

Brasil – Septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS NO DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

UM ESTUDO DE CASO

Aline Cristiane Rocha Lacerda*

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aline Cristiane Rocha Lacerda (2017): “A aplicação da gestão de projetos no desenvolvimento de um plano de negócios”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil (septiembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestao-projetos-negocios.html>

Resumo: Conhecido como uma das mais eficazes ferramentas de gestão, o Plano de Negócio agrupa informações de forma organizada sobre todos os aspectos do empreendimento permitindo analisar as deficiências, potencialidades e a viabilidade do negócio. O presente artigo tem por objetivo auxiliar um empreendedor, que não obteve êxito na primeira tentativa, a reinserir-se no mercado, a partir da exploração de um novo segmento e ramo de atividade. O estudo foi precedido de uma entrevista semiestruturada com o empresário, que possibilitou a contextualização da empresa e a identificação de suas características positivas e negativas. Alinhada a abordagem qualitativa, a estratégia adotada para a pesquisa foi o Estudo de Caso. A pesquisa bibliográfica, como instrumento de coleta e análise de dados, veio reforçar a investigação das hipóteses levantadas, inicialmente, além de embasar todo o trabalho apresentado. Como principal resultado, sugeriu-se um modelo de Plano de Negócios, cuja implantação, a partir das ferramentas de gerenciamento de projetos sugeridas, ampliará as chances de sucesso e sobrevivência do empreendimento.

Palavras-chave: Plano de Negócios, planejamento, empreendedor, projeto.

Abstract: Known as one of the most effective management tools, the Business Plan brings together information in an organized manner on all aspects of the project allowing to analyze the weaknesses, potential and viability of the business. This article aims to assist an entrepreneur, who was unsuccessful in the first attempt to re-enter the market, from the operation of a new segment and line of business. The study was preceded by a semi-structured interview with the entrepreneur, which enabled the contextualization of the company and identify your positive and negative traits. Aligned with the qualitative approach, the strategy adopted for the research was the case study. The literature as a tool for collecting and analyzing data, the research reinforces the hypotheses formulated initially in addition to base all work submitted. As a main result, it was suggested a model of the Business Plan, whose implementation, from project management tools suggested, expand the chances of success and survival of the enterprise.

Keywords: Business Plan, planning, entrepreneur, project.

* Concluinte do curso de pós-graduação *lato sensu* em Elaboração, Avaliação e Gerenciamento de Projetos. Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC) Foz do Iguaçu | Paraná | Brasil
E-mail: alinelacerda3@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

É visível o crescimento de micro e pequenas empresas, no Brasil, na contemporaneidade. Dentre os vários fatores responsáveis por esse aumento, destaca-se o empreendedorismo e o desejo de ser financeiramente independente. Porém, ao contrário do que muitos acreditam, obter êxito no negócio não consiste apenas em ter uma boa ideia, um capital ou auxílio de uma pessoa influente. Existem outros fatores que devem ser considerados para o alcance do sucesso da empresa. Além do autoconhecimento, como empreendedor, é necessário planejar, transformar a ideia em algo concreto, de tal forma que aponte suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo, assim, uma análise mais assertiva da provável oportunidade de ingresso no mercado.

Se estas variáveis não forem consideradas, dificilmente os empreendimentos resistirão ao ambiente competitivo. Daí a razão por que muitos empresários fracassam antes mesmo de completar o primeiro ano do negócio.

Desse modo, abordou-se, neste estudo, a importância do planejamento na abertura de uma empresa, apresentando o Plano de Negócios como uma ferramenta de idealização, pois, segundo definição de Stone (2001), ao desenvolvê-lo é possível visualizar o que se espera conseguir com o empreendimento e como alcançar este objetivo, servindo como estrutura para que a empresa possa, a partir dele, formular sua estratégia de negócio, permitindo uma visão geral da situação econômica, financeira, técnica e de mercado.

Segundo Dornelas (2005), o Plano de Negócios é uma ferramenta dinâmica que, se atualizada, pode servir como um diferencial competitivo, permitindo prever ameaças e necessidades de inovação, além de possibilitar uma adequação das constantes mudanças ocorridas no cenário interno e externo da empresa.

Assim, esse artigo tem como objetivo geral: Auxiliar um empreendedor a reinserir-se no mercado a partir da exploração de novo segmento e ramo de atividade, auxiliando-o no planejamento, por meio de uma proposta de elaboração de Plano de Negócios. Para tanto, estabeleceram-se três objetivos específicos: apresentar, por meio de referencial teórico específico, a importância do planejamento para a definição de um negócio; contextualizar a empresa em análise, visando identificar as características positivas e negativas do empreendedor, e; propor um modelo de Plano de Negócios para a constituição do novo empreendimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A importância do Planejamento para Constituição de um Negócio

Diante de um mundo globalizado e competitivo, em que a sobrevivência das empresas está condicionada a capacidade de inovar e responder rapidamente às mudanças, o planejamento torna-se fundamental, uma vez que permite ao empresário organizar suas ideias, definir seus diferenciais competitivos, conhecer seu modelo de negócio, analisar seus concorrentes e elaborar uma estratégia de entrada e expansão de mercado.

Muitos empreendedores fracassam por não considerar ou desconhecer a importância do planejamento, partindo diretamente para a execução. Isso tem gerado retrabalho, aumento de custos e, muitas vezes, desvio das metas, inicialmente, definidas. Por isso, saber planejar e controlar os objetivos estabelecidos é imprescindível para a sobrevivência no mercado.

Há diferentes métodos e ferramentas de planejamento, não podendo afirmar que uma ou outra seja a melhor. A determinação da ferramenta a ser utilizada depende, dentre outros fatores, da complexidade da situação a ser trabalhada, do tipo de produto ou negócio que se deseja obter, dos recursos humanos disponíveis. Desse modo, a ferramenta a ser explorada, nesse estudo, será o Plano de Negócios, o qual será mais bem abordado no tópico a seguir.

2.2 Plano de Negócios

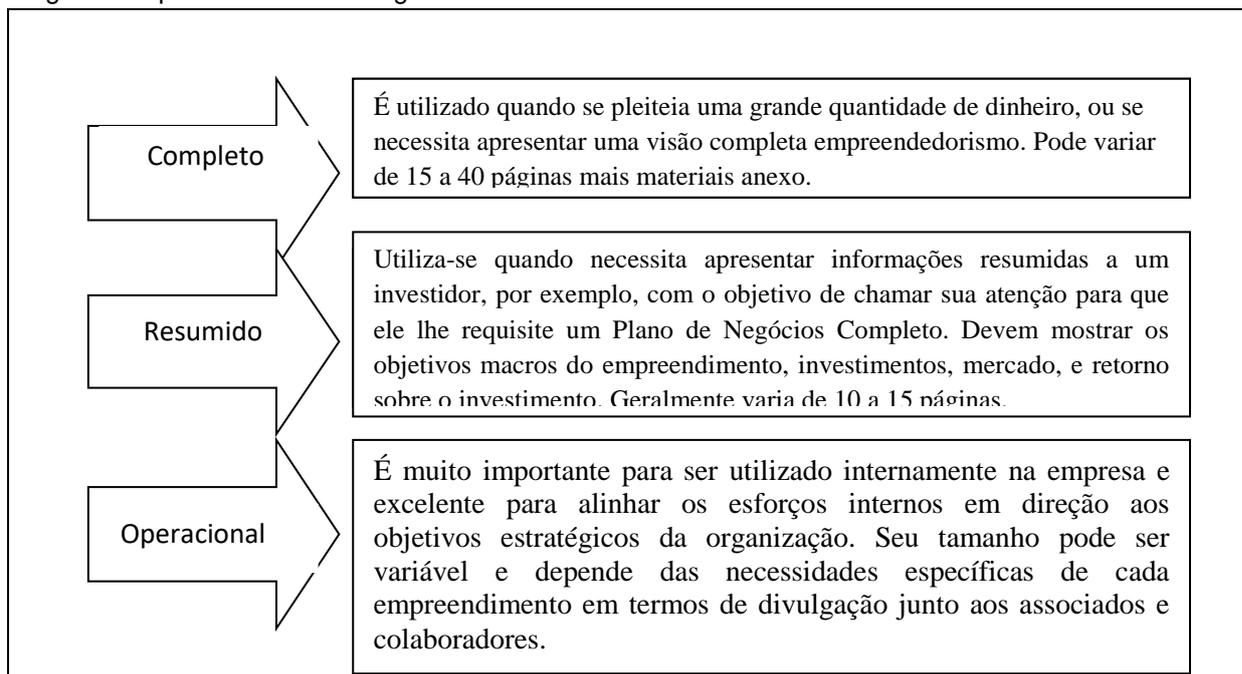
O Plano de Negócio tem se apresentado como uma verdadeira ferramenta de planejamento para micro e pequenas empresas, direcionando os empreendimentos a um caminho mais adequado, e permitindo que os possíveis erros que apareçam possam ser ajustados no tempo propício. De acordo com Biagio e Batocchio (2005), um plano de negócio é um documento usado para realizar uma descrição minuciosa da estrutura da empresa, e apresentá-la aos fornecedores, investidores, clientes, parceiros, colaboradores etc.

Na concepção de Chiavenato (2007), plano de negócios (Business Plan), também chamado "plano empresarial", é uma descrição detalhada de todos os aspectos de um novo empreendimento, e projeta aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios. De acordo com Rosa (2007), um plano de negócio é um documento que permite descrever os objetivos de um negócio e quais atitudes devem ser tomadas para o alcance deles, diminuindo os riscos e as incertezas, para ela, um plano de negócio permite identificar e restringir erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Para Stone (2001), um plano de negócios consiste em um resumo do que se espera conseguir com o empreendimento e como alcançar este objetivo, o referido autor ressalta que o plano deve conter metas e objetivos claros, com informações relevantes de como se pretende administrar os recursos, ou seja, as instalações, equipamentos e colaboradores, bem como, as finanças, para atingir metas e objetivos.

Dornelas (2005) descreve que o plano de negócio, depois de pronto, não deve ser esquecido, deve estar sempre sendo atualizado devido as constantes mudanças ocorridas no cenário interno e externo da empresa. Destaca que o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que pode ser desenvolvida de acordo com a necessidade da empresa, mencionando três tipos, conforme ilustrado a seguir:

Figura 1: Tipos de Plano de Negócios.



Fonte: Dornelas (2005 p.107).

Nota: Adaptado pela autora.

Desse modo, compreende-se que um dos principais objetivos do Plano de Negócio é servir de estrutura para que a empresa possa, a partir dele, formular sua estratégia de negócio, permitindo uma visão geral da situação econômica, financeira, técnica e de mercado.

Dornelas (2005) afirma que o plano de negócio deve ser elaborado com responsabilidade, dentro de critérios específicos através do uso de metodologias concretas e dentro da realidade do país, seguindo um caminho lógico e racional, sendo este um documento que sintetiza e explora as potencialidades do negócio, bem como os riscos inerentes; que seja roteiro para expor as ideias em linguagem simples que todos os leitores entendam e, que mostre que o negócio idealizado é realmente rentável e de sucesso.

Chiavenato (2007) conceitua que o plano de negócio movimenta todos os aspectos do empreendimento, ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos - o que deverá ser produzido, como, onde, quanto - sejam externos - para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc. Delimitando as etapas do desenvolvimento do plano de negócios, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 2: Etapas do Plano de Negócios

Etapas	Definição
Realizar uma análise completa do setor em que a nova empresa ira funcionar	Perfil do cliente, características ao mercado, da concorrência, cenário econômico, social e tecnológico.
Fazer um levantamento completo sobre as características do novo empreendimento	Característica do serviço/produto a ser ofertados, preço e condições de vendas, formação jurídica do empreendimento, estrutura organizacional.
Elaborar um plano estratégico para o empreendimento	Definir missão,visão e valores. Definir negócio, determinar objetivos estratégicos de longo prazo. Estabelecer estratégia o negócio.
Elaborar um plano operacional para o empreendimento	Previsão de vendas. Planejamento da produção, previsão de despesas gerais e fluxo de caixa, simular balancete.
Fazer um resumo executivo das informações.	Coordenação e resumo de todas as informações acima relatadas.
Revisar cuidadosamente todo conjunto para obter consonância	Relação de todos os custos, preços, previsões e despesas que compõem o plano para verificar sua viabilidade e confiabilidade.

Fonte: Chiavenato (2007 p.134).

Nota: Adaptado pela autora.

Pela amplitude de sua utilização, o plano de negócios torna-se uma ferramenta extremamente dinâmica, assumindo variadas formas estruturais, dependendo da finalidade para qual foi elaborado. As seções que compõem um plano de negócios são padronizadas para facilitar o entendimento, mas cada uma delas tem um propósito específico. Assim, dependendo da finalidade do plano, do tamanho da empresa ou do tipo de atividade, cada seção recebe maior ênfase. (BIAGIO, BATOCCHIO, 2005).

De acordo com SEBRAE/PR, essas seções se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Descreve, ainda, que existem vários modelos de plano de negócios. Todos, porém, devem contar com os seguintes conceitos básicos:

Figura 3: Conceitos básicos do Plano de Negócios

Sessão	Definição
Perfil da Empresa	Descrição da empresa, razão social, estrutura organizacional, localização, parcerias, impostos, serviços terceirizados, e outros.
Produtos e serviços	Detalhamento dos produtos e serviços, modo de produção, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, público-alvo, se detêm marca e/ou patente de algum produto.
Análise de mercado	É o momento de passar a limpo tudo o que foi pesquisado por meio de pesquisa de mercado, buscas na internet, análise da concorrência, consultas e dados do IBGE e de associações que estejam ligadas ao negócio sobre todos os pormenores que influenciarão a atuação da empresa.

Plano de marketing	Apresentação de como a empresa pretende vender seu produto ou serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse do mercado e aumentar a demanda. Deve abordar quais serão os métodos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção, comunicação e publicidade.
Plano financeiro	Mostra em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovadas, por meio de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Projetar o fluxo de caixa em até cinco anos, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos.

Fonte: SEBRAE/PR (2013).

Nota: Adaptado pela autora.

O planejamento – realizado por meio do Plano de Negócios - contribui para aumentar as chances de sucesso dos empreendedores em seus projetos. Para tanto, ele precisa ser controlado, medido e avaliado, a partir de ferramentas de gerenciamento de projetos. Há muitas metodologias eficazes disponíveis. Neste caso específico, a gestão de projetos será abordada a luz do guia PMBOK, do *Project Management Institute (PMI)*, uma das maiores associações, do mundo, para profissionais de gerenciamento de projetos, que auxilia cerca 700.000 profissionais membros certificados a desenvolver suas carreiras e aumentar o sucesso das suas empresas.

2.3 Como a Gestão de Projetos pode Auxiliar na Implantação do Plano de Negócios

Nos dias atuais, as empresas estão cada vez mais voltadas ao gerenciamento eficiente e eficaz de projetos como forma de viabilizar e consolidar as metas de seus planejamentos. Uma boa metodologia de gerenciamento de projetos possibilita o alcance do sucesso nos resultados de modo consistente e repetível, além de ensinar a criação de um repositório de inteligência (informações históricas e lições aprendidas) extremamente útil. (TRENTIM, 2011).

É visível que a Gestão de Projetos veio para preencher as lacunas, no que se refere à execução dos planos estratégicos das empresas, pois, de acordo com Bossidy e Charam (2004), as realizações bem-sucedidas resultam da prática voltada para a execução: unir pessoas, estratégia e operações, e é exatamente isso que se pretende com a gestão de projetos: planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços necessários, coordenando pessoas e recursos para atingir o resultado esperado.

Uma das etapas do desenvolvimento do plano de negócios é o planejamento estratégico, que define qual a missão da empresa, sua visão e estabelece metas para direcionar, verificar e controlar o alcance dos objetivos. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos seria o veículo (ferramentas e técnicas de execução) para atingir a visão da empresa. Poderíamos dizer que visão é o que a organização deseja atingir (alvo), missão é aquilo que ela se propõe a fazer e gerenciamento de projetos é o “como fazer”. O gerenciamento de projetos é o caminho para se atingir a visão (metas e objetivos) por meio da missão, com base nos valores da empresa.

De acordo com o principal guia de boas práticas em atuação de projetos, o Guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*, ou Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, o gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem o desenvolvimento e a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas em atividades relacionadas ao projeto, a fim de atender seus requisitos. A gestão de projetos também pode ser compreendida como uma união de esforços, comuns no envolvimento empresarial, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade

predeterminados. Vargas (2009) argumenta que para um melhor entendimento do que é gerenciamento de projetos, é de suma importância que se saiba o que é um projeto.

Segundo o PMI, “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. E por possuir natureza temporária, deve possuir início e fim determinados, com um ciclo de vida organizado em cinco fases, divididas em 10 áreas de conhecimento. Vargas (2009) afirma que cada fase do projeto é caracterizada pela entrega ou finalização de um determinado trabalho. Toda entrega deve ser tangível e de fácil identificação, como, por exemplo, um relatório elaborado, um cronograma estabelecido ou um conjunto de atividades realizadas. As fases do ciclo de vida de um projeto se concentram nos processos de Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento, envolvidos pelos de Monitoramento e Controle, descritos e ilustradas resumidamente a seguir:

Fase de Iniciação: é o início do projeto, ocorre quando uma determinada necessidade é identificada e apresentada como um problema a ser resolvido. Nessa fase é essencial que os documentos iniciais confeccionados, a missão e objetivo sejam definidos, bem como a escolha das melhores das estratégias que serão utilizadas.

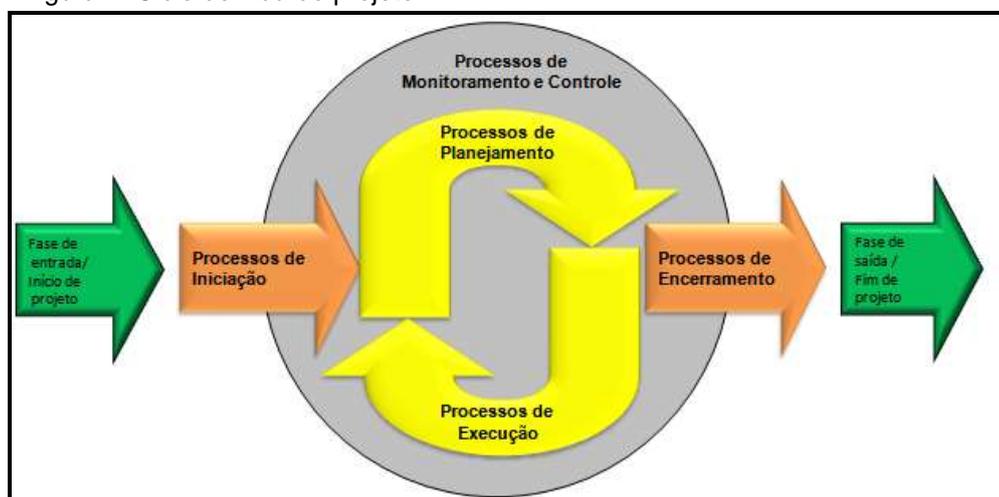
Fase de Planejamento: nesta fase é detalhado tudo que será feito no projeto, abrangendo cronograma, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos, etc., para que possa ser executado sem dificuldades e imprevistos. Nesta etapa deve-se ter atenção especial para comunicação da equipe, qualidade, riscos, aquisições e recursos humanos envolvidos.

Fase de Execução: nessa etapa é executado tudo o que foi planejado. É importante destacar que grande parte do orçamento e esforço será despendida nesta fase e na anterior.

Fase de Monitoramento e Controle: essa fase acontece em paralelo com as demais fases do projeto. O objetivo principal desta fase é acompanhar e avaliar tudo que está sendo feito na situação atual, pautando-se na situação planejada. Caso o projeto não esteja dentro do desejado, é nesta etapa que deverão ser realizadas ações corretivas para que se volte ao rumo certo. A grande vantagem de utilizar esta fase é a possibilidade de sempre acompanhar de perto o projeto.

Fase de Finalização: fase em que são avaliadas todas as tarefas e fases, por meio de uma auditoria, interna ou externa (equipe de terceiros), todos os documentos são entregues e podemos utilizar este momento para que toda a equipe passe por um processo de aprendizado (VARGAS, 2009).

Figura 4. Ciclo de vida do projeto.



Fonte: Adaptado, Guia PMBOK; PMI (2008).

Quanto às áreas de conhecimento, o guia PMBOK (2013) elenca as 10 áreas de conhecimento compostas por processos de gerenciamento, com o intuito de facilitar a prática em si. São elas: Integração do Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento de Escopo, de Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas no Projeto.

Integração do Gerenciamento de Projetos: Abrange características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para a conclusão projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender os requisitos.

Gerência do Escopo: Colabora para que todo e apenas o trabalho demandado pelo projeto e pelo produto seja concretizado.

Gerencia de Tempo: Esta área fornece subsídios e instrumentos para o sequenciamento das tarefas e cálculo da estimativa de duração de cada uma delas, proporcionando a emissão de um cronograma factível e mensurável;

Gerência de Custos: Identifica e realiza o levantamento de recursos, tendo em vista a definição e o controle do orçamento.

Gerenciamento da qualidade: Engloba processos demandados para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado pelo cliente.

Recursos Humanos: São muito importantes no projeto, pois são estes que o desenvolverão, através de seus conhecimentos técnicos em gerenciar projetos e os conceitos específicos do segmento a ser gerenciado.

Gerenciamento das comunicações: Aplica processos requeridos para gerar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e destinar as informações acerca do projeto de forma oportuna e adequada.

Gerenciamento dos Riscos: Inclui os processos que tratam do planejamento, identificação, análise qualitativa e quantitativa, respostas, monitoramento e controle.

Gerenciamento de Aquisições: Engloba processos necessários para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora.

Gerenciamento das Partes Interessadas: Refere-se aos indivíduos ou organizações que estejam ativamente envolvidos no projeto de forma positiva e também negativa e que possuem seus interesses próprios relacionados ao projeto. São eles: clientes, fornecedores, gerente e equipe de projeto, usuários do produto do projeto, organizações governamentais e não governamentais, meio ambiente, etc.

Conhecer as áreas mencionadas e saber administrá-las é muito importante na gestão de um projeto, mas não é suficiente para o sucesso de um negócio. Para tanto, necessita-se desenvolver as habilidades de empreendedorismo. De acordo com Ribeiro e Teixeira *apud* Bergmann et al. (2011), para o ser um empreendedor bem sucedido, não basta saber planejar, gerenciar ou ter um curso superior. É preciso, também, desenvolver habilidades, fazer as coisas fluírem, ser dotado de sensibilidade para os negócios, ter inteligência financeira e competência para identificar oportunidades e transformá-las em realidade, para benefício próprio e para comunidade. CHIAVENATO (2007).

No capítulo 4 será abordado, com maior ênfase, o assunto referenciado.

2.4. Empreendedorismo

O empreendedorismo é definido como um comportamento e não como um traço de personalidade, onde as pessoas podem aprender a agir como empreendedoras, usando, para isso, ferramentas baseadas no interesse em buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidade de negócio. CUNHA, FERLA E MALHEIROS APUD YUKI ET AL. (2009). Dornelas (2001), afirma que o empreendedorismo pode ser ensinado desde que as capacidades demandadas a um empreendedor sejam compreendidas e seguidas em equilíbrio com as dificuldades habituais, obtendo possivelmente o sucesso da organização. Para aprender a empreender, é imprescindível um comportamento pró-ativo do indivíduo, o qual deve ansiar “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

As habilidades requeridas por um empreendedor são classificadas por Dornelas (2001), em três áreas: Técnicas; Gerenciais; e Pessoais, pois empreender requer práticas e capacidades especiais. O mesmo autor divide o processo de empreender em quatro fases, justificando que, apesar de serem citadas sequencialmente, não se faz necessário concluir uma etapa para começar a outra; sendo elas: Identificação e avaliação da oportunidade; elaboração de um plano de negócio; determinação e captação de recursos necessários; e administração da empresa constituída.

Para Dolabela (2006), além de possuir essas habilidades o empreendedor deve contribuir para o bem social do local em que ele atua e ter um compromisso com a sociedade, não bastando usufruir de lucros ou faturamento. Considerando o empreendedor como o motor da economia, na medida em que ele aprende com os resultados negativos e com seus próprios erros. É, também, aquele que aplica inovação no contexto dos negócios, podendo assumir as seguintes formas: o lançamento de um novo produto; de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a aquisição de uma nova forma de oferta de materiais; e a criação de uma organização.

Conforme descrito por Schumpeter *apud* Dolabela (2006), o empreendedor pode ser associado ao desenvolvimento da economia, às inovações e ao aproveitamento de oportunidades em negócios, pois, possuem necessidades de realização, disposição para assumir riscos e segurança ao sentir que pode enfrentar desafios.

Drucker *apud* Bergmann et al. (2011) descreve que toda organização deve compreender a importância da inovação para preservar e perpetuar a empresa, pois ela é o alicerce para a segurança e o sucesso no trabalho de cada empreendedor.

O desenvolvimento destas habilidades, alinhado a um planejamento de qualidade, bem como a compreensão da importância de inovar constantemente contribuirão, imensamente, para o sucesso do negócio pretendido.

3. METODOLOGIA

Ao dar início a uma pesquisa, é imprescindível delinear seu método, isto é, determinar o “caminho” a ser seguido na realização do estudo. Para Richardson (1999, p.22), a “metodologia se trata das regras estabelecidas para o método científico”. É ela que irá indicar a direção que a pesquisa deve seguir, ajudando a refletir sobre o objeto de estudo (SILVA; MENEZES, 2001).

De acordo com Oliveira (1997, p.57) o método ocorre da metodologia e aborda uma união de processos, “pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

Baseando-se nisso, é indispensável escolher um tipo de método, de abordagem e estratégia de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados que servirão de apoio para o alcance dos objetivos.

Este estudo baseou-se no método dedutivo, que de acordo com Marconi e Lakatos (2006), caracteriza-se pela conexão descendente entre a teoria e a ocorrência dos fenômenos, partindo-se, neste caso, do geral para a particularidade.

O enfoque deste artigo foi à pesquisa qualitativa, que conforme descrito por Silva e Menezes (2000), considera que há uma relação entre o mundo real e o sujeito da pesquisa, não priorizando responder às questões em números, mas sim a qualidade dos dados colhidos.

Para a realização da pesquisa foi escolhido o Estudo de Caso, descrito por Gil (2009, p.54) como: “[...] o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...].” Para garantir que os objetivos propostos fossem alcançados, foi sugerido uma sequência organizada de coleta e análise de dados.

Inicialmente, para o levantamento das informações, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que conforme define Ruiz (2006), consiste no exame de materiais escritos e publicados, sobre determinados assuntos, constituindo o ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos interessantes para a pesquisa em pauta.

As entrevistas são usadas para que o entrevistador tenha liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma técnica flexível, podendo ser estruturada ou não. É recomendada para levantamento de informações sobre determinado assunto, investigação de fatos e escolha de planos de ação.

Para o tratamento dos dados, elegeu-se a análise de conteúdo, realizada de maneira descritiva, que consiste na avaliação ou interpretação dos textos respondidos pelo entrevistado. A análise descritiva descreve as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, buscando identificar todos os fatores que envolvem de maneira positiva e negativa o objeto de pesquisa. (Gil, 2009). O quadro 1 representa, de maneira sucinta, a metodologia adotada para este estudo.

Quadro 1: Referencial Metodológico da Pesquisa.

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Método	Estratégia	Técnicas de coleta de dados	Técnica de análise e tratamento dos dados
1. Apresentar por meio de um referencial teórico a importância do planejamento para a definição de um negócio,	Qualitativa	Dedutivo	Estudo de Caso	Pesquisa bibliográfica	-Análise de conteúdo descritiva; - Pesquisa bibliográfica;
2. Contextualizar a empresa em análise, visando identificar as características positivas e negativas do empreendedor,	Qualitativa	Dedutivo	Estudo de Caso	-Entrevista Estruturada; - Observação;	
3. Propor um modelo de plano de negócios para a constituição do novo empreendimento.	Qualitativa	Dedutivo	Estudo de Caso	Pesquisa bibliográfica.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Tem-se neste estudo a empresa On-line Cartuchos, do ramo de prestação de serviços de informática, inicialmente não formalizada. A mesma foi organizada em Foz do Iguaçu, no Paraná, em dezembro de 2008, e paralisou suas atividades em novembro de 2012. A fim de preservar a imagem do empreendedor, tendo em vista o interesse de permanência no mercado, ainda que em outro segmento e ramo de atividade, optou-se por utilizar nomes fictícios tanto para o empresário quanto para a empresa.

Anderson, o empresário, contribuiu com essa pesquisa relatando alguns aspectos que o levaram a estagnar suas atividades empresariais. Este empreendimento foi selecionado, a fim de demonstrar a realidade do que é expresso pelos autores citados no referencial teórico deste trabalho. Ao lado disso, o anseio de aprimorar e adquirir maiores conhecimentos sobre o assunto, sem evidenciar, contudo, a representatividade de uma população, considerando a natureza qualitativa do estudo. A coleta dos dados desta pesquisa foi *in loco*, por meio de uma entrevista pessoal com o empresário. A entrevista foi semiestruturada aberta, com o intuito de obter informações sobre o negócio e sobre o empreendedor.

Em um primeiro encontro, no mês de dezembro de 2013, foi relatado ao sujeito da pesquisa, uma explicação sobre este trabalho, bem como a importância de sua participação. O roteiro de entrevista abordou questões de caráter pessoal do empreendedor, dados referentes à empresa em estudo, bem como questões relacionadas ao que foi visto no referencial teórico.

Em um breve histórico da empresa, Anderson relatou que uma das razões que o motivou a iniciar suas atividades, como empreendedor, foi a ausência de oportunidade de recolocação no mercado de trabalho. Após sua demissão em uma empresa de prestação de serviços de informática, o empresário recebeu um convite para iniciar uma sociedade em sua área de atuação anterior. Por considerar-se visionário e acreditar na probabilidade de sucesso, constituiu a empresa em dezembro de 2008.

Para a abertura do empreendimento, os recursos financeiros utilizados foram do próprio empreendedor, que os possuía devido à rescisão contratual, Azevedo (1992), conceitua que, na maioria das vezes, os recursos dos empreendedores, para a constituição de um negócio, associam-se à disponibilidade financeira, mesmo que advinda de uma demissão.

Ao identificar a oportunidade, não teve medo de arriscar, constituindo a empresa sem nenhum planejamento prévio, ocasionando uma série de problemas que o empreendedor não estava preparado para administrar. Stone (2001) descreve que ao realizar um planejamento é possível visualizar um resumo do que será o negócio, bem como, o que se espera conseguir com o empreendimento e como alcançar este objetivo.

Apesar das dificuldades de gerenciamento, a empresa conseguiu se firmar no mercado por alguns anos. Mas, como não possuía um quadro de colaboradores, acabou sobrecarregado. Além disso, segundo o entrevistado, a alta demanda de serviço externo dificultou a participação direta no gerenciamento administrativo da empresa, contribuindo para que seu sócio passasse a desviar dinheiro, fato que causou o rompimento da sociedade.

Anderson não desistiu e, sem planejar, recomeçou sua empresa realizando sozinho todos os serviços, com muito trabalho e dedicação. Mesmo com ênfase na execução, conseguia faturar, mensalmente, em torno de quatro a seis mil reais, com os serviços de busca e entrega de cartuchos e *tonners* e demais serviços associados, em domicílio.

Depois de um tempo de atividade, a empresa expandiu-se e o endereço dela foi alterado para o centro da cidade, sendo contratado um colaborador para atender, no balcão. A ausência do planejamento fez com que o empreendedor não conseguisse gerenciar a empresa, ficando prejudicadas todas as áreas do empreendimento, já que o negócio formal implicou em maiores custos e aumentou complexidade do negócio, afetando, inclusive, seu psicológico e casamento, vindo a fechar a empresa novamente, meses depois.

O empresário, apesar de já ter trabalhado no comércio e ser dotado de habilidades empreendedoras, não possuía experiência no ramo, realizou apenas um curso de capacitação para melhorar sua prestação de serviços. O mesmo utilizou da força de vontade e coragem para seguir com a empresa e aprender com a administração da mesma, reforçando o que cita Dolabela (2006), que argumenta que os empreendedores aprendem com os erros cometidos com a empresa, sem

contar com ajuda de pessoas especializadas em determinados assuntos para ajudar-lhes na administração do negócio.

Ao se analisar o que foi visto até aqui, tem-se para Dornelas (2001) que o processo empreendedor é composto de quatro fases. Dentre elas, a identificação de uma oportunidade, o desenvolvimento do plano de negócios e a captação dos recursos necessários. Desta maneira, pode-se compreender que apesar de ter encontrado uma oportunidade, o plano de negócios não foi prioridade para o empresário ao abrir a empresa. Assim, deixou-se passar a etapa essencial que poderia ter contribuído com o sucesso dos negócios, isto porque, de acordo com o SEBRAE/SP, o planejamento além de garantir mais segurança aos empreendedores, traça um retrato do mercado e do negócio.

Logo, observa-se que a ausência do planejamento, antes de abrir e durante suas atividades, atingiu de alguma forma, a On-line Cartuchos em suas tentativas de recomeço. Possivelmente, se houvesse sido realizado um planejamento prévio, os sócios poderiam estabelecer uma renda para si, evitando desavenças e prolongando o tempo de parceria. Além disso, por meio do planejamento seria possível analisar os caminhos que a empresa poderia seguir, como por exemplo a expansão da mesma, a necessidade de mão de obra e, conseqüentemente, o aumento dos custos.

O SEBRAE/SP cita alguns benefícios que o Plano de Negócios pode promover ao empreendedor. Dentre eles, a “noção prévia do funcionamento da sua empresa”. Isto porque, como foi visto o empreendedor não estava preparado para gerenciar os recursos da organização. Chiavenato (2005) afirma que pequenos empresários administram o negócio de maneira intuitiva, destacando que as dificuldades começam a aparecer quando a empresa começa a crescer, como foi o caso da On-line Cartuchos.

Para concluir a análise, o empreendedor foi questionado em relação ao que ele considera que cometeu, como equívoco, para que a empresa viesse a fracassar. Procurou-se verificar também quais ações que ele tomaria, hoje, para evitar que esta situação se repetisse. Retomando o que já foi analisado até aqui, tem-se que para o empreendedor a falta de planejamento, com uma visão de futuro para o negócio, foi um dos principais aspectos que levaram ao fechamento da empresa, justificado pela ausência de conhecimento de gestão e falta de estrutura psicológica. Como consequência negativa, sentida diretamente pelo empresário, ele cita a grande jornada de trabalho, pois todas as atividades da empresa eram executadas por ele.

Diferentemente do que vivenciou na empresa On-Line Cartuchos, Anderson, atualmente, tem consciência de que é necessário focar-se e ter ciência de onde se quer chegar, o que se almeja ter de retorno e quando se deseja abrir uma empresa. Reconhece a importância de possuir conhecimento do mercado, da concorrência e das necessidades financeiras demandadas.

Hoje, o empresário deseja ter um novo negócio e acredita que, com experiência adquirida, realizar um planejamento prévio é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento.

Desse modo, visando contribuir com o planejamento do empreendedor, foi proposto um modelo de plano de negócios, conforme ilustrado no quadro a seguir:

Quadro 2: Estrutura de Plano de Negócios.

Sessão	Definição
Capa	A capa é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios, pois é o primeiro item a ser visualizado por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.
Sumário	Deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.
Sumário Executivo	É a principal seção, deve ser escrita e revisada varias vezes, conter uma síntese das principais informações do plano, bem como, seus objetivos. Deve ainda ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.
Planejamento Estratégico do Negócio	Nesta seção definem-se os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos do negócio, bem como, a descrição da visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.
Descrição da Empresa	Descreve-se a empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.
Produtos e Serviços	São apresentados nessa sessão quais são os produtos e serviços da empresa, como serão produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ ou patente de algum produto etc.
Análise de Mercado	Apresenta-se o mercado consumidor do produto/serviço, como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos de negócio etc.
Plano de Marketing	Descreve como o produto será vendido, como conquistar e manter o interesse dos clientes para aumentar a demanda. Deve abordar métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.
Plano Financeiro	A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que produto), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de até três anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.
Anexos	Esta seção deve conter todas as informações relevantes para o melhor entendimento do Plano de Negócios. Currículo dos sócios, fotos de produtos, plantas de localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado, material de divulgação, contrato social da empresa, planilhas detalhadas etc.

Fonte: SEBRAE (2013).

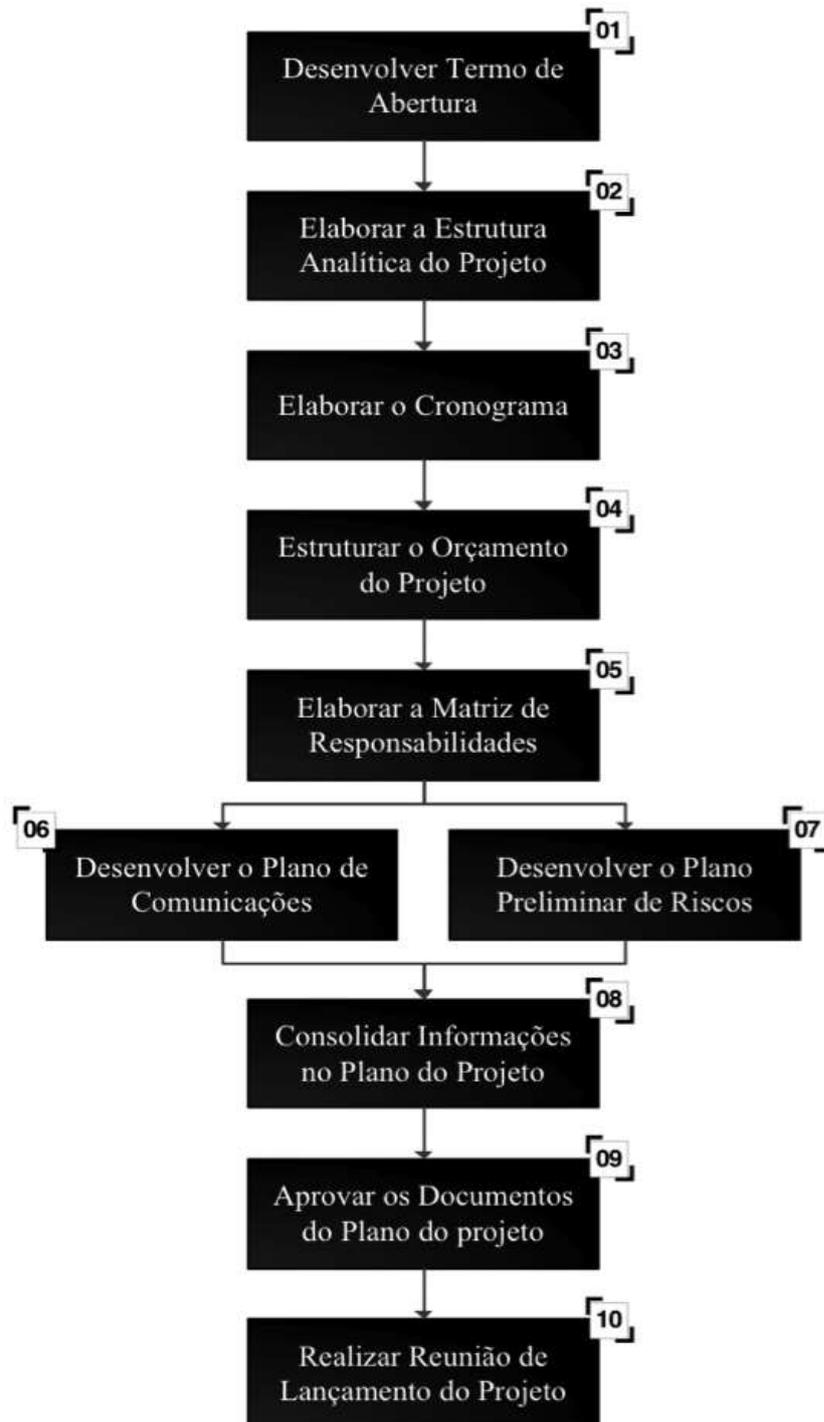
Nota: Adaptado pela autora.

Na implantação do Plano de Negócios, recomendou-se, ao empreendedor, desenvolver um projeto de constituição de empresa, visto que ele contemplará todas as fases do negócio.

Para o desenvolvimento do plano de projeto, foi proposto um fluxo simplificado que permite uma adaptação dos 47 processos do Guia PMBOK (PMI, 2013), sendo viável neste

estudo de caso, devido ao conhecimento do proponente e da empresa estuda, ainda, incipiente em gerenciamento de projetos. A figura 5 representa o fluxo que poderá auxiliar na implantação do modelo de planejamento de negócio proposto.

Figura 5: Fluxo simplificado do desenvolvimento do plano de projeto.



Fonte:
(2011).

Vargas

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a organização sobreviver e tornar-se competitiva no cenário globalizado atual, é necessário compreender a importância do planejamento e realizá-lo de maneira mais fiel possível. Suas estratégias e objetivos devem ser claros, pois conhecendo o caminho que a empresa pretende percorrer, será possível traçar metas e selecionar projetos relacionados à visão da empresa, criando critérios de priorização e alocação de recursos.

Além de saber planejar é essencial que o empreendedor seja organizado, dedicado e que possua capacidade de assumir riscos e de inovar no negócio. O Plano de Negócios é uma ferramenta essencial, pois além de garantir mais segurança ao empresário, prevê uma análise futura da empresa.

Desse modo, esta pesquisa contribuiu para que o empreendedor compreendesse a importância do planejamento na constituição de um negócio, pois ao analisar a empresa estudada, foi possível constatar o que motivou sua falência não foi à escolha equivocada do ramo de atividade e segmento, mas a falta de conhecimento de como gerir, de onde aplicar os recursos financeiros e, principalmente, a ciência do por que o empreendimento foi criado e a visão de onde se pretendia chegar.

Assim, considera-se que o recomendado neste estudo é viável, pois, hoje, o empresário, reconhece a necessidade de planejamento para ampliar as chances de sucesso do empreendimento. Compreende a importância de se focar e deseja ter, futuramente, uma empresa mais sólida e fiel a sua missão, reinserindo-se no mercado com mais consistência e maturidade.

6. REFERÊNCIAS

AZEVEDO, João H. **Como Iniciar uma Empresa de Sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1992.

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

BIAGIO, Luiz Arnaldo BATOCCHIO, Antônio. **Plano de Negócios** Estratégia pa Micro e Pequenas Empresas, Barueri, SP: Manole 2005.

BOSSIDY, Lary; CHARAN, Ram. **Execução: A disciplina Para atingir resultados**. 10ed. São Paulo: Campus, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: Empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2ed. rev. atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

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

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo** - transformando ideias em negócios. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Estrutura de Plano de Negócios**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>, Acesso em 09/12/2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PMI (*Project Management Institute*). Um Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). Newton Square, 2008.

ROSA, Claudio Afrânio, **Como Elaborar um Plano de Negócios**. 01 Ed. Brasília: SEBRAE 2007. http://www.sebrae.com.br/atender/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-mpresa/plano-de-negocio/144-0-como-elaborar-um-plano-de-negocio/BIA_1440. [Acesso em 20/12/2013].

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná **4 Fatores Sucesso**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Destaques/Quero-abrir-minha-empresa/4-Fatores-de-Sucesso> [Acesso em 27/11/2013].

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, SP: SEBRAE-SP, 2008. 111 p. ISBN 9788573760699

SILVA, Édna Lucia de; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2000. 118p. Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção-Laboratório de Ensino a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2000.

STONE, Phil. **O Plano de Negócios Definitivo**. São Paulo: Market Books, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

TRENTIM, Mário Henrique. **Gerenciamento de Projetos: Guia para certificações CAPM E PMP**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. Um Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). Newton Square, 2013.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VARGAS, Ricardo. *Urgência: Um Fator Crítico no Planejamento de Projetos*. In: Ricardo Vargas. Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/articles/urgency-critical-factor/>. Acesso em 08 de janeiro de 2013.

YUKI, W. K. et al. **Organização de uma área de novos negócios e proposição de um modelo de desenvolvimento de novos negócios.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29., 2009, Salvador: ENEGEP, 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_097_655_14445.pdf. [Acesso em: 27/11/2013].