

**O PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA OBTER
SUCESSO: estudo em uma empresa do setor alimentício na cidade de Juazeiro do Norte
– CE**

**CICERA THAMYRES FERREIRA DE LUNA
LUIZ RODRIGO FERREIRA GOMES DO NASCIMENTO
MICAEL RODRIGUES FEITOSA MELO
LAHYNE ALVES TAVARES
FRANCISCO INALDO SOBREIRA FERREIRA
PEDRO ANDERSON SANTOS PEREIRA
ÂNGELA MARIA DE SOUZA
JULIANA COELHO ANDRADE**

O PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA OBTER SUCESSO: Estudo em uma empresa do setor alimentício na cidade de Juazeiro do Norte – CE

RESUMO

O século XXI conta com mercados cada vez mais dinâmicos, mudanças estão constantemente acontecendo, o que acaba exigindo planejamentos cada vez mais estratégicos para que haja uma sobrevivência das empresas no mercado. Houve um tempo em que as empresas eram guiadas por um planejamento anual, hoje as coisas não funcionam mais assim. Independentemente do tamanho de uma empresa, um plano de negócio elaborado de maneira estratégica torna-se essencial para o sucesso da mesma. Visto que o uso dessa ferramenta é fundamental, o presente artigo tem por objetivo explicar a importância de um plano de negócio, bem como a importância do planejamento estratégico para as empresas que o adotam. Para isso foi realizada uma coleta de dados secundários, extraídos de livros e artigos, sendo assim possível comprovar através dessa pesquisa bibliográfica a eficácia do plano de negócio. Posteriormente, através de um estudo de caso que foi realizado em uma empresa da região de Juazeiro do Norte - CE foi possível analisar o diferencial em termos de desempenho, antes e depois da elaboração do planejamento. Essa pesquisa foi concretizada através de uma entrevista estruturada com a gestora da empresa em análise, onde foi possível obter melhores informações pertinentes ao tema do trabalho. E com isso mostrar na prática o que foi descrito na pesquisa bibliográfica, que planejar é a melhor maneira para a empresa que busca o sucesso e decidir antecipadamente faz com que as operações empresariais não sejam surpreendidas por infortúnios.

Palavras Chave: Plano de Negócio. Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The 21 st century has more and more dynamic marketts, changes are constantly occurring what fends up demanding. More and more stratrgic planning for the survival op companies in the Market. There was a time when companies were guided by anual planning, but today things don't work that way. Regardless of the size of a company na elaborate strategic business plan becomes essencial for its sucess. Because the use of this tool is fundamental. This article aims to explain the importance of strategic planning for companies that adopt it. For this, it was performed a collectiow of secondary data, extrocted from books and articles, thus being possible to prove through this bibliographical research the effectiveness of the business plan. Subsequently, througna case study that was carriedout in company in the Northern Juazeiro Region. It was possible to analyze the difference in terms of performance, before awd apter the elaboration of planning. The survey was concreted through a structured interview with the company maneger under analysis, where it was possible to obtain better information pertinent to the theme of the work and with this show in practice what was described in the bibliographic research tha plan is the best way for the company that seeks sucess an decide in advance makes business operations not surheld by misfortunes.

Keywords: Bussiness Plan. Strategic Planning. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da economia de um país está diretamente ligado ao desenvolvimento e grande parte desse desenvolvimento está relacionada à capacidade de criar empresas e conseguir sobreviver dentro do mercado, diz (FERREIRA et al. 2012).

Apesar de algumas empresas conseguirem sobreviver no mercado, mesmo não fazendo o uso do plano de negócio como ferramenta estratégica para a obtenção do sucesso, muitos insucessos podem ser evitados quando os empreendedores optarem pela elaboração de um planejamento, principalmente quando o negócio estiver em sua fase inicial, embora o planejamento contínuo seja indispensável na empresa, independente de quantos anos ela já esteja no mercado, (GREATTI, 2007).

Partindo desse pressuposto é importante analisar quais os aspectos e quais as ferramentas estão sendo levadas em considerações antes de iniciar um novo negócio, após elaborada essa análise, ressaltar aos futuros empreendedores, que o planejamento antecipado e um estudo de mercado podem-se considerar fundamentais para quem deseja deixar de lado os possíveis fracassos e obter vantagem competitiva, relata Gato (2010).

Dentre as recomendações dadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) aos empreendedores, pode-se dizer que a principal delas é que para se conseguir sobreviver no mercado, o planejamento é considerado como fundamental para o sucesso empresarial.

Diante do que foi exposto, surge o seguinte questionamento: Como um plano de negócio pode contribuir para o desempenho de uma empresa, alavancando as possibilidades de sucesso em meio à concorrência?

Tendo como objetivo geral, o presente trabalho buscou evidenciar quais as vantagens que o plano de negócio interligado ao planejamento estratégico traz para as empresas que os adotam. E como objetivos secundários, apresentar o que vem a ser um plano de negócio, explicar a importância de um plano de negócio, bem como a importância do planejamento estratégico e investigar o porquê de alguns empreendedores optarem pela abertura de um novo negócio sem um planejamento.

Diante disso, foi realizado um levantamento de dados com base em uma entrevista realizada com a gestora de uma empresa do setor alimentício, com o intuito de analisar o comportamento dessa empresa dentro do mercado antes e depois da elaboração do planejamento.

O resultado dessa pesquisa é importante para reafirmar de uma maneira clara e específica à ideia de que o planejamento pode ser considerado como fator primordial para o sucesso de uma empresa, sendo possível detectar qual a sua relevância a partir do momento que a empresa decide adotá-lo, bem como analisar o impacto no sucesso ou fracasso do empreendimento.

Visto que, foi possível detectar através da pesquisa realizada que arriscar introduzir-se no mercado sem a realização de um planejamento antecipado não é a escolha ideal para quem deseja o sucesso empresarial, tendo em vista que planejar é a fonte principal para esse sucesso.

É importante entender que planejar é a melhor maneira para a empresa que busca o progresso e decidir antecipadamente faz com que as operações empresariais não sejam surpreendidas por infortúnios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é um negócio?

A criação de nova empresa é uma tarefa altamente complexa, diz Greatti (2007), por esse motivo, antes de analisar quais os principais fatores que influenciam no sucesso empresarial é importante entender o que de fato vem a ser um negócio. Segundo Masiero (1996) um negócio é quando há uma transformação das matérias-primas, ideias e habilidades em bens e serviços.

Chiavenato (2000) diz que uma organização é constituída com a intenção de atingir objetivos anteriormente estabelecidos, deixando evidente que um novo negócio não se constitui a partir do inesperado, antes de uma empresa nascer e ser ativamente inserida no mercado passa-se por todo um processo de planejamento, a fim de se descobrir quais os meios estratégicos que serão utilizados para atingir os objetivos, sempre visando o menor custo e esforço.

É comum por parte das empresas que já estão dentro no mercado buscarem o constante crescimento, com o intuito de acompanhar as mudanças que dia após dia estão acontecendo, empreendedores tem por base a implantação de inovações atuais, pois para eles esse é o melhor caminho para quem deseja obter constante desenvolvimento e maior e lucratividade, diz Aaker (2012).

Pode-se dizer então, que o objetivo final e primordial de um negócio é melhorar a sua desenvoltura no mercado ofertando novidades aos consumidores através de uma série de inovações, pois fazendo isso, o público terá a sensação de que a empresa é dinâmica e criativa e está sempre buscando melhorar suas ofertas através das mudanças realizadas, relata Aaker (2012).

Esse dinamismo que as empresas buscam constantemente desenvolver em seus negócios podem está diretamente interligado ao empreendedorismo, uma vez que empreender é quando há uma visão de negócio de uma forma diferenciada e dinâmica, enxergando ótimas oportunidades de inovação em algo que já exista, conclui Degen (2009).

2.2 Empreendedorismo

Ao contrário do que muitos possam conjecturar o empreendedorismo não pode ser considerado como uma moda do momento, uma vez que Dolabela (2008) diz que ele vem se desenvolvendo no decorrer do tempo, sempre com o objetivo de conduzir o desenvolvimento econômico do país, sendo capaz de gerar, distribuir riquezas e proporcionar benefícios para a sociedade com um todo.

No decorrer do tempo, o empreendedorismo vem despertando interesse na sociedade de todo o território nacional, bem como internacional e por ele ter se tornado tão bem visto acabou atraindo a participação das mais diversas organizações multinacionais diz Ferreira et al. (2012), porém, somente há algum tempo atrás, percebeu-se a necessidade de um estudo

mais profundo a respeito do empreendedorismo, pois estudos passaram a apontar a contribuição do mesmo para o desenvolvimento regional (SCHMIDTE; BOHNENBERGER, 2009).

Embora o empreendedorismo venha sendo estudado com maior ênfase somente nos últimos anos, aquele espírito de “empreendedor sempre esteve presente na história da humanidade, fazendo com que a cultura empreendedora cada vez mais se fortalecesse e se enraizasse na nossa civilização” (GREATTI, 2005, p. 68).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009), dizem que empreendedorismo é criar algo novo com valor, e para que isso venha a acontecer, é necessário dedicar tempo e esforço, estar disposto a assumir riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes, para que posteriormente se possam receber as devidas recompensas, sendo elas a satisfação e a independência financeira e pessoal.

2.3 Empreendedorismo no Brasil

Nos últimos anos, o empreendedorismo passou a ser considerado como o principal gerador de renda no Brasil, procurando pular de um modelo tradicional de empresa, para um modelo mais dinâmico, no qual passaram a contar com a participação do Estado como incentivador, ou seja, recursos que seriam destinados ao pagamento de impostos, passaram a ser investidos em projetos de iniciativa empreendedora, a exemplo do que já vem sendo realizado em países desenvolvidos, onde empreendedores são considerados como principal fonte da economia, (FERREIRA et al., 2012).

Em sua afirmação, o mesmo autor diz que o empreendedorismo no Brasil começou a se destacar em meados da década de 1980 e 1990, quando foram criadas algumas instituições, como é o caso do SEBRAE, que tem por principal objetivo instruir e auxiliar os futuros empresários a montar seus próprios negócios.

A pesquisa Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2015) mostra que em uma estimativa de dez brasileiros adultos, quatro deles já tem o seu negócio ou estão com algo em andamento. Em 2015, a taxa de empreendedorismo no país foi de 39,3% o maior índice dos últimos 14 anos e quase o dobro do registrado em 2002, quando a taxa foi de 20,9% (GLOBAL, 2015).

Visto que o empreendedorismo é fundamental para economia de um país é imprescindível que uma empresa, principalmente em sua fase de abertura, faça a adesão do plano de negócio como ferramenta primordial para a obtenção do sucesso, uma vez que, Greatti (2007) deixa claro que o plano de negócio pode ser considerado uma ferramenta, cujo objetivo é orientar o empreendedor na implantação do negócio servindo como instrumento de captação de recursos para viabilização do novo empreendimento, podendo-se concluir que apenas uma empresa bem sucedida é capaz de gerar lucratividade para o país.

2.4 Plano de Negócio

Independente do porte da empresa, o planejamento é um procedimento crucial que nunca pode entrar em extinção, sendo ele fundamental em todos os estágios da empresa, principalmente no seu estágio inicial, tendo como principal objetivo direcionar a administração em quais decisões adotar, bem como deixa-lo preparado, apto a desenvolver

suas atividades dentro de um mercado que está em constantes mutações, diz Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

É evidente que nenhum empreendedor investe em seu negócio pensando em falir algum dia, o desejo de todos é dedicar-se ao máximo para em seguida receber as devidas recompensas, todavia isso nem sempre acontece, muitos empreendimentos acabam falindo antes do sucesso chegar, pelo fato da inexistência do planejamento antes da abertura da empresa e pela falta de preparação diante os obstáculos que foram surgindo (GATO, 2010).

Em sua afirmação, Terra (2008) diz que, muitos empreendedores acabam falindo em seus negócios, justamente pela falta da elaboração de um projeto de negócio, antes da abertura do empreendimento. Com o objetivo de evitar tal acontecimento, é de extrema importância o futuro empreendedor buscar informações sobre aquilo que ele deseja fazer, já que ter uma boa ideia não é o suficiente, a imaginação precisa ser viável, e para isso faz-se necessário à elaboração de um projeto, onde o mesmo irá aumentar significativamente a probabilidade de sucesso.

Diante das afirmações anteriores, Gato (2010), diz que o plano de negócio é a ferramenta ideal para todos que desejam esboçar um cenário fiel do mercado, além de ser possível escolher qual produto irá gerar maior lucratividade, em consequência, saber quais atitudes primordiais o empreendedor terá que tomar para alcançar seus objetivos, feito isso, ele se sentirá seguro para iniciar, expandir ou até mesmo promover inovações em seu negócio, pois as chances de se obter êxito foram ampliadas.

Rosa (2007), diz que um plano de negócio é um documento que descreve o passo a passo que a empresa deve seguir, para que possa alcançar os objetivos traçados, diminuindo a probabilidade de riscos e incertezas.

Chiavenato (2012) mostra que, um plano de negocio é um documento que irá auxiliar o empreendedor a chegar onde ele deseja, descrevendo as principais ideias e objetivos que se deve atingir, diminuindo a probabilidade de erros e consequentemente facilitando a implantação do futuro empreendimento.

Fica evidente na afirmação de Brandão (2013), que um plano de negócio é muito importante, pois ele levará o empreendedor a organizar aspectos relevantes ao ramo do negócio no qual se pretende atuar, assim como fazer um levantamento sobre a viabilidade do mesmo, sendo possível identificar vários pontos importantes a serem considerados.

Segundo Lima et al. (2007), um plano de negócio bem elaborado, além de diminuir os riscos, também é utilizado para solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições bancárias, serve para auxiliar o empreendedor analisar o mercado, bem como comparar o seu negócio com outros já existentes, analisando quais os pontos fortes e fracos do concorrente, além de fornecer informações de uma forma geral com relação ao investimento que deverá ser feito.

Greatti (2007) mostra que o objetivo principal de um plano de negócio é orientar o empreendedor com relação às decisões que ele irá tomar, sempre visando à maneira mais estratégica, fazendo assim ele terá uma noção de como será o funcionamento da empresa do ponto de vista mercadológico, operacional, bem como fazer um levantamento do financeiro e saber administrar o seu operacional.

Vale ressaltar que, um plano de negócio, quando elaborado de maneira estratégica, a probabilidade do sucesso é bem maior, pois segundo Alday (2000), o planejamento estratégico é considerado um instrumento inteligente, capaz de auxiliar os administradores a tomar decisões em longo prazo.

2.5 Planejamento Estratégico

No Brasil, apesar de um grande número de empresas já fazerem o uso do planejamento estratégico como ponte para obter o sucesso, pode-se perceber que muitos empreendedores ainda têm dúvidas sobre o que realmente vem a ser e como deve ser formulado, diz Alday (2000).

Diante disso é importante entender que no ambiente empresarial em que estamos inseridos, a estratégia tornou-se essencial para o sucesso da mesma, pois é através dela que as empresas conseguem ter uma visão de futuro. A estratégia é uma ferramenta “que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática de tendências”. (OLIVEIRA; PEREZ PEREZ JR.; SILVA, 2011, p.19).

Padoveze e Bertolucci (2008) enfatizam que um planejamento antecipado não significa que a empresa já esteja com o sucesso garantido, porém em um mundo de negócios, onde mudanças acontecem constantemente, o planejamento é uma excelente ferramenta para aqueles que desejam aumentar as chances de sucesso, os autores afirmam que através do planejamento estratégico a empresa fica preparada para o que está por vir, sendo possível mensurar quem serão seus principais concorrentes, bem como saber quem serão seus clientes, sendo possível tomar conhecimento quais vantagens irão obter a curto e longo prazo.

Em sua afirmação, Coronado (2006), acrescenta que além de um bom planejamento é fundamental que pessoas qualificadas estejam presentes para executar, controlar e avaliar tudo aquilo que foi planejado, pois Meireles (2003 apud CORONADO, 2006), a realidade empresarial de ontem não é a mesma de hoje, as mudanças estão acontecendo de forma tão rápidas que poucos são aqueles que estão conseguindo acompanhar, por isso é de suma importância a presença de um bom administrador na gestão, pois geralmente aquilo que se é programado pela manhã ao final do expediente pode já ter se tornado obsoleto.

2.6 Vantagem Competitiva

Uma boa estratégia é aquela que é capaz de gerar de forma continuada vantagens positivas para a empresa, pois de acordo com Barney e Hesterly (2007), a melhor maneira para obter vantagens em meio à concorrência é escolher a estratégia da empresa de maneira cuidadosa e sistemática, bem como acompanhar todo o processo de administração estratégica. Esse processo de administração estratégica é a junção de alguns fatores que são considerados importantes para a tomada de decisão, visando sempre boas estratégias que gerem excelentes vantagens competitivas. O mesmo autor define vantagem competitiva como sendo uma capacidade de gerar um maior valor econômico em seus produtos quando comparado às empresas concorrentes.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), afirmam que essa competitividade pode ser definida como uma capacidade que a empresa tem para estabelecer, programar, divulgar e colocar em prática estratégias que superem seus concorrentes, sendo possível ampliar de forma duradoura e vantajosa uma posição sustentável no mercado.

O processo de administração estratégica torna-se essencial nesse cenário, pois esse processo pode ser definido como um aglomerado de características, decisões e ações

necessárias para obter vantagens competitivas e retornos acima do que estava previsto (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

3 MÉTODO

Buscando atingir os objetivos que foram instituídos, o presente trabalho buscou elaborar uma revisão teórica sobre o assunto, em seguida foi realizado um estudo de caso, cujo objetivo foi mostrar na prática aquilo que foi descrito no referencial. A pesquisa trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa.

Qualitativa porque, segundo Minayo (1994 apud ARAÚJO, 2012, p. 12), “a pesquisa qualitativa responde a questionamentos mais particulares e preocupa-se em delinear assuntos mais organizativos voltando-se para temática das ciências sociais”.

Para o referencial teórico, foi realizada uma coleta de dados secundários, extraídos de livros e artigos para complementar o referencial teórico, pois “qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, que proporciona um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto” (SANTOS; PARRA FILHO, 2011, p. 83).

Posteriormente foi realizada uma entrevista estruturada por meio de um questionário composto por dez perguntas direcionadas a gestora de uma empresa do setor alimentício, que está localizada na cidade de Juazeiro do Norte – CE, com o intuito de analisar o comportamento dessa empresa dentro do mercado, sendo assim possível mostrar na prática o que foi descrito no referencial teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor alimentício que está localizada na cidade de Juazeiro do Norte-CE, que diz respeito a uma empresa familiar que está há mais de 30 anos inserida no mercado.

Foi perpetrada uma entrevista, composta por dez perguntas abertas, conforme mostra no apêndice A, a entrevista foi realizada com a gestora da empresa, onde o objetivo principal consistiu em evidenciar quais as vantagens que o plano de negócio interligado ao planejamento estratégico traz para as empresas que os adotam.

A empresa pesquisada foi construída com a sucessão das gerações, de avós para pais e de pais para filhos. A gestora enfatiza que não foi realizado planejamento para a abertura da empresa, conforme menciona: “crescemos vendo o desempenho dos nossos antepassados, e como a empresa já estava no mercado, apenas deu-se continuidade”. Isto é facilmente percebida dada a época de abertura da mesma, que remete em média há uns 30 anos, quando Gato (2010) destaca que há uma falta de preparo dos empresários “geralmente eficientes na operacionalidade técnica, mas pouco eficazes na gestão do seu negócio”.

A gestora afirmou ainda que essa falta de planejamento foi o principal motivo que levou a empresa a quase falir, “ficou evidente que não havia organização na empresa, pois era notória a confusão, principalmente na parte administrativa”. Diante do cenário no qual a empresa se encontrava, viu-se a necessidade de um planejamento para obter sucesso. Uma vez

que ninguém abre ou dar continuidade a “um negócio achando que não vai dar certo e que seu destino é a falência” (GATO, 2010, p. 13).

A partir do momento no qual ficou percebido a necessidade de um planejamento para poder se obter sucesso na empresa, a entrevistada ressaltou ter enfrentado algumas dificuldades para reestruturar os setores da mesma, “visto que mudar aquilo que já havia se tornado uma tradição não é uma tarefa nada fácil”. Mesmo diante de todos os obstáculos foi possível superá-los, e em pouco tempo perceber uma crescente melhoria em cada setor, tais como: “o setor operacional - de fabricação manual, passou a ser com máquinas modernas, digitais e automáticas; no setor administrativo foi implantado um sistema de informação próprio para atender às necessidades específicas, com módulos de controle de estoque, de controle financeiro, com relatórios gerenciais, para auxiliar nas tomadas de decisões; no setor de vendas, a empresa contratou um representante para atuar diretamente nas vendas e melhorar o relacionamento empresa-cliente”.

Outra mudança que ocorreu recentemente na empresa, por consequência de algumas dificuldades enfrentadas no Brasil, foi a necessidade de terceirizar alguns produtos que anteriormente tinham fabricação própria, pois ficou notória a falta de lucratividade devido o aumento acelerado da matéria prima e após realizadas algumas reuniões com os gestores e concretizarem um estudo, principalmente nos custos que aqueles produtos estavam tendo, foi possível perceber que terceirizar era a melhor opção para se obter um índice mais elevado na lucratividade.

A empresária mencionou que não foi realizada nenhuma pesquisa de mercado para acompanhar como estava sendo vista essa mudança por parte do público externo, visto que eram “os próprios clientes que vinham até a empresa para parabenizar pela mudança, tanto na estrutura física, quanto na melhoria contínua dos produtos, pois a qualidade tornou-se cada vez melhor”.

Após o planejamento de negócios a empresa conseguiu honrar suas dívidas, com o aumento da captação de recursos, os investimentos na melhoria da infraestrutura possibilitaram uma maior presença no mercado, expandindo para as cidades circunvizinhas e até para outros Estados. Ainda fez o registro da sua marca. Obtendo após todos esses fatores um melhor índice de satisfação entre seus clientes.

Entretanto após a estratégia da empresa ter sido modificada, ainda assim foram enfrentados vários obstáculos “com o aumento contínuo das vendas, houve a necessidade de uma nova máquina para atender toda a demanda, foi preciso um financiamento bancário, e como a empresa já havia contratado um financiamento anteriormente, houve a necessidade de um avalista, visto que não havia ninguém para ser o fiador, foi imprescindível trocar a natureza jurídica de individual para LTDA, porquanto só assim os próprios proprietários seriam os responsáveis pelo financiamento”, enfatiza a gestora, sendo assim possível superar o obstáculo surgido naquele momento.

Até o momento não foi contratada nenhuma empresa de consultoria para elaboração do planejamento, o plano em ação da empresa foi elaborado pelos próprios gestores junto ao auxílio de pesquisas feitas por estudantes universitários. Também no SEBRAE, no portal de pequenas empresas e grandes negócios, e especialmente com o Consultor contábil da empresa, visto que esse profissional é de extrema importância para entidade.

Em suas conclusões, a gestora deixou clara a importância de manter esse plano de negócio sempre atualizado, visto que em decorrência de inúmeros fatores externos, bem como mudanças na economia, ou seja, o que era ontem hoje pode já ter se tornado completamente

obsoleto, tal cenário mostra a importância de continuar acompanhando as mudanças que estão ocorrendo, visto que o desejo da empresa é continuar tendo um bom desempenho dentro do mercado, por esse motivo a importância de manter esse plano sempre atualizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como tema de pesquisa o plano de negócio como ferramenta estratégica para obter sucesso: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício na cidade de Juazeiro do Norte - CE. O objetivo principal consistiu em evidenciar quais as vantagens que o plano de negócio interligado ao planejamento estratégico traz para as empresas que os adotam.

Por se tratar de um estudo de caso, foi realizada uma entrevista por meio de um questionário composto por dez perguntas direcionadas a gestora da empresa em análise, com o intuito de avaliar o comportamento dessa empresa dentro do mercado, antes e depois da elaboração do plano de negócio.

Em virtude de todos os dados trabalhados no referencial teórico, pode-se dizer que o plano de negócio é essencial para a atuação eficiente de uma empresa que deseja obter sucesso, pois é através desse planejamento que o empreendedor terá uma visão ampliada de como será o negócio, bem como estabelecer um roteiro de atividades a serem seguidas, maneiras de organizar, dirigir e controlar o negócio.

A empresa, objeto desse estudo, ao iniciar suas atividades, optou pelo início de suas atividades sem a realização de um planejamento, diante do que foi exposto na entrevista, pode-se dizer que essa falta de planejamento se deve principalmente a época em que a mesma teve sua abertura, que remete em média há uns 30 anos.

Na entrevista a gestora afirmou que no decorrer dos anos a empresa não estava mais conseguindo acompanhar as mudanças que estavam acontecendo, foi a partir desse momento que ficou perceptível a necessidade de um planejamento para reestruturar a empresa, que já se encontrava a beira da falência. Após feito um levantamento a respeito das necessidades da empresa, a mesma conseguiu após a elaboração do planejamento uma evolução positiva em todos os setores do seu empreendimento. Fato claramente detectado a partir da análise dos resultados da mesma.

Através do resultado obtido é possível responder ao questionamento feito no início da pesquisa, bem como atingir o objetivo que foi evidenciar que a partir do momento em que se é adotado o plano de negócio como ferramenta estratégica é possível obter vantagens competitivas, mesmo que uma empresa esteja quase falindo, como foi o caso da empresa em análise.

A empresária ainda ressaltou a eficácia de manter o plano atualizado para não ficar obsoleto.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Curitiba: Rev. FAE, 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>>. Acesso em: 10 set. 2018.

ARAÚJO, Wendell Duarte. **O impacto do planejamento estratégico em uma indústria de calçados da região do Cariri Cearense**. Faculdade Leão Sampaio. Juazeiro do Norte, 2012.

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRANDÃO, Felipe Grando. **Plano de negócios: material de apoio para a fase de pré-incubação de empresas**. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://www.uergs.edu.br/uploads/fotos/1388066980livro_modelo_plano_de_negocio_iecbiot_2013_Uergs.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CONORADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi Ferreira; OLIVA, Fábio Lotti; SANTOS, Silvio Aparecido; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand; LIMA, Afonso Carneiro. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. São Carlos, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a11v19n4>>. Acesso em: 02 jul. 2018.

GATO, Roselane Aparecida. **Plano de negócio e casos de sucesso e fracasso na abertura de micro de pequenas empresas**. Centro Universitário de Formiga – UNIFOR – MG, 2010.

GILMAR, Masiero. **Introdução a administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GREATTI, Ligia. **Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial, no município de Maringá – PR**. FACEF Pesquisa 2005. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/45>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

GREATTI, Ligia. **O uso do plano de negócio como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-ece-2007.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil. Curitiba,** 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2018.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2009.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMA, Adeli Mateus Campos et al. **Plano de negócio: a importância das informações contábeis na elaboração de um plano de negócio.** Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte – MG, 2007. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/47548458/a-importancia-das-informacoes-contabeis-na-elaboracao-de-um-plano-de-negocio>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo Galenari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** SEBRAE: Brasília, 2007.

SEBRAE. **6 Passo para iniciar bem o seu novo negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/6-passos-para-iniciar-bem-o-seu-novo-negocio,a28b5e24d0905410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 06. Ago. 2018.

SCHMIDTE, Serje; BOHNENBERGER Maria Cristina. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional.** Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n3/v13n3a07>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TERRA, Hélio Rangel. **Empreendedorismo e excelência em RH.** São Paulo: Editora Gente, 2008.