com as outras”) – porque quanto mais vender, melhor. Exemplo da indústria automobilística: o carro popular.

Mas há empresas que se valem do **leão** – aquele que gosta de ser diferente. Aqui podemos encontrar empresas que só vivem de leão, como também aquelas que não só produzem e vendem para camelo, como também para nichos de leões. Exemplo da mesma indústria automobilística: o carro de luxo.

Empresas da Era Internet têm muito a ganhar, buscando tanto o camelo quanto o leão – aquela **criança** que “aceita ambos e vai além de ambos” (OSHO, 1999, p. 134) . É um tipo raro de cliente, porque é sábio.

### **4.2. MARKETING MIX**

Agora, sim, poderemos ir para cada um dos componentes do Marketing Mix.

#### **4.2.1. PRODUTO**

Aqui, todas as **características do produto** devem ser definidas, previamente – de acordo com o **perfil do consumidor a ser transformado em cliente**.

#### 4.2.2. PREÇO

Se preço mais alto, mais baixo ou médio a ser adotado depende de toda uma análise de **precificação eficiente** que envolve não só a **aceitação do mercado comprador**, como também de **custos internos do empreendimento** e dos **ganhos dos distribuidores**.

A estratégia de preço deverá equacionar o seguinte dilema:

Se preço mais alto, tende a vender menos, a não ser que seja de melhor qualidade; se preço mais baixo, tende a sofrer acusação de **dumping** (concorrência desleal); e se preço médio, tende a ser competitiva. Na maioria dos casos, esta última é a melhor estratégia.

#### 4.2.3. PROMOCÃO

A Estratégia de Promoção pode se desdobrar em várias outras, tais como:

##### 4.2.3.1. Propaganda

Diz o velho ditado que a propaganda é a alma do negócio. A verdade é que o objetivo da propaganda é o de estimular as vendas. Então é necessário estabelecer uma estratégia de propaganda.

##### 4.2.3.2. Publicidade

Há muitas controvérsias entre autores no que tange a diferença de significado entre publicidade e propaganda.

Publicidade significa tornar algo público e de conhecimento geral. Já propaganda tem o significado de incutir e fixar uma idéia na mente e no coração das pessoas. Daí, concluímos que etimologicamente, propaganda está contida na publicidade.

Mas, na prática do cotidiano dos negócios, propaganda é uma coisa, publicidade outra – porém respeitando-se o significado etimológico de cada uma delas.

Propaganda geralmente é um anúncio pago através de mídias, que tenta convencer o consumidor a comprar um produto e / ou fixar a marca de uma empresa no mercado.

Enquanto isso, publicidade é uma pequena mensagem ou até um texto longo que é propagado através de mídias, muitas vezes para comunicar e noticiar informações de interesse geral, que podem conter nomes de empresas e marcas. E podem ser pagas e gratuitas. Por exemplo: um encarte institucional em uma revista popular, apresentando a história da exploração e da utilização do petróleo – e assim, constam nas páginas internas referências a Petrobras e outras empresas que industrializam e comercializam derivados do petróleo.

#### 4.2.3.3. Merchandising

Merchandising é a exposição de um produto no ponto de venda (ou praça) e também em filmes, novelas e programas televisivos, para estimular sua compra.

#### 4.2.3.4. Marketing Direto

Marketing Direto “é o conjunto de atividades de comunicação impessoal e direta, sem intermediários, entre a empresa e o cliente, por correio, fax, telefone, Internet e outros meios diretos de comunicação, visando obter uma resposta do cliente, e por fim, a venda do produto”. (DIAS, 2003, p. 300).

Por essa definição, também fazem parte do Marketing Direto o e-Mail Marketing e outras mensagens veiculadas em websites.

#### 4.2.3.6. Vendas

“A promoção de vendas é a oferta de incentivos imediatos, de curto prazo, como brindes e descontos, por um patrocinador identificado, com ou sem o apoio da propaganda, para estimular a experimentação, aquisição ou repetição de compra do produto.”. (DIAS, 2003, p. 298).

### 4.2.4. PRACA

#### 4.2.4.1. Modelo de Distribuição

É o caminho que será seguido pelo produto, desde sua fabricação até chegar ao consumidor final. Pode ser: fabricante-consumidor, fabricante-varejista-consumidor, fabricante-atacadista-varejista-consumidor, fabricante-agente-varejista-consumidor e fabricante-agente-atacadista-varejista-consumidor. (LAS CASAS, 1987, p. 222).

#### 4.2.4.2. Logística

**Como transportar, manter e disponibilizar produtos de forma efetiva, com o mínimo de prejuízos, até a sua venda, é o grande objetivo da Logística. Para tanto, envolve administração de armazéns, estoques e transportes.**

## **ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA**

Definir e classificar tecnologias a serem administradas, em:

5.1. **Conhecimentos Técnicos e Administrativos** necessários para o dia a dia de trabalho.

5.2. **Técnicas e Métodos de Trabalho.**

5.3. **Normas e Procedimentos** a serem seguidos.

5.4. **Máquinas, Equipamentos, Aparelhos e Dispositivos em geral** a serem utilizados.

5.5. **Tecnologias da Informação – Hardware, Software e Infra-estrutura.**

Tecnologias exigem despesas de **manutenção** e investimentos em **renovação e inovação** – **definir como tudo isso será administrado**. Sugestão: terceirização.



### Bibliografia

- BECKER, Dinizar Firmiano. **Desenvolvimento Sustentável**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002.
- BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável**. São Paulo: Garamond, 2002.
- CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Papirus, 2003
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DIAS, Sérgio Roberto e Outros. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luisa – uma idéia, uma paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 2006.
- FROEHLICH, José Marcos; ALMEIDA, Joaquim Anécio e RIEDL, Mário. **Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Papirus, 2000.
- GIANSANTI, Roberto. **O Desafio do Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Atual, 1998.
- GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Addison-Wesley, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LIMA, Paulo Rogério dos Santos. **Responsabilidade Social: A experiência do Selo Empresa Cidadã na cidade de São Paulo – 1999**. São Paulo, PUC, 2005.
- LODI, João Bosco. **Conselho de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- MACHLINE, Claude e Outros. **Manual de Administração da Produção**. São Paulo: FGV, 1994.
- MENEGAT, Rualdo e ALMEIDA, Gérson. **Desenvolvimento Sustentável e Gestão Ambiental nas Cidades**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- NIETZSCHE, Friedrich W. **Assim falou Zaratustra**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1998.
- OMT – Organização Mundial de Turismo. **O Desenvolvimento Sustentável do Turismo**. São Paulo: Roca, 2005.
- OMT. **Desenvolvimento Sustentável do Ecoturismo**. São Paulo: Roca, 2004.
- OMT. **Guia de Desenvolvimento do Turismo Sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003
- OSHO. **A Sabedoria das areias: discursos sobre o sufismo**. São Paulo: Gente, 1999.
- ROSINI, Alessandro Marco e PALMISANO, Ângelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2003.
- SACHS, Ignacy. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Garamond, 2002.
- SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento Includente, Sustentável.....** São Paulo: Garamond, 2004, 152 páginas.
- SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S. e TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica – Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- VEIGA, José Eli. **Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Garamond, 2005.
- WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **Globalização e Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Polis, 2004.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica – Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.