

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA “X, MONTES CLAROS (MG)”**

FELIPE MENDES FERRES



Felipe Mendes Ferres

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA “X, MONTES CLAROS (MG)”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me Dalton Rocha Pereira

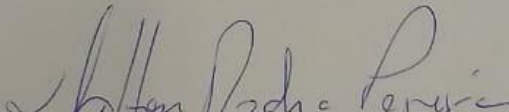
Montes Claros (MG)
2018

Felipe Mendes Ferres. A IMPOTÊNCIA DO PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA "X, MONTES CLAROS (MG) "

Aprovada pela banca examinadora constituída por:

Jailson Ramos Magalhães – ICA/UFMG

Helder dos Anjos Augusto – Professor – ICA/UFMG


Prof. Dalton Rocha Pereira – Orientador – ICA/UFMG

Montes Claros, 09 de Julho de 2018.

*À todas estimadas pessoas da minha vida, pelos
inúmeros e incontáveis momentos de cumplicidade
na condução e realização deste sonho.*

AGRADECIMENTOS

Assim como grande maioria das vitórias conquistadas pelos homens frente as muitas guerras travadas, não vieram em apenas uma única batalha, a vida com todas suas eventualidades não é diferente. Somente aqueles indivíduos endurecidos e indobráveis diante das dificuldades são imortalizados de alguma forma e lembrados mesmo depois do fim dos seus tempos.

O período de graduação serviu para eu reafirmar conceitos, quebrar paradigmas e consolidar uma necessidade, um desejo, um sonho. O triunfo de hoje é a prova maior de uma transformação positiva em consequência das escolhas e significativas mudanças em um momento distinto e importante na minha vida. O término da graduação não representa o fim, mas a continuação e ou começo de uma nova trajetória.

O reconhecimento é a mais singela forma de retribuir aquilo que nos foi dado. Por tanto, esta é a ocasião perfeita para elucidar e agradecer aquelas pessoas que passaram, que ficaram e aquelas pessoas que sempre estiveram ao nosso lado.

Inicialmente agradeço a Deus, pelo seu amor, bondade e generosidade nunca já mais visto. Creio em seus propósitos e todos os planos previsto para mim hoje e todo sempre.

Agradeço a minha família, especialmente os meus pais Adair e Junior, por me conceber, educar, amar incondicionalmente e principalmente acreditar sempre em mim e nos meus sonhos. Atribuo e compartilho diretamente todo o mérito da conquista a eles.

Agradeço a minha namorada Luciane, por vivenciar todo meu período de formação, sempre me rodeando de carinho, momentos memoráveis de cumplicidade e alegrias.

Agradeço meus amigos e parceiros, pelo companheirismo recíproco que sempre cultivaram comigo.

Agradeço ao meu professor orientador Dalton pela paciência e boa vontade em transmitir o seu conhecimento adquirido e carregado junto a sua bagagem de anos como docente.

Inevitavelmente, não poderia de deixar de agradecer a instituição que abriu suas portas e me qualificou ao ponto de ser reconhecido no mercado. À Universidade Federal de Minas Gerais, Campus Montes Claros (MG) eu dedico todo meu respeito e gratidão.

“O general que perde a batalha faz apenas poucos cálculos de antemão. Assim, muitos cálculos levam à vitória e poucos cálculos, à derrota. ”

(Sun Tzu)

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo geral de inteirar todos os leitores quanto a necessidade de realizar um planejamento dentro do universo das organizações e para tanto foi apresentada a ferramenta de gestão denominada plano de negócios. A instituição foco do estudo é atuante há aproximadamente 30 anos na região de Montes Claros (MG) e foi denominada de empresa “X”. O objetivo específico da investigação foi apurar os problemas acarretados pela falta de planejamento, justificando a importância do plano de negócios para a alavancagem da empresa. As referências bibliográficas foram balizadas em autores inteirados do assunto, literaturas específicas, entidades de apoio as empresas, além do próprio software de criação do plano de negócios. A entrevista não estruturada utilizou a revisão bibliográfica (das referências) a partir da exploração e descrição dos fatos. Os resultados trataram de estruturar as informações obtidas através do gestor da empresa segundo os moldes do plano de negócios, apontando divergências e levantando possíveis e prováveis adequações. As conclusões obtidas mostraram que a ferramenta será de grande valia, uma vez que a hipótese por trás do trabalho foi confirmada. O gestor vive um paradoxo em mudar ou não a cultura existente na empresa “X” para implementar ou não o plano de negócio, dado que a empresa carece urgentemente de um estímulo, neste momento, para driblar a atual crise conjuntural.

Palavras-chave: Planejamento. Gestão de Empresa. Empreendedorismo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	MODELO 5W2H E 5 “PORQUÊS”	22
FIGURA 2	5 FORÇAS DE PORTER	24
FIGURA 3	MATRIZ BCG	26
FIGURA 4	CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS	26
FIGURA 5	OS QUATRO P’S DO MARKETING	27
FIGURA 6	MATRIZ F.O.F.A	30
FIGURA 7	CICLO PDCA	31
FIGURA 8	MATRIZ F.O.F.A ADAPTADA	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCL	-	CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO
CNAE	-	CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS
CMPC	-	CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL
DRE	-	DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS
ME	-	MICROEMPRESA
MT	-	MINISTÉRIO DO TRABALHO
NCG	-	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO
NR's	-	NORMAS REGULAMENTADORAS
OS	-	ORDEM DE SERVIÇO
TIR	-	TAXA INTERNA DE RETORNO
SEBRAE	-	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
SOFTEX	-	SOCIEDADE BRASILEIRA PARA EXPORTAÇÃO DE SOFTWARE

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Conceito de empreendedorismo	13
2.1.1. O que é?.....	13
2.1.2. Quais são as características e o perfil do empreendedor brasileiro?	15
2.2. Conceito de Plano de negócio.....	17
2.2.1. O que é?.....	17
2.2.2. Para que serve?	17
2.2.3. Qual a importância de planejar?	19
2.2.4. Conceito de Estratégia.....	20
2.2.5. Diferencial estratégico do plano de negócios	20
2.3. Aspectos do plano de negócios	20
2.3.1. Nota explicativa	20
2.3.2. Sumário executivo	21
2.3.3. Análise de mercado.....	23
2.3.4. Plano de marketing	24
2.3.5. Plano operacional.....	27
2.3.6. Plano financeiro	28
2.3.7. Construção de cenários	29
2.3.8. Avaliação estratégica	29
2.3.9. Avaliação do plano	30
3. METODOLOGIA	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1. Descrição da Empresa “X”	34
4.2. Construção e implementação do plano de negócio	35
4.2.1. Construção do plano conforme a realidade da empresa.....	35
4.2.2. Sumário executivo	35
4.2.3. Análise de mercado.....	37
4.2.4. Plano de Marketing.....	38
4.2.5. Plano operacional	39
4.2.6. Plano financeiro.....	40
4.2.7. Construção de cenários.....	40

4.2.8.	Avaliação estratégica	41
4.2.9.	Avaliação do plano.....	42
4.3.	Impasses observados na implementação do plano de negócio	42
4.4.	Propostas e Adequações para implementação do plano de negócio	44
5.	CONCLUSÃO.....	47
	REFERÊNCIAS.....	48

1. INTRODUÇÃO

O Brasil foi “descoberto” a cerca de 518 anos e por muito tempo foi colônia de exploração da metrópole Portuguesa. O tratado de Tordesilhas, estabelecido entre Portugal e Espanha (duas das maiores marinhas mercantes da época), buscou assegurar para ambos requerentes direitos iguais sob a exploração da terra descoberta por eles. As promessas de conquistas e exploração de grandes riquezas no novo continente despertaram as atenções de outros impérios, já que neste período o mercantilismo, principal estrutura econômica e política adotada, tinha como um dos seus principais atributos a procura e o acúmulo de metais preciosos em territórios não percorridos outrora. A história relata que o país sofreu explorações nas mãos de outras nações além de Portugal até a proclamação da independência e mesmo depois foi extorquido e saqueado por nações oportunistas que identificaram a fragilidade do povo após a consolidação do território em uma nação “livre”.

O fragmento histórico escrito acima tem como propósito evidenciar todo prejuízo sofrido pelo país ao longo dos séculos e que refletem até mesmo nos dias atuais. O Brasil vive uma grande incredibilidade no cenário mundial, decorrente de: instabilidade política ocasionada pela falta de caráter dos políticos do país; baixo crescimento da economia devido a corrupção, políticas econômicas que não privilegiam o empreendedorismo e outras medidas governamentais inadequadas; deturpação e ou desconstrução dos valores éticos e morais na cultura do país, por meio do resgate do famoso “jeitinho brasileiro”. Deste modo foi constatado que o país em crise irá demorar para reverter seu quadro, e os brasileiros que quiserem prosperar deverão rever e mudar seus conceitos.

O planejamento é algo essencial na vida dos seres humanos e sua falta refletiu em muitas catástrofes vividas no cenário nacional e mundial. A engenhosidade dos gestores brasileiros em empreender sempre, especialmente nos dias de hoje, é notória. Porém, muitos dos gestores não planejam, apesar da necessidade de todos planejarem. Este trabalho utiliza a justificativa de que o funcionamento das empresas atuais pode passar por dificuldades ou até mesmo cercear devido falência eminente, em virtude da alta volatilidade das mesmas frente os riscos sistêmicos. Isso se dá pela utilização de metodologias de gestão arcaicas ou até mesmo a não utilização de metodologia alguma.

Considerando as atuais circunstâncias políticas e econômicas do país, os gestores que ponderarem a construção de um plano de negócio bem feito, para a criação ou mudança

dos processos e procedimentos de uma empresa, estarão em melhores condições, preparados para sobressair melhor frente as eventualidades, em comparação com os demais concorrentes.

A construção e implementação do plano de negócios não é algo restrito apenas a grandes organizações e não demanda a mobilização exorbitantes de recursos. Portanto o objetivo é tornar a empresa investigada estrategicamente mais competitiva, via utilização do plano de negócios e seus principais atributos, segundo conceitos abordados em literaturas específicas, software de criação e hardware.

O presente trabalho objetivou inteirar os leitores quanto a necessidade de realizar um planejamento dentro do universo das organizações e para tanto foi apresentada a ferramenta de gestão denominada plano de negócios, a partir de uma investigação realizada em uma empresa “X”, na cidade de Montes Claros (MG) e propor alternativas a gestão estratégica da mesma para superar as dificuldades que enfrenta.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito de empreendedorismo

2.1.1. O que é?

Antes de conceituar o termo “empreendedorismo”, vale a pena abordar de maneira breve o acontecimento mundialmente conhecido como Revolução Industrial. A revolução industrial é apontada como um dos momentos históricos da existência humana de maior esplendor tecnológico até o presente momento. Neste período a Inglaterra se tornou pioneira na descoberta e implementação do processo produtivo conhecido como maquinofatura, utilizando o carvão mineral, ferro e conseqüentemente o vapor (principal fonte energética da época), contribuindo diretamente para a ampliação das minas extrativistas do mineiro de ferro, tratados plurilaterais de comércio, principalmente, o surgimento das primeiras indústrias com modelo de produção em grande escala e em série. A maquinofatura substituiu o antigo modelo de produção, conhecido como manufatura, antes realizado pela combinação da força animal, trabalho manual de mão de obra humana e ferramentas rudimentares em matéria prima bruta, resultando na produção em pequena escala de produtos artesanais pelas corporações de ofício.

Acredita-se que assim como a estrutura econômica conhecida como capitalismo, o empreendedorismo deu seus maiores passos neste momento, tendo em vista que pessoas empreendedoras buscam empreender em momentos oportunos, aproveitando inovações e tecnologias emergentes, ficando claro que a Revolução Industrial forneceu para esses indivíduos o mais perfeito “solo” até o dado período.

O fenômeno conhecido como globalização, atualmente, é um dos movimentos com as maiores contribuições ao empreendedorismo pelo mundo/ globo, uma vez que as barreiras físicas foram “rompidas” e o distanciamento entre as nações foi estreitado, tudo isso graças ao avanço ainda maior das tecnologias, especialmente as tecnologias de informação, contribuindo assim para a disseminação do saber (Know) e saber-como (Know-How), principais mecanismos de diferenciação do mercado.

A final de contas o que é ser um empreendedor? Por que empreender? Segundo Dornelas (2005, p. 21) “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um

legado”. Empreendedorismo, em outras palavras, é empreender, aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes, assumir riscos planejados ou não, apostando em algum diferencial próprio, inovador e tecnológico, a fim de promover qualidade de vida e bem-estar para ele mesmo e para os demais indivíduos da sociedade por meio de suas iniciativas.

“A criação de empresa por si só não leva ao desenvolvimento econômico, a não ser que esses negócios estejam focando oportunidades no mercado” (DORNELAS, 2005, p. 28). Deste modo, entendemos que o simples ato de abrir uma empresa não “agrega” valores para o indivíduo e muito menos para a sociedade, mas o *feeling*¹ que motiva os diferentes perfis de empreendedores sim. Na literatura do Dornelas são vistos dois perfis diferentes de empreendedores: empreendedores de oportunidade e empreendedores de necessidade. O empreendedor de oportunidade, tem a visão do negócio, tem ambição, sabe onde quer e aonde quer chegar, a partir desse momento ele planeja, escolhe riscos calculados e aposta na abertura da empresa esperando/ almejando concretizar a escolha de tal oportunidade (Tradeoff). O empreendedor de necessidade, diferentemente do empreendedor de oportunidade, inicia o negócio pela falta de opções e pela pura necessidade. A falta de um planejamento prévio sólido e bem estruturado aumenta as chances de fracasso dos empreendedores de necessidade, frente aos empreendedores de oportunidade.

Instituições de ensino públicas e privadas contribuem muito para o fomento, criação e desenvolvimento de iniciativas empreendedoras pelo mundo, principalmente após a Revolução Industrial. Empresas envolvidas nos setores de tecnologias, as Startups², são altamente inovadoras e muitas delas foram planejadas e financiadas por incubadoras, além de empresas juniores dentro das mesmas instituições de ensino citadas acima. As instituições, assim como os investidores, apelidados de “anjos”, são corresponsáveis pelos acertos e os erros, assim como prejuízos e lucros das marcas e patentes originadas por essas parcerias e comercializadas no mercado global. O país, apesar de ter iniciado o movimento de empreendedorismo tardiamente em comparação a outros países, também possui outras entidades fomentadoras de ações empreendedoras em exercício pleno desde meados da década de 90. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE – Grupo “S”) e a Sociedade Brasileira para exportação de Software (Softex) são exemplos.

Notícias são veiculadas a todo momento quanto surgimento, crescimento, ascensão, venda ou fusão de muitas empresas inovadoras, sendo mais recorrente a ação ou

¹ Feeling é uma expressão da língua inglesa e sua tradução significa sentimento. O termo é um jargão da administração bastante utilizado e seu contexto não foge do conceito inicial da palavra.

² Startups são empresas inovadoras, geralmente voltadas para área de tecnologia, muita das vezes incubadas por entidades de ensino ou entidades fomentadoras de ideias empreendedoras.

jogada de fusão conhecida pelo termo inglês “*Join venture*”. As fusões são nada mais que medidas estratégicas adotadas pela alta cúpula das empresas envolvidas na transação como forma de prolongar a “existência” das empresas no mercado, maximizando os lucros dos acionistas. Atualmente, foi apontada a fusão bilionária de dois dos mais importantes aplicativos de comunicação pessoal, o Facebook e o Whatsapp, sob custódia da legalidade (OTONI, 2015). A regulamentação e fiscalização dessas transações são realizadas por organizações específicas no mercado, visando proteger o comércio de práticas criminosas. Eventualmente, com o exercício de tais práticas criminosas como formação de Cartéis³, Truste⁴, Holding⁵ e Dumping⁶. Os governos no limiar de suas fronteiras, acordos e tratados deverão intervir junto essas empresas, detentoras de grande parcela do mercado.

2.1.2. Quais são as características e o perfil do empreendedor brasileiro?

Pensadores, membros importantes na área da administração, discutem há muito tempo, há todo momento a respeito da origem dos empreendedores e as maneiras de empreender utilizadas por cada um deles.

Os empreendedores, especialmente os brasileiros, como já foi descrito, se destacaram pelo fato de serem classificados basicamente em dois diferentes perfis: os empreendedores de oportunidade e os empreendedores de necessidade. O fato é que, há muito é debatido quanto a origem do empreendedorismo, se o seu surgimento é algo nato ou algo adquirido e ou desenvolvido (DORNELAS, 2005, p. 28).

O empreendedor nato⁷ é aquele indivíduo preenchido desde o “berço” por crenças e costumes que impactam diretamente em suas decisões mesmo não possuindo nenhum conhecimento específico. O empreendedor desenvolvido é aquele indivíduo que adquiriu uma carga de conhecimento específico em alguma área e decidiu empreender por um motivo ou

³ Cartéis são práticas criminosas de formação de preço por entidades de um mesmo setor, o que torna a compra tendenciosa e influencia negativamente na livre concorrência do mercado.

⁴ Truste são fusões de grandes empresas, ambas detentoras de grande parcela do mercado. Essa ação é criminalizada pelo fato das mesmas possuírem a intenção de dominar o mercado.

⁵ Holding é muito parecido com truste, dado que grandes acionistas buscam dominar o mercado com a aquisição de papéis de grandes empresas de segmentos correlatos ou complementares.

⁶ Dumping é o comércio internacional praticado para frustrar ou derrubar empresas concorrentes com a prática de preços não compatíveis, preços desleais.

⁷ Os termos nato e inato compartilham a mesma raiz, porém o prefixo visto na segunda expressão diferencia, mesmo que ligeiramente, os sentidos das mesmas. Nato qualifica o ser ou indivíduo pelo fato de sua condição ser de origem, de “berço”. Inato qualifica especificamente o ser ou indivíduo pelas condições que o cercam, condições do “ambiente”.

outro, se tornando um empreendedor inato. Suas principais características continuam sendo o otimismo, a determinação e a dedicação (DORNELAS, 2005, p. 30).

O curioso é que tanto o empreendedor nato, quanto o empreendedor desenvolvido, podem vir a ser um empreendedor de oportunidade ou um empreendedor de necessidade. Isso ocorre em virtude de muitas das vezes os empreendedores natos e os empreendedores desenvolvidos não possuírem conhecimentos específicos em administração, sendo assim acabam por empreenderem por alguma necessidade ou por alguma oportunidade identificada, exemplo (DORNELAS, 2005):

- a) Um indivíduo herdeiro de uma pequena empresa de entregas assume a organização mediante uma sucessão. Após um determinado período de muito trabalho e empenho a empresa expande e passa a ser reconhecida nacionalmente (Empreendedor nato);
- b) Um indivíduo inicia uma pequena empresa de entregas, pois a vida toda quis trabalhar neste seguimento e foi despedido recentemente, em razão de cortes realizados pelo seu último empregador (Empreendedor nato x Empreendedor de necessidade);
- c) Um indivíduo inicia uma pequena empresa de entregas após identificar a oportunidade de crescimento em algo que sempre quis, largando assim o antigo emprego (Empreendedor nato x Empreendedor de oportunidade);
- d) Um indivíduo inicia uma pequena empresa na área de veterinária, após concluir o curso de Medicina Veterinária (Empreendedor desenvolvido);
- e) Um indivíduo, graduado em veterinária, resolve iniciar uma pequena empresa de paisagismo após se deparar com um mercado nada animador na sua área de formação (Empreendedor desenvolvido x Empreendedor de necessidade);
- f) Um indivíduo, graduado em veterinária, resolve diversificar seu leque de produtos comercializados, após identificação de uma oportunidade de crescimento (Empreendedor desenvolvido x Empreendedor de oportunidade).

O país historicamente sempre acompanhou momentos de crises e mesmo assim os empreendedores buscam inovar, utilizando sempre os recursos limitados que possuem em

mãos. Embora grande parcela destes empreendedores não recorra a um planejamento bem estruturado, suas ações, independentemente do seu perfil, são sempre louváveis por todos.

2.2. Conceito de Plano de negócio

2.2.1. O que é?

O plano de negócio consiste num planejamento analítico, sistêmico, pautado em estratégias e modelos administrativos cunhados por literaturas e autores especializados na área. O planejamento torna palpável os riscos inerentes ao segmento no qual as empresas entrantes ou atuantes fazem parte. Dornelas (2005, p. 98) define plano de negócio como:

Um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. 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 (Dornelas, 2005, p. 98).

Empreendedores mundo a fora utilizam o termo “planejar” indiscriminadamente em todos os momentos do cotidiano, porém descartam a importância do plano de negócios até se depararem com situações incômodas ou difíceis. A literatura utilizada ressalta que na maioria das vezes os planos de negócios não são feitos, e mesmo quando são feitos, não utilizam fundamentação necessária e nem se quer a desejada, devido a urgência em apresentar o plano pronto, como se a ferramenta fosse “solucionar” todos os problemas imediatamente de uma só vez (DORNELAS, 2005, p. 96).

A grande acessibilidade proporcionada atualmente, alavancada pela difusão da internet, representa uma imensa contribuição na desconstrução de estereótipos em torno do plano de negócios nas mentes dos atuais gestores. Isso traduz em uma mudança positiva na percepção de futuro desses mesmos gestores, tendo em vista que estes passaram a compartilhar e trocar experiências na busca por sobressair diante das adversidades.

2.2.2. Para que serve?

Anteriormente foi dito que o plano de negócio é uma ferramenta de gestão baseada em fundamentos estratégicos, portanto sua função é auxiliar os gestores na condução dos seus negócios. Os gestores deverão ficar sempre atentos quanto a atualização do plano de

negócio utilizado, como forma de manter a proposta inicial da ferramenta. Vale ressaltar que o plano por si só não representa uma solução para todos os problemas organizacionais, já que a organização, internamente, possui diversos setores e ou departamentos e cada qual possui suas peculiaridades, assim como necessidades, demandando também propostas diferentes dentro do plano. Os fatores influenciadores em escala macro, externos a organização, demandam também da mesma, em todos os seus níveis, respostas claras e imediatas (DORNELAS, 2005, p. 98).

Dornelas (2005, p. 93) acredita que “Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento”, ou seja, independentemente da formação, composição e período de atuação, as organizações precisam seguir um planejamento padronizado e sólido.

Para Dornelas (2005, p. 107), existem três modelos de plano de negócios e seus respectivos tamanhos: Plano de Negócios Completo, Plano de Negócios Resumido, Plano de Negócios Operacional. O Plano de Negócios Completos, como o nome mesmo induz, requer uma estruturação maior tanto no número de detalhes quanto no seu número de páginas, já que o mesmo definirá o negócio, conseqüentemente, servirá para auxiliar o gestor e captar recursos no mercado. O Plano de Negócios Resumido é a paráfrase em menor escala do Plano de Negócios Completo e trata-se de um “chama” para as entidades financeiras e demais investidores interessados em apostar no negócio, considerando que este modelo vem discriminado aspectos mais relevantes para tal público, como a visão, missão e valores do negócio, além de estrutura e processos internos e externos. O Plano de Negócios Operacional não possui tamanho definido e serve para difundir e direcionar os colaboradores dos níveis tático e operacional da organização, à cultura e objetivos da mesma.

A utilidade do plano de negócios é inegável, pois sua aplicabilidade independe do negócio e sua serventia é grande. Porém, cabe ao gestor (agente de mudanças) interessado no plano, moldar todos os modelos vistos conforme sua necessidade, para não distorcer a realidade e viver uma utopia. Chiavenato (c2004) já dizia em sua obra “Introdução à Teoria Geral da Administração” sobre a importância de aplicar os conhecimentos conforme a realidade. Em um determinado momento o autor faz diversas críticas à Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração, escolas precursoras da administração formadora dos atuais gestores. Foram destacadas duas críticas importantes para a condução deste trabalho, sobre a escola da Administração Científica e também a Teoria Clássica da Administração. Quanto a Administração Científica foi visto que as perspectivas normativas e prescritivas deste modelo, utilizam formulas enlatadas, como meio de tornar o gestor bem-

sucedido, o que é errado se levar em consideração as particularidades de cada organização, além do mais descreve a organização como se a mesma fosse fechada, desconsiderando a influência externa sobre a mesma, o que mais uma vez se torna um erro. Já na Teoria Clássica da Administração os pensadores por trás da criação, concebem as organizações como estruturas formais e engessadas, o que as tornam muito mais vulneráveis as eventuais intempéries, além do mais essa abordagem é tão errônea quanto a Administração Científica no que tange considerar só o interior da organização, o micro, não considerando o macro, o sistema por completo (CHIAVENATO, c2004, p. 90).

2.2.3. Qual a importância de planejar?

O empreendedor obstinado terá grandes chances de se tornar um gestor de sucesso. Porém, não é confiável apostar sempre em aptidões, desejos, necessidades e contar com a sorte, o gestor devera direcionar o negócio conforme as mudanças e isso demanda um plano. Já dizia Dornelas (2005, p. 95)

É notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado por 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 (DORNELAS, 2005, p.95).

O trabalho trata da importância em planejar seguindo a concepção de: negócios entrantes, ou seja, empresa que desejam ingressar no mercado e começar a ofertar seus produtos (bens e serviços); negócios atuantes, ou seja, empresas em pleno funcionamento no mercado. Tanto as empresas entrantes, quanto as empresas em pleno funcionamento demandam um plano. Porém, a empresa base para o trabalho é atuante e “No caso das empresas que já se encontram em funcionamento, ele deve mostrar não apenas onde a empresa quer chegar (situação futura), mas também onde a empresa está no momento, apresentando os valores dos seus atuais indicadores de desempenho” (DORNELAS, 2005, p. 98).

2.2.4. Conceito de Estratégia

Estratégia é um termo de origem militar utilizado pelas lideranças legitimadas como mecanismo e ou meio eficaz para se atingir vantagem frente aos objetivos propostos e as adversidades que os cercam. Sua aplicação extrapolou o âmbito das instituições militares, sendo utilizado no contexto atual nas mais diversas situações e pelos mais diversos indivíduos.

A estratégia aplicada no cenário empresarial não foge do conceito inicial de estratégia, entretanto a mesma é destinada para organizações preocupadas com os resultados obtidos através dos seus diferenciais, suas relações no mercado e conseqüentemente suas relações com o tempo.

2.2.5. Diferencial estratégico do plano de negócios

A ferramenta de gestão conhecida como plano de negócios consiste na sistematização dos ideais estratégicos necessários e desejados na condução das organizações. O diferencial aparente dessa ferramenta frente outras vistas no mercado é a compilação do grande número de informações que contribuirão desde o momento da construção da organização, abertura, funcionamento e tomada de decisões por parte dos gestores, uma vez que atualizado o plano torna tangível informações que minimizam a possibilidade de erro dos gestores e em consequência o infortuno das empresas (DORNELAS, 2005, p. 99).

2.3. Aspectos do plano de negócios

2.3.1. Nota explicativa

A estruturação e disposição dos tópicos de um plano de negócios não é algo definido, cabe ao gestor organizar as informações conforme sua preferência. Apesar da certa liberdade gozada pelo criador, fica aqui a observância quanto o fato de que o mesmo deverá levantar no plano, os principais aspectos esperados pela organização no momento de sua consolidação e atuação no mercado, além do mais este mesmo plano deverá ser construído

sob linguagem padronizada, singular e clara para entendimento geral, ou seja, o gestor no momento de criar seu plano deveria traduzir e parafrasear o conhecimento de literaturas, autores de renome na área e até mesmo seus conhecimentos e experiências a fim de tornar claro o assunto proposto para aquelas pessoas (stakeholders) que irão compartilhar com ele os resultados da empresa.

Na literatura utilizada do Dornelas (2005), seis modelos de planos de negócios estruturados e dispostos foram mostrados por ele, inclusive com aplicações para diferentes empresas, de diversos tamanhos e ramos de atuação. Apesar da imensa contribuição da literatura, o modelo adotado para referenciar esta parte do trabalho foi baseado no manual “Como elaborar um plano de negócios” e o software CEPN (Como elabora um plano de negócio) (SEBRAE, 2014) disponibilizado pelo SEBRAE/MG em sua plataforma virtual. A escolha é fundamentada em circunstância do grande auxílio prestado pelo SEBRAE/MG para micro e pequenos empresários da região, estado e país, tendo em vista também o brainstorming⁸ e benchmarking⁹ realizado em outro momento da pesquisa.

Segue abaixo o modelo do SEBRAE/MG disposto da seguinte forma: Sumário executivo e subitens; Análise de mercado e subitens; Plano de marketing e subitens; Plano Operacional e subitens; Plano Financeiro e subitens; Construção de Cenários e subitens; Avaliação Estratégica e subitens; Avaliação do Plano e subitens.

2.3.2. Sumário executivo

O sumário executivo é uma breve apresentação do plano de negócio com a finalidade de mostrar inicialmente algumas informações da empresa, como: Resumo, Dados dos Empreendedores; Missão, Visão e Valores; Setor ou Setores de atividade; Forma jurídica; Enquadramento Tributário; Capital Social e Fontes de Recursos (SEBRAE, 2014).

- a) **Resumo:** levantamento dos cinco “porquês” assim como suas respectivas respostas acerca da abertura da empresa;
- b) **Dados dos Empreendedores:** perfil, características pessoais, atribuições dentro da empresa, contatos e etc;

⁸ Brainstorming é o termo utilizado no mundo dos negócios para representar a explosão de ideias a partir de reuniões calorosas de trabalho. O brainstorming serve para aflorar ideias e organizar pensamentos.

⁹ Benchmarking se baseia no aproveitamento de práticas e ideias “parâmetro” no mercado. O mais importante no benchmarking é construir um novo conhecimento conforme a realidade de cada qual sem copiar o conceito base.

- c) **Missão, Visão e Valores:** vem responder respectivamente qual proposito da empresa, qual sua expectativa e o que ela prega.
- d) **Setor ou Setores de atividade:** qual nicho de atuação no mercado foi escolhido;
- e) **Forma jurídica:** qual melhor enquadramento jurídico seguir, de acordo com as características da empresa;
- f) **Enquadramento tributário:** qual regime tributário a empresa utilizará frente a produção, faturamento, mão de obra empregada e etc;
- g) **Capital Social:** qual valor empregado no negócio, qual a participação sobre o todo, qual a quantidade de ações ou cotas distribuídas;
- h) **Fonte de recursos:** a captação de recursos iniciais junto a terceiros como as Sociedades Anônimas de carteira múltipla (Bancos) e demais investidores; capital próprio dos stakeholders (acionistas e cotistas), (SEBRAE, 2014).

Abaixo a Figura 1 exemplifica um modelo descrito anteriormente, especificamente no subitem relacionado ao resumo, sendo:

Figura 1 – Modelo 5W2H e 5 “Porquês”

5W2H	Why (Por quê)? What (O que)? Where (Onde)? When (Quando)? Who (Quem)? How (Como)? How much (Quanto custa)?
5 Porquês	Why (Por quê)? Why (Por quê)? Why (Por quê)? Why (Por quê)? Why (Por quê)?

Fonte: RAMOS, 2013.

2.3.3. Análise de mercado

A análise de mercado consiste na pesquisa de mercado propriamente dita, segmentação do ramo e definição do público alvo.

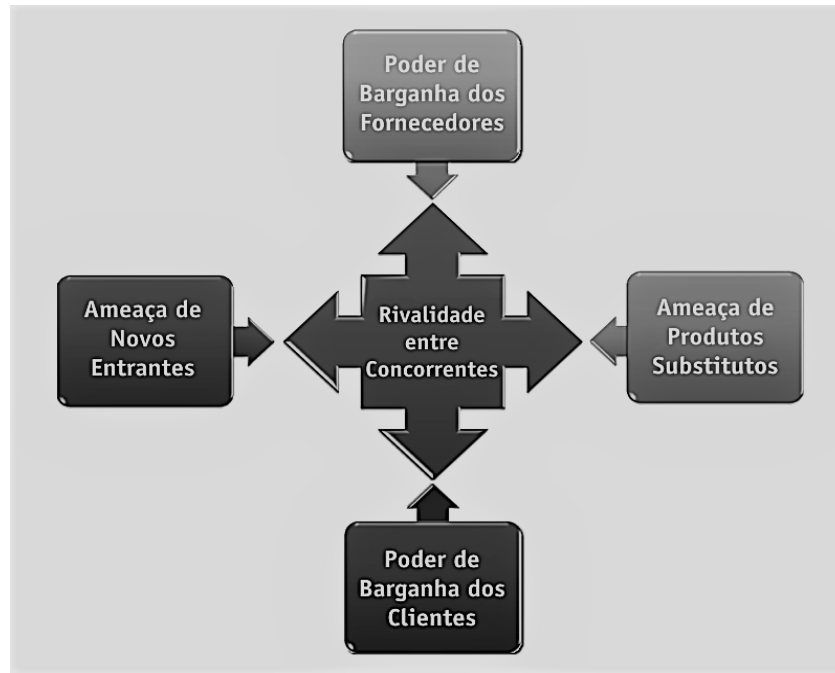
Desta maneira o gestor se aproximará do grupo de clientes escolhidos, passando a conhecer suas formas de compra, gostos, desejos, estilos, locais nos quais eles costumam frequentar e desta maneira aplicar medidas para fidelizar esses clientes e sempre ser lembrado por eles. Além do mais a análise de mercado proporciona ao gestor a possibilidade de aumentar seu Networking¹⁰ através da criação de novas parcerias com fornecedores e concorrentes e alinhar as estratégias escolhidas com o exercício laboral do dia a dia. A divisão deste tópico contempla: Estudos dos clientes; Estudos dos Concorrentes; Estudos dos fornecedores (SEBRAE, 2014).

- a) **Estudos dos clientes:** definição dos mesmos, necessidades, desejos e locais que habitam;
- b) **Estudos dos concorrentes:** definir os principais concorrentes assim como suas principais características positivas e negativas;
- c) **Estudos dos fornecedores:** definir os principais fornecedores assim como suas principais características positivas e negativas, além criar um banco de dados de possíveis e prováveis fornecedores secundários afim de precaver a empresa de qualquer eventual problema de abastecimento e ou distribuição por parte dos principais fornecedores (SEBRAE, 2014).

Abaixo a Figura 2 ilustra a interação dos organismos presente no mercado citados acima, como:

¹⁰ Networking é o vocábulo utilizado para definir as parcerias e amizades firmadas ou desejadas no mercado.

Figura 2 – 5 forças de Porter



Fonte: RUNRUN.IT, [201-].

2.3.4. Plano de marketing

O plano de marketing é a continuação da análise de mercado, momento esse do planejamento onde o gestor deverá se portar de modo resiliênte e suportar as pressões resultantes de suas escolhas, já que as escolhas influenciaram diretamente na maneira em que a organização se comportara no mercado e conseqüentemente o gestor terá a noção do período de tempo em que a organização estará em atividade neste mercado. O plano de marketing deverá incorporar o leque de produtos (bens e serviços) que a empresa almeja inserir no mercado, assim como, estabelecer uma relação harmônica entre a demanda e a oferta, a fim de alinhar sempre as políticas de vendas com as expectativas do mercado. O tópico foi dividido da seguinte forma: Produtos e Serviços; Preço, Estratégias Promocionais; Estrutura de Comercialização; Localização do Negócio (SEBRAE, 2014).

- a) **Produtos e Serviços:** descrição detalhada dos bens e serviços, serventia, aplicação, principais atributos, tecnologia, diferencial frente produtos similares e substitutos;

- b) **Preço:** a formação de preço envolve estudo detalhado dos clientes, fornecedores, concorrentes, entre outras partes integrantes do sistema. Deve ser levado em conta as receitas (fixas e variáveis), custos (fixos e variáveis), margem desejada, preço do produto comercializado no mercado, políticas de incentivos fiscais, capacidade de negociação da organização frente aos fornecedores, mudança nos preços em casos de produtos negociados com moeda estrangeira, mudança de preços em períodos sazonais, variação do preço em que os clientes estão dispostos a pagar, logística, comportamento da matéria prima e etc.
- c) **Estratégias promocionais:** merchandising, publicidade, propaganda, promoção, relações públicas, mala direta e etc. Os veículos utilizados englobam a televisão (programações abertas e ou fechadas), internet, rádio, jornais, revistas, e-mails, SMS's, folhetos, outdoors (tecnológicos ou não), totens interativos, letreiros, adesivos e outros mecanismo disponíveis atualmente;
- d) **Estrutura de comercialização:** engloba as negociações e a entrega dos produtos. Algumas dessas estruturas vistas estão relacionadas aos pontos de vendas físicos (sede e filiais), pontos de venda não físicos (internet), armazéns, almoxarifados, centros de distribuição, crossdockings, meios de transporte (aéreo, terrestre e marítimo) utilizados, intermediários, parceiros, entre outros;
- e) **Localização do negócio:** consiste no local escolhido pela empresa para sediar e ou exercer suas atividades financeiras. Deverá ser um local de fácil acesso, bem visto, acolhedor e com estrutura de qualidade compatível com o segmento escolhido (SEBRAE, 2014).

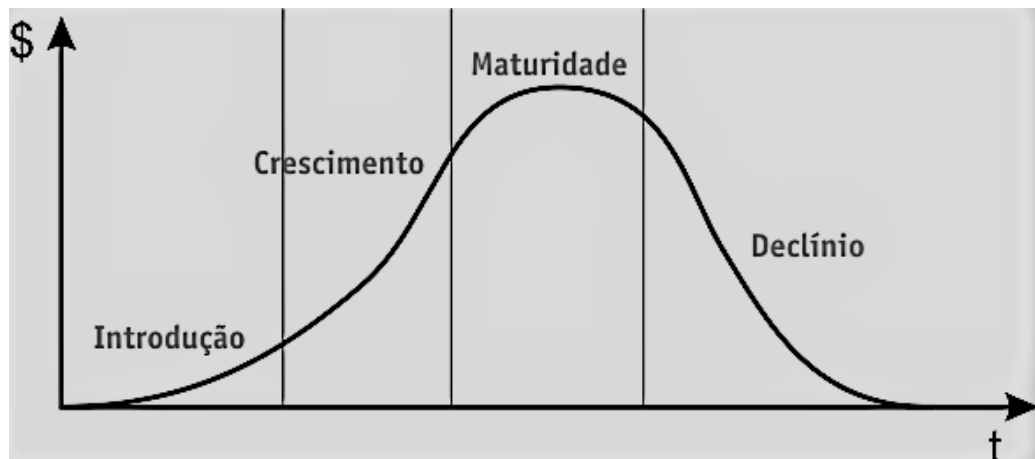
Abaixo, as Figuras 3, 4 e 5, respectivamente, mostram duas importantes ferramentas de marketing utilizadas, sendo:

Figura 3 – Matriz BCG



Fonte: WIKIPÉDIA, 2017.

Figura 4 – Ciclo de Vida dos Produtos



Fonte: WIKIPÉDIA, 2016.

Figura 5 – Os quatro P's do Marketing



Fonte: ENTENDA..., [201-].

2.3.5. Plano operacional

O plano operacional diz respeito a competência da empresa em gerir recursos limitados, organizar sua estrutura e processos a fim de promover constantemente um atendimento de qualidade e diferenciado para seus clientes. Essa etapa é intrínseca e bem particular, tendo em vista que o gestor centraliza grande parte das decisões. O tópico foi segmentado da seguinte forma: Layout; Capacidade Instalada; Processos Operacionais; Necessidade de Pessoal (SEBRAE, 2014).

- a) **Layout:** é o arranjo físico da organização da maneira mais eficiente possível. O layout possui uma planta com as disposições de departamentos, setores, salas, equipamentos, ferramentas, colaboradores e etc;

- b) **Capacidade instalada:** contempla a infraestrutura da organização que o gestor tem em mãos, com toda sua estrutura física, equipamentos, ferramentas e etc;
- c) **Processos operacionais:** é conhecido por lead time e representa o processo operacional por inteiro, do momento da chegada da matéria prima até a entrega e utilização do produto com valor agregado pelo cliente;
- d) **Necessidade de pessoal:** são todos os colaboradores presentes na organização devidamente capacitados, especializados, profissionalizados, habilitados, contratados, regidos e assegurados por leis ordinárias específicas (SEBRAE, 2014).

2.3.6. Plano financeiro

As finanças representam o “coração” da organização, já o plano financeiro, representa o funcionamento do “coração” da mesma, ou seja, o plano financeiro possui uma série de indicadores que apontam constantemente como anda a saúde financeira da empresa, haja vista que em caso de alguma anomalia, o gestor deverá tomar medidas urgentes para preservar o funcionamento da empresa (SEBRAE, 2014).

Neste tópico o gestor deverá identificar e apresentar algumas das mais importantes ferramentas financeiras para sua organização, a fim de minimizar os riscos inerentes ao negócio, aproximando-se ao máximo na prática empresarial do planejamento financeiro feito. Algumas das ferramentas financeiras foram listadas segundo a obra do autor Assaf Neto (2009), “Finanças Corporativas e Valor”, porém não foram levantados maiores detalhes ou descrições destas ferramentas, lembrando que a aplicação dessas ferramentas para os gestores é subjetiva, ficando a cargo de cada um escolher aquelas que se encaixarão melhor no seu plano financeiro. As ferramentas listadas aqui foram: Balanços Patrimoniais; Demonstrativos de Resultados (DRE); Índices Econômicos – Financeiros; Indicadores de Desempenho; Indicadores de Rendimento Operacional; Alavancagem Financeira; Ponto de Equilíbrio; Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC); Capital Circulante Líquido (CCL); Necessidade de Capital de Giro (NCG); Faturamento; Lucro; Retorno sobre o Capital Investido; Tempo de Retorno sobre o Investimento (Payback); Taxa Interna de Retorno (TIR) e etc (SEBRAE, 2014).

2.3.7. Construção de cenários

A construção de cenários é um dos últimos passos da construção do plano de negócio. Isso se dá pela necessidade em ter em mãos os resultados obtidos através do funcionamento dos indicadores presentes nos passos anteriores. Nesta etapa, o gestor projeta possíveis situações em que a organização poderá passar, sendo assim, devesa mensurar riscos, prever e antecipar situações e tomar decisões estratégicas diferentes para situações diferentes. A organização devesa também ser submetida as melhores e piores situações previstas e possuir sempre alternativas secundárias quando as situações primárias fugirem do controle ou não atenderem as expectativas. O tópico possui a seguinte subdivisão: Ações Preventivas e Corretivas (SEBRAE, 2014).

Ações Preventivas e Corretivas: são enumerados alguns prováveis cenários, levando em consideração situações extremas (Pior ao melhor) e diante de tais circunstâncias são definidas medidas alternativas e ou medidas corretivas.

2.3.8. Avaliação estratégica

A avaliação estratégica é a etapa do plano de negócio em que é feita uma análise qualitativa dos principais fatores que influenciam negativamente e positivamente a organização em suas esferas micro e macro, tornando visual tais aspectos anteriormente não considerados. Para tanto, foi utilizado a ferramenta estratégica do mundo dos negócios conhecida como matriz F.O.F.A ou análise SWOT. Abaixo é evidenciada uma imagem da matriz F.O.F.A presente na plataforma virtual do Plano... (2014) nacional:

Figura 6 – Matriz F.O.F.A

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: SEBRAE, 2016.

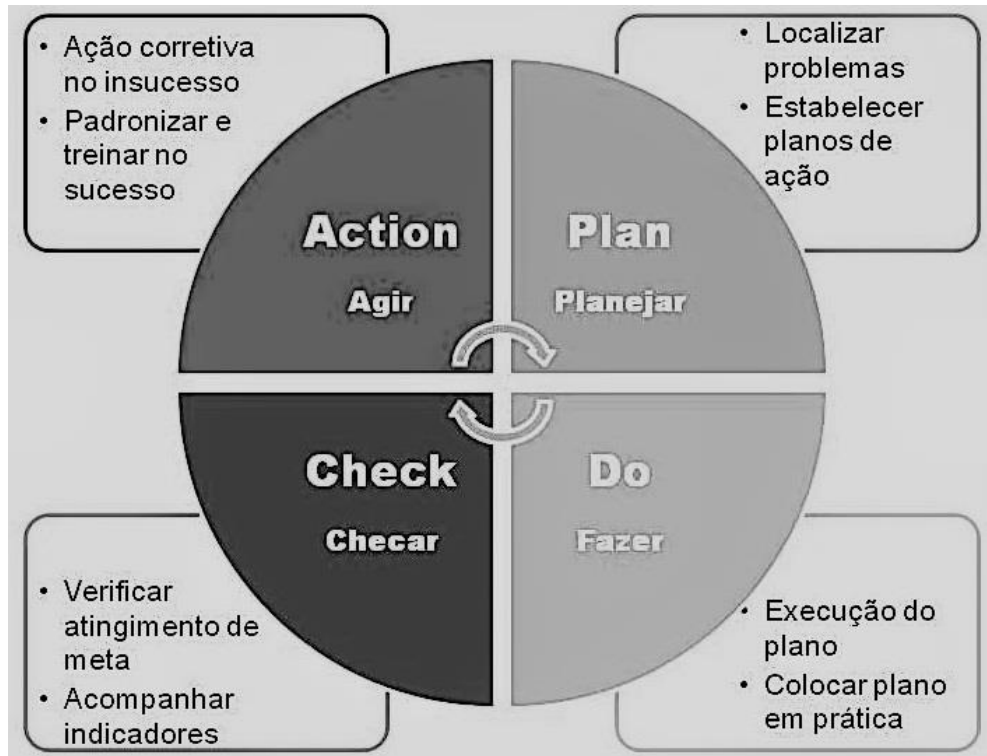
2.3.9. Avaliação do plano

A avaliação do plano é de fato a última etapa do plano de negócio. Nesta etapa o gestor terá efetivamente em mãos informativos quanto a viabilidade do negócio e caso seja viável, ele deverá realizar os últimos ajustes e revisões no plano antes de pôr em prática no mercado. O tópico apresenta a seguinte subdivisão: Análise do Plano (SEBRAE, 2014).

Análise do Plano: Consiste em pontuar as conclusões com as respectivas observações a serem revisadas ou não, antes de seguir para o mercado.

Abaixo a Figura 7 ilustra uma das ferramentas administrativas de grande relevância quanto ao feedback desejado pelas organizações e seus gestores no momento de análise e condução do plano, sendo:

Figura 7 – Ciclo PDCA



Fonte: PERIARD, 2011.

3. METODOLOGIA

A condução da pesquisa, teve início pela definição das técnicas de pesquisa que mais contribuíssem para a construção do estudo de caso voltado para aplicação de um plano de negócio.

O estudo de caso foi adotado em virtude de ser um procedimento metodológico aplicado de campo, que aborda e relata, situações e circunstâncias recorrentes na realidade dos seres e ou objetos foco de estudo, aproximando-se das reais intensões do presente trabalho.

A revisão bibliográfica foi o procedimento ou a técnica de pesquisa inicial utilizado pelo estudo de caso para responder a hipótese central do trabalho. Deste modo a revisão bibliográfica consiste na releitura de materiais construídos por pesquisadores outrora, a fim de aproveitar o conhecimento contido nas obras, através de uma pesquisa exploratória, para auxílio na criação de novos trabalhos. Lakatos e Marconi (2003, p. 225) complementa, “A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes”.

O momento seguinte ocorreu a identificação e definição dos meios de coleta de dados e informações a serem analisadas e processadas com a finalidade de obter resultados. A identificação científica vista na literatura que mais se aproxima da realidade proposta pelo trabalho é a de um observador participante natural. Esta afirmação é fundamentada pelo fato do pesquisador fazer parte ou possuir grande proximidade com os seres e ou objetos pesquisados. Já o principal meio para coleta de dados foi a entrevista não-estruturada, através de conversas amistosas sem esquemas, datas, horários e durações bem definidas, respeitando as escolhas do gestor. A escolha de tal meio de coleta foi justificada pelo fato do tema ser subjetivo e específico a gestores e ou organizações que apostaram e apostam em estratégias antiquadas ou até mesmo nunca apostaram em estratégias algumas, sofrendo assim com a falta de alavancagem proporcionada por uma ferramenta de gestão e estratégia de excelência, frente a dia difíceis. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 222) “Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

O último momento consistiu na coleta de dados propriamente dita. Neste patamar o gestor foi entrevistado, os dados foram analisados qualitativamente, confrontados e os resultados expostos. Tais informações obtidas no período de análise, ano de 2017, servirão para direcionar o mesmo gestor nas próximas tomadas de decisões, tanto para correção dos erros cometidos anteriormente, quanto na eliminação ou minimização de erros surgentes.

Já dizia Marconi e Lakatos (2005, p. 223) “ A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como? Com quê? Onde? Quanto? ”. Deste modo, a hipótese (questão) central ou básica do trabalho ainda não foi esclarecida até este momento. Sendo assim, vale destacar que a hipótese, diz respeito à utilização do plano de negócio para o presente estudo, como objeto de suma importância quanto a minimização dos riscos nos quais a empresa está sujeita, por meio de um planejamento balizado em literaturas e profissionais experientes no assunto, além do suporte proporcionado pelo plano em momentos onde são exigidas tomadas de decisões conscientes, frente a imensa competitividade do mercado atual, como foi dito outrora. Pôde se notar que a falta de um plano de negócio bem definido contribuiu negativamente para empresa se manter competitiva diante do mercado, o que representa um certo risco na existência da mesma. Agora resta se perguntar se a construção de um “novo” plano de negócio auxiliará na alavancagem da empresa.

O presente trabalho, contou também com a contribuição de ferramentas de uso pessoal do pesquisador nos momentos de contato com o gestor e a organização estudada, além da grande colaboração das mesmas na análise e constatação dos fatos. Dentre essas ferramentas, foram listadas: o notebook e seus respectivos hardwares e softwares; Internet e literaturas de grandes relevâncias, no contexto atual, para construção de um plano de negócio; O software de criação de um plano de negócio CEPN (Como elabora um plano de negócio) (SEBRAE, 2014) disponibilizado pelo SEBRAE/MG.

Quanto a empresa, a escolha se deu em virtude do interesse em entender o impacto das mudanças do mercado atual na estrutura de uma empresa familiar de pequeno porte no seguimento de vendas de bens e serviços especializados, presente na cidade de Montes Claros (MG). Para tanto, foi levantado e questionado a utilização efetiva da ferramenta de gestão conhecida como plano de negócios como meio de minimizar ou reduzir as dificuldades enfrentadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Descrição da Empresa “X”

A empresa objeto de pesquisa não teve seu nome divulgado no presente trabalho, em virtude do pedido pessoal realizado pelo gestor, sendo assim será conhecida apenas por empresa “X”.

A empresa “X” é uma organização de pequeno porte, sediada em estrutura própria na cidade de Montes Claros (MG), especificamente no bairro Edgar Pereira e até onde consta, está em atuação no mercado aproximadamente a 30 anos, sob a direção do mesmo gestor. A organização traz consigo o compromisso de comercializar bens e serviços de qualidade relacionados a compressores de ar, lavadoras de alta pressão, aspiradores de pó, macacos hidráulicos, bombas submersas, elevadores de carros, elevadores de motocicletas, automação industrial e outros produtos carecidos por outros comércios, prestadores de serviços, indústrias e agroindústrias, pregando a ética, a moral e bons costumes, objetivando permanecer e ser lembrada sempre pelo seu público alvo no mercado de Montes Claros e arredores; demais cidades do Norte de Minas e Sul da Bahia.

A empresa “X” não possui um plano de negócio bem definido e estruturado, o seu gestor resolveu apostar em suas aptidões como técnico em engenharia mecânica, despendendo recursos financeiros pessoais, buscar outros profissionais qualificados dispostos a apostar também na ideia e empreender, mais pelo fato de possuir uma necessidade imediata, do que simplesmente explorar uma oportunidade. Apesar de ter assegurado sua permanência no mercado por aproximadamente três décadas, por meio de boas iniciativas, atualmente, a empresa enfrenta dificuldades em se manter competitiva, e caso não consiga se restabelecer a mesma poderá entrar em crise, colapso e fechamento iminente. A justificativa utilizada é que a dinamicidade alcançada pelo mercado atual; mudança do perfil dos clientes, concorrentes e parceiros; crise conjuntural do país; falta de um planejamento atualizado, palpável e com estratégias efetivas, são os principais condicionantes para tais dificuldades. Mediante a identificação dos problemas, estudo, levantamentos de soluções, escolha, teste e implementação das soluções, pôde mostrar que a organização não poderá ser gerida por meio de conhecimento empírico ou prático mais, ou seja, o método de tentativa e erro outrora utilizado, deverá ser substituído por planejamento e tentativa, assegurando deste modo uma maior chance de a empresa reparar os danos que vem sofrendo.

O fechamento iminente de empresas, principalmente de empresas de pequeno porte, é realidade no país. Pessoas, muitas delas próximas, que vivenciaram tal situação

afirmam que é algo inimaginável de tão ruim, mas que existe sempre a possibilidade de um novo recomeço. Ainda que muitas empresas estejam próxima do encerramento de suas atividades pelos motivos citados acima e outros tantos motivos vistos na realidade, a melhor solução ocasionalmente é a reformulação ou reformar ao recomeço.

Apesar dos pesares, naquilo que lhe compete e é claro naquilo que é possível, o gestor da organização estudada, está sempre disposto a fazer, pois a iniciativa em se adotar as melhores medidas estratégicas dia a dia, acompanhando as mudanças, para otimizar os resultados da organização e prolongar sua atuação nesse mercado cada vez mais exigente e consequentemente mais competitivo é do próprio gestor.

4.2. Construção e implementação do plano de negócio

4.2.1. Construção do plano conforme a realidade da empresa

A construção do plano de negócio conforme a realidade da empresa consiste da junção das informações, aspectos, características e estrutura da ferramenta de gestão por excelência conhecida como plano de negócio com os conhecimentos empíricos e científicos, assim como necessidades e desejos do gestor criador. Mediante a estratificação e processamento dos dados obtidos por meio da entrevista com o gestor da empresa “X” ficou claro que a hipótese por trás da pesquisa é correta.

A empresa “X” vem sofrendo sim com a falta de planejamento, porém o mesmo gestor reconhece que a falta de um plano de negócio efetivo amplificou as proporções dos resultados negativos obtidos, comprometendo a atuação da mesma. Em vista disso, as informações adquiridas da empresa serão organizadas conforme a estrutura evidenciada em um momento anterior. Segue abaixo o esboço do plano de negócios organizado em: Sumário executivo e subitens; Análise de mercado e subitens; Plano de marketing e subitens; Plano Operacional e subitens; Plano Financeiro e subitens; Construção de Cenários e subitens; Avaliação Estratégica e subitens; Avaliação do Plano e subitens.

4.2.2. Sumário executivo

- a) **Resumo:** a empresa “X” está situada na região de Montes Claros (MG) a aproximadamente três décadas ofertando bens e prestações de serviços

individuais e personalizados, relativo a maquinários leves e pesados utilizados na região e arredores por empreendimentos em geral;

- b) **Dados dos Empreendedores:** o gestor/ fundador está à frente do negócio desde a abertura da empresa. O mesmo é caracterizado por um homem de meia idade, estatura baixa e personalidade carismática. Durante sua ausência, funcionários de sua confiança são encarregados em prestar toda e qualquer assistências para o público em geral;
- c) **Missão, Visão e Valores:** a empresa “X” foi instituída com o objetivo essencial de atender o público alvo no segmento escolhido com o máximo empenho e segundo os padrões exigidos no mercado atual. A máxima da empresa é alcançar a liderança no segmento regional e perdurar por um longo tempo. Vale destacar que a empresa é regida pela moral, a ética e os bons costumes, pois acredita que o maior direcionamento do ser é a busca da melhoria continua através da razão;
- d) **Setor ou Setores de atividade:** a empresa “X” está enquadrada segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE – Seção C (INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO), Divisão 33 (MANUTENÇÃO, REPARAÇÃO E INSTALAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS), Grupo 331 (MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS), Classe 3314-7 (MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DA INDÚSTRIA MECÂNICA) e Subclasse 3314-7/01- 3314-7/99 (IBGE, 2018);
- e) **Forma jurídica:** o enquadramento jurídico da Empresa “X” é de Microempresa (ME), onde o faturamento não excede R\$ 360.000,00 ano;
- f) **Enquadramento tributário:** o regime tributário da Empresa “X” é o tão conhecido SIMPLES nacional;
- g) **Capital Social:** o valor desembolsado pelo gestor/ fundador para abertura da empresa não foi divulgado. O contrato social/ estatuto com a última alteração, declara o valor levantado pelo único cotista;

h) **Fonte de recursos:** a captação de recursos iniciais da empresa “X” veio de fontes de recursos próprios. O banco correntista que realiza os descontos da empresa, financiou algumas atividades durante os períodos em que a mesma se consolidava e em alguns momentos de dificuldades.

4.2.3. **Análise de mercado**

a) **Estudos dos clientes:** o público alvo é composto de indivíduos e seus empreendimentos como consultórios odontológicos, clínicas médicas, hospitais, prefeituras, postos de combustíveis, concessionárias, mecânicas automotivas, empresas de transporte, lavajato, fazendas, indústrias em geral, entre outros. Os mesmos carecem e anseiam de produtos relacionados a maquinários leves e pesados na região do Norte de Minas e Sul da Bahia, uma vez que o atendimento individualizado e personalizado ainda é um diferencial das empresas físicas diante do E-commerce;

b) **Estudos dos concorrentes:** os principais concorrentes da empresa “X” na atualidade são os mesmos nos quais a empresa tinha quando iniciou suas atividades. Estes concorrentes figuram em aproximadamente três empresas localizadas na cidade de Montes Claros (MG). Os mesmos compartilham basicamente as mesmas qualidades da empresa “X”, tanto positivas, quanto negativas. Os aspectos positivos incluem as boas localizações físicas, a acessibilidade, a facilidade ao crédito, a força das marcas na região, o comércio de produtos de qualidade, entre outros. Os aspectos negativos foram identificados como a falta de mão de obra qualificada, o avanço do E-commerce, o início da concorrência com as marcas credenciadas (fornecedores), aumento dos custos, problemas relacionados a sucessão patronal, entre outros;

c) **Estudos dos fornecedores:** os principais fornecedores ainda são as indústrias das quais fabricam os bens que são comercializados. Em virtude da grande distância entre a representante comercial, empresa “X”, e as indústrias, o gestor optou por manter um estoque significativo (nem muito grande, nem muito pequeno), compilar os pedidos de reposição de estoque/ gondolas com todos os

fornecedores, buscar fornecedores alternativos melhores. Tal medida estratégica foi adotada pensando no fortuito caso de falta de abastecimento.

4.2.4. Plano de Marketing

- a) **Produtos e Serviços:** os bens comercializados pela empresa “X” são de fabricantes pioneiras, reconhecidas no mercado. Produtos substitutos ainda não foram encontrados em razão da especificidade dos mesmos, porém, versões mais inovadoras e tecnológicas dos modelos vendidos surgem periodicamente. Produtos similares com tecnologia semelhante passarão a ser importados de países estrangeiros, principalmente China, embora a qualidade destes deixem a desejar. Os serviços são prestados segundo o modelo Servuction, mesmo sem o gestor conhecer o significado. O cliente é participante do princípio ao fim da prestação de serviço mesmo quando não está próximo. A ordem de serviço (OS) é a principal ferramenta utilizada e o telefone o principal meio para informar o andamento do serviço em si;
- b) **Preço:** o preço praticado pela empresa “X” é bastante apreciado pelos clientes, segundo o gestor. O diferencial está na expressiva venda de equipamentos e máquinas usadas ou seminovas que chegam a ser até 50% mais em conta quando comparados com os mesmos equipamentos e máquinas novas. Consequentemente essa diferença atrai aqueles clientes com uma classificação econômica menor que não poderiam/ conseguiriam adquirir facilmente um maquinário novo. As principais formas de pagamento adotadas pela empresa “X” são realizadas via pagamento em espécie no caixa, duplicatas/ boletos e cartões de crédito/ débito. Desta forma a margem obtida através da diferença entre as receitas totais e as despesas totais aproxima-se da esperada pelo gestor e a redução no “índice” de inadimplência é sentida;
- c) **Estratégias promocionais:** as estratégias promocionais adotadas pelo gestor para divulgação da marca são balizadas na utilização de placas, pinturas, documentos timbrados e plotagens em veículos. Já as estratégias promocionais voltadas para o aumento das vendas incluem descontos de 10% para pagamentos em espécie, além de redução dos preços no início e fim de ano, períodos sazonais onde as fábricas produzem maiores escalas de produtos em

virtude das paralizações e férias coletivas firmadas entre os patrões e os sindicatos da categoria via conversões e acordos coletivos de trabalho;

- d) **Estrutura de comercialização:** a estrutura utilizada pela empresa “X” para comercialização é sua sede na cidade de Montes Claros (MG). A mesma conta com almoxarifado e pequeno armazém para carga e descarga dos bens comercializado. Graças ao expressivo número de clientes nos arredores e regiões próximas, os atendimentos e as vendas são realizados através de viagens pelas estradas e rodovias;
- e) **Localização do negócio:** pensando justamente na localização, o gestor, iniciou as atividades da empresa “X” no centro da cidade. Após a consolidação da marca no mercado, o ponto comercial foi transferido para um novo local. O local adquirido há cerca de 18 anos fica nas mediações da Av. Sidney Chaves, continuação da conhecida Av. Sanitária, ponto de grande movimentação de pessoas.

4.2.5. Plano operacional

- a) **Layout:** a disposição física da estrutura da empresa “X” foi pensada segundo a ótica operacional. O gestor dispôs de maior parte da área construída para prestação de serviço/ manutenção, armazenagem e transporte dos produtos, em comparação com a área destinada para atendimento aos clientes. Segundo o mesmo, por lidar na maioria das vezes com equipamentos e maquinários pesados, a necessidade de espaço operacional sobrepõe o desejo de igualdade do espaço;
- b) **Capacidade instalada:** a empresa “X” conta com prensas manuais, tornos, talhas, guinchos, mesas, bancadas, máquinas de solda, lixadeiras, furadeiras industriais, compressores, lavadoras de alta pressão, girafas hidráulicas, carrinhos de transporte interno, computadores, impressoras e outras diversas ferramentas utilizadas no segmento;
- c) **Processos operacionais:** a empresa “X” trabalha segundo o caráter da demanda, ou seja, os processos operacionais são puxados ao invés de empurrados. O cliente demanda algo ou alguma coisa junto a empresa “X” e a mesma inicializa a abertura dos pedidos e ou das ordens de serviço; providencia os insumos; orienta os colaboradores; entrega o bem ou executa os

serviços. Destaca o gestor que o empenho é grande para o cumprimento dos prazos, normas e padrões esperados;

- d) **Necessidade de pessoal:** o corpo colaborador da empresa “X” é pequeno. O gestor permeia pelas áreas da empresa auxiliando na execução das atividades e supervisionando os trabalhos. Os colaboradores da mesma apresentam perfis extremos, uma vez que indivíduos jovens em formação compartilham o mesmo ambiente com indivíduos experientes e com maior tempo de serviço. O regime trabalhista exercido está em conformidade com o Ministério do Trabalho (MT).

4.2.6. Plano financeiro

O Plano financeiro que mais se aproxima daquele adotado pela empresa “X” foi encontrado em matéria de um site de compartilhamento de informações utilizado por outras empresas e outros gestores (EGESTOR, 2017). O Regime de Caixa e o Regime de Competência abordam de maneira singular o funcionamento financeiro da empresa “X”. O Regime de Caixa consiste na apuração imediata do controle de entrada e saída de recursos obtidos a partir da relação entre os credores, devedores, investimentos e patrimônio da empresa, ou seja, é o lançamento dos recursos financeiros que entram e saem no momento em que ocorrer as ações de venda ou compra por exemplo. O Regime de Competência é a escrituração feita pela contabilidade a partir da construção do Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), ou seja, todas as informações financeiras da empresa são tabuladas e analisadas pela contabilidade para tomada de decisões futuras. Os modelos acima apoiam o gestor da empresa “X” desde a necessidade de criação de medidas alternativas para aumento das vendas até o melhor modelo a adotar, real ou presumido, no período em que for declarar os rendimentos ao fisco.

4.2.7. Construção de cenários

- a) **Ações Preventivas e Corretivas:** segundo o gestor, empresa “X” não atravessa um bom momento econômico, porém vale ressaltar que crises conjunturais maiores já foram enfrentadas e a mesma notabilizou-se por atravessá-las bem. Perante tal fundamento, o gestor acredita que mesmo que a crise seja passageira, na pior das hipóteses, poderá deixar a mesma à beira da falência,

dados que, os custos e a competitividade do mercado seguem aumentando. Entretanto, se houver o mesmo empenho e coragem de enfrentar os problemas levantados pelo estudo e buscar implementação das soluções, a crise não será sentida intensamente e a empresa “X” prosperará novamente.

4.2.8. Avaliação estratégica

A ferramenta de avaliação estratégica levantada, a matriz F.O.F.A ou análise SWOT, foi preenchida segundo as informações obtidas da empresa “X” para externar as qualidades positivas e negativas da mesma.

A figura 8 representa a adequação feita na matriz F.O.F.A ou análise SWOT da seguinte maneira:

Figura 8 – Matriz F.O.F.A adaptada

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	FORÇAS Boa localização física; Acessibilidade; Facilidade ao crédito; Força das marcas na região; Comércio de produtos de qualidade.	OPORTUNIDADES Criação de parcerias; Adoção de novas ferramentas de gestão; Expansão do mercado atual.
Pontos fracos	FRAQUEZAS Falta de mão de obra qualificada; Problemas relacionados a sucessão patrimonial; Problemas relacionados a cultura organizacional existente.	AMEAÇAS Crise conjuntural; Aumento dos custos; Concorrência com as marcas credenciadas; Avanço da internet e do E-commerce.

Fonte: SEBRAE, 2016, adaptada pelo autor.

4.2.9. Avaliação do plano

- a) **Análise do Plano:** por se tratar de uma empresa atuante sem um plano de negócio bem definido, os aspectos levantados pela empresa “X” foram moldados segundo a estrutura do plano de negócios utilizado no trabalho. O próximo passo contará com o apontamento dos problemas verificados nos dados obtidos e naqueles dados inexistentes. Diante disso serão apontadas soluções pertinentes para correção dos impasses e nova verificação quanto a eficácia do estudo e implementação da ferramenta.

4.3. Impasses observados na implementação do plano de negócio

A organização dos métodos de gestão adotado pela empresa “X”, segundo os moldes do plano de negócio, tornaram palpáveis e tangíveis os problemas pressupostos anteriormente. O aspecto positivo do levantamento dos impasses é justamente a conscientização do gestor da empresa via informações claras, extraídas e processadas, mediante os testemunhos prestados pelo próprio gestor. Vale enfatizar que a análise dos métodos de gestão adotado foi paltada em novos métodos e padrões presentes no mercado com aplicabilidade inegável e resultados comprovados.

A empresa “X” teve seu início bem idealizado, o gestor sabia exatamente qual dos setores de sua preferência teria de escolher e ingressar; como aplicar suas diferenças individuais para atingir seus objetivos; quais regimentos municipais, estaduais e federais adotar para abrir as portas; como, onde e quando capitar recursos; qual a essência e ambição da empresa. Porém a falta de um planejamento sistemático limitou a empresa no cenário atual, dado que, os costumes e práticas adotadas no passado tornaram-se obsoletos. A começar pelos clientes, os mesmos mudaram seus hábitos de compra e tornaram-se mais exigentes, uma vez que obtiveram mais acesso as informações dos produtos, direitos e deveres relacionados as compras. Os problemas com os concorrentes vêm em seguida, graças as batalhas travadas por eles para domínio de uma pequena fatia do mercado. Empresas oportunistas aproveitam do despreparo das empresas atuantes para ingressar no mercado, uma vez que muitas delas já possuem uma grande fatia deste e procuram sempre aumentar sua participação. Não é nenhuma novidade no mercado a situação em que empresas grandes conquistam os espaços das empresas menores ao redor em circunstancia de aquisição

voluntaria ou não. Os fornecedores nada mais são que espécies de “franquias” que destinam aos representantes comerciais, “franqueados”, direitos de comércio dos bens e serviços da marca com ou sem alienação. Ocorre que os fornecedores são mais voláteis as crises em virtude do tamanho, pensando assim os mesmos adotaram no momento presente um novo modelo de concorrência, a concorrência aberta. A concorrência aberta exclui ou diminui drasticamente a figura do mediador ou representante comercial e passa a realizar a comercialização diretamente com o consumidor final por outras vias, ou seja, acabou a fidelidade de muitos fornecedores com os seus representantes. Outro aspecto negativo quanto os fornecedores principais são as distâncias geográficas dos mesmos, em razão das localizações destes serem em grandes centros.

A empresa “X” situa-se no interior mineiro e os custos por trás dos produtos aumentam significativamente a cada dia, principalmente em virtude do valor do transporte e dos impostos, ao ponto de o gestor tentar diminuir-los através da imobilização relativamente maior nos estoques e diminuição dos pedidos. Aproveitando, o estoque da empresa “X” indica cuidados maiores no controle de entrada e saída, pois os bens armazenados são de grande valor. Tratando-se dos preços exercidos pela empresa “X”, o gestor foi bastante hábil na adoção de novas políticas, como a implementação de máquinas de cartão e o não recebimento de cheques pré-datados sem consulta. A diminuição da inadimplência frente à antiga política foi sentida pelo gestor, porém os gastos para manutenção deste modelo são maiores. Os gastos de modo geral vêm sendo um problema, pois reajustes são feitos frequentemente e o preço repassado para o cliente vem aumentando, o que representa uma diminuição das vendas. As estratégias promocionais adotadas pela empresa são simplórias e comuns. O gestor utiliza as mesmas estratégias promocionais há bastante tempo, não leva em consideração novas táticas de promoção e seus meios, além do momento vivido pela empresa, a divulgação da marca, divulgação do produto, os descontos praticados no mercado.

A estrutura de comercialização da empresa “X” dá-se em sede própria. Segundo os preceitos da Administração Financeira a imobilização de recursos em sedes ou lotes acaba por aumentar a Necessidade de Capital de Giro da empresa, uma vez que o valor empregado poderia ter sido reinvestido e os ganhos obtidos seriam proporcionalmente acrescidos, viabilizado assim o aluguel. Tal objeção é facilmente entendida, já que o segmento exige um espaço amplo para prestação de serviço de manutenção e acomodação dos equipamentos e maquinários, o que não é algo facilmente disponível para locação, além do fato da dificuldade em desfazer do imóvel em um curto intervalo de tempo. O ponto específico a ser tratado sobre a estrutura de comercialização é a necessidade da empresa em criar uma plataforma virtual na

internet, uma vez que a internet deixou de ser um capricho e ou um diferencial, mas sim um requisito para as diversas empresas do mercado. A localização do negócio é estruturada, contudo, vem apresentando desgaste natural. O plano operacional carece de algumas melhorias também. O layout precisa ser atualizado e formatado em moldes formais por algum profissional com devida instrução, para assegurar o gestor quanto a eventualidades/casualidades que possam vir a assolar a empresa. A capacidade instalada apresenta equipamentos, maquinários e ferramentas fora dos padrões de entidades regulamentadoras como o Ministério do Trabalho (MT) e as Norma Regulamentadoras (NR's).

A falta de devida manutenção ou aquisição de novos materiais é grave, pois poderá resultar em quebras, paralizações, acidentes, além de outros prejuízos patrimoniais e pessoais. A necessidade de pessoal demanda atenção especial, dado que o gestor informou um grande índice de absenteísmo e rotatividade, principalmente por parte dos colaboradores jovens. Outro aspecto é a falta de mão de obra qualificada, profissionalizada e habilitada na região, em virtude da grande atratividade por parte das grandes empresas no município e empresas diversas com planos empregatícios melhores em outros centros.

O plano financeiro da empresa "X" utiliza ferramentas básicas de comércio, usualmente identificadas em práticas comerciais de trabalhadores informais sem devidas instruções. O gestor da empresa não possui um valor residual ou pró-labore bem definido, o que fere o princípio da contabilidade conhecido com princípio da entidade, uma vez que o mesmo não diferencia e nem distingue os recursos patrimoniais pessoais dos recursos patrimoniais da empresa. Tais práticas dificultam a declaração ao fisco, a apuração das movimentações e identificação com exatidão dos indicadores financeiros. A construção dos cenários, assim como as ações preventivas e corretivas, foi pensada em algum momento da abertura da empresa, porém a falta do planejamento palpável contribuiu para que as dificuldades sofridas pela empresa "X" atualmente a prejudiquem mais.

4.4. Propostas e Adequações para implementação do plano de negócio

As propostas e adequações para implementação do plano de negócios foram levantadas tão igualmente aos impasses. A sugestão é que na ocasião em que realizar as correções no plano, o gestor terá que aplicar as mesmas no cotidiano da empresa, caso contrário, os esforços do presente trabalho para auxiliar a empresa em sobressair diante das desvantagens de nada valerão.

Diante dos problemas enfrentados com os clientes, as soluções mais adequadas contariam com a realização de novas pesquisas de mercado para entender as mudanças ocorridas e o surgimento dos diferentes perfis de clientes, além da aplicação de ferramentas de atendimento que possibilitem o feedback dos mesmos, como os serviços de atendimento ao cliente.

Quanto aos concorrentes, caberia a união dos mesmos através da criação de cooperativas ou associações para facilitar e proporcionar o acesso ao crédito, aumentar os incentivos, aumentar o poder de barganha, compartilhamento de informações, auxílio aos membros e principalmente tornar essas empresas mais resiliênte frente a competitividade do mercado. A relação com os fornecedores se torna mais fácil também com a união das empresas concorrentes e com a criação de parcerias com fornecedores alternativos que não sejam necessariamente as fábricas, mas que praticam preços semelhantes em virtude de sua grande representatividade.

As tecnologias de informação facilitariam o controle de entrada e saída dos estoques, a necessidade de reposição, a formação de preço e todos os envolvidos. As políticas de preços seriam aperfeiçoadas com a adoção de moedas eletrônicas e formas de pagamentos alternativas, como o recebimento de equipamentos usados conforme pagamento de uma parcela ou desconto sobre a aquisição de um equipamento novo, tendo em vista que o carro chefe da empresa “X” é a compra e revenda de equipamentos seminovos e usados.

As estratégias promocionais ideais contariam com mudança ou modificação da logo marca, utilização de malas-diretas via internet, informes publicitários em rádios e canais de televisão. Outra medida promocional seria a ênfase nos programas de pós-venda para fidelização do cliente e reforço da marca. A estrutura de comercialização terá que sofrer uma abrupta mudança, tendo em vista que a principal necessidade é a criação de um ponto comercial na internet. A criação de uma plataforma virtual vai demandar uma reestruturação conjuntural da empresa para suportar a nova relação com o mercado.

A localização do negócio precisará acompanhar as mudanças a serem feitas e passar por reformas para não comprometer as estruturas, as atividades e os indivíduos envolvidos. Tais ações contam com o reboco e a pintura de paredes, além da instalação de luzes de sinalização, anteparos, divisórias, faixas reflexivas, avisos, corrimãos, superfícies antiderrapantes e etc. A capacidade instalada contaria com a substituição daqueles equipamentos, maquinários e ferramentas sem as condições mínimas de uso. Fica a observação para a capacitação dos colaboradores que forem utilizar os novos modelos.

A necessidade de pessoal sofrerá um avanço no momento em que o gestor instituir recrutamentos e seleções melhores, criação de políticas de cargos/ salários compatíveis, políticas de incentivo e parcerias com escolas, faculdades, universidades e instituições de ensino profissionalizante. O plano financeiro da empresa “X” admite a informatização por completo das finanças, mas para tanto, o gestor precisará aumentar sua proximidade com a empresa contábil. O estágio final do trabalho, a construção dos cenários, assim como as ações preventivas e corretivas somente serão possíveis ser descritas após a realização das adequações nas etapas anteriores.

A formalização das informações e das ações são imprescindíveis. O contrato social/ estatuto deverão possuir cláusulas específicas para cada situação e discriminar as imposições e garantias, afim de resguardar a empresa e os interessados contra possíveis infortúnios.

5. CONCLUSÃO

A ferramenta de gestão apresentada e intitulada plano de negócios é burocrática e morosa, requer aplicação prática e acompanhamento rigoroso para ratificar sua eficácia. A criação, assim como a implantação da ferramenta não é uma normativa para as empresas ingressantes e atuantes no mercado, cabe o gestor ponderar a utilização ou não do plano.

O despreparo da empresa foco do estudo reafirmou a necessidade de um planejamento tangível para tornar as tomadas de decisões mais assertivas possíveis, mesmo que a mesma tenha superado ao longo da sua história/ trajetória outras adversidades. A escolha e recomendação do plano de negócios se deu pela estruturação abrangente e a possibilidade de realização de uma gestão integrada.

A estrutura do plano de negócios utilizada na pesquisa foi confrontada com as informações obtidas através do contato feito com o gestor da empresa estudada. Apontamentos críticos e soluções necessárias foram descritas detalhadamente, com a finalidade de serem revisadas antes da criação do plano de negócio da empresa “X” pelo seu gestor, mediante o software de criação do Sebrae.

A empresa segue enfrentando dificuldades conjunturais e as precauções que antecedem a criação do plano de negócios, como a mudança da cultura e quebra de paradigmas estão avançando ainda que lentamente. No momento da revisão e implementação do plano é louvável o acompanhamento de um administrador ou profissional com conhecimentos correlatos para orientar o gestor na condução inicial pós implementação do plano.

Por fim vale reforçar que o plano de negócio será de mais valia para o gestor na fuga da crise e na alavancagem dos negócios, uma vez que a visão da empresa é prosperar no mercado atuante.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 726 p.
- BLAINEY, G. **Uma breve história do mundo**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Fundamento, 2011. 335 p.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, c2004. 634 p.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.
- EGESTOR. **Regime de caixa e regime competência**. Egestor [Site], 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2K4mGuX>>. Acesso em: 2 maio 2018.
- ENTENDA os 4's do marketing. Franquia-Empresa [Site], [201-]. Disponível em: <<https://bit.ly/2ysoAUC>>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- FERNANDES, S. C. **Amaro Cavalcanti e a luta pela industrialização brasileira**. 2001. 142 f. Dissertação (Mestrado em História Econômica) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001. Disponível em: <<https://bit.ly/2MFrZT7>>. Acesso em: 5 jun. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Comissão Nacional de Classificação [Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE]**. IBGE [Portal], 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2ysoAUC>>. Acesso em: 1 maio 2018.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 2005. 315 p.
- OLIVEIRA, D. C.; LEWIN, M. C.; SÁ, C. P. A memória primordial do descobrimento do Brasil. **Psicologia**, v. 17, n. 2, p. 301-319, 2003. Disponível em: <<https://bit.ly/2K4v25N>>. Acesso em: 5 jun. 2017.
- OTONI, A. C. **Facebook e Whatsapp completam um ano de união**. O Globo [Blog], 2015. Disponível em: <<https://glo.bo/2MCNNip>>. Acesso em: 28 mar. 2017.
- PERIARD, G. **O ciclo PDCA e a melhoria contínua**. Sobre Administração [Site], 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/1T3WORC>>. Acesso em: 4 jun. 2017.
- PLANO de Negócios. V. 3.0. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2qPPkq6>>. Acesso em: 28 mar. 2017.
- RAMOS, D. **Como identificar problemas no processo**. Blog da Qualidade [Blog], 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/2loggvX>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

RUNRUN.IT. **Quer uma força para identificar oportunidades?** Runrun.it Blog, [201-]. Disponível em: <<https://bit.ly/2K3FH0B>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Características das empresas pela forma jurídica.** SEBRAE [Site], 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2lnQ1px>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

_____. **Use a matriz F.O.F.A para corrigir deficiências e melhorar a empresa.** SEBRAE [Site], 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/1XvjdcQ>>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. **Como saber o enquadramento tributário para minha empresa.** SEBRAE [Site], 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2I6jCg7>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SUN-TZU. **A arte da guerra.** São Paulo: Hunter Books, 2014. 79 p.

WIKIPÉDIA. **Ciclo de vida do produto.** Wikipédia [Enciclopédia online], 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2EnOwi8>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

_____. **Matriz BCG.** Wikipédia [Enciclopédia online], 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2JT9Ao9>> Acesso em: 04 de Junho de 2017.