

Artigos SEBRAE

Canvas ou plano de negócios?*

João Machado Neto*

*Ferramenta que possibilita visualizar as funções da empresa e criar modelos de negócios

1 - Introdução

Diariamente, muitos clientes chegam aos pontos de atendimento do Sebrae em busca de orientação sobre como abrir um empreendimento. Alguns já têm em mente qual tipo de negócio querem explorar. Outros não têm a mínima ideia do que fazer. E há os que já possuem empreendimento e querem ampliá-lo. Diante dessa situação, qual deve ser a linha de atuação do atendente/analista para ajudar o cliente? Sem ter a pretensão de esgotar o assunto, este texto sugere etapas que podem ser seguidas no processo de atendimento dos futuros empreendedores ou dos que já

empreendem e querem expandir a empresa. Procura também responder à pergunta do título e aborda as dificuldades dos empreendedores em usarem ferramentas de planejamento.

2 - Quando o cliente pretende empreender

Para o pesquisador da Universidade de Harvard David McClelland, “o que faz a diferença entre fracasso e sucesso é o que as pessoas fazem com os recursos que elas têm!”. Na década de 1960 a Organização das Nações Unidas encomendou a esse pesquisador um estudo para descobrir comportamentos e características dos empreendedores.

O resultado da pesquisa gerou as conhecidas Características do Comportamento Empreendedor – CCE

(Anexo), que é a base de um dos principais produtos do Sebrae, o Empretec, e outros, como o *Iniciando um pequeno grande negócio* e o *Aprender a empreender*. Então, quando o futuro empreendedor vier ao Sebrae, a primeira conversa do atendente com ele deverá ser em torno dessa temática. Explicar o que são as CCE e fazê-lo refletir sobre a importância da sua internalização para o sucesso da empresa.

Nesse momento é prematuro falar de oportunidades, modelo de negócio ou plano de negócio, pois de nada adiantará a melhor das ferramentas se o empreender não atentar para a relevante questão da sua atitude perante o empreendimento. É o comportamento empreendedor colocado em prática no dia a dia do negócio que definirá o seu sucesso.

Feitas essas considerações

*Analista técnico do Sebrae em Rondônia

iniciais, o analista passa a orientar o cliente sobre a importância de seguir uma sequência lógica de planejamento para a implantação de um empreendimento usando o Canvas e elaborando o plano de negócio. O cliente pode também ser encaminhado para participar de cursos presenciais, como *Transformando sua ideia em modelo de negócio*, ou fazer cursos a distância, como o *Iniciando um Pequeno Grande Negócio* ou o *Aprendendo a Empreender*. As capacitações facilitarão o trabalho do futuro empresário no uso dessas ferramentas.

3 - Quando o cliente já tem um negócio

Se o cliente já possui uma empresa e quer expandi-la, vale a pena abordar também o assunto do item anterior, mesmo que ele já tenha feito o Empretec ou participado de capacitações que abordem a criação de empresas. Nesse novo desafio, mais do que nunca as CCE devem ser praticadas e aperfeiçoadas. A mesma observação serve para o uso do Canvas. Essa metodologia ajudará o empresário a expandir sua empresa, refinando questões como criação e entrega de valores aos clientes e segmentação de mercado. O plano de negócio descreve visão, missão, quantificação de mão de obra, custos totais, investimento necessário, fontes de recurso, marketing, competidores e mercados, e mostra, principalmente, a viabilidade econômica e financeira do negócio.

4 - Canvas ou plano de negócios?

A ferramenta mais eficaz para descrever e testar a viabilidade de um empreendimento ainda é o plano de negócio ou projeto de viabilidade econômica financeira.

Segundo o professor Leo Raifur da Fundação Instituto de Administração (FIA), dos 28 fatores que explicam o desempenho do negócio, o plano aparece em terceiro lugar. Capital é o primeiro e experiência anterior é o segundo. Ainda de acordo com o professor, “o plano de negócio permite que se conheça de antemão a dinâmica financeira do empreendimento, os fatores críticos e as estratégias contingenciais mais eficazes para cada ameaça”.

No entanto, antes de orientar o nosso cliente a elaborar essa peça, gastando tempo e energia, deve ser recomendada a ele a criação do modelo do seu negócio com uso

do Canvas. Pode ser que nesse processo seja detectado precocemente que o empreendimento, como está sendo idealizado, precisa ser revisto antes de se iniciar o seu plano. Canvas ou plano de negócios? Os dois devem ser usados no processo de atendimento e o cliente deve entender como usá-los, cada um a seu tempo.

5 - Resistência na elaboração de instrumentos de planejamento de negócios

Uma questão que ao longo do tempo tem angustiado técnicos e consultores do Sistema Sebrae que atuam atendendo empresários e empreendedores é a pouca disposição desses clientes em incorporar uma cultura de planejamento de seu negócio, não se dedicando à elaboração do Canvas e/ou do plano de negócio antes de



empreender ou de ampliar a empresa. Parece que a impaciência e a falta de hábito com o pensamento estratégico, com o planejamento de qualquer atividade, são um fenômeno cultural brasileiro, o que pode explicar a situação mencionada. Há um ditado que diz que o brasileiro é muito do “fazejamento” e pouco do planejamento, imperando o improviso e a operação em detrimento da estratégia.

Em países da Europa e nos Estados Unidos não se concebe um negócio sem o famoso *business plan* (plano de negócios). Aqui, encontrar um empreendedor que fez um plano de negócio robusto e consistente antes de empreender é raro. Segundo pesquisa do Sebrae em São Paulo de 2014, 55% dos empreendedores não elaboraram o plano de negócio.

Apesar dos esforços do Sebrae para melhorar o quadro, é provável que a instituição tenha perdido essa batalha para a atual geração de empresários. A alternativa é atuar nas gerações futuras, o que já vem sendo feito mediante implementação de projetos de educação empreendedora nas escolas de ensino fundamental e médio, em uma parceria com as secretarias de educação. Oxalá!

REFERÊNCIAS

BOLETIM DO EMPREENDEDOR. Descubra seu perfil empreendedor, com novo aplicativo do Sebrae/PR. 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/kxc8Nw>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

ENDEAVOR. Os perfis dos empreendedores brasileiros. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/afRssT>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

NOVO NEGÓCIO. Teste de perfil empreendedor. [201-]. Disponível em: <<https://goo.gl/FrkBmb>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

RAIFUR, L. Apostila de análise financeira de novos negócios. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2015.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Como elaborar um plano de negócio. 2017. Disponível em <<https://goo.gl/hKj2SB>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

_____. EAD Sebrae. [2017]. Disponível em: <<https://goo.gl/SdR5G2>>. Acesso em julho/2016

_____. Programa do curso “Começar bem: transformando sua ideia em modelo de negócio”. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/9x3DsF>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

_____. Quadro de modelo de negócios. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/jVgYiB>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

VERIDIANE, E. As 10 características de um empreendedor de sucesso, segundo ONU e SEBRAE. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/NrucFx>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

ANEXO

Características do Comportamento Empreendedor (CCE)

Para facilitar o processo de atendimento aos clientes que diariamente chegam ao Sebrae querendo empreender, seguem as CCE, com perguntas sobre cada uma.

a) A busca de oportunidades e iniciativa

O empreendedor desenvolve a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. É proativo, busca possibilidades de expandir e aproveita oportunidades incomuns para aplicar em seus negócios.

“Como empresário ou empreendedor digital, quantos novos produtos desenvolveu para atender às novas necessidades de seu cliente no último ano?”

b) A persistência

Desenvolve a habilidade de enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso. O empreendedor não desiste diante de empecilhos,

reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos. Esforça-se além da média para atingir suas metas.

“Quantas vezes ficou acordado até a madrugada para terminar uma apresentação para o cliente? Quantas vezes insistiu para agendar uma apresentação para um cliente?”

c) Correr riscos calculados

Nesta situação o empreendedor assume desafios e responde por eles. O comportamento aqui é procurar e avaliar alternativas para tomar decisões, buscar reduzir as chances de erro, aceitar desafios moderados, mas com boas chances de sucesso.

“Antes de lançar um produto você o testa e valida, disponibilizando-o para alguns parceiros ou clientes? Você usa planilhas de controle ou relatórios financeiros para tomar decisões estratégicas do seu negócio?”

d) Exigência de qualidade e eficiência

Aqui aparece a disposição do empreendedor para fazer sempre mais e melhor. Ele tem a característica de melhorar continuamente seu negócio ou seus produtos, satisfaz e excede as expectativas dos clientes, cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade.

“Você monitora a entrega do seu produto ao cliente? Você costuma fazer pesquisa de satisfação com o cliente que comprou seu curso? Já

tentou ligar para ele para saber o que gostou e o que não gostou?”

e) Comprometimento

Esta característica envolve sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes. A atitude empreendedora aparece quando o empreendedor traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso, atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados, coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.

“Quantas vezes assumiu o compromisso de entregar seu serviço em tempo para o cliente, apesar da falta de energia durante o dia na sua rua ou prédio? O que fez para entregar o trabalho no prazo?”

No conjunto de planejamento, encontramos os comportamentos a seguir:

f) Busca de informações

Esta característica envolve a atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio. O empreendedor envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado, investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços, busca a orientação de especialistas para decidir.

“Quantas vezes procurou um especialista em Facebook para avaliar a

sua fanpage? Já comprou um produto do concorrente para avaliar o produto e prazo de entrega?”

g) Estabelecimento de metas

O empreendedor sabe estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto em longo como em curto prazo (com data pré-definida). Assim, o empreendedor persegue objetivos desafiadores e importantes para si mesmo, tem clara visão de longo prazo e cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado.

“Estabeleceu uma data para colocar seu website no ar? Estabeleceu qual a data em que quer atingir ‘x’ de lucro líquido na empresa?”

h) Planejamento e monitoramento sistemático

Ele desenvolve a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, para ter os resultados medidos e avaliados. O empreendedor com essa característica bem trabalhada enfrenta grandes desafios, age por etapas, adequa rapidamente seu plano às mudanças e variáveis de mercado, acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão.

“Fez um planejamento do lançamento de seu próximo produto ou serviço? Revisou o plano de negócios da empresa?”

O conjunto do poder reúne os comportamentos de:

i) Persuasão e rede de contatos

Este comportamento engloba o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e para se relacionar com pessoas-chave que possam ajudar a atingir os objetivos do seu negócio. Assim, o empreendedor cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos, obtém apoio de pessoas essenciais para seus objetivos, desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais.

“Quantas vezes por mês você costuma convidar seu amigo que tem uma agência de marketing digital, seu colega do curso, o amigo consultor de negócios para tomar um café? Costuma participar de eventos ou cursos presenciais para ampliar sua rede de contatos?”

j) Independência e autoconfiança

O empreendedor desenvolve a autonomia para agir e manter

sempre a confiança no sucesso. Um empreendedor que possui essa característica confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros, é otimista e determinado, mesmo diante da oposição, transmite confiança na sua própria capacidade.

Já recebeu um pedido de cliente de última hora e teve que mobilizar equipe e parceiros para atender a tempo a solicitação?

O profissional com as características e competências empreendedoras bem desenvolvidas geralmente tem a capacidade de perceber oportunidades de negócio com mais facilidade e antes do senso comum. Essas oportunidades podem estar relacionadas a criar um novo negócio, reinventar ou inovar em um negócio, sendo até mesmo responsáveis por transformar valores de uma sociedade.

O empreendedor é inconformado com a situação das coisas ao seu redor, busca mudanças e seus próprios resultados. Ele é uma pessoa motivada e apaixonada pelo que faz, se destaca e

busca reconhecimento, intencionando deixar um legado.

“Já sabe qual legado você, como empresário ou empreendedor digital, quer deixar para seus filhos e para a sociedade? Qual sua missão como empreendedor?”

CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL DO SEBRAE EM RONDÔNIA

Marcelo Thomé da Silva de Almeida
Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
FIERO - Federação da Indústria de Rondônia

Cley Jefferson de Medeiros Muniz
Vice - presidente do Conselho Deliberativo Estadual
FECOMÉRCIO - Federação de Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Rondônia

Wilson Evaristo
BASA - Banco da Amazônia
Antônio Carlos Soares

BB - Banco do Brasil

Maria do Carmo Gonçalves da Rocha
CEF - Caixa Econômica Federal

Hélio Dias de Souza
Faperon - Federação da Agricultura e Pecuária

Marco Cesar Kobayashi
Facer - Federação das Associações Comerciais

Darci Agostinho Cerutti
FCDL - Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas

Luiz Carlos Kozerski
Feempi - Federação das Entidades de Micro e Pequenas Empresas

Evandro Cesar Padovani
Seagri - Secretaria de Estado da Agricultura

Kleyson Luiz Nunes Musso
Sebrae - Serviço Brasileiro das Micro e Pequenas Empresas

George Alessandro Gonçalves Braga
Sepog - Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão

Ari Miguel Teixeira Ott
Unir - Universidade Federal de Rondônia

DIRETORIA EXECUTIVA

Valdemar Camata Júnior
Diretor Superintendente

Samuel de Almeida Silva

Diretor Técnico

Carlos Berti Niemeyer
Diretor Administrativo e Financeiro

UNIDADE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Cristiano Borges Rodrigues
Gerente da Unidade de Marketing e Comunicação

Dayan Cavalcante Saldanha
Analista Técnico

Mário Antônio Veronese Varanda
Analista Técnico

Marcos Caetano Ramos
Analista Técnico

Fernanda Silva Barbosa
Estagiária

Lohana Oliveira Galvão
Menor Aprendiz

Tikinet
Revisão Ortográfica