

# Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção

---

## O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO

## THE BUSINESS PLAN AS A STRATEGIC TOOL FOR ENTREPRENEURSHIP: A CASE STUDY

Pedro Vieira Souza Santos<sup>1</sup>

Francisco Alves Pinheiro<sup>2</sup>

**RESUMO:** Algumas habilidades são exigidas dos indivíduos que decidem tornar-se empreendedores, tais como planejar, formar equipes, liderar, negociar, resolver problemas, entre outras. Assim, o presente artigo tem como objetivo identificar as oportunidades geradas pela criação de um plano de negócios como uma ferramenta de auxílio ao processo de planejamento estratégico, no âmbito da gestão de novos empreendimentos. Nesse aspecto, o trabalho mostra um estudo realizado em uma empresa de pequeno porte no setor de alimentos. Dessa forma, pode-se observar que o plano de negócios pode ser usado como um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa, tornando-se uma ferramenta fundamental de gestão que, certamente, auxiliará o empreendedor a conseguir o sucesso desejado ou então mostrará a esse mesmo empreendedor que o momento não é propício para o negócio desejado, evitando assim decepções futuras. Como resultado, notou-se que a importância do planejamento estratégico de negócio está na captação, elaboração e, principalmente, no bom senso em avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão ao empreendedor coordenar um plano de ação, através do caminho mais adequado para a abertura e/ou manutenção da sua empresa.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Gestão; Plano de negócios

---

<sup>1</sup>Graduando em Engenharia de Produção, UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Colegiado de Engenharia de Produção, Juazeiro-BA / Brasil. E-mail: [pedrovieirass@hotmail.com](mailto:pedrovieirass@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutor, UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro – BA / Brasil. E-mail: [francisco\\_alvesp@yahoo.com.br](mailto:francisco_alvesp@yahoo.com.br)

**ABSTRACT:** Some skills are required of individuals who decide to become entrepreneurs, such as planning, building teams, leading, negotiating, solving problems, among others. Thus, this article aims to identify the opportunities generated by the creation of a business plan as a tool to aid the strategic planning process, in the scope of the management of new ventures. In this regard, the paper shows a study conducted in a small business in the food industry. Thus, it can be observed that the business plan can be used as a dynamic tool for implementing the company's strategy, becoming a fundamental management tool that will certainly help the entrepreneur achieve the desired success or show the this same entrepreneur that the moment is not conducive to the desired business, thus avoiding future disappointments. Therefore, it was noted that the importance of strategic business planning is in the capture, elaboration and, mainly, in the common sense in evaluating the set of financial and marketing feasibility factors, that will enable the entrepreneur to coordinate a plan of action, through the path more suitable for the opening and / or maintenance of your company.

**Keywords:** Entrepreneurship; Management; Business plan

## 1 INTRODUÇÃO

A partir das mudanças no ambiente de negócios, associadas à velocidade com que acontecem elas têm levado as empresas a enfrentarem desafios intermitentes na busca por melhorias em suas atividades. Para Rocha (2009) as empresas devem entender que a partir da percepção de oportunidades deve ser feita antes dos concorrentes, haja vista o alto nível de competitividade.

Nesse contexto, para o início e manutenção do negócio, devem-se abordar os conceitos de gestão e planejamento como elementos primordiais. Sendo assim, o ato de torna-se empreendedor não é simples, mas para se tornar bem sucedido, o fator planejamento é essencial nesse cenário.

Ser empreendedor, para Drucker (2002) está associado não apenas com a abertura de um negócio, mas além disso, está ligado à oferta de novidades, sendo um produto e/ou serviço novo e diferente.

O empreendedorismo, para Filion (2004, p.65) é entendido como “[...] o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade” e o empreendedor conceituado como “[...] uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”

Nesse contexto, a atualização das informações empresariais, tanto no nível estratégico, quanto no nível tático e operacional é uma necessidade cada vez maior na busca da vantagem competitiva. O aperfeiçoamento profissional tornou-se significativamente importante nas

pequenas e microempresas, pois é através dele que as organizações poderão ter a oportunidade de competir com eficiência e eficácia no mercado altamente competitivo.

A partir da idealização do negócio, entende-se que o empreendedor busque e adquira conhecimento sobre o ramo mercadológico no qual deseja atuar e com isso, notar as dificuldades que poderão surgir. Para este objetivo, o empreendedor pode utilizar o plano de negócios. Nele, o modelo de negócio é representado a fim de minimizar os erros e aumentar as possibilidades de sucesso dentro do setor desejado.

Nesse sentido, o ato de planejar está intimamente associado em limitar antecipadamente os objetivos almejados pela organização, observando os recursos que serão empregados para isto. O termo planejamento assume a característica essencial para uma organização, sendo de suma importância para a mesma, pois, a partir do plano definido, pode-se ter bem definido onde a empresa quer chegar, de que forma e o que fazer para tal (LAS CASAS, 2004).

Segundo Chiavenato (2007, p. 142) “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”. Ou seja, a tomada de decisão por meio do planejamento direciona os gestores a caminhos que tornem o negócio sustentável e inovador.

Logo, o plano de negócio tem fundamental importância, pois através dele pode-se organizar as ideias, fazer um planejamento com riquezas em detalhes, para com isso reduzir o risco de fracasso antes de iniciar as atividades ou expandir o empreendimento. Ademais, a criação de um plano de negócios é uma fase importante, pois é necessária a integração de conhecimentos de diversas áreas da empresa, obtendo dessa forma uma percepção do todo complexo, para então ter sucesso na estruturação do negócio.

Nesse aspecto, o plano de negócio funciona como um norteador para empresa conseguir alcançar os seus objetivos, ou seja, com a análise das informações contidas nele o administrador consegue perceber com mais clareza para onde ir e como chegar onde se propôs. Para Greatti (2004) o plano de negócios assume papel estratégico, pois é tido como uma ferramenta que orienta o gestor na implantação do negócio, assim como pode assinalar potenciais parcerias, esclarecer objetivos, definir metas e acompanhar o crescimento da organização de forma geral.

Seguindo esta lógica, Zimmerman (2012) cita que o plano de negócios tem como função o mapeamento de riscos, podendo também calcular o retorno do investimento feito de forma clara e objetiva, e que, segundo Bernardi (2008) quando bem elaborado potencializa as chances de sucesso do negócio em questão.

De acordo com Dornelas (2007), o resultado poderá ser satisfatório quando realizadas pesquisas sobre o ramo em que se deseja atuar, para, com isso, entender o mercado almejado. Ademais, conhecer os concorrentes e calcular os investimentos é de extrema importância para o sucesso do modelo de negócio. Ainda segundo o autor, todo indivíduo que deseja empreender ou aqueles que já possuem um negócio em andamento, terão grande diferencial competitivo ao elaborar um plano de negócios, pois evitará as chances de falência do empreendimento em caso de má administração da ideia.

Assim, o presente artigo tem como objetivo identificar as oportunidades geradas pela criação de um plano de negócios como uma ferramenta de auxílio ao processo de planejamento estratégico, no âmbito da gestão de novos empreendimentos.

Justifica-se a realização do presente estudo pelo fato de poder enfatizar que o desenvolvimento de um plano de negócios permite a uma organização fazer uma autoanálise para possibilitar redefinir estratégias e ações, as quais consequentemente poderão lhe tornar mais competitiva no mercado em atuação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. EMPREENDEDORISMO**

De acordo com Dolabela (2006, p.26) o termo empreendedorismo significa:

É uma livre tradução que se faz da palavra entrepreneurship, que contém as idéias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências.

Para Schumpeter Yuki et al. (2009) empreendedorismo é um conjunto de atitudes que estão presentes em uma parte da população, essas atitudes que definem o tipo de empreendedor e a sua função empresarial.

Segundo Hisrich e Peter (2004, p.33), “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”

Assim, para empreender, é necessário um comportamento pró-ativo, desejando “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção” (DOLABELA, 1999, p. 12).

Nesse sentido, Chiavenato (2005) considera conceitua o empreendedor, como alguém capaz de executar uma boa e nova ideia de forma que a mesma ganhe mercado. Somado a isto, o autor afirma que o empreendedor tem em si a sensibilidade para os negócios, capaz de visualizar oportunidades antes dos concorrentes. Por fim, o indivíduo que empreende, tem como resultado a estruturação da ideia de forma sólida e viável.

Para o autor, o indivíduo empreendedor,

[...] por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado. [...] O empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócio (CHIAVENATO, 2005, p. 05).

Segundo Ribeiro e Teixeira apud Bergmann et al. (2011) para determinado empreendedor chegar ao sucesso com sua empresa, não basta apenas saber gerenciar ou ter um curso superior, é necessário ter um diferencial no mercado, interagir com clientes, inovar, conquistar a confiança do mercado através da sua qualidade, essas são algumas das características de um empreendedor de sucesso.

Para Dornelas (2008) o empreendedor deve ser considerado alguém capaz de criar um negócio a partir da identificação de oportunidades, somado ao fato de assumir os riscos ora calculados. Faz-se saber que alguns aspectos são fundamentais para este papel, como ter iniciativa na formação do negócio e/ou ideia, criatividade na execução dos recursos e submissão aos riscos existentes em todo negócio.

Nesse sentido, “assim que as ideias emergem a partir de fontes ou da solução criativa de problemas, elas precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posteriores até o oferecimento do produto ou serviço final” (HISRICH & PETER, 2004. p. 171). Logo, surge o plano de negócios, que reflete diretamente o formato do negócio em questão e norteia o empreendedor no desenvolvimento e manutenção da ideia.

## 2.2. PLANO DE NEGÓCIOS

De acordo com o SEBRAE (2013), um plano de negócio trata-se de um documento no qual os objetivos do negócio são descritos. Além disso, tem-se os passos que devem ser tomados para que os mesmos sejam atingidos, reduzindo então os riscos. O plano de negócios permite a clara identificação de potenciais erros ainda na fase de maturação da ideia.

Na visão de Chiavenato (2005, p.127), “o planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende.”

Ainda segundo o guia do SEBRAE (2013), o plano de negócios, irá ajudar a concluir se sua ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo, os produtos e serviços que pretende-se oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio.

Ao final, o plano irá mostrar os custos e as despesas do negócio, investimento inicial, máxima necessidade de recursos para colocar a empresa em operação, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas, bem como a projeção de receita e lucro para os próximos anos além de colaborar para que se possa responder à seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”.

Embora o plano de negócios não seja uma garantia do sucesso empresarial, ele permite a tomada de decisões mais acertadas. Por ser uma descrição do negócio, possibilita melhores negociações e respostas aos questionamentos dos fornecedores, distribuidores, bancos, sócios e do próprio empreendedor e sua equipe (DOLABELA, 1999).

Segundo Longenecker et al. (1997), o plano de negócios constitui a base para as atividades empresariais, e formaliza no papel as ideias criativas do empreendedor para atender às necessidades do público alvo por determinado produto ou serviço.

Observando-se que o mercado está em constantes mudanças, nota-se que novas oportunidades surgem atreladas a este fato. Contudo, é inevitável que as ameaças não existam. Porém, o planejamento pode e deve ser elaborado de acordo com a realidade local. Nesse aspecto, o plano de negócios tem como característica a fácil adaptação a realidade, podendo ser corrigido e/ou ajustado quando necessário (ROSA, 2007).

Ainda de acordo com Rosa (2007, p.08):

Um plano de negócio é um documento que escreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Logo, o plano de negócios é uma das ferramentas mais importantes para um empreendimento, devendo ser escrito a lápis, pois deve ser ajustado frequentemente. Além disso, o dono do próprio negócio, muitas vezes precisa recorrer a uma consultoria para ajudar a encontrar os erros, o motivo da falta de crescimento ou da crise da companhia (NIGRI, 2011).

Orlickas (2010, p. 158) reforça a importância do planejamento, afirmando que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”,

ou seja, colabora para tornar uma análise do negócio bem estruturada e delimitar as decisões que devem ser tomadas.

### **3. METODOLOGIA**

Este artigo caracteriza-se como um estudo de caso, definido do por Yin (2001, p.33) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”

Assim, esta pesquisa buscou investigar, através de entrevistas e observações, o quão benéfico é, para uma empresa do ramo de alimentos (localizada no município de Petrolina-PE), a elaboração de um plano de negócios. Assim, de acordo com os objetivos estipulados nesta pesquisa, a mesma enquadra-se como explicativa, pois é constituída de análises e posterior interpretações da realidade local.

Para Gil (2008), a pesquisa do tipo explicativa tem como objetivo principal a identificação direta de elementos que contribuem para a ocorrência de fenômenos. Para o autor, é uma pesquisa onde podem ocorrer alguns erros, isto deve-se ao fato dela depender da interpretação do pesquisador, o que acarreta subjetividade, entretanto possui caráter de aplicação prática.

O presente estudo adota a abordagem do tipo qualitativa, tendo em vista que não há interferência por parte dos responsáveis pela pesquisa sobre os eventos abordados, sendo a participação inteiramente passiva (YIN, 2005). Segundo Zanelli (2002, p.83), o principal objetivo desse tipo de pesquisa “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”.

Somado a isto, este tipo de análise relata aspectos importantes no ambiente estudado, que remete a carência da elaboração de um plano de negócios eficiente. Logo, para o embasamento teórico do tema em discussão, utilizou-se da pesquisa bibliográfica com o intuito de explorar o tema a fim de garantir a boa discussão sobre o problema de pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica, “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.



## **4.RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1. DA EMPRESA ESTUDADA**

O local estudado foi uma empresa do ramo de alimentos localizada no município de Petrolina – PE, onde atua desde 2014. A empresa vende produtos oriundos de diversos países da América Latina, tendo como principal objetivo oferecer pratos opcionais aos clientes da região.

Atualmente, a organização conta com sete funcionários: um caixa, três abastecedores-vendedores, o dono e um assistente para a realização das compras de mercadorias e pagamentos de fornecedores e funcionários. A empresa também possui um funcionário para a entrega de pequenos pedidos, oferecendo dessa maneira o serviço de delivery a seus clientes. Além disso, a empresa estuda a venda através de delivery.

Um dos aspectos mais importantes, senão o mais diretivo e o que mais orienta, para o pleno exercício da liderança compartilhada é o estabelecimento de missão, visão e valores da sua empresa. Logo, a empresa tem como missão: Oferecer produtos e serviços na área alimentícia, valorizando a qualidade, a originalidade dos pratos sem esquecer as características regionais de cada um. Contribuir com a satisfação dos clientes, oferecendo um serviço de atendimento diferenciado;

Como visão: Ser referência no setor gastronômico não apenas na região nordeste, mas sim em todo o país. Manter-se em constante melhoria com base nas aprendizagens diárias, para assim proporcionar sempre o melhor atendimento e manter um bom relacionamento com os clientes.

### **4.2 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS**

A partir de entrevistas com os responsáveis pelo empreendimento, observando a metodologia de redação do plano de negócios, pôde-se definir e/ou registrar no plano os principais diferenciais competitivos da empresa. Assim, torna-se mais fácil para toda equipe entender e buscar atingi-los.

Logo, tem-se como principais diferenciais: Prover ambiente aconchegante e organizado deve ser meta de qualquer empresa preocupada com o bem estar do cliente. Nesse aspecto, o empreendimento em estudo planejou o ambiente de comercialização de produtos alimentícios para ser um lugar onde os consumidores querem estar, um lugar bonito e acolhedor.



Além do diferencial no atendimento, o empreendimento traz para a clientela produtos distintos dos comercializados no mercado local, oferecendo inovação e diversidade, pratos da gastronomia de vários países da América disponíveis em um único lugar, ao mesmo tempo não esquecendo as tradições da região do Vale do São Francisco, ofertando produtos regionais feitos com o que existe de melhor na agricultura do Vale. Fazendo com que os frutos, sucos, doces e vinhos regionais sejam um convite para quem é da região e para os visitantes.

Outro diferencial do estabelecimento é que os pratos podem ser degustados ao ar livre em um ambiente simples e aconchegante e em breve, poderá ser pedido pelo telefone para ser consumido em casa. Em ambos os casos a experiência de atendimento é uma das principais preocupações, por isso tem-se com um programa de capacitação que suporta a reciclagem constantemente da equipe de atendentes.

#### 4.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS DO EMPREENDIMENTO

Para Chiavenato (1999), objetivos organizacionais são o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo. Neste sentido os objetivos organizacionais são a razão de ser das organizações, que necessitam de um fim objetivo.

Os objetivos organizacionais procuram assim responder a um conjunto de funções, que nomeadamente servem como uma fonte de legitimação para o exterior do que a organização pretende, constituindo igualmente uma fonte de motivação e envolvimento para os colaboradores, na medida em que funcionam como guias para a ação, delimitando critérios de desempenho.

Nesse contexto, foram definidos os objetivos da organização. Como se trata de uma empresa que visa ser referência no setor gastronômico do Nordeste, têm-se como objetivos: vender pratos de alta qualidade (a preço atrativo), nutritivos e que façam jus às suas características regionais afim de entregar o valor que o consumidor procura no alimento comprado; oferecer bom atendimento para garantir a satisfação e fidelização dos clientes; estar disponível para o cliente e honrar nossas obrigações com a sociedade satisfazendo suas necessidades reais; ter retorno dos recursos investidos e obter lucro suficiente para financiar o crescimento da empresa e fortalecer o nome e a presença no nordeste brasileiro; Compartilhar o sucesso da empresa com os colaboradores que o tornaram possível; criar um ambiente de trabalho não agressivo, agradável e adaptável que valorize as contribuições individuais de cada um; promover a criatividade e a iniciativa permitindo a liberdade da ação individual para alcançar objetivos.

#### 4.4 POLÍTICA DE PREÇOS

Uma das fases desse estudo foi estabelecer as políticas de preço a serem adotadas a partir da publicação do Plano de Negócios e difusão entre seus colaboradores. Assim, o empreendimento em estudo buscará oferecer aos seus clientes um cardápio com excelentes opções de refeições rápidas e diferenciadas e para o melhor atendimento e relacionamento com os que optam por saborearem os pratos. Para isto, foram estabelecidas algumas normas quanto ao tratamento financeiro do estabelecimento:

- Preços: para chegar aos preços estabelecidos no cardápio foram feitas pesquisas de preço de com principais concorrentes, levando em consideração a mão de obra para a realização de cada pedido e os ingredientes necessários, para que pudesse ser oferecido valores justos e acessíveis.
- Formas de Pagamento: a empresa receberá como forma de pagamento dinheiro em espécie, cartões de débito, vales refeições e cartões de créditos, sendo o último podendo ser passado sem valor mínimo específico, porém não poderá ser dividido.
- Trocas e Cancelamentos de Pedidos: Tratando-se de um estabelecimento onde sua principal mercadoria são pratos frescos, não serão aceitas trocas de pratos e o cancelamento só poderá ocorrer caso o cliente já tenha feito o seu pedido a um certo tempo, que tornou-se inconveniente a espera. Esse tempo pode variar de acordo com o tamanho da demanda do empreendimento.
- Promoções: As promoções serão preestabelecidas pela equipe de marketing que se encarregará também da divulgação das mesmas com especificações de forma clara para o cliente, sem utilizar ambiguidade para que não haja confusões e a conseqüentemente perda de parte do nosso público.

Essas ações foram registradas no Plano de Negócios a fim de registrar todas informações sobre a organização. A partir dessa metodologia, tornará mais fácil a compreensão das diretrizes estabelecidas por parte de todos os membros da empresa. Todos esses benefícios se dão pela facilidade de anotação das principais informações sobre o modo de atuação da organização.

#### 4.5 SERVIÇOS PÓS-VENDA E GARANTIA

Uma das armas de diferenciação mais fortes hoje do mercado é o pós-venda, que deve ser encarado com seriedade porque, cada vez mais, o serviço é um elemento de fidelização dos clientes e certamente os impede de comparar seu serviço ao de outra empresa.

Nesse sentido, na redação do Plano de Negócios foi registrado como a empresa atuará no tocante aos serviços de pós-venda. Logo, atendendo a esse item específico, a empresa trabalhará buscando facilitar o acesso do cliente ao serviço. Será disponibilizado uma central de atendimento ao consumidor especializada com profissional qualificado e treinado para atender às necessidades do cliente.

O diferencial será o treinamento constante do atendente, além de lhe dar autonomia para resoluções de problemas, pois criar valor para o cliente significa garantir sua satisfação, e garantir a satisfação é o mesmo que evitar problemas e conquistar um cliente fiel. A central será capaz de fornecer informações sobre produtos (preços, informações nutricionais, promoções), resolver problemas relacionados às compras, receber sugestões e reclamações além de fornecer informações referentes aos locais que o *food truck* estará disponível.

Com relação às garantias, sabe-se que é de responsabilidade do fornecedor entregar o produto ou serviço isento de defeitos e em condições de funcionamento, além de reparar os defeitos constatados pelo consumidor dentro de um prazo determinado.

Serão oferecidas garantias aos clientes referentes aos produtos comprados. Neste caso, como se trata de produtos de consumo imediato, as garantias contratuais se aplicam às seguintes situações:

- Derramamento ou queda do alimento no momento da compra;
- Presença de corpos estranhos no alimento;
- Intoxicação alimentar ou similares;

Nesses casos, o cliente poderá reclamar imediatamente ou posteriormente para que seja reembolsado integralmente ou para que receba outro produto nas mesmas condições de compra.

#### 4.6 PLANO FINANCEIRO SIMPLIFICADO

Nesse Plano de Negócios, o planejamento financeiro foi feito com o auxílio de uma planilha desenvolvida pelo SEBRAE do Paraná. Foi-se então realizado a redação da Demonstração do Resultado do Exercício. De acordo com o Portal de Contabilidade (2016), o artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício. A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses.

Assim, como resultado da planilha, a partir das informações definidas anteriormente, são obtidos os custos totais, receitas totais e os resultados financeiros. São considerados os custos fixos correspondem a gastos com energia, entrega, funcionários e embalagem,

totalizando aproximadamente R\$ 2.000,00 por mês. Os custos variáveis relacionam-se ao valor de aquisição dos produtos dependendo de fatores como safra e/ou previsão de vendas. Como observado, caso a projeção de vendas seja atingida, a empresa, obterá um resultado líquido financeiro positivo de R\$ 5.083,29 no primeiro mês.

De acordo com os aspectos observados que referem-se ao plano financeiro percebe-se que a falta de planejamento dificultava a gestão financeira da organização. Porém, a partir de agora ficará mais nítida a situação da empresa do ponto de vista financeiro.

#### 4.7 PROPOSTAS DE MELHORIA

Com o objetivo de obter melhorias e tornar a estabilidade da empresa real, são traçadas algumas propostas como parte da solução dos fatores limitantes identificados em todo o planejamento empresarial citados a partir deste estudo.

Em relação ao plano executivo pode-se levar em consideração mudanças, como o firmamento de um controle e planejamento da produção, através de um estudo da previsão de demanda, pois assim poderão ser estipulados valores mais reais do que os que são obtidos de acordo, somente, com o conhecimento do proprietário.

É necessário também que a empresa invista em tecnologia para que além de crescimento, ela possa se destacar entre as demais em relação a aplicação dessa tecnologia na diferenciação do serviço prestado. Foi aconselhado que sejam procuradas tecnologias que auxiliem no processamento do produto, como novas técnicas de congelamento sem que a integridade do material seja alterada, novas máquinas que permitam armazenamento correto das frutas e verduras, polimentos que possibilitem maior durabilidade do produto, entre outros.

Outra observação feita foi a adoção de políticas de promoções e propagandas. O objetivo desse item é fazer com que a marca fique mais conhecida entre os seus potenciais clientes, dessa forma é preciso que os investimentos sejam constantes, para que novos clientes sejam alcançados regularmente. Indica-se assim que as campanhas publicitárias da empresa sejam programadas, assim como as promoções e outras atratividades para os clientes, a fim de que a organização seja sempre lembrada e atraia clientes novos.

Outro ponto importante é que as informações contidas no Plano de Negócios devem ser divulgadas internamente na empresa para que o mesmo possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento. Informações importantes, bem trabalhadas, se forem arquivadas, não serão utilizadas e acabaram prejudicando a funcionalidade do Plano, sabendo que este pode e deve ser utilizado como ferramenta de gestão.

Para que isso ocorra, as informações notadas devem ser utilizadas internamente para orientar e validar os esforços de melhoria da organização, sendo necessário o monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, ou metas do plano.

Nesse sentido, um meio eficiente e fácil de utilizar o Plano de Negócios no cotidiano é através da criação de um ou vários painéis de meta da empresa. A criação dessa ferramenta serve para guiar qualquer processo de melhoria organizacional. Com esse painel são criadas medidas visíveis de desempenho, que mostrará de forma simples, preferencialmente de forma ilustrativa, a evolução do empreendimento ao longo do tempo. Estes painéis devem ser um espelho do Plano de Negócios, com as mesmas informações e parâmetros numéricos ali considerados.

#### 4.8 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA O EMPREENDEDOR

O plano de negócios, como observado, é uma ferramenta que relaciona todos os detalhes relevantes para a implantação do negócio, assim foi possível avaliar a viabilidade do empreendimento. Contudo, este planejamento permite definir claramente o negócio, antecipando-se aos problemas e enxergando oportunidades e as falhas. O plano de negócios também mostra que é possível se posicionar no mercado diante dos seus concorrentes, mesmo aqueles que já atuam há certo tempo.

Assim, a formulação de um plano de negócios traz ao empreendedor maior conscientização das suas necessidades empresarias, pois o ajuda a explorar melhor a atividade em que deseja atuar e também para prestar auxílio na melhor forma de utilização dos recursos disponíveis da empresa. Além disso, o plano de negócio guia o desenvolvimento e crescimento da empresa em curto, médio e longo prazo, seguindo um conjunto de objetivos que foram previamente traçados e acordados; serve também como uma ferramenta de atualização e informação ao empreendedor.

Portanto, a importância do planejamento estratégico de negócio está na captação, elaboração e, principalmente, no bom senso em avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão ao empreendedor coordenar um plano de ação, através do caminho mais adequado para a abertura e/ou manutenção da sua empresa.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ato de empreender vem tornando-se uma alternativa viável para aqueles que almejam ser donos do próprio negócio, como no caso estudado. O empreendedorismo tem sido uma das

opções mais discutidas ultimamente, superando até mesmo a ideia de busca por trabalho como empregado em empresas tradicionais e setores diversos da economia, tendo em vista as mudanças no cenário econômico e social enfrentada pelos brasileiros.

O simples fato de planejar, pode aumentar significativamente a capacidade do negócio responder as demandas locais. Ademais, reduz as incertezas diante de mudanças no mercado, contribui para elevar o nível de competitividade e torna o negócio sustentável.

Assim, neste artigo foi possível demonstrar, de modo geral a importância do plano de negócio para o sucesso de um empreendimento, demonstrando um maior entendimento de empreendedorismo e empreendedor, a maneira como se planejar e a sua importância para que com isso possa direcionar o empreendedor para a tomada de decisão mais eficaz possível.

Nesse contexto, abordando o Plano de Negócios como um fator de estímulo à busca do aprendizado, observou-se que o seu desenvolvimento, ainda que simplificado, em razão das dificuldades observadas, contribuirá para a melhoria da qualidade das decisões dos líderes pesquisados, uma vez que elas poderão ser tomadas a partir de uma percepção mais clara do tão dinâmico ambiente externo.

O Plano de Negócios poderá ainda proporcionar o aumento da compreensão dos empresários e seus colaboradores do funcionamento do negócio. Outro fator de grande importância para o aprendizado é a oportunidade que a elaboração do plano de negócios pode oferecer aos líderes, que seria unir os funcionários em torno de um objetivo comum.

Dessa forma, a organização estudada ganhará em termos de competitividade a partir da implementação desse Plano, tendo em vista que o Plano de Negócios pode ser usado como um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa, tornando-se uma ferramenta fundamental de gestão que, certamente, auxiliará o empreendedor a conseguir o sucesso desejado ou então mostrará a esse mesmo empreendedor que o momento não é propício para o negócio desejado, evitando assim decepções futuras. Esse tópico apresenta as diretrizes gerais para os autores e as regras gerais de formatação de artigos.

## REFERÊNCIAS

BERGMANN, N. et al. Gestão Empreendedora: Proposta de um plano de negócios para uma pastelaria. In: Semana Internacional das Engenharias da Fabor, 1., 2011, Horizontina. **Anais...** Horizontina: SIEF, 2011.

BERNARDI, L. A.. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação.** São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de negócios**, Blumenau, v.9, n.2, abr./jun., 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREATTI, L. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/ECE/2004\\_ECE2007.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/ECE/2004_ECE2007.pdf) Acesso em: 11 mar. 2017.

HISRICH, R. D.; PETER, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman. 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.



LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 6.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2004.

LONGENECKER, G. J.; MOORE, C. W; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

NIGRI, J. A **Importância do Plano de Negócios**. 2011. Disponível em: [http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id\\_artigo=195&acao=exibir](http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=195&acao=exibir) . Acesso em: 02 nov. 2016.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 1. ed. Curitiba: Ibplex, 2010.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm> Acesso em 10 dez. 2016.

ROCHA, L. C. **Criatividade e inovação**: como adaptar-se as mudanças. LTC: Rio de Janeiro, 2009.

ROSA, Cláudio A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília : SEBRAE, 2007

SEBRAE. **Como Elaborar Um Plano de Negócios**. Brasília – DF. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKI, W. K. et al. Organização de uma área de novos negócios e proposição de um modelo de desenvolvimento de novos negócios. In: **Anais** do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29., 2009, Salvador: ENEGEP, 2009. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_097\\_655\\_14445.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_097_655_14445.pdf) . Acesso em: 19 jul. 2016.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos da Psicologia, n. 7, 2002.

ZIMMERMAN, J.. Using Business Plans For Teaching Entrepreneurship. **American Journal of Business Education (AJBE)**, v. 5, n. 6, p. 727-742, 2012.