



## BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**Tainan Gai Simões**

Graduado em Administração, Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ

**Gabriela Beltrame**

Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

[gabibeltrame@hotmail.com](mailto:gabibeltrame@hotmail.com)

**Carlos Eduardo Moreira Tavares**

Mestre em Engenharia de Produção e Professor na Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ

**Fabio Dal Soto**

Mestre em Administração e Professor na Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ

**Juliano Nunes Alves**

Mestre em Administração e Professor na Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Tainan Gai Simões, Gabriela Beltrame, Carlos Eduardo Moreira Tavares, Fabio Dal Soto y Juliano Nunes Alves (2016): "Benefícios da implantação de um plano de negócios em micro e pequenas empresas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/negocios.html>

**Resumo:** O presente estudo teve como objetivo verificar os principais benefícios causados pelo plano de negócio a partir de sua implantação. O plano de negócio é considerado uma ferramenta do planejamento que tem como principais objetivos testar a viabilidade do negócio e obter recursos financeiros para a expansão da empresa. Para alcançar o objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. A coleta de dados foi feita através da elaboração de um roteiro para a realização das entrevistas. Após a coleta de dados, foi realizada uma análise das afirmações dos entrevistados, onde se percebeu que o plano de negócios traz benefícios para a organização. Além de ser um referencial para testar a viabilidade da empresa e promover o seu crescimento, também auxilia o gestor na obtenção de lucros e outros tipos de ganhos para a organização. Desta forma, é possível concluir que o plano de negócios é uma ferramenta importante para a gestão da organização. Além de auxiliar o gestor a enfrentar riscos e adversidades, mostra oportunidades de crescimento e subsistência da mesma. O plano de negócios torna a empresa mais sólida e estruturada, ampliando ganhos e benefícios para o empreendimento, tais como melhor organização nos processos da empresa.

**Palavras chave:** Plano de Negócio - Benefícios – Organização - Planejamento.

**Resumen:** El presente estudio pretende verificar los principales beneficios causados por el plan de negocios resultantes de su implementación. El plan de negocio se considera una herramienta de planificación que tiene como objetivos principales para la viabilidad de la empresa y la obtención de recursos financieros para la expansión de la empresa. Para lograr el objetivo del estudio, una investigación cualitativa se llevó a cabo de carácter descriptiva. La recolección de datos se realizó mediante la elaboración de una hoja de ruta para las entrevistas. Después de la recogida de datos, el análisis de las declaraciones de los encuestados, en la que se dieron cuenta de que el plan de

negocio aporta beneficios a la organización se llevó a cabo. Además de ser un punto de referencia para probar la viabilidad de la empresa y promover su crecimiento, también ayuda al gerente en la toma de utilidades y otros beneficios para la organización. Por lo tanto, se puede concluir que el plan de negocios es una herramienta importante para la organización de gestión. Además de ayudar al gerente para hacer frente a los riesgos y adversidades, mostrando oportunidades para el crecimiento y la supervivencia de la misma. El plan de negocios hace que la empresa sea más sólida y estructurada, extendió las ganancias y beneficios para la empresa, como la mejor organización de los procesos de negocio.

**Palabras claves:** Plan de negocios – Beneficios – Organización - Planificación

**Abstract:** The aim of this study was verify the main benefits caused by implementation of business plan. The business plan is considered a tool for planning that has as main purposes to evaluate the feasibility of business and to obtain financial resources for the expansion of company. It was performed a qualitative research with descriptive character. The data collection was performed using a schedule to guide the interviews. After data collection, an analysis about the interviewed statement was carried out, where it was possible to observe that the business plan brings benefits to the organization. Besides being a reference to test the feasibility of company and to promote its growing, the business plan also helps the manager to get profits and other kinds of gains to the organization. Thus, it was possible to conclude that the business plan is an important tool for the organization management. In addition, it helps the manager to meet the risks and adversities, showing opportunities of growing and maintenance of the company. The business plan become the company more strong and structured, providing gains and benefits, such as better organization on the company's processes.

**Keywords:** Business plan – Benefits – Organization - Planning.

## INTRODUÇÃO

Uma oportunidade de negócio pode transformar uma ideia em realidade, mas nem toda oportunidade é igual para todos. Segundo Chér (2008), uma visão de futuro juntamente com uma oportunidade de mercado resulta numa invariável percepção de sucesso para o empreendedor, mas nem sempre esta oportunidade é vista da mesma maneira por todos, pois depende de como cada um irá realizar a sua visão de futuro.

Walcoff (2003) cita algumas finalidades que um plano de negócio pode apresentar, tais como: estudo de viabilidade, a partir dos dados obtidos terá conhecimento sobre a viabilidade do ponto financeiro, mercadológico e operacional; Obtenção de apoio e recursos para iniciar seu projeto; E como uma ferramenta de planejamento. Ainda segundo Walcoff (2003), muitas empresas não planejam, pois muitos proprietários de empresas de pequeno e médio porte não têm planos de negócios documentados e não acham que sejam importantes. Mas a grande diferença entre as pequenas e as grandes organizações é que as grandes não aparecem entre as referências de empresas sem planejamento, ou seja, significa que nenhuma empresa se torna grande ou permanece grande sem planejamento.

Uma pesquisa apresentada pelo SEBRAE (2010) apontou que 58% das empresas fecham as portas antes mesmo de completarem cinco anos de vida. Em média, são abertas no Brasil cerca de 440 mil empresas por ano e cerca de 80 mil acabam por fechar. Em outra pesquisa realizada, também pelo SEBRAE (2010), sobre micro e pequenas empresas na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, apontou que o município de Cruz Alta foi o que mais abriu micro e pequenos empreendimentos nos últimos anos.

Baseado nestes dados se dá a importância da utilização de um plano de negócio para auxiliar na gestão das empresas e tentar reduzir o impacto sobre o encerramento das mesmas. A realização deste estudo contribuiu para verificar os ganhos e benefícios obtidos com a implantação do plano de

negócios nas micro e pequenas empresas do município de Cruz Alta, mostrando a importância que esta ferramenta trás para a administração, auxiliando no desenvolvimento e crescimento destas empresas.

Dessa forma, os objetivos do presente estudo são: Identificar as micro e pequenas empresas do município de Cruz Alta que utilizaram um plano de negócios; analisar a percepção dos empresários em relação aos pontos positivos e negativos da utilização do plano de negócios; verificar e analisar a partir da percepção dos empresários quais os principais ganhos ocorridos na empresa a partir da implantação do plano de negócios.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A principal importância de realizar um plano de negócio para uma organização é justamente o fato de criar uma ferramenta de gestão para o planejamento e o desenvolvimento inicial de um negócio, como explica Dornelas (2001), ressaltando que essa ferramenta está relacionada ao processo empreendedor. Para que se possa entender como o plano de negócio está inserido neste processo, o autor cita quatro fases importantes: identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócios, captar recursos e gerenciar a empresa criada.

Conforme Dornelas, Timmons e Spinelli (2010) o plano de negócio é o ponto de partida para potenciais empreendedores começarem a analisar os potenciais da empresa e também seus riscos, como o risco administrativo, de mercado, tecnológico, competitivos e estratégicos e principalmente os riscos financeiros, pois muitos empreendedores ficam na dúvida entre começar seu próprio negócio com capital próprio ou de terceiros.

Sobre o conteúdo do plano de negócios, Birley e Muzyka (2005) explicam que deve conter as informações necessárias que ajudarão ao leitor a “ver” sua empresa no futuro, respondendo as dúvidas de como a empresa irá funcionar de fato. Dornelas (2001), explica que não existe uma estrutura específica para se escrever um plano de negócios, pois cada empresa se difere de outra e por hora se assemelha a outras tantas não existindo assim um modelo padrão que pode ser definido.

A capa, segundo Dornelas (2001), apesar de não parecer importante, é a apresentação da empresa, deve conter o nome da empresa, endereço, telefone, endereço eletrônico, logotipo, nomes e respectivos cargos, mês, ano e o nome de quem realizou o plano. O sumário deve conter o título de cada seção e a página em que se encontra cada assunto, facilitando o leitor a encontrar com maior praticidade o que realmente lhe interessa. É a principal seção do plano de negócios, pois irá definir se o leitor continuará sua leitura ou não, devendo ainda ser dirigido ao público alvo do plano de negócios, e deixar bem claro o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor. Por exemplo, na apresentação a um gerente de negócios de um banco, para uma requisição de financiamento: apresentar os capitais de riscos e apresentação da empresa para possíveis parceiros ou clientes.

A descrição da empresa trata da razão da existência da empresa, os objetivos que a organização busca alcançar e a estrutura organizacional e legal, estrutura funcional, diretoria, gerência, descrição da unidade e a síntese das responsabilidades da equipe dirigente. Da mesma forma a descrição dos produtos e serviços, que deve conter a forma de produção, quais os recursos utilizados para a sua produção, ciclo de vida do produto, tecnologia envolvida na produção, os atuais clientes, se a empresa é detentora da marca (patente), entre outros.

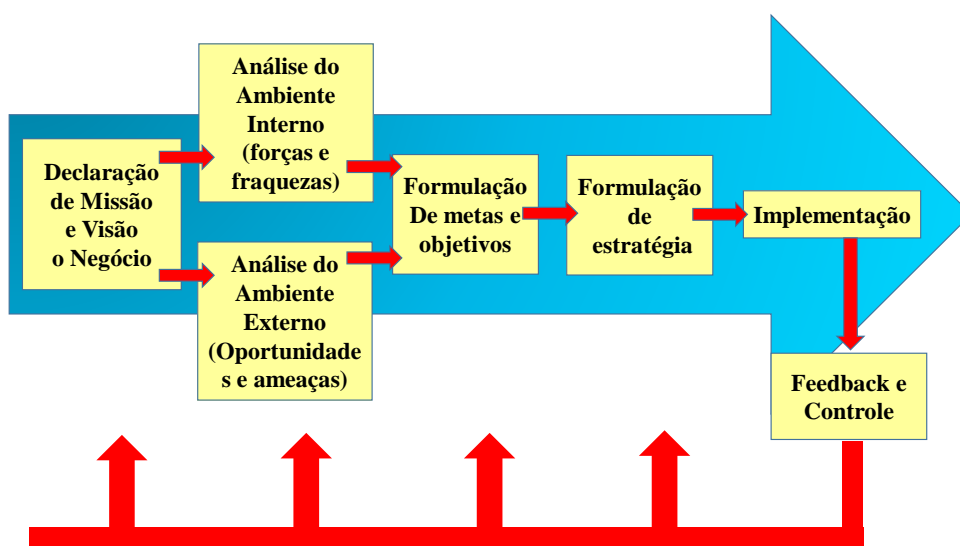
Para Dornelas (2001), a análise de mercado e consumidores é a parte mais importante e difícil do plano de negócios, pois é nela que o empreendedor, através de suas estratégias, irá se diferenciar da concorrência e agregar valor ao seu produto para conquistar seus clientes. Ainda para Dornelas (2001), ao identificar os principais pontos fracos de seus concorrentes, o empreendedor conquistará melhores resultados, apresentando alguns atributos como os benefícios do produto ou serviço para o cliente, sua participação no mercado, a qualidade e o preço do produto, as garantias e métodos de distribuição, posicionamento em relação ao mercado, diferenciais tecnológicos, vantagens competitivas, entre outros.

As estratégias de marketing, para Dornelas (2001), servirão para atingir os objetivos da empresa, se referindo geralmente ao composto de marketing (4P's), sendo eles, produto, preço, praça e promoção. Esta estratégia está ligada à projeção de vendas da empresa, no qual se referem ao posicionamento do mercado, política de preços, promoções e canais de vendas. Servindo para definir

o modo como a empresa realizará suas negociações, buscará novas parcerias e lançará ou modificará seu produto no mercado.

Segundo Dornelas (2001), o processo de planejamento estratégico serve de base para a análise estratégica, onde a empresa define sua missão e visão e faz uma análise do ambiente. Para o plano de negócios, a análise do ambiente através da análise SWOT é fundamental para a empresa formar suas metas e objetivo e depois formular suas estratégias para alcançá-las, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.



Fonte: Dornelas 2001, p. 154 (Adaptado de Kotler 1998).

Para Hashimoto (2006), o plano financeiro é a tradução em números de tudo o que foi escrito nas outras seções do plano de negócios. O objetivo do plano financeiro é demonstrar o lucro esperado em termos de retorno financeiro investido. A realização de projeções de vários cenários como projeção de fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial fazem parte plano. Dornelas (2001) ressalta que o plano de negócio não deve ser utilizado apenas para testar a viabilidade do negócio e após isso ser esquecido, mas deve ser acompanhado e monitorado, já que o mercado está sempre em constante mudança, fazendo com que o plano tenha também que acompanhar esta mudança. Deste jeito, segundo o autor, o plano de negócio se torna uma ferramenta dinâmica e eficaz, assim como o ato de planejar, onde ambos devem fazer parte de um processo contínuo. Segundo Chér (2008) podemos definir os programas de ações baseadas no planejamento, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Programa de ações com base no planejamento

Oportunidade/	Segundo Chér (2008), com a associação destes três itens, o
---------------	--

necessidades de mercado/ benefícios implícitos	planejamento do negócio começa a ganhar forma, visando à viabilidade da empresa.
Produtos e serviços/ demanda potencial	A partir deste momento, segundo Chér (2008), tem início o planejamento da empresa, buscando através dos produtos e serviços, a forma de atuação no mercado, bem como quem serão seus concorrentes. A demanda potencial tem por objetivo dimensionar preço, quantidade e frequência de consumo de seus produtos, como também planejar o futuro e estimar seu lucro a partir das estimativas de vendas.

Fonte: Adaptado de Chér 2008, p.193

Robbins (2003) compreende que o planejamento se baseia na definição das metas que a empresa busca alcançar, estabelecendo estratégias e desenvolvendo planos para integrar e coordenar estas atividades, buscando assim os fins e os meios.

Segundo Montana e Charnov (2003) para se obter sucesso em um planejamento o principal é saber qual direção seguir, definir um rumo, um caminho a ser seguido, pois sem saber o lugar em que se quer chegar, o planejamento não fará nenhum sentido para a organização. Toda empresa que trabalha sem determinar um destino pode ser massacrada por seus concorrentes, seus produtos podem tornar-se ultrapassados pelo rápido avanço tecnológico, novos métodos podem deixar seus processos obsoletos, fazendo com que a organização jamais alcance seus objetivos.

## METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado para este trabalho foi dedutivo. Conforme Gil (1999) o método dedutivo é aquele que parte de uma área abrangente e vai se reduzindo até chegar a uma parte mais específica. No início, parte-se de teorias reconhecidas como verdadeiras, possibilitando chegar a uma conclusão formal em virtude da lógica. Esse método é proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz, onde parte do princípio que apenas a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro.

Em relação a sua classificação, o trabalho apresentou uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Segundo Gil (1999) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as principais características de determinados elementos com relação a suas variáveis. Entre as principais pesquisas descritivas, estão aquelas que estudam as características de determinado grupo, por sexo, idade, escolaridade, renda, nível de atendimento, índice de criminalidade, entre outros.

Um estudo de campo foi realizado em oito micro e pequenas empresas que possuem um plano de negócios, no município de Cruz Alta/RS. Esse estudo foi realizado nos setores de serviço e comércio para uma melhor avaliação e resultado mais realista sobre a problemática posta pela pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não se torna necessário um grande número de coleta de dados para chegar a uma conclusão mais saturada, pois atingirá do mesmo modo um resultado próximo à realidade (GIL 1999).

No momento da escolha das empresas que seriam entrevistadas, procurou-se saber se a mesma havia implantado um plano de negócios para a organização e após isso, verificou-se se o plano havia apresentado mudanças em relação à gestão da empresa, podendo estas mudanças serem tanto positivas, quanto negativas. Muitas empresas foram procuradas, porém algumas foram descartadas pelo motivo de não existir um plano de negócio.

Primeiramente, foi realizado um levantamento sobre as micro e pequenas empresas no município de Cruz Alta, que possuem um plano de negócios, através da Secretaria de Desenvolvimento e Prefeitura Municipal, ACI (Associação Comercial e Industrial), SEBRAE e indicações de pessoas ligadas ao assunto. Após essa etapa, o trabalho foi realizado através de amostragem intencional, ou seja, aquela onde o investigador se dirige intencionalmente a um grupo de pessoas ou elementos do qual se deseja saber sua opinião sobre a problemática proposta pela

pesquisa (GIL 1999). Neste caso, o pesquisador relaciona de forma intencional os componentes de sua amostra.

Em relação ao plano e instrumentos da coleta de dados, o trabalho se baseou nos objetivos e na problemática do trabalho, utilizando o método de observação direta intensiva, através de um roteiro semiestruturado. Segundo Gil (1999) a observação como técnica de coleta de dados desempenha um papel muito importante no processo da pesquisa, pois pode ser utilizada de forma única ou aliada a outras técnicas, sendo considerada como um método de investigação.

Ao final das análises, foram comparadas as afirmações dos gestores entrevistados em relação ao quadro de programas de ações do planejamento de Chér (2008), incluindo a este quadro mais uma coluna, com as afirmações dos gestores, para a realização da comparação e análise.

## RESULTADOS

Algumas questões realizadas tiveram como objetivo traçar o perfil de cada empreendedor, com questionamentos em relação a sua organização e escolaridade, onde a maioria afirmou ter o ensino médio completo, e alguns curso superior completo ou incompleto. Os gestores “A”, “B”, “D”, “E”, “F” e “H” afirmaram estar na empresa desde a sua abertura, onde também são os sócios do negócio.

Em relação ao planejamento, todos os entrevistados afirmaram que o planejamento é realizado nas ações tomadas atualmente em suas respectivas organizações. Também afirmaram que esse planejamento ocorre de maneira formal, ou seja, através de documentos elaborados baseados nos princípios e objetivos que a empresa almeja. Segundo a afirmação do entrevistado “A”, as ações são todas tomadas a partir do plano de negócios e este plano ocorre de maneira formal. Os gestores “D”, “E”, “F” e “G” também afirmaram que além do processo formal do planejamento, algumas ações dentro da organização são realizadas de maneira informal, por serem ações de importância menos significativas em relação às tomadas de decisões adotadas pelo gestor, não sendo assim um processo totalmente burocrático.

No que se referem ao momento em que o plano de negócios foi implantado na organização, os gestores “A”, “B”, “D”, “E” e “H” afirmaram ter realizado o plano antes do momento de abrir a sua empresa, tendo como principal finalidade testar a viabilidade do negócio, ou seja, verificar se a organização tem condições de atuar e se manter no mercado. Para Walcoff (2003) o estudo da viabilidade é considerado um dos principais motivos para projetar um plano de negócios. Já os entrevistados “C”, “F” e “G” afirmaram ter implantado o plano de negócios com a empresa em andamento, como forma de resolver questões financeiras, organizar processos e investimentos. O gestor C, destaca ainda que “o plano de negócios foi realizado antes da abertura do negócio e sua finalidade foi para testar a viabilidade do empreendimento”.

A maior competitividade no mercado faz com que as empresas necessitem planejar para enfrentar riscos, manter o foco e o objetivo do negócio. Segundo Schermerhorn (1999) planejar ajuda no processo de lidar com as pressões internas e externas que uma organização sofre, além de aperfeiçoar o foco e organizar o tempo, que em muitas vezes são desperdiçados por falta de organização e planejamento, tornando assim, os processos mais lentos e demorados.

Baseado nesse conceito foi perguntado aos entrevistados se o plano de negócios foi implantado na organização e em caso de confirmação, as principais mudanças obtidas na gestão. Todos afirmaram terem bons retornos com sua implantação, tais como, agilidade nos processos, participação para o processo de expansão da empresa, além de definição de foco, políticas salariais, de compra e investimentos obtidos. Percebemos isso, através do depoimento do gestor C, que afirma: “o plano de negócios foi implantado. As principais mudanças ocorridas na gestão foram agilidade nos processos, indicadores em diversas áreas, baseando-se no previsto e realizado”.

Os entrevistados foram questionados sobre a influência do plano de negócios nas tomadas de decisões atualmente na empresa. Todos afirmaram ter influência, citando exemplos como a expansão de seu próprio negócio e também de novas unidades, uma melhor análise em relação aos seus concorrentes, dimensionamento e acompanhamento do fluxo de caixa da empresa e também a definição de políticas dentro da organização, ressaltando que o plano de negócios serve como um norteador e fonte de pesquisa. Segundo o que afirma o gestor D:

O plano de negócios tem influência nas tomadas de decisões, pois servem como um norteador e fonte de pesquisa. Um exemplo pode ser citado no momento da compra de um imóvel para a empresa e a definição de política de compras baseado em faturamento e compras anteriores.

Ao questionar sobre as dificuldades encontradas no processo de implantação do plano de negócios, os gestores “A”, “C” e “D” responderam justamente o que trata a teoria, de que a falta de conhecimento em relação ao plano e seus benefícios foram uma das dificuldades encontradas, como explica Hashimoto (2006), a falta de conhecimento e seus benefícios faz com que o plano de negócios não seja utilizado na organização. Além desta dificuldade, também foram encontradas outras, como encontrar e mensurar os pontos fracos da própria organização e dimensionar tempo e velocidade de vendas, fazendo com que ocorressem algumas divergências quando postos em prática. A busca por informações também é uma dificuldade encontrada pelos gestores, pelo fato de não existirem muitas pesquisas no município de Cruz Alta. Obtenção de recursos financeiros e mão de obra qualificada também foram dificuldades encontradas.

Ao ressaltar os benefícios do plano de negócios, um dos objetivos propostos foi verificar os pontos positivos e negativos percebidos pelo gestor a partir da implantação do plano. Questionando sobre os pontos positivos, os mesmos foram percebidos em relação à facilidade na tomada de decisão, o conhecimento sobre os riscos que a empresa percorre, obtendo assim a certeza de iniciar o negócio, além de ser uma ferramenta inevitável para a subsistência da organização, como ressalta o gestor C: “Houve apenas pontos positivos percebidos, como por exemplo, na facilidade da tomada de decisões”. O mercado capitalizado e o baixo atendimento dos concorrentes também foram ressaltados como pontos positivos.

Alguns pontos fracos também foram percebidos pelos gestores “B”, “D” e “E”, como por exemplo, a falta de informações necessárias e o insucesso em algumas ações, sejam por fins financeiros, pessoais ou decisões tomadas na base da suposição e dedução, além da baixa mão-de-obra e da sazonalidade, devido a economia da região que é considerada agrícola. O gestor “E” afirma: “Os pontos negativos foram em relação à sazonalidade, devido à economia agrícola existentes na região e dificuldade de encontrar mão de obra qualificada”.

Conforme a afirmação do gestor da Empresa “E”, a sazonalidade foi considerada um ponto negativo por seus potenciais clientes serem agricultores, dessa forma, o pagamento é realizado apenas em períodos de safra (nos meses de março e outubro), tendo assim que readequar a parte financeira da empresa para poder lidar com este tipo de situação. Em contrapartida, o plano de negócio auxilia na definição do público alvo que a organização pretende atingir, formulando estratégias para todas as possibilidades. O que se pode observar na afirmação deste gestor, é que a definição do público alvo não foi bem elaborada no processo do plano de negócios, ou o fluxo de caixa não foi adaptado para trabalhar com o tipo de público desejado.

A realização do plano de negócios pode ser feita de diversas maneiras, pois para cada tipo de organização existe um modo diferente de processo do plano, não existindo um modelo padrão desta ferramenta. Conforme explica Dornelas (2001), o principal aspecto de montagem do plano de negócios é ressaltar os objetivos que a organização pretende alcançar.

Ao questionar os gestores sobre como foi realizado e em que foi baseado o plano de negócios, os gestores “A”, “B”, “C”, “D”, “F”, “G” e “H” afirmaram que o plano teve auxílio de empresas de consultoria, em algumas áreas mais específicas como na parte financeira e de venda. Em uma empresa entrevistada, o gestor “C” afirmou que além de realizar o plano em cima do plano de negócio da matriz, recebeu auxílio de uma empresa de consultoria e também contou com a ajuda de professores da Universidade de Cruz Alta. Apenas o gestor “E” afirmou que para a realização do plano de negócios não buscou por empresas de consultoria, o mesmo foi realizado pelo próprio gestor e baseado em cursos sobre plano de negócios realizados pelo mesmo.

Em relação ao futuro da empresa, foi questionado aos gestores qual a sua percepção em relação ao futuro da organização a partir da implantação do plano de negócios. Em resposta a esta pergunta, muitas considerações foram feitas, onde todos os gestores se referem ao crescimento da organização e reconhecimento da real importância do plano de negócios. Perspectivas que vão ao encontro do crescimento da empresa em números, os quais foram obtidos através de dados e do plano da empresa matriz, posto como objetivo. O gestor C afirma: “A principal perspectiva foi de obter um crescimento sustentável de 30% ao ano, número este baseado em cima do plano da matriz”.

Em relação à importância do plano de negócios, alguns entrevistados citaram como perspectiva a avaliação e monitoramento deste plano, visando o crescimento da organização, como também a realização de um novo plano, visto que através do plano atual a organização atingiu os objetivos traçados. Outro fator citado entre os entrevistados foi em relação ao tempo de retorno do investimento, sendo este uma perspectiva de futuro, além de buscar obter o domínio do mercado local e posteriormente regional. Para o gestor E, “as perspectivas para o futuro são de crescimento, além de melhorias no produto, fortalecimento da solidez da empresa e o domínio do mercado local e regional”.

Em relação à competitividade do mercado e sua evolução constante, foi perguntado aos entrevistados se a implantação do plano de negócios auxilia o gestor a enfrentar as adversidades de um mercado cada vez mais competitivo. A resposta foi positiva entre praticamente todos que consideraram o plano de negócios como um auxílio nesta preparação, pois dá maior segurança ao negócio, além da certeza da viabilidade e da preparação para enfrentar os principais fatores de risco que podem influenciar na saúde financeira da empresa.

Foi perguntado aos gestores das empresas entrevistadas se a organização obteve algum tipo de vantagem em relação aos seus concorrentes com a implantação do plano de negócios. A resposta de todos os entrevistados foi de que houve vantagem sobre seus concorrentes com o plano de negócios através de vários aspectos, tais como, obter um objetivo traçado e um fluxo de caixa bem gerenciado, trabalhar com melhores custos, preços e prazos, identificar seu público alvo, melhor estruturação e preparo para enfrentar seus concorrentes e mercado, obter fornecedores especiais, ou seja, fornecedores que não faziam parte antes da implantação do plano, além de poder oferecer aos seus clientes produtos diferenciados. Também foram citadas ações na área de marketing focadas. Conforme o gestor “H”: “as vantagens foram em oferecer produtos diferenciados, ter fornecedores especiais e ações na área de marketing focadas”.

O objetivo de criar e implantar um plano de negócios numa organização é de crescimento da empresa como um todo, seja para se tornar mais competitiva, como também para visar a expansão do seu negócio. Corroborando, Walcoff (2003) menciona que as empresas que planejam e utilizam ferramentas do planejamento, possuem mais possibilidades de expandirem sobre as que não possuem algum tipo de planejamento. Assim, os gestores foram questionados sobre a sua percepção sobre a empresa após a implantação do plano de negócios, pergunta esta, direcionada para as empresas que implantaram o plano de negócios após o início do negócio. Os gestores “C”, “F” e “G”, avaliaram de maneira positiva a organização pós plano de negócios, pois houveram crescimentos acima do esperado, seja na qualificação, como também na parte financeira, pois o plano serviu como balizador nas ações tomadas no processo de tomada de decisão.

Colocada a importância da realização de um plano de negócios, buscou-se verificar com os entrevistados qual a diferença entre uma organização sem plano de negócios e após a sua implantação. Entre os entrevistados, a visão de futuro foi o ponto mais destacado pelos gestores “A”, “C”, “F” e “H”, como também na estruturação do negócio e na organização dos processos realizados, onde as tomadas de decisão antes de ter um embasamento no plano não ocorriam de maneira pensada e sim apenas na intuição.

Com a implantação do plano de negócios, a principal perspectiva será de crescimento da organização, como explica Walcoff (2003), onde o planejamento e suas ferramentas tem ganhado cada vez mais reconhecimento entre os empreendedores para buscar o crescimento da empresa. Baseado neste conceito foi questionado aos entrevistados se a organização teve algum tipo de crescimento com a implantação do plano de negócios e o que mais teve influência em caso de crescimento. A resposta de todos os entrevistados foi que após o plano, a empresa cresceu tanto na sua estrutura como nas partes funcionais da organização, onde as principais influências foram através da parte financeira.

Com relação a estes conhecimentos teóricos, foi procurado saber dos entrevistados se a empresa obteve ganhos financeiros após a implantação do plano de negócios e também qual a percepção dos gestores sobre os principais ganhos obtidos na organização. Entre os entrevistados, todos tiveram uma percepção de crescimento financeiro da organização a partir do plano, encontrando também outros ganhos relacionados a este, como por exemplo, encontrar o ponto de equilíbrio ideal da empresa, possibilidades de investimentos em diversas áreas, tempo de retorno do investimento, obtenção de custo baixo com fornecedores, melhor capacidade de lidar com processos e capacidade de gestão. Os principais benefícios da utilização do plano de negócios, baseado nos programas de ações de Chér (2008), estão resumidos no Quadro 2.



Quadro 2: Programa de ações com base no planejamento ampliado.

Oportunidade/ necessidades de mercado/ benefícios implícitos	Segundo Chér (2008), com a associação destes três itens, o planejamento do negócio começa a ganhar forma, visando à viabilidade da empresa.	Os gestores “A”, “B”, “D”, “E” e “H” afirmaram ter utilizado o plano de negócios como forma de testar a viabilidade do empreendimento, apresentando satisfação com os resultados obtidos.
Produtos e serviços/ demanda potencial	A partir deste momento, segundo Chér (2008), tem início o planejamento da empresa, buscando através dos produtos e serviços, a forma de atuação no mercado, bem como quem serão seus concorrentes. A demanda potencial tem por objetivo dimensionar preço, quantidade e frequência de consumo de seus produtos, como também planejar o futuro e estimar seu lucro a partir das estimativas de vendas.	Para todos os gestores, o plano de negócios auxiliou para obter vantagens sobre a concorrência, como também trouxe um crescimento financeiro e expectativa de crescimento, obtidos através da implantação do plano de negócios.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base no adaptado de Chér 2008, p.193

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das análises de resultado, pode-se confirmar que o plano de negócios é um diferencial como ferramenta para a administração de uma organização, pois através dos seus principais objetivos, como testar a viabilidade e atrair investimentos, sua preparação se torna um ponto de partida para a realização de projetos pelos empreendedores, como também passa uma ideia de mudança, de querer fazer, pois todo planejamento está diretamente ligado com as ações efetuadas e as tomadas de decisões.

Através dos programas de ações do planejamento de Chér (2008), pode-se observar que os gestores tiveram benefícios com a utilização do plano de negócios, tanto na questão de testar sua viabilidade, como também para planejar a empresa com base em fatores como posicionamento de mercado, concorrentes, parte financeira e crescimento futuro.

Entre os objetivos específicos postos neste trabalho, verificar as micro e pequenas empresas no município de Cruz Alta que utilizaram um plano de negócio, foi considerado o objetivo mais difícil de alcançar, pois nenhuma empresa de consultoria ou instituição pode contribuir com relatórios ou informações sobre o assunto, seja por questões de sigilo, como por questões de desconhecimento.

Em relação à verificação e análise dos pontos positivos e negativos percebidos pelos gestores com a implantação do plano de negócios, pode-se verificar que apesar de algumas dificuldades encontradas, como por exemplo, a falta de informações necessárias e falta de conhecimento sobre o tema, os pontos positivos predominaram, tais como vantagem competitiva, visão de futuro e melhor organização dos processos.

Quanto ao objetivo de verificar os ganhos obtidos na empresa com a implantação do plano de negócios, pode-se analisar que as empresas obtiveram ganhos e benefícios, tanto em relação aos concorrentes, como também em relação à saúde financeira da empresa, apresentando um crescimento em termos financeiros. A problemática proposta no trabalho de pesquisa também foi alcançada, pois com a realização da análise dos dados foi possível observar os ganhos e benefícios obtidos pelas empresas a partir da implantação do plano.

Diante da realização deste estudo e da verificação dos benefícios obtidos pelas empresas com a implantação do plano de negócios, podemos propor um estudo futuro para analisar se a mortalidade das empresas está diretamente ligada à falta de utilização de um plano de negócios, como também de outras ferramentas que somam ao planejamento, bem como se uma empresa que realiza um plano de negócios se fortalece no mercado e obtém uma melhor capacidade de gestão

para organizar, dirigir e controlar todos os processos que envolvem sua organização, obtendo dados e informações para o processo decisório.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Birley, Sue; Muzyka, Daniel F. (2005). Dominando os desafios do empreendedor: o seu guia para se tornar um empreendedor. São Paulo: Makron Books.**

**Chér, Rogério. (2008). Empreendedorismo na veia: Um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier.**

**Dornelas, José Carlos Assis. (2001). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus.**

**\_\_\_\_\_. (2002). Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus.**

**Dornelas, José; Timmons, Jeffry A.; Spinelli, Stephen. (2010). Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21. Adaptação da 8. ed. americana, tradução Cláudia Mello. São Paulo: Elsevier.**

**Gil, Antonio Carlos. (1999) Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas.**

**Hashimoto, Marcos. (2006). Espírito empreendedor nas organizações. São Paulo: Saraiva.**

**Montana, Patrick J.; Charnov, Bruce H. (2003). Administração – tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 2 ed. São Paulo: Saraiva.**

**Robbins, Stephen Paul. (2003). Administração – Mudanças e Perspectivas. São Paulo.**

**Schermerhorn, Jr. John R. (2001). Administração. Campus.**

**SEBRAE. Disponível em:**

**<<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros>> Acesso em: 16 de jun.2014**

**\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em: 16 de jun. 2014**

**Walcoff, Philip; Rössler, Flávia Beatriz. (2003). MBA compacto: planejamento de negócios para o crescimento. Rio de Janeiro: Campus.**