

## PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES

### BUSINESS PLAN AS A TOOL IN ORGANIZATIONS

Michelly Cogo Greggio <sup>1</sup>

Priscilla Garbelini Jaronski <sup>2</sup>

**Resumo:** A temática deste artigo é plano de negócios como uma ferramenta nas organizações, demonstrando sua importância na ajuda da abertura de um negócio, sua sobrevivência e possível expansão. O presente estudo objetivou conhecer mais sobre o tema e suas formas de aplicação no dia a dia das organizações. Este artigo nos mostra o conceito do plano de negócios, seus benefícios e suas etapas, oferecendo alternativas para antecipar o futuro e fornecendo mais oportunidades de negócios. Conclui –se que para obter um resultado mais satisfatório tanto na abertura de uma organização tanto no seu ciclo de vida, cabe realizar o plano de negócio e seguir o passo a passo das fases estudadas neste artigo.

**Palavras Chaves:** aplicação, ferramentas, plano de negócio

**Abstract:** The theme of this article is business plan as a tool in organizations, demonstrating its importance in helping to open a business, its survival and possible expansion. This study aimed to know more about the theme and its application in the daily life of organizations. This article shows us the concept of the business plan, its benefits and its steps, offering alternatives for anticipating the future and providing more business opportunities. It is concluded that in order to obtain a more satisfactory result both in opening an organization and in its life cycle, it is necessary to carry out the business plan and follow the step by step of the phases studied in this article.

**Keywords:** application, tools, business plan

---

<sup>1</sup> Analista de RH. Pós-Graduada em Direito Empresarial com ênfase em Direito do Trabalho pela Faculdade Santana. Email para contato: michellygreggio@gmail.com

<sup>2</sup> Bacharel em Direito. Mestre em Ciências Sociais Aplicadas e Professora do Centro de Ensino Superior de Campos Gerais - CESCAGE. Email para contato: prigarbel@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo se desenvolve pelo tempo por meio das pessoas que conseguem visualizar oportunidades onde ninguém mais as enxerga. O desenvolvimento só ocorre pela ousadia de pessoas que buscam novas realidades de mundo para si, e com isso procuram transformar de alguma forma o seu mundo em algo inusitado, sempre atrás de novos desafios a serem superados e descobertas a serem feitas. Esse é o mundo dos empreendedores.

Conseguiremos ver no decorrer do artigo o passo a passo da construção do Plano de Negócios, que facilitará a organizar o início do seu negócio, nortear suas ações, ajudando a organização atingir os objetivos esperados e também proporcionar ao empreendimento uma situação mais estável no mercado que está se inserindo ou que deseja ampliar.

Para iniciar o entendimento do termo plano de negócios e poder descrevê-lo melhor, é necessário analisar os seus conceitos e definições, a fim de estabelecer como ele deve e pode ser utilizado na administração das organizações.

## 2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é uma maneira da organização analisar todas as etapas do novo negócio, tendo uma visão ampla e através disso, poder definir as possíveis falhas e sucessos determinantes para o desenvolvimento do projeto.

Segundo Dornelas (2002, p.57), plano de negócios pode ser assim definido:

O plano de negócios é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta, ou seja, no caso de empresas, como esta crescerá e obterá lucros, ou no caso de caso incubadoras, como esta deve ser gerenciada para gerar empresas competitivas.

Por meio deste conceito pode-se verificar que é essencial para a abertura de qualquer negócio, pois ele auxilia e norteia o empreendedor no desenvolvimento do projeto. Cada plano de negócios terá o seu propósito específico, de acordo com o tamanho da empresa e o ramo em que irá atuar.

Segundo Dolabela (2008, p.75) pode-se dizer que:

O plano de negócio não é o negócio, mas sua descrição. O PN pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio.

O plano de negócios serve para descrever o seu negócio previamente à abertura do mesmo, possibilitando uma verificação prévia acerca da obtenção dos resultados esperados, se serão ou não satisfatórios. Seu propósito então é verificar e identificar as falhas antes mesmo que estas aconteçam, oferecendo uma alternativa às empresas para que possam se antecipar ao futuro e aproveitar possíveis oportunidades de negócio.

Já para Degen (1989, p.178) “[...] o plano de negócios representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio”. Toda e qualquer pessoa possui a necessidade de ter um modelo de negócio a seguir, e o plano de negócios visa exatamente suprir essa necessidade, orientando o empreendedor e mostrando-lhe as ameaças e oportunidades de seu futuro negócio, fazendo assim com que ele adquira uma visão mais global e aberta do negócio como um todo.

O plano de negócios é uma ferramenta essencial no planejamento e abertura de novas empresas, independente de seu porte, já que ele auxilia e busca sempre indicar o melhor caminho a seguir, a melhor maneira de execução, e o tempo certo de agir, possibilitando assim que novos negócios tenham grandes possibilidades de sucesso.

## 2.1 BENEFÍCIOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Degen (1989), com a elaboração de um bom plano de negócios, será possível atrair possíveis investidores, que visualizam por meio da leitura do mesmo a oportunidade de investir em um empreendimento planejado e organizado, que terá mais chances de sobrevivência no longo prazo.

Além disso, com o plano de negócios é possível visualizar riscos potenciais do negócio, e oferecer uma ferramenta que visa se antecipar a esses riscos criando soluções antes que estes venham a ocorrer (DOLABELA, 2008).

Com a elaboração do plano de negócios o empreendedor pode analisar todas as etapas referentes ao desenvolvimento e à implantação de seu novo negócio, conseguindo assim visualizar de forma mais clara os objetivos do empreendimento e quais procedimentos devera se adotar a fim de alcançar esses objetivos.

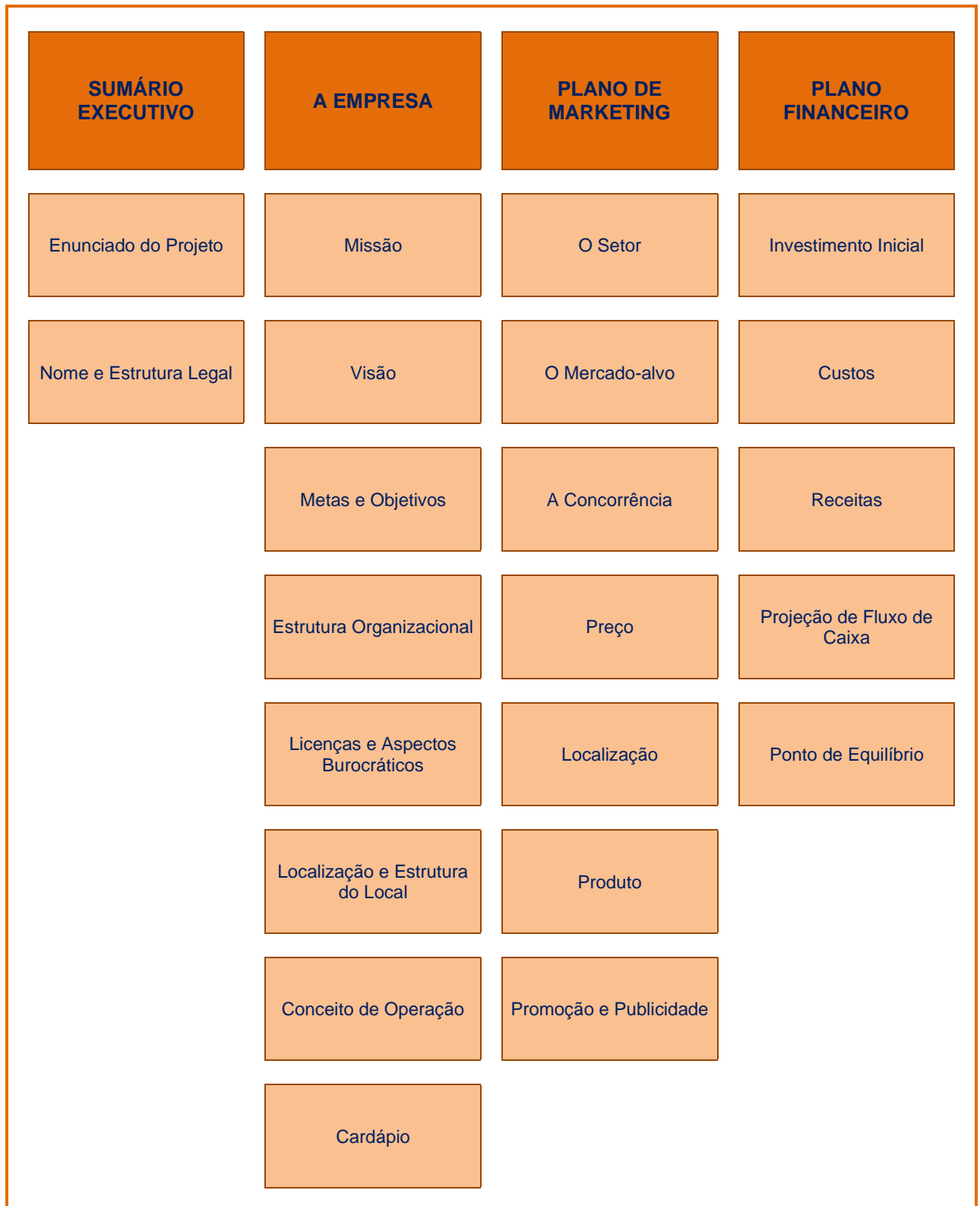
Ao se desenvolver um plano de negócios, através das diversas etapas envolvidas no processo, é possível ainda estabelecer como estará a imagem da empresa no mercado, fornecendo ainda uma boa projeção financeira para o futuro da organização.

## 2.2 ETAPAS DO PLANO DE NEGÓCIOS

Primeiramente, é preciso adotar um modelo de Plano e, então, implementar as ações propostas de maneira a abranger a estrutura necessária ao desenvolvimento da empresa, já que “[...] não existe uma estrutura rígida e específica para escrever um Plano de Negócios, porém, deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio” (MEIRELLES, 2007, p. 27).

A criação de um plano de negócios envolve diversos fatores pertinentes ao planejamento, sendo inúmeros os itens a serem analisados, conforme a figura 1. Na sequência está a descrição e análise detalhada dos processos do plano de negócios, citando sua importância e aplicação.

**FIGURA 1 – Fluxograma do Plano de Negócios**



FONTE: elaborado pelas autoras.

### **2.2.1 Sumário Executivo**

O sumário executivo é a introdução do Plano de Negócios, e é a primeira parte a ser lida no mesmo. No sumário executivo, se fará um breve resumo de todo o projeto, apresentando a sua estrutura e a que o projeto se propõe realizar.

O sumário executivo deve conter ainda as informações relativas à sua natureza e estrutura legal, divididas na abordagem do tipo jurídico da sociedade, que especifica como será a constituição da empresa, se será uma empresa individual, sociedade limitada ou ainda microempresa (ZANELLA, 2007).

### **2.2.2 A Empresa**

Nesta etapa serão abordados os itens referentes às filosofias de gestão adotadas pela empresa, englobando sua missão, visão, e ainda suas metas e objetivos, antecedendo o processo seguinte onde se desenvolve a estrutura organizacional da empresa. Essas filosofias são divididas em missão, visão, e metas e objetivos da empresa.

### **2.2.3 Missão**

A missão é o objetivo geral através do qual a empresa existe, é a sua finalidade principal e a filosofia básica que dará o rumo através do qual se deve basear no desenvolvimento do negócio.

Para Oliveira (2010, p. 50), a “[...] missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços”. Nesta definição, pode-se constatar a importância da visão para a empresa, já que ela visa determinar como a empresa atuará, lembrando ainda como a empresa espera se relacionar com seus clientes.

### **2.2.4 Visão**

A visão pode ser definida como algo que se deseja para o futuro da empresa, ou onde a empresa pretende estar no futuro, em que posição ela deseja se fixar perante a concorrência e seus clientes, ou ainda, significa como a empresa deseja ser vista no mercado.

Segundo Oliveira (2010, p. 65), a “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Então, pode-se entender que a visão é algo que a diretoria almeja para o futuro da empresa, é a visão dos administradores a respeito do que eles desejam para a empresa futuramente. A visão da empresa deve ser feita de forma clara e focando essencialmente os anseios de onde se deseja estar no futuro.

### **2.2.5 Metas e Objetivos**

Na etapa de definição das metas poderão ser consideradas as propostas que se buscam alcançar para a concretização de determinado trabalho. À partir das definições de missão e visão, é possível estabelecer os meios que serão utilizados para a concretização das mesmas.

De acordo com Oliveira (2010, p. 145), esses objetivos são “o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. Através deste conceito, pode-se identificar um objetivo como um processo a ser realizado e seguido a fim de alcançar determinado resultado que se espera dentro do prazo estipulado.

Assim, devem ser definidas, através do que se propõe na missão e visão da empresa, as metas e objetivos empresariais que deverão ser utilizados para a realização dos resultados pretendidos.

### **2.2.6 Estrutura Organizacional**

Na etapa da estrutura organizacional da empresa, são analisadas as divisões internas funcionais da empresa, bem como a estrutura humana e operacional da empresa.

Zanella (2007) trabalha com a divisão da empresa através da estrutura organizacional por áreas de atividades, e da estrutura funcional, que envolve a análise de pessoal e a descrição especializada das funções dentro do organograma da empresa, constando as principais atribuições inerentes a cada cargo.

### 2.2.7 Conceito Operacional

A definição do conceito do negócio é a ideia inicial de como será o tipo de operação da empresa, e em que segmento ela atuará, determinando assim a base com a qual a empresa se desenvolverá.

Para Walker (2008), existem ainda inúmeros conceitos a serem adotados, porém cada um deles necessita de determinadas adaptações a fim de atender às expectativas de um mercado consumidor específico. Mudanças no conceito podem ser realizadas a qualquer momento para que possam adaptar o conceito à demanda existente.

### 2.2.8 Licenças e Aspectos Burocráticos

Para a constituição de qualquer empresa, é necessário obter diversas licenças dos órgãos competentes, a fim de se enquadrar nos regimes previstos em lei e se adequar às normas vigentes.

Na etapa em que se define os aspectos burocráticos necessários para a abertura de um negócio incluem a constituição do contrato social. Neste documento, está descrita a constituição da empresa, com todos os dados inerentes à mesma, como nome, endereço, sócios, capital social, entre outras informações relevantes. Este documento é “uma verdadeira certidão de nascimento da empresa e também de “casamento” dos sócios [...]” (MARICATO, 2010, p. 41).

Entre as licenças e impostos necessários, Zanella (2007) destaca as licenças municipais, que incluem o registro empresarial, o Imposto sobre serviço de qualquer natureza - ISSQN, alvará de funcionamento e da vigilância sanitária. No âmbito estadual, é necessário o cadastro na Junta Comercial, e o requerimento de empresa junto à Receita Estadual.

Já no que diz respeito ao governo federal, é necessário o cadastro no INSS e na Receita Federal, a fim de obter o CNPJ e a inclusão no SIMPLES, se for o caso. É necessário ainda o laudo de vistoria da Polícia e do Corpo de Bombeiros, de acordo com Zanella (2007).



### 2.2.9 Localização

A escolha do local onde se instalará o negócio é de vital importância no planejamento, pois ele pode determinar o sucesso ou fracasso do empreendimento. Nessa escolha, diversos fatores devem ser levados em conta.

De acordo com Maricato (2010), deve-se escolher primeiramente um local que comporte a empresa. Existe a possibilidade de se construir o imóvel, ou ainda optar pela escolha de um imóvel pronto, que normalmente necessita apenas de uma reforma para se tornar plenamente utilizável.

### 2.2.10 Plano de Marketing

A etapa onde se elabora o plano de marketing em qualquer empresa visa promover uma análise detalhada do negócio, bem como sua viabilidade e princípios de operação. A base do plano de marketing está contida em uma análise de diversos fatores que irão estabelecer a viabilidade e a funcionalidade da empresa.

Dolabela (2008, p. 163) estabelece as seguintes condições para o plano de marketing:

O plano de marketing é constituído pela análise de mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidade de sucesso.

Com esta afirmação, é possível estabelecer que o plano de marketing visa obter todas as informações necessárias para a operação do negócio, analisando para isso todos os envolvidos no processo. Através da análise dessas fontes, é possível estabelecer condições de determinar a viabilidade do negócio, bem como as melhores estratégias a serem adotadas para a otimização da operação como um todo.

### 2.2.11 O Setor

Na análise do setor, devem ser abordados temas pertinentes às oportunidades e ameaças que o mercado oferece à empresa, além de uma análise interna e externa da mesma.

De acordo com Dolabela (2008), a análise externa deve ser realizada à partir da análise dos aspectos demográficos, econômicos, legais e políticos, tecnológicos, e culturais, fatores estes externos ao controle da empresa e que são determinados pelo próprio mercado

#### **2.2.12 O Mercado-Alvo**

De acordo com Dolabela (2008), a segmentação do mercado é importante para que se possa formular as estratégias adequadas a cada parcela da população, podendo focar em um determinado nicho de mercado específico, e buscando satisfazer às necessidades desse nicho de mercado específico. Para essa análise, devem ser considerados os aspectos geográficos, demográficos e psicográficos como fonte de informação.

#### **2.2.13 A Concorrência**

Segundo Dolabela (2008), devem ser colhidas algumas informações sobre os principais concorrentes, evidenciando suas principais características, pontos fortes e pontos fracos, além das estratégias de marketing. É interessante conhecer como os concorrentes operam e quais são seus objetivos com relação ao mercado.

Com a análise devidamente realizada, poderá ser feita uma avaliação de como está o mercado perante a concorrência. Com esses dados, será possível analisar os diferenciais da concorrência e trabalhar de maneira a enfrentar o desafio de se inserir no mercado frente a outras empresas já estabelecidas.

#### **2.2.14 Plano Financeiro**

Para Biagio e Batocchio *apud* Meirelles (2007, p. 50) “[...] a inclusão de um plano financeiro dentro de um plano de negócio procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros”. Assim, o plano financeiro é importante para definir, qual a previsão futura para a empresa em termos financeiros e, conseqüentemente, de sobrevivência.

Para a melhor determinação dos resultados da empresa, é necessária a utilização de alguns itens inerentes à estrutura financeira do empreendimento. Esses

itens irão gerar a demonstração dos resultados da mesma, e incluem custos, mão-de-obra, receitas, impostos e projeção de fluxo de caixa, e ponto de equilíbrio.

- **Investimento Inicial:** Para Dolabela (2008), esse valor deve ser obtido à partir do cálculo das despesas pré-operacionais, gastos com a montagem do negócio, e recursos necessários para manter a empresa até que ela comece a gerar receitas. Além disso, é importante destinar algum recurso para fins de capital de giro, a fim de melhorar a liquidez da empresa.

- **Custos:** O controle de custos deve ser realizado em todos os setores da empresa de maneira global, visando a racionalização de recursos e a diminuição de desperdícios. Os custos de uma empresa englobam dois tipos distintos que compõem o custo total da empresa. São eles:

- **Custos fixos:** De acordo com Dolabela (2008), estes custos envolvem os valores gastos para manter o estabelecimento funcionando, e não dependem da produção.

- **Custos variáveis:** Segundo Dolabela (2008), neste tipo de custo entram os valores relativos à obtenção e utilização dos recursos usados na produção de produtos ou serviços.

- **Receitas:** No plano de negócios, para se obter a projeção de vendas que irá compor o fluxo de caixa, deverá ser utilizado o ticket médio, que é o valor médio que os consumidores estão dispostos a desembolsar. Esse valor pode ser obtido com base em análise dos preços da concorrência, bem como pela aplicação de pesquisa com consumidores.

- **Impostos e contribuições:** Para a determinação dos valores devidos relativos aos impostos, deve-se levar em conta o faturamento da empresa. Esses impostos incluem as obrigações tributárias, fiscais e previdenciárias, nas esferas municipal, estadual e federal.

- **Projeção de fluxo de caixa:** Com ele, é possível manter a saúde financeira da empresa.

Segundo Biagio e Batocchio *apud* Meirelles (2007), dentre os fatores importantes para o fluxo de caixa, encontram-se o investimento inicial, o saldo de caixa, o total de entradas e de saídas, o saldo no período e o fluxo líquido de caixa. Essas ferramentas devem ser mensuradas constantemente, a fim de determinar qual a real posição financeira da empresa.

- **Ponto de equilíbrio:** O ponto de equilíbrio é o momento em que seus custos são cobertos pelas receitas geradas, dessa forma é necessário calcular todos os custos relativos ao negócio, para saber a partir de quando ele começará a gerar lucros.

### 3 METODOLOGIA

O método utilizado para chegar ao objetivo desejado deste artigo foi o dedutivo, onde “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.” (GIL, 2008, p. 9).

Esse método é utilizado para explicar o conteúdo proposto e induzir o leitor a chegar a uma conclusão, por meio de uma construção de material exposto levando o a construir pensamentos lógicos a respeito dos temas. “Outra objeção ao método dedutivo refere-se ao caráter apriorístico de seu raciocínio.” (GIL, 2008, p. 10). Onde partindo de posições dogmáticas consegue –se chegar a afirmações por deduções.

### 4 CONCLUSÃO

Neste artigo buscou-se demonstrar a importância da utilização das ferramentas de Plano de Negócios nas organizações, tanto em empresas já inseridas no mercado como em aberturas de novas empresas. Nota-se que é preciso calcular todo e qualquer passo que é dado dentro de uma empresa, cada escolha, cada mudança precisa estar bem fundamentada e estruturada.

O empreendedor conseguindo seguir o passo a passo demonstrado nesse artigo terá mais chances de obter sucesso em sua organização, pois conseguirá prever possíveis falhas e terá uma visão mais abrangente da fatia de seu mercado.

Dessa forma podemos dizer que é de total importância para o sucesso de um negócio termos uma visão empreendedora e estudarmos o mercado antes de nos inserirmos nele, diminuindo assim as chances de falhas e aumentando a prosperidade e vida útil de sua organização.

## REFERÊNCIAS

BAGGIO, A. F. et al. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 3°. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. ver. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

DEGEN, R. J.; MELLO, Álvaro Araújo. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 1989.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARICATO,.; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001.

MARICATO, P. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, *fast-foods* e similares. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

MEIRELLES, A. S. M. **Plano de Negócios para a abertura de um restaurante**. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 27. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SENTANIN, L. H. V.; BARBOZA, Rginaldo José. Conceitos de empreendedorismo. *Revista Científica Eletrônica de Administração*. Ano V, número 9, 2005.

WALKER, J. R. **The restaurant: from concept to operation**. 5. Ed. Hoboken – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008.

ZANELLA, L. C. **Instalação e administração de restaurantes**. São Paulo: Editora Metha, 2007.

*Recebido em 27/08/2019*

*Versão corrigida recebida em 09/10/2019*

*Aceito em 14/04/2020*

*Publicado online em 20/04/2020*