

# **O Uso do Plano de Negócios como Instrumento de Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e de Fracasso Empresarial**

Autoria: Ligia Greatti

## **Resumo**

O plano de negócio pode ser visto por muitos empreendedores como uma mera formalidade, sendo utilizado apenas para a obtenção de financiamentos. Entretanto, os mais visionários, o vê como uma ferramenta estratégica, utilizado para orientar a implantação de um negócio, identificar parceiros potenciais, avaliar objetivos e metas, monitorar o desenvolvimento da empresa, além de se caracterizar como um poderoso instrumento para captação de recursos. Além de ser um instrumento de minimização de riscos, o plano de negócio é um meio de comunicação que descreve a empresa e revela a concepção do empreendedor para o futuro. Apesar de muitas empresas obterem sucesso mesmo não conhecendo um plano de negócio, muitos insucessos podem ser evitados se os empreendedores estiverem melhores preparados para administrá-los. Considerando a importância que o plano de negócio pode exercer no sucesso de um empreendimento, este artigo busca estabelecer uma análise comparativa entre micros e pequenas empresas, ativas e inativas, no município de Maringá-Pr. Essa análise teve por objetivo identificar se ambos os grupos elaboraram um plano de negócio antes do início das atividades empresariais e se a falta de um planejamento inicial pode ser um dos fatores que contribuíram para o encerramento ou para a continuidade das atividades empresariais.

## **1 Introdução**

No atual contexto de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e até mesmo sua sobrevivência depende, em grande parte, da capacitação, das habilidades e das características individuais dos seus empreendedores. O empreendedor caracteriza-se como o indivíduo que possui alto nível de energia e alto grau de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados, os capacitam a transformar o que freqüentemente começa como uma idéia (visão) simples e mal definida, em algo concreto (Kets de Vries apud Gimenez et al, 2001). Com isso, o empreendedor apresenta competências e habilidades que possibilitam, não só criar uma empresa no mundo dos negócios, como, também, manter sua sobrevivência em um ambiente altamente competitivo, pois está capacitado para desenvolver e, também, para conduzir a implementação do processo criativo, elaborando estratégias que permitam o desenvolvimento da sua organização.

Pode-se dizer que o empreendedor é justamente aquele que desenvolve todo o processo de empreender que é constituído de quatro fases principais: identificação de oportunidades, elaboração do plano de negócio, busca de recursos e gerenciamento do negócio (Dornelas, 2001). Na primeira delas, identificação de oportunidades ou geração de idéias, o empreendedor utiliza sua criatividade, intuição e sua experiência de vida para detectar as oportunidades, sem levar em consideração os recursos correntemente disponíveis. Na segunda etapa, a elaboração do plano de negócio, o empreendedor descreve seu empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa, permitindo situar-se no seu ambiente de negócios. Na terceira fase o empreendedor busca recursos (financeiro, físicos, humanos e tecnológicos) para a implantação do negócio e início das atividades da empresa. Finalmente, na quarta e última etapa, o gerenciamento do negócio, é a fase na qual o empreendedor tem a responsabilidade de manter a empresa viva e garantir seu desenvolvimento num processo de evolução.

O plano de negócios, segunda fase do processo empreendedor, é caracterizado por uma ferramenta que tem por finalidade planejar todos os aspectos do negócio antes dele ser instituído, a fim de prever as dificuldades e os riscos a que será submetido, bem como analisar a viabilidade ou não de sua implantação. Assim, ele orienta o empreendedor sobre a sua própria idéia, já que muitos têm dificuldades de implementar novas idéias ou mudanças necessárias. Um dos motivos que mantém a estagnação da empresa ou do próprio indivíduo é a falta de visão ordenada do que precisa ser feito, e uma orientação que determine passo a passo o que é necessário fazer, antecipando possíveis complicações e diminuindo os riscos. Tornar mais nítido o caminho que leva ao alcance do objetivo é o principal motivo de se fazer um plano de negócios.

O plano de negócio pode ser então visto como uma ferramenta com o propósito de validar uma idéia de um novo produto ou serviço, orientar a implantação de um negócio, promover a identificação e sensibilização de potenciais parceiros, servir de referencial para acompanhamento e avaliação de objetivos traçados e, ainda, ser um importante instrumento de captação de recursos para viabilização do novo empreendimento. Porém, preparar um plano de negócios exige muitas informações devendo o empreendedor, ou a pessoa que irá desenvolvê-lo, ter paciência, persistência, perspicácia e senso crítico, sabendo distinguir as informações relevantes e que, portanto, devem ser guardadas e aproveitadas, daquelas que não tem utilidade nenhuma e devem ser eliminadas, para evitar enganos e perda de tempo. Tal plano permite esclarecer a idéia, transformando-a em dados e números consistentes que indiquem os caminhos a serem seguidos.

Elaborando o plano de negócio, o empreendedor tem a grande oportunidade de pensar e analisar cuidadosamente todos os detalhes inerentes ao negócio, desde os riscos e desafios que deverão existir, até a potencialidade e viabilidade do empreendimento, antes de investir seus recursos ou de terceiros em idéias não válidas, baseadas na simples intuição. Apesar de não eliminar totalmente os riscos, essa ferramenta auxilia o empreendedor nas tomadas de decisões e no alcance dos objetivos de forma mais direta e expressiva.

Desta forma, observando a importância que o plano de negócio pode exercer na atividade empreendedora, este estudo procura comparar o processo de desenvolvimento do plano de negócio em empresas ativas e inativas, no município de Maringá-Pr, buscando analisar o nível de planejamento inicial e o de monitoramento em ambos os grupos. Através deste comparativo, é possível indicar se o plano de negócio é um fator que causa impacto no sucesso e no fracasso do empreendimento.

## **2 Função, Importância e Componentes Principais do Plano de Negócio**

Na busca de uma maior segurança na implantação de um novo negócio, é importante que o empreendedor desenvolva um plano de negócios no intuito de coletar informações sobre o ramo de atividade escolhido e do mercado no qual pretende inserir-se. O plano de negócios é, para Degen (1989), a formalização das idéias do empreendedor, da oportunidade, do conceito, dos riscos do negócio, das medidas para minimizá-los, das experiências similares, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, operacional e financeiro, com o objetivo de analisar a viabilidade do novo negócio.

Portanto, é um documento que reúne o máximo de informações sobre todas as características e condições do futuro empreendimento, exteriorizando as idéias do empreendedor, e

verificando a sua viabilidade de implantação. Contribuindo com este raciocínio, Stoner e Freeman (1985, p.122) afirmam que se trata de um “documento formal contendo uma declaração de missão, a descrição dos bens ou serviços da empresa, uma análise de mercado, projeções financeiras e uma descrição das estratégias de direção para alcançar os objetivos da empresa”. Entretanto, qualquer definição sobre plano de negócio será um tanto quanto simplista, pois é mais complexo, mais importante e mais difícil de ser executado do que tais definições representam.

O desenvolvimento do plano de negócio é uma tarefa difícil, confusa e demorada, uma vez que depende de grande quantidade de informações a respeito de assuntos diversos, como produto, empresa, ramo de atividade, mercado fornecedor, consumidor e concorrente, além de entre outras informações, requerer conceitos, técnicas e habilidades administrativas. O empreendedor tem a responsabilidade de transformar essas inúmeras variáveis em informações precisas, pois esse documento é marcado pela objetividade e clareza das informações. O executor do plano de negócio tem que ser, acima de tudo, honesto e correto consigo mesmo, pois camuflar ou manipular informações pode comprometer não apenas o agente financiador, mas também o desempenho do próprio empreendimento.

## **2.1 Importância da elaboração do plano de negócio**

A criação de uma empresa é uma tarefa altamente complexa, por isso, o plano de negócios, segundo Degen (1989), torna-se oportunidade única para analisar todos os aspectos do futuro negócio. Assim, tal instrumento torna-se importante por ordenar as idéias do empreendedor e por formalizá-las ao serem transferidas para o papel. Para Santos e Pereira (1995) a importância do plano de negócios se justifica ao avaliar a viabilidade da implantação de uma idéia de empresa, pois, neste sentido, caso o negócio seja inviável, por motivos econômicos, financeiros, técnico ou de mercado, o empreendedor verificará esta conclusão ‘no papel’ e, não na prática, após alguns meses de funcionamento da empresa, quando já investiu todo ou parte do seu capital disponível para o empreendimento.

Desta forma, o plano de negócios se torna uma ferramenta indispensável tanto na abertura de novos negócios quanto na análise e diagnóstico de empresa já em andamento. É um instrumento essencial, utilizado para diminuir riscos e para que o empreendedor tenha, mais do que qualquer pessoa no mundo, a capacidade de estimar se sua empresa, projetada com base na sua visão de mundo, nos seus valores, expectativas, conhecimento de mercado, terá sucesso ou não (Dolabela, 1999, p.71). Sua elaboração não garante a eliminação total dos riscos e nem mesmo o sucesso da empresa, mas evita que muitos erros sejam cometidos pela falta de análise.

Segundo Dornelas (2001, p.97), o plano de negócios é importante para:

- ✓ Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- ✓ Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- ✓ Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- ✓ Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.;
- ✓ Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa,
- ✓ Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc).

Toda empresa necessita de um planejamento do negócio para poder gerenciá-lo, além do que necessita documentá-lo poder apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes etc. Em contrapartida, toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros, necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio.

O que dificulta é o fato de que poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários que não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc., e quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios (Dornelas, 2001, p.94). São raros os empreendedores que conseguem apresentar bons planos de negócios, capazes de convencer o leitor pela objetividade e clareza das informações.

Segundo Degen (1989), um importante benefício da elaboração do plano de negócios é a visualização das múltiplas facetas do negócio, evitando a parcialidade e os erros acarretados por ela. O plano de negócios deve estar, sobretudo, dentro da realidade da empresa, pois o ato de forjar o plano, incrementando ou escondendo informações, pode ser prejudicial para o próprio empreendimento e não somente para o agente financiador. Quando um plano de negócios mostrar a inviabilidade do negócio e alguma probabilidade de fracasso em seu mercado, todos os pontos devem ser revistos, e não “camuflados”, antes de dar continuidade ao empreendimento ou sair em busca de financiamento. Falar a verdade para si próprio é o principal critério de elaboração de um bom plano de negócios.

## **2.2 Função do plano de negócio**

O plano de negócio é uma linguagem que tem como função descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Segundo Dolabela (1999), é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos. O principal objetivo do plano de negócios é, então, orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o empreendimento, pois assim ele terá uma noção prévia do funcionamento da empresa do ponto de vista mercadológico, operacional, financeiro e organizacional.

Sua função é mostrar ao empreendedor o potencial do seu futuro empreendimento, evidenciando as oportunidades e os obstáculos que poderão ser encontrados. Além disso, serve tanto para validar como para invalidar a idéia do empreendedor, mostrando que os riscos são incontroláveis, que o negócio é economicamente inviável ou que o momento não é propício para a sua implantação, podendo sugerir alterações, adiamento ou o cancelamento da implantação.

Embora sua função seja primordial para a fase inicial do empreendimento, o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, viva, e deve ser sempre atualizada, pois “é um instrumento de análise permanente da situação do negócio, não só na fase de criação do empreendimento, como também nas fases de ‘decolagem’ e de consolidação da empresa” (Santos e Pereira, 1995, p.31). Um momento bastante requisitante do desenvolvimento de um plano de negócio é o da expansão, pois uma empresa não pode expandir além do que sua estrutura (financeira, gerencial, produtiva) suporta. Além de um instrumento de análise é também um instrumento utilizado para obtenção de financiamentos, empréstimos, negociação

de incubadoras, atração de novos sócios, envolvimento com clientes e fornecedores, controle interno, integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

O plano de negócio apresenta três funções especiais, segundo Santos e Pereira (1995):

- ✓ Plano de negócio como **documento de planejamento**: avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. Assim, o empreendedor terá uma noção prévia do funcionamento da sua empresa em cada um desses aspectos.
- ✓ Plano de negócio como **instrumento de medição**: avaliar, retrospectivamente, a evolução do empreendimento ao longo da sua implantação, para cada um dos aspectos definidos no plano de negócios. Assim, empreendedor poderá realizar um acompanhamento comparativo entre o que havia previsto e o que vinha sendo realizado, verificando as divergências e elaborando medidas para correções dos desvios apresentados.
- ✓ Plano de negócio como **ferramenta de financiamento**: facilitar, ao empreendedor, a obtenção do capital de terceiros (sócios ou agentes financeiros) quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Neste sentido, o plano de negócios pode ser caracterizado como um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa, permitindo ao empreendedor elaborar um planejamento inicial para situar-se no ambiente de negócio, efetuar um monitoramento sistemático para acompanhar o desempenho da empresa e também atrair investidores de capital para gerar recursos para o empreendimento. Dentro das funções que o plano de negócio exerce, ele apresenta vários destinatários, ou seja, ele pode ser escrito para um amplo conjunto de públicos-alvo. Pavani et al (1997), coloca alguns dos possíveis públicos de um plano de negócios, que são descritos e complementados:

- ✓ O próprio empreendedor – para desenvolver um conhecimento mais profundo do ambiente em que a empresa se situa;
- ✓ Bancos, capitalista de risco - para outorgar financiamentos ou recursos de qualquer ordem;
- ✓ Universidades, prefeituras, governo, associações e órgão de fomento – para conseguir apoio estratégico e intelectual;
- ✓ Parceiros - para estabelecer estratégias conjuntas e para discutir formas de interação entre as partes;
- ✓ Fornecedores - para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima e negociar formas de pagamento;
- ✓ Empresa internamente - para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação);
- ✓ Gerentes – para obter comprometimento;
- ✓ Executivos de alto nível – para aprovar e alocar recursos;
- ✓ Talentos – que a empresa deseja contratar para fazer parte da equipe;
- ✓ Clientes - para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa;
- ✓ Futuros Sócios - para convencê-los a participar do empreendimento e formalização da sociedade;
- ✓ Sócios já existentes – para estabelecer acordos e direção, e;
- ✓ Franqueados – para estabelecer normas e diretrizes do negócio.

O plano de negócio é estruturado de forma a atender o público ao qual se destina, pois dependendo do tipo de negociação que está sendo realizada pode-se requerer tipos de informações diferentes. É importante então fazer uso das informações contidas no plano de negócio, orientando-as ao tipo de público com o qual deseja-se comunicar e enfatizando as partes que mais interessam ao leitor, ou seja, um plano elaborado para conquistar um cliente

potencial deve estar enfatizando o produto em termos de características, qualidade, durabilidade, eficiência, entre outros aspectos. Já se o plano é destinado a um banco para conseguir empréstimo, alguns indicadores da capacidade de pagamento devem ser ressaltados, como: o período de retorno de investimento, índice de rentabilidade do negócio, fluxo de caixa e demonstrativo de resultado, previsões de venda, entre vários outros indicadores que podem assegurar a confiança na empresa.

### **2.3 Componentes principais do plano de negócio**

Existem diversos modelos de plano de negócios, variando de acordo com sua finalidade, com o tipo de empresa para o qual foi desenvolvido e também de acordo com os autores que o apresentam. Contribuindo, Dornelas (2001, p.99) diz que “não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio”.

Desta forma, analisando os modelos de plano de negócio apresentados por autores como Degen (1989), Santos e Pereira (1995), Siegel et al (1996), Pavani et al (1997), Dolabela (1999), Dornelas (2001), Pizo et al (2001), Salim et al (2001), Greatti e Previdelli (2002) entre outros, adaptou-se a estrutura de forma a abranger os pontos julgados indispensáveis no planejamento de qualquer negócio.

A parte introdutória do plano de negócios consiste na Capa, Índice Analítico ou Sumário e Sumário Executivo. A capa deve conter as principais informações que caracterizem de forma bem clara a empresa e o negócio, como: nome, endereço, telefone, endereço eletrônico e logotipo da empresa; nome, cargo, endereço e telefone do proprietário e dos que ocupam os principais cargos (presidência, diretoria); nome do autor do plano, mês e ano em que o plano foi feito e o número de cópias que foram tiradas. O sumário deve conter os títulos de todas as seções e subseções do plano com as respectivas páginas a fim de facilitar ao leitor a localização dos assuntos. Já o sumário executivo é uma das partes mais importantes do plano, pois apresenta de forma sintetizada tudo que será abordado no trabalho, de forma a despertar no leitor interesse pelo assunto. O ideal é que ele seja direcionado ao público com o qual se pretende comunicar, dando ênfase nos assuntos que mais os interessam.

Após a apresentação do plano se dá início a Descrição da Empresa ou do Negócio. Está fase apresenta uma breve descrição da empresa em estudo, contendo: estrutura legal (razão social, forma jurídica, proprietários, sócios majoritários, nível de participação e retirada dos sócios, natureza da empresa, benefícios fiscais, etc.); localização e infra-estrutura; seguro (tipo de apólice, período, valor, nome da seguradora, etc.); segurança (contra roubos, *hackers*, informações importantes, no trabalho, etc.); terceiros (alimentação, manutenção, treinamento, consultoria, assessoria jurídica, administrativa, etc.); parceiros estratégicos (fornecedor, cliente, terceiro, concorrente etc.). Aqui, é importante comentar sobre o que é o projeto, como surgiu, e mostrar que a futura empresa apresenta diferenciais competitivos, tendo consigo um produto ou serviço que seja útil para seus clientes, satisfazendo-os plenamente ou, no mínimo, mais que seus concorrentes.

Outro ponto importante, que pode estar contido dentro da descrição da empresa é a Descrição da Administração e da Estrutura Organizacional. A equipe de gestão e suas qualificações devem ser apresentadas com os detalhes suficientes para atraírem investidores para o negócio. O organograma da empresa e a descrição de cargos devem ser apresentados, bem como os

currículos dos principais diretores e gerentes podem constar em anexo, buscando mostrar a capacitação dos que irão gerenciar o capital investido e a tendência de crescimento da empresa.

Na sequência, o plano de negócio deve contar com o Plano Estratégico, Operacional, de Marketing e Financeiro. O plano estratégico deve conter uma análise do ambiente atual da empresa (interno e externo), identificando oportunidades e ameaças. Cabe, também, a declaração da sua visão e missão, bem como a formulação de objetivos e metas que definirão os rumos a serem tomados. O plano operacional deve expor todos os aspectos operacionais do novo empreendimento, ou seja, deve apresentar uma definição de como a organização irá criar ou desenvolver seus produtos e serviços, seja ela uma fábrica, uma empresa atacadista, varejista ou prestadora de serviços. Deve descrever todo o processo produtivo, desde a entrada da matéria-prima até a saída do produto acabado. É importante descrever as máquinas e equipamentos que serão utilizados no processo operacional, bem como a quantidade de matéria-prima, de pessoas e o tempo demandado em cada etapa do processo.

O plano de marketing deve apresentar a estratégia global de marketing, através do composto de produto (conter uma descrição física dos produtos e serviços disponíveis, da sua qualidade e utilidade, do seu estágio de desenvolvimento, da diferenciação em relação à concorrência, das inovações pertinentes); do composto de preço (adequando o preço à qualidade do produto e ao valor que o cliente atribui a ele, bem como à necessidade de viabilização da empresa); do composto de praça (analisando a melhor forma de conduzir o produto ao cliente); do composto de promoção (apresentando o produto ao consumidor através de propaganda, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, *merchandising*, etc.).

Nesta próxima etapa, do plano financeiro, deverá ficar claro ao empreendedor e ao investidor o custo total do plano, bem como a perspectiva de receita e rentabilidade do negócio, pois um plano financeiro consiste em identificar quanto será necessário para montar a empresa e iniciar suas atividades, ou seja, trata dos investimentos iniciais de um empreendimento. Deve conter as previsões de vendas, custos, despesas, receitas, investimentos e financiamentos da empresa; uma projeção do balanço patrimonial, do demonstrativo de resultados e do fluxo de caixa; uma análise do ponto de equilíbrio, do *Payback* (Período de retorno), da TIR (Taxa Interna de Retorno) requerida pela empresa e dos índices de liquidez, endividamento, lucratividade, atividade, etc.

A etapa final do plano de negócio consiste na Análise dos Riscos inerentes à futura empresa. Toda empresa corre riscos, seja quando ainda está sendo criada ou no andamento das atividades quando surgem renovações, e saber administrar tais riscos pode garantir o sucesso do empreendimento. Por isso, esta etapa procura mostrar aos investidores e demais interessados a segurança e a credibilidade do novo empreendimento, colocando os possíveis riscos inerentes ao empreendimento e como se posicionar para solucioná-los. Degen (1989) coloca alguns riscos que podem ocorrer na implantação e desenvolvimento, como: risco de ordem pessoal, relacionados com a auto-satisfação; riscos relacionados com a inovação; riscos de comercialização e riscos de rentabilidade.

A última seção do plano de negócios é denominada como Documentação de Apoio ou Anexos. Nesta parte, segundo Degen (1989), devem ser alocados todos os documentos e as informações suplementares necessários à consubstanciação do plano de negócios, mas que, por suas razões de objetividade, clareza e simplicidade, não foram incluídos em outras seções. Nesta fase do plano de negócios, torna-se oportuno anexar documentos e informações que sejam pertinentes ao estudo e que auxiliem na sua validação, como por exemplo: *curriculum*

*vitae* dos empreendedores e gerentes; organograma da organização; contrato social; fotos do produto e/ou diagrama do serviço; pesquisa de mercado; planta e *layout* do local; projeções financeiras; entre outros documentos importantes.

Diante dos principais componentes do plano de negócios, cabe ressaltar que não é a maneira de expor o negócio que será decisivo para o empreendedor conseguir um investimento, atrair sócios, conquistar parceiros, clientes e fornecedores. O que realmente importa é o conteúdo do plano de negócio. Segundo Borges & Goyano (2002) o formato de uma apresentação de projeto pode ajudar muito, mas não significa que um aporte financeiro deixará de ser feito pela precariedade do *layout* do plano. Se a idéia for realmente boa, significar uma grande oportunidade e for economicamente viável, o investidor conseguirá identificar, mesmo se a estrutura do plano não estiver muito bem organizada.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Buscando atingir os objetivos estabelecidos, o estudo utilizou-se de um modelo metodológico e algumas técnicas de pesquisa universalmente aceitos. De acordo com a classificação de Gil (1999), Cooper & Schindler (2000) e Malhotra (2001), o estudo pôde ser considerado de caráter exploratório e descritivo. Exploratório porque, primeiramente, efetuou-se uma pesquisa levantando os pontos básico do plano de negócio, bem como sua função, importância e aplicabilidade, e descritivo porque buscou descrever e comparar o processo de elaboração do plano de negócio das micro e pequenas empresas ativas e inativas de Maringá. O método de abordagem utilizado, de acordo com Gil (1999), foi o método indutivo, por coletar dados em uma amostra representativa de empresas para chegar a conclusões gerais sobre a diferença entre a elaboração do plano de negócio nos dois grupos de análise.

Os métodos de procedimentos utilizados, segundo a classificação de Lakatos & Marconi (1991) foram estatístico, pois os dados coletados na pesquisa de campo receberam tratamento estatístico descritivo para apresentar os resultados de ambas as amostras, e comparativo, pois analisou-se as similaridades e divergências no plano de negócio elaborado por empreendedores que tiveram suas empresas extintas e por aqueles que conseguiram manter suas empresas ativas no mercado. Seguindo o mesmo autor, o estudo foi realizado por meio da observação direta intensiva, usando como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada. Desta forma, de acordo com Cooper & Schindler (2000), pôde ser considerado um estudo *ex post facto*, transversal múltiplo, de amplitude, sob condições de campo e com a percepção do sujeito da pesquisa.

A unidade analisada constituiu-se de duas amostras de micro e pequenas empresas da cidade de Maringá – Pr, cujas informações foram obtidas junto à Prefeitura Municipal de Maringá, através de listagens fornecidas pela Secretaria da Fazenda. A primeira foi uma amostra de empresas que não sobreviveram por mais de três anos no mercado, ou seja, que foram criadas em 1997, 1998 e 1999 e encerraram suas atividade antes de completar três anos de existência. A segunda, uma amostra, na mesma proporção, de empresas que foram criadas no mesmo período das empresas da primeira amostra (1997, 1998 e 1999) e que, por sua vez conseguiram sobreviver por mais de três anos. O tipo de amostragem utilizado pelo estudo foi a amostragem probabilística estratificada, que segundo Malhotra (2001) é um processo de dois estágios para dividir a população em sub populações ou estratos, e os elementos de cada estrato devem ser selecionados por um processo aleatório. Neste estudo a população de 3.083 empresas ativas e 5.249 empresas inativas, foi dividida em comércio, indústria e serviço, totalizando uma amostra de 97 empresas ativas e 98 empresas inativas, de acordo com a



fórmula aplicada para uma amostragem probabilística e para uma população finita (menos de 1000 casos), de Viegas (1999):

**Tabela 1: Quantidade de empresas da população e da amostra (empresas ativas e inativas)**

Atividade	Empresas Ativas			Empresas Inativas		
	Freq. População	%	Freq. Amostra	Freq. População	%	Freq. Amostra
Comércio	1.306	42,36	41	2.779	52,94	52
Serviço	1.535	49,79	48	2.067	39,38	39
Indústria	242	7,85	8	403	7,68	7
<b>Total</b>	<b>3.083</b>	<b>100,00</b>	<b>97</b>	<b>5.249</b>	<b>100,00</b>	<b>98</b>

**Fonte:** elaborada com base em GREATTI, Lígia. **Perfis Empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial, no município de Maringá-Pr.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UEL. Maringá, 2003.

Cabe ressaltar que a amostra, constituída por 195 empresas, sendo 97 empresas ativas e 98 empresas inativas, foi devidamente alcançada e os 195 questionários foram devidamente preenchidos e utilizados para a análise. Neste contexto, os dados foram submetidos ao tratamento estatístico descritivo, através do qual resultaram tabelas, gráficos e figuras ilustrativas, bem como em textos descritivos e comparativos. Este procedimento atendeu ao objetivo de uma investigação mais rigorosa, deixando explícito que este estudo não teve como objetivo estabelecer inter-relações entre as variáveis, mas sim fazer uma comparação entre as variáveis dos grupos de análise.

#### **4 Análise Comparativa da Utilização do Plano de Negócio em Micros e Pequenas Empresas, Ativas e Inativas, no Município de Maringá-Pr.**

Ao comparar os dois grupos de análise, empreendedores cujas empresas nasceram em 1997, 1998 e 1999 e se extinguiram do mercado com até três anos de atividade e empreendedores cujas empresas nasceram no mesmo período e conseguiram sobreviver por mais de três anos, pôde-se observar que a maioria, em ambas amostras, pertencem ao sexo masculino, sendo 58% dos empreendedores das empresas ativas e 52% das inativas. Esses números mostram que ainda há uma maior participação de homens envolvidos no ambiente empresarial. Com relação a idade dos empreendedores, nas empresas ativas 57% se concentra entre 36 e 50 anos e nas empresas inativas a concentração maior se encontra acima de 46 anos, com 43% dos empreendedores entrevistados.

Na escolaridade, o nível dos empreendedores das empresas ativas é um pouco mais elevado do que o nível dos empreendedores das empresas inativas. Isto pelo fato do percentual de empreendedores com nível de 2º grau, 3º grau e pós-graduação ser maior entre os empreendedores cujas empresas sobreviveram no mercado, cerca de 76%, quando comparado com os 60% de empreendedores cujas empresas não conseguiram se manter ativas. Um fator de contraste é que nas empresas ativas não há nenhum entrevistado sem escolaridade e 6% tem pós-graduação, enquanto que, entre as empresas extintas, 5% são sem escolaridade e nenhum pós-graduado.

Depois de caracterizar os grupos analisados, parte-se então para a questão do estudo, que consiste em comparar o processo de elaboração do plano de negócios entre empreendedores de empresas ativas e inativas de Maringá-Pr. Para isso observa-se o nível de planejamento inicial, busca de informações e o processo de monitoramento do empreendimento, que nada mais é do que a atualização do plano de negócio feito no início da criação da empresa.

Planejar significa antecipar situações e preparar-se para elas, ou seja, é a capacidade de observar e mapear o meio ambiente, identificar situações de ameaças e de oportunidades, analisando recursos existentes e buscando estruturar os caminhos para se alcançar os objetivos. O planejamento para abertura de uma empresa é, muitas vezes, realizado através da elaboração de um plano de negócios, no qual se faz uma avaliação do negócio, produto ou serviço a ser oferecido ao mercado; uma avaliação dos concorrentes, fornecedores e clientes; avalia-se a tecnologia a ser empregada e faz-se uma análise da viabilidade econômico-financeira do empreendimento. Diante de tantas análises e avaliações a serem realizadas, segundo Dolabela (1999), o empreendedor leva de 12 meses para mais para elaborar um bom plano de negócios. Assim, procurou-se comparar o tempo que os empreendedores dos dois grupos de análise (micro e pequenas empresas ativas e inativas) despenderam para planejar os seus empreendimentos.

**Tabela 2: Tempo de planejamento para a criação da empresa**

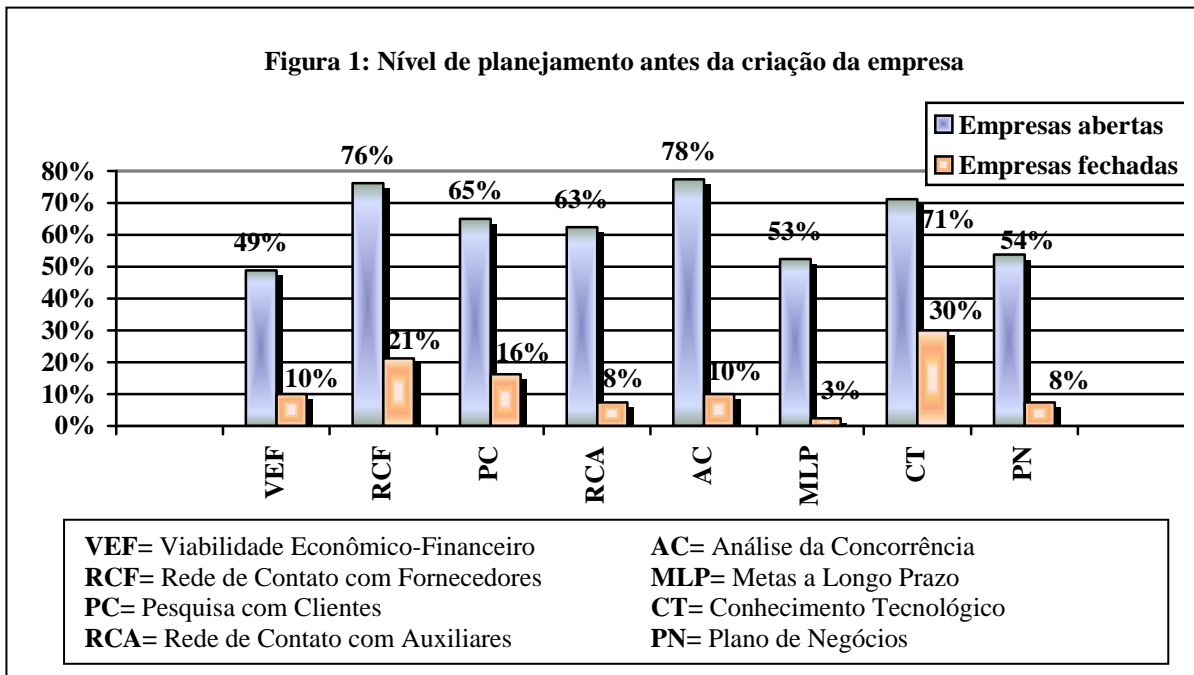
	TEMPO DE PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO <sup>1</sup>						
	Até 1 mês	De 1 a 3 meses	De 3 a 6 meses	De 6 a 9 meses	De 9 a 12 meses	Mais de 12 meses	Total (%)
ABERTAS	8,75	11,25	13,75	17,5	20	28,75	100
FECHADAS	28,75	35	22,5	7,5	3,75	2,5	100

<sup>1</sup> Tempo utilizado para o planejamento do negócio antes do início das atividades.

**Fonte:** GREATTI, Ligia. **Perfis Empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial, no município de Maringá-Pr.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UEL. Maringá, 2003.

Observou-se que 66,25% dos empreendedores das empresas ativas planejaram seus empreendimentos por mais de 6 (seis) meses, sendo que, destes, 28,75% planejaram por mais de 12 (doze) meses. Destes empreendedores apenas 33,75% planejaram seus negócios por menos de 6 (seis) meses, contra 86,25% dos empreendedores das empresas extintas. Em contraste com os 28,75% dos empreendedores de empresas ativas que levaram mais de 12 meses para planejar seus negócios estão os 2,5% dos empreendedores de empresas inativas. Em geral, os empreendedores cujas empresas permanecem em atividade planejaram seus empreendimentos por um período bem mais longo do que os empreendedores cujas empresas já saíram de atividade. Os negócios, quando bem planejados, tendem a permanecer competitivos no mercado por mais tempo, pois já houve uma previsão dos riscos que poderiam ocorrer e das alternativas para enfrentá-los.

Além de analisar o tempo dedicado ao planejamento do negócio, analisou-se também, quais os tipos de pesquisas que foram realizadas e o que foi avaliado antes da abertura da empresa. Para isso perguntou-se aos empreendedores de ambas as amostras se haviam realizado estudos de viabilidade econômico-financeira, se haviam estabelecido rede de contatos com fornecedores, clientes e com pessoas que poderiam auxiliar no negócio, se haviam feito uma análise dos concorrentes e da tecnologia a ser empregada no empreendimento. Para não restar dúvidas também foi questionado se haviam elaborado um plano de negócios para o empreendimento, que consiste no conjunto de todas as pesquisas acima mencionadas. As respostas para tais perguntas estão apresentadas na **figura 1**:

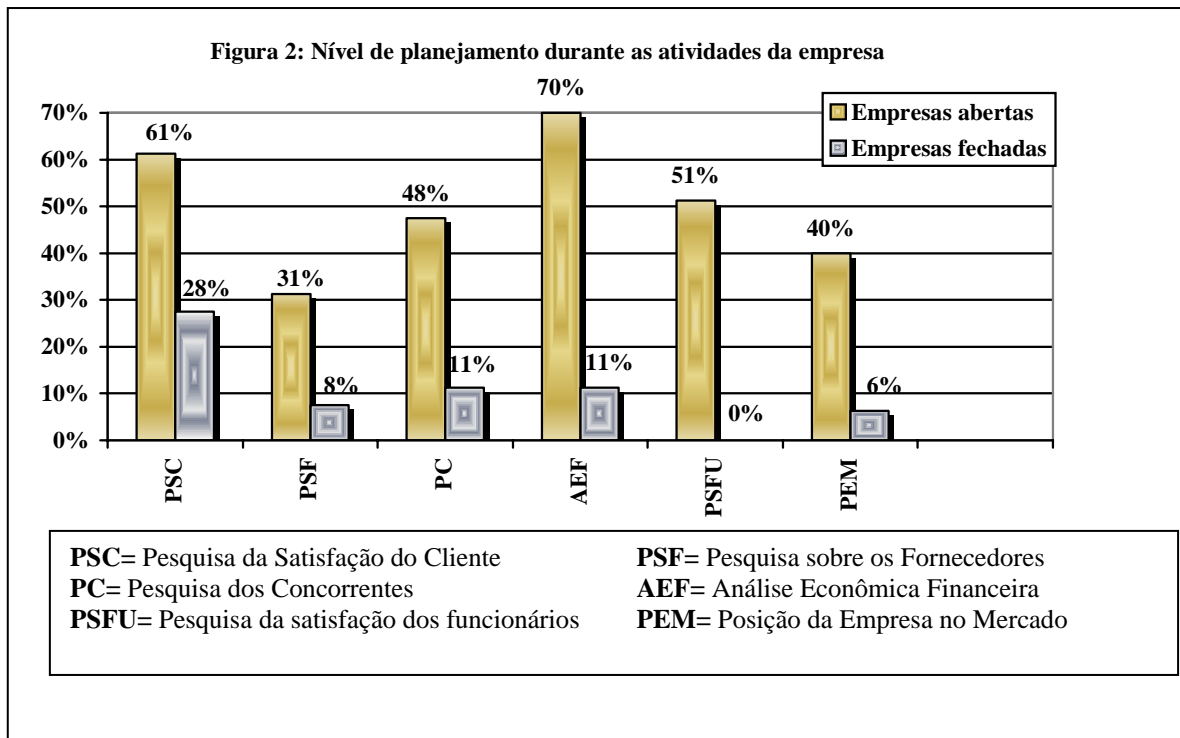


Fonte: GREATTI, Ligia. **Perfis Empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial, no município de Maringá-Pr.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UEL. Maringá, 2003.

A demonstração da figura acima mostra que, em todos os aspectos de planejamento analisado, o percentual de empreendedores das empresas ativas é maior do que o percentual de empreendedores de empresas inativas. A média de planejamento está em 12% para os empreendedores de empresas inativas e 64% para os empreendedores de empresas ativas, ou seja, tirando uma média dos empreendedores que planejaram todos os aspectos temos esses percentuais. Os pontos mais marcantes foram com relação à elaboração de um plano de negócios, no qual 54% dos empreendedores das empresas ativas disseram que elaboraram, contra apenas 6% dos empreendedores de empresas inativas; com relação à análise da concorrência, que é um fator fundamental para a abertura de uma empresa, na qual 78% dos empreendedores das empresas ativas fizeram e apenas 10% dos empreendedores das empresas inativas a realizaram; com relação à pesquisa de aceitação com clientes, na qual 65% das empresas ativas analisaram contra 16% dos empreendedores das empresas inativas; com relação ao estabelecimento de metas a longo prazo, no qual 53% dos empreendedores em atividade fizeram e somente 3% dos empreendedores de empresas encerradas estabeleceram metas a longo prazo; entre os outros aspectos que também mostraram percentuais bem diferentes para os dois grupos em análise.

Após analisar o planejamento antes da abertura da empresa, procurou-se analisar o nível de planejamento durante as atividades da empresa, pois, segundo McClelland, planejamento é o ato de antecipar situações e também de revisar os planos e objetivos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais (SEBRAE, 1990). O planejamento elaborado por meio de um plano de negócios é um documento que permite ao empreendedor avaliar o negócio e monitorá-lo através de um acompanhamento sistemático e comparativo. Ele serve também como um instrumento de medição, através do qual pode-se comparar os resultados obtidos com aqueles que se pretendia obter, analisando os desvios ocorridos e estabelecendo novas diretrizes.

Assim, durante o período de atividade da empresa, também é necessário que o empreendedor realize pesquisas e faça avaliações para manter o monitoramento do negócio, assim como é necessário que o empreendedor esteja constantemente planejando. Com o objetivo de analisar se os empreendedores de ambas as amostras monitoraram ou monitoram seus negócios, foi realizada uma questão incluindo os tipos de pesquisas que o empreendedor pode fazer para avaliar o andamento do seu empreendimento, através da qual obteve-se as respostas contidas na **figura 2**:



Fonte: GREATTI, Ligia. **Perfis Empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial, no município de Maringá-Pr**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UEL. Maringá, 2003.

Pôde-se perceber que bem menos empreendedores de empresas inativas fizeram pesquisas para monitorar suas empresas do que empreendedores das empresas ativas. Em média, 51% dos empreendedores das empresas em atividade fizeram pesquisas com clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários, análise financeira do negócio e pesquisa para saber a posição da empresa do mercado, enquanto que, apenas 11% em média, dos empreendedores das empresas que encerraram suas atividades fizeram pesquisas para analisar tais aspectos e monitorar seu empreendimento. Nenhum dos empreendedores das empresas extintas procurou saber o nível de satisfação dos seus funcionários, enquanto que, 51% dos proprietários das empresas ativas se preocuparam com esta questão, apesar de também ser um percentual considerado baixo quando comparado com a importância deste tipo de análise. Atender bem os funcionários resulta em um bom atendimento ao cliente, pois funcionários que trabalham insatisfeitos, geralmente, tratam os clientes de forma insatisfatória.

Outro aspecto importante e que necessita de constante avaliação é situação econômico-financeira da empresa, mas que mereceu atenção de apenas 11% dos empreendedores das empresas inativas, ou seja, 89% destes empreendedores não procuraram monitorar a situação financeira da empresa e quando a perceberam não havia mais tempo de recuperar. Já entre os empreendedores das empresas ativas, 70% se preocupam com este tipo de monitoramento. Com relação à satisfação dos clientes, somente 28% dos empreendedores das empresas

inativas realizaram, mesmo que informalmente, uma pesquisa do gênero, enquanto que, entre os empreendedores das empresas ativas, 68% procuram saber e avaliar se seus clientes estão satisfeitos com o produto ou serviço oferecido. Tais empreendedores vêem nos clientes uma valiosa fonte de informação sobre a qualidade dos produtos e serviços e até mesmo sobre a forma de atendimento e sobre técnicas de venda.

De forma geral, os empreendedores das empresas ativas mostram as características “planejamento e monitoramento sistemático” e “busca de informações”, identificadas por McClelland, em uma proporção maior do que os empreendedores das empresas inativas. Com essas características o empreendedor dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes (SEBRAE, 1990). Notou-se que os empreendedores das empresas ativas planejaram por mais tempo e em maior profundidade seus empreendimentos do que os empreendedores das empresas inativas, e também que buscaram mais informações do mercado e analisaram melhor a viabilidade da implantação dos seus negócios. Quanto ao monitoramento, a maioria dos empreendedores das empresas ativas, ao contrário das inativas, está sempre reavaliando suas empresas, pois constantemente realiza pesquisas com o mercado, mesmo que informalmente, avalia a viabilidade da permanência do negócio e sua posição no mercado face aos concorrentes. Saber a importância de analisar o mercado, não somente antes da abertura da empresa, mas também no decorrer da sua vida, pode ser um dos fatores fundamentais para superar a competitividade acirrada que envolve o meio empresarial.

## 5 Considerações Finais

Atualmente, a informação é a mais pura fonte de riqueza, superando a tecnologia e os recursos naturais. As informações quando trabalhadas se tornam conhecimento e buscar tais conhecimentos é estar investindo no negócio. As informações obtidas vão sendo depositadas no plano de negócio e formando uma grande central de dados, que permite o monitoramento contínuo dos concorrentes, clientes, fornecedores e outras forças produtivas. Neste aspecto o plano de negócios é uma parte fundamental do processo de gestão estratégica das empresas, pois previne as empresas da ocorrência de eventuais surpresas.

Os mais simples projetos tornam-se mais viáveis se alicerçados por um plano, portanto, “um bom plano de negócios pode ajudar uma boa empresa a tornar-se digna de crédito, compreensível e atraente para alguém que não está familiarizado com ela” (Siegel *et al*, 1996:215). Assim, redigir um bom plano de negócios ajuda a empresa a alcançar grandes probabilidades de sucesso, reduzindo os riscos inerentes ao negócio através de um processo básico: uma auto-análise.

Entretanto, mesmo com a disponibilidade desta ferramenta, muitos empreendedores subestimam o quanto o fato de se ter um bom plano de negócio pode ajudar uma nova empresa a levantar dinheiro, planejar para o futuro e controlar seus progressos correntes (Siegel *et al*, 1996). Diante disso, a taxa de mortalidade das empresas ainda nos primeiros anos de existência é bastante elevada, cerca de 90% no Brasil. As causas podem ser atribuídas, em grande parte, ao lançamento prematuro do novo produto ou serviço no mercado, ou seja, sem um planejamento que fundamente o seu lançamento (Dolabela, 1999). Este artigo leva a perceber que o nível de planejamento é bem maior entre as empresas que sobreviveram no mercado do que naquelas que se extinguiram, e isso leva a concluir que empresas que elaboram um plano de negócios, ou seja, que planejam inicialmente seus empreendimentos podem ser mais propícias ao sucesso do que aquelas que não se atentam a esta questão.

O fato é que muitos empreendedores, desejosos de ver seu negócio em plena atividade, desconsideram a segunda etapa do processo empreendedor, o planejamento, e então a terceira e quarta etapa (captação de recursos e gerenciamento) não funcionam de forma adequada, levando seus empreendimentos à extinção. O índice de mortalidade empresarial poderia ser reduzido se as empresas e o próprio empreendedor não subestimassem a importância de se preparar um plano de negócio, pois ao redigi-lo o empreendedor é conduzido a examinar de forma minuciosa cada elemento do empreendimento. Segundo Siegel *et al* (1996), muitos problemas e falhas são identificados e tratados através deste processo, o que aumenta, em grande proporção, a probabilidade de sucesso do negócio.

“O plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios” (Dornelas, 2001, p.97), no entanto, 98% das pequenas empresas americanas morrem por falta de planejamento adequado do negócio, pois pior do que não fazer um plano de negócio é fazê-lo de forma inadequada, forjando informações, e pior ainda é fazer isso conscientemente (Dornelas, 2001). A falta de planejamento pode levar à mortalidade da empresa justamente por não sinalizar algumas falhas que podem ocorrer durante sua atuação, como: falta de experiência gerencial do empreendedor, falta de capital inicial para abrir o negócio, falta de capital de giro, falta de clientes potenciais, falta de fornecedores, localização errada, expansão inadequada, excesso de capital em ativos fixos, difícil obtenção de crédito, uso de grande parte dos recursos do dono, entre inúmeras outras.

São por essas e outras falhas que, num mercado cada vez mais competitivo, o sucesso do negócio depende basicamente da qualidade e quantidade de informações circulantes na empresa, bem como da velocidade em que elas chegam até a corporação. O desafio de utilizar a informação e o conhecimento por ela gerado cria vantagens competitivas apropriadas e oportunas para a empresa. Segundo Barrosa & Gomes (apud Pizo et al, 2001), este fato se torna mais evidente à medida que as novas possibilidades técnicas e o conhecimento de mercado determinam as inovações nos produtos, à medida que as operações funcionais advêm do conhecimento combinado entre como as coisas funcionam e como poderiam funcionar e à medida que a participação no mercado cresce com um melhor conhecimento dos clientes atuais e potenciais e de como atender-los melhor.

Ao armazenar informações e elaborar um plano de negócio tem-se uma oportunidade única de pensar cuidadosamente em todos os detalhes, as potencialidades, os riscos e desafios, os pontos fortes e fracos do mercado, dos concorrentes e da empresa, antes de investir recursos em idéias não validadas ou na simples intuição. Apesar de não eliminar totalmente os riscos, ele auxilia nas tomadas de decisões e no alcance dos objetivos de forma mais direta, pois segundo Dolabela (1999, p.80), “o plano de negócio não garante o sucesso da empresa, mas evita que muitas decisões erradas sejam tomadas por falta de análise”.

A elaboração do plano de negócio é considerada então como um requisito básico no desempenho das empresas e os empreendedores não podem estar dissociados da importância que ele pode fornecer em termos de informações sobre o ambiente (interno e externo) em que a empresa atua. O momento é de constantes mudanças e se os empreendedores não conhecerem o mercado e sua própria empresa de forma minuciosa terão pouquíssimas chances de sucesso ou até mesmo de sobrevivência.

## 6 Referências Bibliográficas

- BORGES, A. & GOYANO, J. **Recomendações de grandes investidores para o empreendedor elaborar um plano de negócios eficiente.** Internet Business. Ano V, nº 57, p. 24-31. 2001.
- COOPER, D. R. & SCHINDLER, P. S. **Business research methods.** McGraw-Hill. Irwin, 2000.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO J., E.; SUNSIN, L. A. DE S. B.. **Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor.** In: Empreendedorismo – Competência Essencial para pequenas e médias empresas. ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. Brasília, 2001. p. 9–27.
- GREATTI, Ligia. **Perfis Empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial, no município de Maringá-Pr.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UEL. Maringá, 2003.
- GREATTI, L. & PREVIDELLI, J. J. **A importância do plano de negócio na atividade empreendedora.** Anais do ENEMPRES – Encontro Nacional de empreendedorismo. Florianópolis: ENE/UFSC: 2002.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1991.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A. & LÓPEZ, S. M. **Plano de Negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento.** Rio de Janeiro: Lexikon editorial, 1997.
- PIZO, C. A.; PEREIRA, M. F. & TUBINO, D. F. **Plano de Negócios e as novas fontes de riqueza na era da informação.** Anais II EGEPE. Londrina/PR, Nov./2001. p. 286 – 298.
- SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C. & RAMAL, S. A. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SANTOS, Silvio Aparecido e PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial.** Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- SEBRAE. **Manual de implantação do projeto EMPRETEC.** Brasília: Ed. Sebrae, 1990
- SIEGEL, E. S. *Et al.* **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- STONER, James A.F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de metodologia científica.** Brasília: Editora Universidade Federal de Brasília, 1999.