UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JÉSSICA CARLA OLIVEIRA

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PLANOS DE NEGÓCIO, SUAS INTERRELAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PEQUENOS E MICRO EMPREENDIMENTOS DE SUCESSO

JUIZ DE FORA
2018

JÉSSICA CARLA OLIVEIRA

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PLANOS DE NEGÓCIO, SUAS INTERRELAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PEQUENOS E MICRO EMPREENDIMENTOS DE SUCESSO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: MSc, Saulo Custodio de Aquino Ferreira

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Oliveira, Jéssica Carla.
Estratégias Organizacionais e Planos de Negócio, suas interrelações e contribuições para pequenos e micro empreendimentos de sucesso / Jéssica Carla Oliveira. -- 2018.
96 p. : il.

Orientador: Saulo Custodio de Aquino Ferreira
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2018.

1. fatores de sucesso. 2. plano de negócio. 3. planejamento estratégico. I. Ferreira, Saulo Custodio de Aquino, orient. II. Título.

JÉSSICA CARLA OLIVEIRA

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E PLANOS DE NEGÓCIO, SUAS INTERRELAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PEQUENOS E MICRO EMPREENDIMENTOS DE SUCESSO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 25 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Saulo C. de A. Ferreira

MSc, Saulo Custodio de Aquino Ferreira
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Luiz Henrique Dias Alves

DSc, Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Clarice Breviglieri Porto

DSc, Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida e nestes anos como universitária.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pela oportunidade de fazer o curso.

Ao meu orientador Saulo, por todo suporte, pelas contribuições e incentivos.

Agradeço a minha mãe Maria, heroína que me deu apoio e incentivo nas horas difíceis e sempre batalhou para me auxiliar nessa etapa.

Ao meu pai, Osvaldo (em memória), que sei que sempre me protege e guia em todos os momentos de minha vida.

À minha irmã Janaína, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Meus agradecimentos aos amigos Mariana, Carolina, Thales, Daniele, Rosana, Vanessa e Nathália, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho possui como objetivo o estudo dos impactos do Plano de negócio e do Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. Com esse estudo busca-se entender a relação e relevância dos mesmos para empreendimentos de sucesso, assim procurando identificar os principais fatores de tais planejamentos que levam ao sucesso de um negócio. A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários, presenciais e online, em empreendedores de sucesso, já consolidados no mercado da região do sudeste de Minas Gerais e suas proximidades. Esse estudo também se limitou a trabalhar com organizações classificadas como micro e pequenas empresas. O questionário aplicado apresentou modelo único, o qual era segmentado de modo a investigar quem utiliza uma, as duas ou nenhuma das ferramentas, Plano de Negócio e Planejamento Estratégico, no empreendimento. Com base nos resultados apresentados, pode-se perceber que embora o Plano de Negócio possua um processo de elaboração trabalhoso e demorado, muitos fatores associado a ele se mostram extremamente importantes para o planejamento e sustentação de um negócio. Já o Planejamento estratégico também se mostrou muito relevante para auxiliar o empreendedor a estabelecer e planejar o que ele deve realizar para alcançar os seus objetivos e manter a sua empresa competitiva.

Palavras-chave: fatores de sucesso; plano de negócio; planejamento estratégico.

ABSTRACT

This study aims to study the impacts of the Business Plan and Strategic Planning in micro and small companies. With this study, it seeks the relationship and relevance these with the successful entrepreneurship, as well as searching for the main planning factors that lead to the success of a business. The research was carried out through the applications of questionnaires, online and presencial, for the successful entrepreneurs already consolidated in the market of the southeast region of Minas Gerais and around. This study was limited to working with organizations classified as micro and small enterprises. The questionnaires showed it as a unique model, that is, segmented as an application that uses one, two or none of the tools, Business Plan and Strategic Planning, in the enterprise. Based on the results presented, it can be seen that although the Business Plan has a laborious and time consuming elaboration process, many factors associated with it are extremely important for the planning and sustaining of a business. Strategic Planning has also proved to be very relevant in helping the entrepreneur to establish and plan what he must accomplish to achieve his goals and keep his company competitive.

Keywords: Success Factors; Business Plan; Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação da pesquisa científica em engenharia de produção 20
Figura 2 – Tipos de Planejamento 35
Figura 3 – Construção de cenários prospectivos do Método GBN 37
Figura 4 – Construção de cenários pelo Método Godet 38
Figura 5 – Construção de cenários pelo Método de Michael Porter 39
Figura 6 – Ilustração da Matriz BCG 41
Figura 7 – Principais fatores de sucesso nos negócios identificados 49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas.....18
Quadro 2 – Critério de classificação do porte das empresas por receita bruta auferida.....18
Quadro 3 – Exemplos de Planos de Negócio de empresas e de projetos 25
Quadro 4 – Número de Páginas de um Plano de Negócio 26
Quadro 5 – Estruturas de Plano de Negócio.....27
Quadro 6 – Estrutura sugerida de Plano de Negócio.....28
Quadro 7 – Exemplos de questões da metodologia 6W2H para a elaboração do sumário executivo.....30
Quadro 8 – Matriz produto x mercado 40
Quadro 9 – Matriz SWOT 42
Quadro 10 – Principais diferenças entre Planos de Negócio e Planejamento Estratégico 43
Quadro 11 – Fatores de fracasso e sucesso em uma organização 45
Quadro 12 – Fatores de risco e potencialidades de uma organização 46
Quadro 13 – Estratégias para se destacar no mercado de empreendedores sem PN.....61
Quadro 14 - Dificuldades encontradas para o negócio.....65
Quadro 15 – Principais motivações para abertura do negócio 74
Quadro 16 – Expectativas quanto ao futuro do negócio.....74
Quadro 17 - Estratégias para motivar e integrar os seus funcionários 77
Quadro 18 – Percepção dos empreendedores quanto aos requisitos de sucesso em um empreendimento 78
Quadro 19 – Fatores de sucesso apontados na literatura x pesquisa aplicada.....80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escolaridade dos empreendedores 55
Tabela 2 – Setor de atividade do negócio 56
Tabela 3 – Ramo de atuação do negócio 57
Tabela 4 – Classificação do número de funcionários 57
Tabela 5 – Receita Bruta auferida dos empreendimentos 58
Tabela 6 – Periodicidade com que os empreendedores que tem PN revisam suas estratégias. 61
Tabela 7 – Principais diferenciais da empresa identificado pelos empreendedores 62
Tabela 8 - Principais diferenciais dos concorrentes identificado pelos empreendedores 63
Tabela 9 – Periodicidade de estudo dos concorrentes – Empresas com Plano de Negócio 63
Tabela 10 – Periodicidade de estudo dos concorrentes – Empresas sem Plano de Negócio 63
Tabela 11 – Estratégias utilizadas pelos empreendedores para se adaptar às mudanças 64
Tabela 12 – Estratégias utilizadas antes de lançar um novo produto/serviço no mercado 64
Tabela 13 – Conhecimento sobre o público-alvo 65
Tabela 14 – Tratamento quanto a reclamações de clientes 66
Tabela 15 – Estratégias de vendas dos empreendedores 66
Tabela 16 – Tipo de controle de contas dos empreendedores 68
Tabela 17 – Fator determinante no momento de compra respondido pelos empreendedores .. 68
Tabela 18 – Expectativas quanto ao futuro da empresa 70
Tabela 19 – Ações para alcançar objetivos quanto ao futuro 70
Tabela 20 – Estratégias e Planos de ação dos empreendedores quanto ao seu negócio 70
Tabela 21 – Indicadores ou metas utilizados pelos empreendedores 71
Tabela 22 - Estratégias utilizadas ao implementar um novo produto/serviço no mercado 71
Tabela 23 – Estratégias utilizadas para aprimorar o serviço 71
Tabela 24 – Tempo de estudo antes de abrir o negócio 73
Tabela 25 – Experiência do empreendedor antes de abrir o negócio 73
Tabela 26 –Importância da inovação e melhoria da qualidade dos produtos para os empreendedores 75
Tabela 27 – Fatores controlados pelos empreendedores em seu negócio 75
Tabela 28 – Autonomia dos funcionários para desempenhar suas tarefas na empresa 75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Classificação da idade das empresas estudadas 58
Gráfico 2 – Classificação do porte das empresas quanto à receita bruta auferida..... 59
Gráfico 3 – Empreendedores que fizeram Plano de Negócio para sua empresa 60
Gráfico 4 – Finalidade associada à criação do Plano de Negócio para a empresa 60
Gráfico 5 – Separação do caixa pessoal e da empresa de empreendedores sem PN 67
Gráfico 6 – Separação do caixa da empresa de empreendedores com e sem PN..... 67
Gráfico 7 – Empreendedores que possuem planejamento estratégico em suas empresas..... 69
Gráfico 8 – Grau de comprometimento dos funcionários na visão dos empreendedores 76

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scorecard*

DRE – Demonstração de Resultados

GBN – *Global Business Network*

IPO - *Initial Public Offering*

KPI's – Indicadores-Chave de Desempenho

ME – Microempresas

MPE's – Micro e Pequenas Empresas

PN – Plano de Negócio

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de Software

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 15
1.2 JUSTIFICATIVA 16
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 17
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 18
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 19
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 21

2. PLANOS DE NEGÓCIO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS FATORES DE SUCESSO 22

2.1 PLANOs DE NEGÓCIO 22
2.1.1 ESTRUTURA 25
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 32
2.2.1 A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 35
2.2.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS 36
2.2.3 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 39
2.3 COMPARAÇÃO ENTRE PLANOs DE NEGÓCIO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES E SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO 42
2.3.1 PLANOS DE NEGÓCIO X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 42
2.3.2 SUCESSO ORGANIZACIONAL 43

3. ESTUDO DOS FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DE EMPREENDIMENTOS 50

3.1 SUCESSO DOS EMPREENDIMENTOS 50
3.2 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO 51
3.3 CARACTERISTICAS DA AMOSTRA 52
3.4 ABORDAGEM DE PESQUISA 53
3.5 LIMITAÇOES DO TRABALHO 53

4. RESULTADOS E ANÁLISES 55

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA 55
4.1.1 ESPAÇO AMOSTRAL 55
4.1.2 INFORMAÇÕES SOBRE OS ENTREVISTADOS 55
4.1.3 INFORMAÇÕES SOBRE OS EMPREENDIMENTOS 56
4.2 ABORDAGEM SOBRE PLANO DE NEGÓCIO 59
4.2.1 ANÁLISE DE MERCADO 62
4.2.2 ESTUDO FINANCEIRO 66
4.3 ABORDAGEM SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 68
4.4 ABORDAGEM QUANTO AOS FATORES DE SUCESSO 72

5. CONCLUSÕES 79

REFERÊNCIAS 82

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO 86

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE 96

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A volatilidade existente na atualidade vista em praticamente todos os mercados, tem reforçado cada vez mais a relevância de se preparar para enfrentar os desafios e incertezas do mundo dos negócios, bem como saber identificar e aproveitar as oportunidades que possam surgir (RASCÃO, 2013; BURNS, 2016).

Dentro das empresas, é cada vez mais necessário buscar por melhorias nos processos e nos padrões de qualidade; desenvolver e inovar os produtos e serviços; e aprimorar as suas estratégias. No ambiente externo, os clientes alteram suas preferências constantemente, aumentando suas expectativas e exigências; os concorrentes buscam vantagem competitiva a todo momento e alteram suas estratégias, produtos e serviços; além das frequentes mudanças decorrentes de ações de sindicatos, fornecedores, do governo e entre outros (CHIAVENATO, 2008).

Nesse sentido, faz-se necessário saber administrar as frequentes mudanças e conduzi-las da melhor maneira possível para o alcance do sucesso organizacional. Isso ressalta a importância da estratégia empresarial tanto para empresas que estão em sua fase inicial quanto para aquelas que se encontram estabelecidas no mercado (CHIAVENATO, 2008; RASCÃO, 2013).

Um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2016, referente à formalização de empresas no Brasil nos anos de 2008 a 2012, revela que a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos de atividade está em torno 76,6%. Ademais, ao analisar a taxa de sobrevivência em relação ao porte das empresas, verifica-se que as Microempresas (ME), que possuem a maior representatividade dentre as Micro e Pequenas Empresas (MPE’s) no contexto econômico brasileiro (SEBRAE, 2014), apresentaram uma taxa de sobrevivência relativamente inferior às demais, ficando em torno de 50% (SEBRAE, 2016).

Silva e Leon (2015) apontam a falta de planejamento como um fator determinante para a mortalidade das empresas especialmente no que tange à constância do planejamento, uma vez que muitos empreendimentos começam seu negócio com um planejamento, porém deixam de planejar após iniciar o funcionamento da empresa.

Assim sendo, este trabalho trata sobre planejamento e estratégia, mais especificamente sobre planos de negócio, planejamento estratégico e a relevância destas ferramentas para o sucesso de uma organização, principalmente no que tange à MPE's.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com o Sebrae (2014), existem cerca de 9 milhões de Micro e Pequenas Empresas no Brasil, que somadas correspondem a mais da metade dos empregos formais existentes e possuem uma relevante representatividade no Produto Interno Bruto do país (27%). Esses dados demonstram a importância de incentivar o crescimento e desenvolvimento desses empreendimentos de menor porte, uma vez que, juntos, são essenciais para a economia e prosperidade do país.

Chiavenato (2007) aponta que um dos principais motivos relacionados à preocupante parcela de MPE's que encerram suas atividades precocemente, está ligado ao modo improvisado de planejamento que adotam. Ao considerar o crescente número destas empresas e sua representatividade, vê-se a importância de realizar uma boa estratégia com a finalidade de alavancar esses negócios no mercado.

Entretanto, as abordagens tradicionais de planejamento, em geral, não contemplam as micro e pequenas empresas, uma vez que dentre os empreendedores de menor porte não há um número grande de empresários especializados em assuntos estratégicos das mais diversas áreas quando comparado às medias e grandes empresas, o que torna um fator limitante para as tomadas de decisão. É necessário então se utilizar de ferramentas e metodologias que integrem a empresa como um todo, e proporcionem aos pequenos empresários tomarem as melhores decisões estratégicas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Desse modo, o plano de negócio e o planejamento estratégico são abordados como ferramentas de gestão que podem auxiliar, tanto novas empresas como as já existentes no mercado, a entender melhor o seu negócio e fornecer uma base de conhecimento para que possam tomar decisões mais assertivas, auxiliando o empreendedor a alavancar o seu negócio, antecipando-se de possíveis ameaças do mercado e aproveitando as oportunidades que surgirem.

O estudo desse tema possui relevância científica, uma vez que servirá com uma base de conhecimento mais aprofundado do que já foi tratado por outros autores acerca dessas

ferramentas, identificando suas particularidades e fatores determinantes para sucesso ou não de um empreendimento. Possui relevância social, visto que as informações contidas neste estudo servirão de alicerce para que empreendedores saibam os fatores mais críticos e que merecem maior atenção no que tange à elaboração de um plano de negócio e/ou planejamento estratégico com a finalidade de manter e alavancar o negócio, contribuindo também para o desenvolvimento do país, visto seu relevante papel socioeconômico (SEBRAE, 2014). Além disso, a temática estudada é de grande interesse da autora que objetiva ao término deste estudo identificar os fatores de maior relevância que contribuíram para a construção de empreendimentos duradouros e de sucesso, pautado nas micro e pequenas empresas do sudeste de Minas Gerais.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O principal objeto de investigação do estudo é quais são os fatores associados aos Planos de Negócio e ao Planejamento Estratégico, que são mais relevantes para o alcance do sucesso por empreendimentos de menor porte, micro e pequenas empresas. O estudo também visa mensurar a importância da utilização de tais ferramentas.

Através da busca por referenciais teóricos, o presente trabalho expõe os conceitos que permeiam o tema de Estratégia Organizacional com base nas ferramentas de Plano de Negócio e Planejamento Estratégico, utilizando como base as publicações e exemplares mais significativos sobre o tema.

Como forma de delimitação do objeto de estudo foram considerados como empreendimentos de sucesso, micro e pequenas empresas existentes a no mínimo 2 anos no mercado, tal como indicado no relatório de participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira feito pelo Sebrae, em 2014. Nesse estudo se aborda a taxa de sobrevivência das empresas, relata as que conseguiram ganhar um espaço no mercado, alavancando seu produto e/ou serviço.

As micro e pequenas empresas são classificadas, principalmente, de acordo com o número de pessoas que trabalham na organização ou pela receita auferida. Essas classificações são apresentadas em maiores detalhes nos Quadros 1 e 2, respectivamente.

Quadro 1 – Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas.

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇO E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas

Fonte: Adaptado de Sebrae, 2014.

Quadro 2 – Critério de classificação do porte das empresas por receita bruta auferida.

FATURAMENTO BRUTO ANUAL	PORTE DAS EMPRESAS
Até R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)	Microempresa
Superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).	Empresa de Pequeno Porte

Fonte: Adaptado do site do Governo Federal, 2018.

O critério de classificação do porte das empresas por receita bruta auferida, em cada ano-calendário, é descrito conforme a Lei Complementar da Constituição Federal nº 123, de 14/12/2006.

O desenvolvimento do trabalho será realizado por meio de entrevistas e pesquisas direcionadas a pessoas responsáveis pelos empreendimentos de sucesso, conforme delimitado anteriormente, limitado à Região Sudeste do Brasil, abrangendo as cidades de Belo Horizonte – MG, Carandaí – MG, Juiz de Fora – MG e Petrópolis – RJ.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo Geral: Este trabalho tem como objetivo principal analisar a relevância do planejamento estratégico e do plano de negócio para o sucesso de um empreendimento, e identificar as principais ações (fatores mais relevantes) acerca destas ferramentas que foram essenciais para o sucesso do mesmo.

Objetivos Específicos:

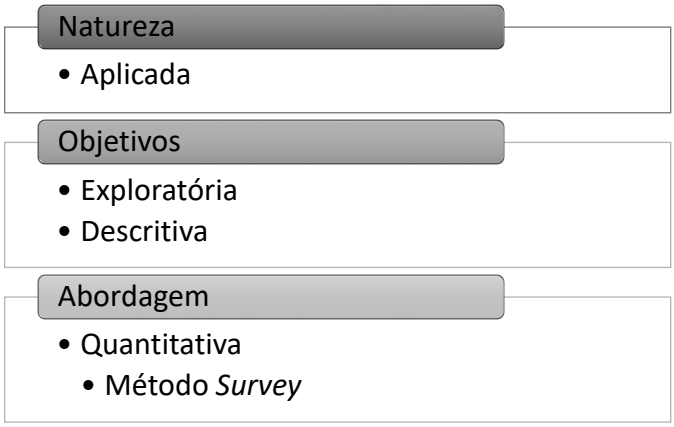
- Ressaltar os conceitos de Plano de Negócio e Planejamento Estratégico, assim como identificar as principais diferenças entre eles;
- Ressaltar como e quando é melhor utilizar cada uma das ferramentas;
- Conhecer ferramentas utilizadas para auxiliar na construção do Plano de Negócio e/ou Planejamento Estratégico;
- Identificar se os fatores relevantes de sucesso percebidos entre os empreendedores entrevistados são os mesmos verificados no referencial teórico.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Segundo Miguel (2012), a relevância da metodologia utilizada nos trabalhos acadêmicos justifica-se pela necessidade de uma fundamentação cientifica adequada, caracterizada pela procura da melhor abordagem de pesquisa a ser utilizada, bem como definição de métodos e técnicas para realizar o planejamento e execução do estudo. Como consequência, têm-se trabalhos melhores estruturados que podem servir de base para aperfeiçoamento por outros pesquisadores, buscando o desenvolvimento da teoria e contribuindo para a geração de conhecimento.

Uma metodologia clássica de pesquisa em Engenharia de Produção pode ser dada pela Figura 1. Com base nesta figura, pode-se dizer que a pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que seus resultados poderão servir de base para orientar empreendedores que desejam ter sucesso em seus negócios e podem ser utilizados para aperfeiçoamento por outros pesquisadores. Quanto a seus objetivos, a pesquisa pode ser considerada descritiva e exploratória, visto que envolve um levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas e aplicação de questionários com pessoas que possuem empreendimentos de sucesso. A pesquisa é exploratória à medida que irá levantar as principais características do plano de negócio e do planejamento estratégico, bem como a relação entre eles. Em relação à abordagem, será quantitativa, com base no método *survey*, uma vez que irá quantificar opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las.

Figura 1 – Classificação da pesquisa científica em engenharia de produção



Fonte: Elaborado pela autora

Um dos instrumentos utilizáveis para a realização da *survey* (FREITAS *et al.*, 2000) é o questionário, que foi escolhido para nortear o pesquisador e facilitar o mapeamento das respostas para posterior análise. Para fins de coleta de dados, será aplicado um modelo de questionário que dentro dele segmente tanto quem tem ou utiliza ferramentas do Plano de Negócio ou Planejamento Estratégico, como ambos em seu empreendimento.

O processo metodológico, construído com base em Turrioni e Mello (2012) consiste em:

I. Escolha do tema e justificativa, conforme descrito no Capítulo 1;
II. Elaboração da fundamentação teórica, que abrange o Capítulo 2;
III. Formulação do problema, determinação dos objetivos e do método de pesquisa, evidenciados nos itens 1.2, 1.3 e 1.4;
IV. Definição das técnicas de coleta de dados, de aplicação dos questionários, de entrevistas e o que deve ser observado pela autora;
V. Elaboração dos roteiros e questionários para pesquisa, de forma que segmente os empreendedores que, de um lado, elaboraram plano de negócio e de outro, realizaram o planejamento estratégico, bem como listar e identificar os principais fatores relacionados a cada uma das ferramentas, percebendo quais são as características mais frequentes entre os entrevistados;
VI. Aplicação do questionário e coleta de dados, afim de responder os questionamentos levantados em V;
VII. Tabulação dos dados, compilação e preparação para futura análise;

VIII. Análise e discussão dos resultados obtidos, bem como avaliação em relação aos resultados esperados;

IX. Conclusão do trabalho, com base na fundamentação teórica e nos resultados obtidos com a aplicação da metodologia.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo compõe-se de considerações iniciais a respeito da temática do estudo de pesquisa, como a contextualização do tema, o escopo do trabalho, as justificativas, objetivos, metodologia aplicada e cronograma para o desenvolvimento do trabalho.

O segundo capítulo é compreendido pela revisão bibliográfica dos temas abordados, apresentando os conceitos de Plano de Negócio, Planejamento Estratégico, uma breve comparação entre estas ferramentas e um estudo sobre os fatores de relevância dos mesmos que acarretam em um planejamento satisfatório e no sucesso do empreendimento.

O terceiro capítulo aborda o desenvolvimento do trabalho, detalhando as etapas da metodologia de pesquisa, e trazendo informações sobre a construção da pesquisa, estrutura do questionário, características da amostra, abordagem da pesquisa e limitações encontradas.

O quarto capítulo expõe e discute os resultados obtidos com a pesquisa, apresentando as respostas consolidadas dos questionários aplicados e analisando-as.

Para finalizar, o quinto capítulo apresenta as principais conclusões sobre a pesquisa.

2. PLANOS DE NEGÓCIO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS FATORES DE SUCESSO

O presente trabalho trata sobre os fatores de sucesso relacionados a empreendimentos que utilizaram o Plano de Negócio e Planejamento Estratégico para iniciar e/ou alavancar o negócio. Para uma melhor compreensão da temática do texto os temas serão melhor detalhados nos tópicos seguintes.

2.1 PLANOS DE NEGÓCIO

A globalização e falta de uma economia estável tiveram um grande impacto sobre as grandes empresas no Brasil nas últimas décadas que, tendo em vista a necessidade de adaptação à nova realidade, precisaram buscar alternativas para aumentar sua competitividade perante os concorrentes e se estabelecer no mercado. Como consequência imediata elevou-se o índice de desemprego, e isso acabou estimulando a criação de novos negócios no país (DORNELAS, 2001).

A partir disso e com a preocupação em diminuir as altas taxas de mortalidade das empresas e torná-las duradouras no mercado, começou a difundir-se o conceito de Empreendedorismo no Brasil. A criação de entidades como o SEBRAE e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), na década de 1990, também contribuíram para o fortalecimento deste conceito (DORNELAS, 2001).

Neste sentido, o empreendedorismo é visto como um engenho que fomenta a inovação e promove o desenvolvimento econômico do país. O empreendedor, em seu sentido mais amplo, significa aquele que assume riscos e inicia algo novo, ou ainda, aquele que é dotado de sensibilidade para os negócios e que consegue identificar oportunidades (CHIAVENATO, 2007; DORNELAS, 2001).

Dornelas (2001) ressalta ainda que o empreendedor de sucesso possui características excepcionais. Entre elas, pode-se destacar: possuem visão de futuro, fazem a diferença e sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, são líderes natos e acima de tudo planejam cada passo do seu negócio.

Em síntese, espera-se que ao entender o processo empreendedor e seus fatores críticos de sucesso será possível aplicar métodos e práticas comprovadamente eficientes que contribuam para desenvolver e atingir a maturidade de pequenas empresas. Nesse sentido, o Plano de Negócio (PN) surge como uma metodologia eficiente para auxiliar no planejamento e entendimento do negócio como um todo.

De acordo com o Sebrae (2013), o plano de negócio é um documento que contém todas as informações sobre um negócio, seus objetivos e etapas necessárias para alcançá-los, e confere ao empreendedor um maior conhecimento para auxiliá-lo na identificação antecipada de possíveis erros da empresa.

Para Dolabela (2006) o plano de negócio é um pensamento do futuro do negócio que visa identificar o potencial de sucesso do empreendimento, fatores limitantes ou mesmo indícios da inviabilidade da sua execução. É uma descrição de como e para onde se deseja ir e o que se pretende fazer, contribuindo para uma melhor compreensão do negócio e auxiliando no acompanhamento e na identificação de riscos e melhorias para a empresa (LEE-ROSS; LASHLEY, 2009; ZAVADIL, 2013).

Planejar um negócio torna o empreendedor mais preparado para realizar ações e enfrentar desafios do seu negócio, aumentando o autoconhecimento sobre o mercado em que o negócio está inserido, auxiliando no planejamento e preparando-o para uma melhor tomada de decisões, sendo considerado, por isso, uma importante ferramenta de gestão. Para construir esse conhecimento, no plano de negócio é realizado um levantamento de dados mercadológicos, operacionais e financeiros, abrangendo e interligando todos os planos referentes ao empreendimento para os próximos anos, permitindo compreender, prevenir e coordenar ações durante a implementação do mesmo (CHIAVENATO, 2007; BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Dessa forma, o plano de negócio age como um facilitador, auxiliando na organização de ideias e informações sobre o negócio. Vale ressaltar que é natural que ocasionalmente ocorram mudanças no planejamento. O plano de negócio é dinâmico e por isso deve ser revisado periodicamente. Essas mudanças irão garantir que o plano de negócio esteja sempre atualizado e adequado às novas necessidades da empresa que poderão surgir (DORNELAS, 2001; ZAVADIL, 2013).

O plano de negócio é um guia destinado principalmente a ajudar a equipe a planejar com bom senso e realismo, fornecendo um mapa detalhado de como o negócio deve ser

desenvolvido e como as atividades devem ser realizadas auxiliando no monitoramento do desempenho em relação aos objetivos desejados. Por isso é muito importante que seu uso seja regular e seja feito um gerenciamento para garantir o compromisso do negócio buscando a satisfação dos clientes, vendas e crescimento da lucratividade (LEE-ROSS; LASHLEY, 2009).

Para Dolabela (2006) o plano de negócio deve descrever como um todo o que é ou pretende ser o empreendimento, respondendo à pergunta "O que é a sua empresa?" de forma direcionada para aquele a quem se destina a elaboração do plano, podendo ser instituições financeiras, incubadora de empresas, investidores, possíveis sócios, entre outros. Por exemplo, a um sócio em potencial lhe interessa saber sobre o futuro do empreendimento, já um possível investidor desejará entender completamente a empresa, como seu histórico, planejamento para o futuro, lucratividade e posicionamento no mercado.

Um plano de negócio pode ser utilizado para atender a diferentes objetivos de uma empresa, entre eles: obter uma análise da viabilidade econômica do negócio; o desenvolvimento estratégico e operacional da empresa; captar recursos financeiros de bancos, fundos de investimento e investidores; transmitir credibilidade do negócio; atrair pessoas talentosas para a equipe de gestão da empresa (DORNELAS, 2011).

Posto que o plano de negócio resulta em uma avaliação completa do empreendimento, ele beneficia sobretudo micro e pequenas empresas propiciando a elas um maior *know-how* para a tomada de decisões estratégicas, uma vez que estas empresas possuem um número relativamente menor de empresários especializados em assuntos estratégicos quando comparado às medias e grandes empresas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Nakagawa (2011) diz ainda que existem dois tipos básicos de planos de negócios que podem ser direcionados a uma empresa ou um projeto específico. Alguns exemplos de aplicações possíveis do Plano de Negócio são descritos no Quadro 3.

Dornelas (2001) acredita que o plano de negócio é utilizado principalmente para dar suporte no planejamento e desenvolvimento inicial de *startups* (empresas que buscam um modelo de negócios repetível e escalável (Blank, 2012). Para empresas inovadoras e tecnológicas, no entanto, sua utilização é mais voltada para captar recursos financeiros de capitalistas de risco e *angel investors* (investidores participativos com recursos próprios). Esse tipo de investimento nos Estados Unidos tem contribuído positivamente para o desenvolvimento econômico, a inovação e criação de empregos (MCCLAIN, 2017). No Brasil, a popularidade do plano de negócio ocorreu por volta do ano de 1999 com a

disseminação da internet e a criação do Programa Brasil Empreendedor sendo vista com a mesma finalidade de busca de investidores para os novos empreendimentos (DORNELAS, 2001).

Quadro 3 – Exemplos de Planos de Negócio de empresas e de projetos

Plano de negócio para a empresa (como um todo)	Plano de negócio para um projeto (específico)
Criação de uma nova empresa	Desenvolvimento de um novo produto ou serviço
Desenvolvimento de uma empresa existente	Financiamento ou fomento do desenvolvimento de um novo produto ou serviço
Captação de recursos de investidores	Expansão internacional das atividades de uma empresa existente
Participação em concursos de planos de negócio	Nova unidade de negócio de uma empresa existente

Fonte: Adaptado de Nakagawa, 2011.

2.1.1 ESTRUTURA

Como já visto, o plano de negócio pode se diferenciar em vista de sua finalidade, porém uma premissa para a elaboração de um bom plano de negócio é a captação de informações sobre o mercado, os recursos e as tecnologias necessárias (BIAGIO, 2013).

É muito importante que a equipe realize pesquisas e busque o máximo de informações possível, pois à medida que a equipe investe em tomar decisões racionais baseadas em uma compreensão fundamentada das informações é mais provável que o plano de negócio esteja com uma base sólida para chegar aos objetivos desejados (LEE-ROSS; LASHLEY, 2009).

Não existe, no entanto, uma maneira ideal ou um passo a passo exato a ser seguido na construção de um plano de negócio. Ele deve ser formatado da maneira mais adequada para cada empresa, levando em consideração os fatores organizacionais que merecem maior atenção e as motivações que levaram à construção do mesmo (BIAGIO, 2013). Contudo, existem alguns modelos que podem auxiliar na estruturação do plano de negócio dispondo de informações sobre como o conteúdo deve ser abordado, suas possíveis divisões, a disposição das informações, coerência dos dados, entre outros (ZAVADIL, 2013).

Nakagawa (2011) cita que uma das dúvidas de quem irá escrever um plano de negócio é em relação ao número de páginas que o mesmo deve conter. Embora não seja algo mandatório, no Quadro 4 são apresentadas recomendações do autor de quantidades de páginas

estimadas e o nível de detalhamento do documento que podem ser utilizadas como base de acordo com a sua finalidade.

Quadro 4 – Número de Páginas de um Plano de Negócio

Nível de Detalhamento	Descrição do nível	Usos	Número de páginas
1 º nível "Estratégico"	Apresentação da estratégia definida previamente, de forma clara o suficiente para torná-la formalmente operacional, a fim de que suas consequências possam ser elaboradas em detalhes (Mintzberg, 1994, p.337)	Em geral, em planos de negócio para a comunicação (uso) externa em situações de simulação (cursos acadêmicos, concursos de planos de negócio), em contatos iniciais com investidores privados.	Entre 20 e 30 páginas
2 º nível "Tático"	Decomposição da estratégia em uma hierarquia de subestratégias, programas, projetos e planos de ação.	No planejamento de empresas nascentes, em processos seletivos de incubadoras de empresas.	Entre 40 e 50 páginas
3 º nível "Operacional"	Detalhamento dos planos de ação em orçamentos e objetivos que possam ser mensurados e avaliados.	Captação de recursos de agências governamentais, planos desenvolvidos em conjunto com investidores privados, planejamento estratégico de empresas consolidadas, planos de *project finance*, planos para IPO.	Mais de 50 páginas, incluindo anexos e formulários.

Fonte: Adaptado de Nakagawa, 2011

O autor apresenta também um comparativo entre as diferentes estruturações utilizadas por alguns autores, demonstrada no Quadro 5.

Quadro 5 – Estruturas de Plano de Negócio

1. Índice 2. Sumário Executivo 3. Visão geral da empresa 4. Ambiente de negócios 5. Descrição da empresa 6. Estratégia corporativa 7. Plano de marketing 8. Análise financeira 9. Plano de ação 10. Apêndices	1. Capa 2. Índice 3. Sumário Executivo 4. Plano organizacional 5. Plano de marketing 6. Plano financeiro	1. Sumário executivo 2. Descrição da empresa 3. Produtos e Serviços 4. Gestão e organização 5. Principais desafios 6. Estruturação e capitalização 7. Plano financeiro 8. Considerações finais	1. Índice 2. Sumário da proposta de investimento 3. Sumário executivo 4. Descrição do negócio 5. Plano operacional 6. Análise do setor 7. Análise do mercado 8. Plano financeiro	1. Índice 2. Sumário Executivo 3. A oportunidade 4. Empresa, produtos (ou serviços) e estratégia 5. Time de gestores 6. Plano de marketing 7. Plano operacional 8. Plano financeiro 9. Apêndices • Currículo dos principais executivos • Análise de março (de apoio) • Projeção de vendas (para os primeiros produtos)
Fonte: Peterson *et al*. (2005, p. 15) *apud* Nakagawa (2011)	Fonte: Pinson (2008, p.6) *apud* Nakagawa (2011)	Fonte: Ford *et al.* (2007) *apud* Nakagawa (2011)	Fonte: De Thomas e Derammelaere (2008) *apud* Nakagawa (2011)	Fonte: Harvard Business School (2005) *apud* Nakagawa (2011)

Fonte: Adaptado de Nakagawa, 2011

Biagio e Batocchio (2012) recomendam que um plano de negócio deve conter uma estrutura básica, que pode ser visualizada no Quadro 6.

Independentemente da estrutura utilizada ou do tamanho do plano de negócio, Dornelas (2001) ressalta que é imprescindível que todas as partes se relacionem preocupando-se com a coerência das informações e a facilidade de entendimento baseadas em uma boa análise de mercado e da situação da empresa, completando o “ciclo de planejamento do negócio”.

Quadro 6 – Estrutura sugerida de Plano de Negócio

Plano de Negócios
1. Capa
2. Índice
3. Sumário Executivo
4. Descrição da Empresa
5. Planejamento Estratégico
6. Produtos e Serviços
7. Análise de Mercado
8. Plano de Marketing
9. Plano Operacional
10. Plano Financeiro
11. Anexos

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio, 2012

2.1.1.1 CAPA

A capa é a primeira página do plano de negócio e a primeira coisa que será vista por quem a receber, portanto deve ser dada a devida atenção e importância. Nela devem conter informações da empresa como nome, razão social, endereço, telefone, logotipo, dados dos proprietários da empresa, data do documento, número da cópia ou edição e nome de quem elaborou o plano (DORNELAS, 2001; BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Biagio e Batocchio (2012) ressaltam a importância de se apresentar uma logomarca, ainda que simples, especialmente para micro e pequenas empresas mesmo que disponham de poucos recursos. A logomarca é a representação visual da empresa e a partir dela podem ser inferidas muitas informações sobre a empresa como seus valores e pontos de vista em relação aos seus clientes, fornecedores e sociedade, demonstrando profissionalismo e preocupação com detalhes para o leitor.

2.1.1.2 ÍNDICE

O sumário ou índice permite que os leitores tenham uma visão geral do conteúdo do plano de negócio e localizem facilmente as seções que mais os interessarem deixando o documento prático e de fácil entendimento. O sumário deve ser composto por todos os títulos, seções e subseções, caso exista, apresentados no plano, seguido por suas respectivas páginas (DORNELAS, 2001; BIAGIO; BATOCCHIO, 2012; BIAGIO, 2013).

2.1.1.3 SUMÁRIO EXECUTIVO

Segundo Biagio (2013), o sumário executivo é a seção mais importante do plano de negócio, pois ele é o responsável por sintetizar tudo o que será tratado, por atrair e conquistar a atenção e interesse do leitor. Ele também pode ser utilizado como uma prévia do plano de negócio para saber a opinião de outras pessoas e/ou investigar o interesse de possíveis parceiros (DEGEN, 2009).

O sumário executivo deve ser sucinto e deverá conter os objetivos do plano de negócio de forma clara e cativante, uma vez que ele é o documento que irá apresentar a oportunidade de negócio a outros. Por isso as informações contidas nele deverão levar em consideração o propósito da elaboração do plano e o público-alvo desejado (DEGEN, 2009; BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Biagio e Batocchio (2012) afirmam que um bom sumário deve conter todas as informações sobre o negócio e apresentam através da metodologia 6W2H alguns questionamentos que irão facilitar na elaboração do mesmo, como mostra o Quadro 7. Para garantir um bom resultado e um sumário bem estruturado é recomentado que o sumário executivo contenha todas as respostas para estes questionamentos.

2.1.1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção deve ser descrito a empresa como um todo, o histórico de como e quando ela foi fundada, seus propósitos e expectativas para o futuro. Deve ser enfatizada a importância e relevância do negócio para o mercado, bem como os benefícios que proporcionará aos clientes (DORNELAS, 2001).

Biagio e Batocchio (2012, p.19) sugerem que ao final da seção algumas questões devem ser respondidas, como “Qual é o ramo de atividade da empresa? Quem são seus clientes? O que ela oferece aos seus clientes e como? Qual é a sua localização? Qual é a sua área de atuação (regional, nacional ou internacional)? Qual é o atual estágio de desenvolvimento da empresa?”, além de dados característicos sobre a empresa, como nome, razão social, tipo de empresa, equipe gerencial e localização.

2.1.1.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Através do planejamento estratégico a empresa irá posicionar-se frente ao próprio mercado, por isso nesta etapa devem ser determinados os seus objetivos e metas, assim como

a forma como ela deseja agir, seu atual posicionamento, missão, visão e valores (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

A elaboração do planejamento estratégico no plano de negócio possibilitará que empresa adquira um maior conhecimento sobre ela mesma e permitirá a ela uma capacidade maior de antecipar e prever dificuldades para que seja capaz de resolver problemas futuros de forma mais rápida e manter vantagem competitiva (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Quadro 7 – Exemplos de questões da metodologia 6W2H para a elaboração do sumário executivo

O quê? (What?)	O que o plano pretende? O que está sendo apresentado? O que é a empresa? Qual é o produto/serviço da empresa?
Onde? (Where?)	Onde a empresa está localizada? Onde está o mercado/cliente da empresa?
Por quê? (Why?)	Por que a empresa elaborou um plano de negócio? Por que a empresa precisa de recursos?
Como? (How?)	Como a empresa empregará os recursos? Como está a saúde financeira do negócio? Como está crescendo a empresa?
Quanto? (How much?)	De quanto recurso a empresa necessita? Quanto será o retorno do investimento?
Quando? (When?)	Quando o negócio foi criado? Quando a empresa precisará de recursos? Quando ocorrerá o retorno sobre os recursos?
Quem? (Who?)	Quem realizará as tarefas? Quem elaborou o plano de negócio?
Qual? (Which?)	Qual é o produto/serviço da empresa? Qual é a lucratividade da empresa?

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio, 2012

2.1.1.6 PRODUTOS E SERVIÇOS

Nesta seção deve ser feita uma descrição abrangente dos serviços e produtos que serão ofertados pela empresa, descrevendo como é o seu processo produtivo ou de prestação de serviços, quais são os recursos utilizados, qual é o seu diferencial para o mercado (DORNELAS, 2001).

2.1.1.7 ANÁLISE DE MERCADO

Após realizar a análise de mercado o empreendedor terá identificado as principais características de seus clientes, concorrentes e fornecedores. Sobre os clientes é necessário conhecer sobre os seus comportamentos, interesses e motivações que os levam a comprar e onde estão os clientes. Dos concorrentes é importante saber informações como preço cobrado, localização, horário de funcionamento e benefícios oferecidos aos seus clientes como opções de pagamento, serviço de entrega e outros. E a respeito dos fornecedores é imprescindível conhece-los bem e saber a forma como eles atuam (SEBRAE, 2013).

2.1.1.8 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing pode ser definido como a estratégia utilizada pela empresa para ofertar os seus produtos, buscando conquistar o seu mercado consumidor. Além disso, deve sempre buscar oportunidades promissoras, formas de manter e atrair novos clientes, através de propagandas, divulgação nas redes sociais, planos de desconto, brindes e sorteios. Também deve ser feito um estudo sobre os canais de distribuição utilizados, a melhor localização para o negócio e a determinação do preço do produto e/ou serviço (DOLABELA, 2006; BIAGIO, 2013; SEBRAE, 2013).

Dornelas (2001) ressalta a importância do plano de marketing para que a empresa consiga atingir os seus objetivos. De acordo com ele, a identificação correta de mercado analisada na seção anterior é fundamental para se estabelecer um plano de marketing de sucesso.

2.1.1.9 PLANO OPERACIONAL

No plano operacional deverão ser elaborados e descritos: o layout ou arranjo físico da empresa, recursos e tecnologias empregados, a capacidade de produção, comércio ou serviço, o mapeamento dos processos operacionais indicando detalhadamente como a empresa deverá funcionar, como será garantida a qualidade dos seus produtos e/ou serviços e a necessidade de pessoal requerida (BIAGIO, 2013; SEBRAE, 2013).

2.1.1.10 PLANO FINANCEIRO

A elaboração de um plano financeiro visa realizar um estudo que identifique o desempenho futuro da empresa e determine o total em recursos a ser investido para que se possa iniciá-la (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Um plano financeiro é a reflexão em números de todos as seções vistas anteriormente. Nele deve conter uma estimativa dos investimentos iniciais com máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, despesas pré-operacionais para legalização do negócio, obras, divulgação e um planejamento financeiro que apresente a saúde financeira do negócio. Além disso, deve ser elaborada uma projeção para os próximos anos que deverá compreender basicamente o balanço patrimonial, demonstração de resultados (DRE), fluxo de caixa, plano de investimentos, capital de giro, planilha de custos e vendas (DORNELAS, 2001; BIAGIO; BATOCCHIO, 2012; SEBRAE, 2013).

2.1.1.11 ANEXOS

Essa seção é reservada para incluir todos os documentos que comprovem ações citadas durante todo o plano de negócio, assim como roteiros de entrevistas, tabulação de dados de pesquisa, *layouts* de produção, planilhas financeiras, entre outros (BIAGIO, 2013).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desde anos 1960 o pensamento estratégico tem evoluído e se tornado mais relevante para o posicionamento de uma organização. A partir da revolução tecnológica e de outras forças ambientais, o cenário competitivo ganhou força e tornou-se cada vez mais necessário adotar novas perspectivas para a busca por vantagem competitiva. Neste cenário, a estratégia começou a ser fortemente estudada como instrumento de apoio empresarial com uma literatura cada vez mais especializado em gestão (KLUYVER; PEARCE II, 2010; ANDRADE, 2016).

Para Andrade (2016), o conceito de estratégia pode ser visto sob várias perspectivas sendo difícil de caracterizá-lo de um modo generalizado. No entanto, pode afirmar-se que a estratégia lida com alguns aspectos como a determinação de objetivos da organização e das linhas de negócio a serem seguidas, a busca pela integralização de todas as áreas da organização e o modo com que as atividades serão desempenhadas em meio a competitividade existente.

Na visão de Kluyver e Pearce II (2010), a estratégia é responsável por posicionar a empresa no mercado gerando maior valor para os clientes e dessa forma obtendo uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Seu papel principal é identificar oportunidades de negócio e assim melhorar a performance da empresa (HITT *et al.*, *apud* RASCÃO, 2013).

Ela é, portanto, o processo definido pela empresa sobre como ela pretende estar no futuro e o que fará para que seu objetivo seja alcançado (NOGUEIRA, 2014).

Kluyver e Pearce II (2010) afirmam ainda que uma estratégia superior relaciona-se com a entrega contínua de valor ao cliente, que supere a de seus concorrentes. Uma boa estratégia, em suma, buscará entender o que o cliente deseja e a partir dessas informações buscar otimizar e melhorar o seu produto afim de conquistar e fidelizar os consumidores, garantindo que eles darão preferência a sua empresa mesmo quando tiverem outras opções de escolha de concorrentes.

Contudo, na prática, a estratégia não deve ser executada de forma isolada. Assim, um outro conceito muito importante que deve ser utilizado para auxiliar na execução de uma estrategia organizacional é o planejamento. Esses dois conceitos juntos são essenciais para uma gestão de sucesso (NOGUEIRA, 2014).

Nogueira (2014) aponta o planejamento como um mecanismo essencial utilizado para gerir uma empresa e relaciona-se com o estabelecimento de objetivos para a organização e ações necessárias para alcançá-los. É também um importante instrumento para identificar oportunidades de negócios antecipadamente e se preparar para enfrentar dificuldades que possam surgir.

Entre os inúmeros benefícios que o planejamento oferece para uma organização salienta-se o apontamento de uma direção para onde a empresa deve caminhar, a construção de um pensamento em comum entre os membros da organização e a possibilidade de controle do desempenho e da forma com que a empresa está atuando no mercado, possibilitando se antecipar de problemas e fornecendo informações para uma tomada de decisão mais assertiva dos gestores (NOGUEIRA, 2014).

É importante saber que o planejamento não está relacionado a decisões futuras. O seu resultado é projetado para o futuro, contudo é essencial que as decisões sejam executadas no presente para que seja possível a sua implementação no futuro (LAMCOBE; HEILBORN, 2008).

Em suma, a estratégia atrelada ao planejamento tem por finalidade alcançar os objetivos da organização em busca de conquistar uma situação desejada futura da mesma. Neste sentido, o principal instrumento apontado por Andrade (2016) para alcançar uma estratégia que possibilite alcançar os objetivos traçados por uma organização é através do planejamento estratégico.

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico está relacionado com a definição de objetivos e estratégias que abrangem a empresa como um todo, buscando se destacar e estabelecer no mercado, por meio de vantagem competitiva. É o ato de aproveitar das oportunidades do ambiente externo que surgirem, sendo elas positivas ou não, alinhando-as com o ambiente interno, afim de atender os objetivos traçados (SEBRAE, 2016).

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que abrange desde pequenas empresas que estão iniciando o seu negócio até grandes empresas que lutam para manter a sua posição no mercado e seus processos gerenciais permitem estabelecer um rumo pelo qual a empresa deverá seguir em busca de satisfazer os seus objetivos (HENNIG; DANILEVICZ; DUTRA, 2012; CAETANO; SAMPAIO, 2016).

Através da elaboração do planejamento estratégico espera-se então conhecer os pontos fortes da empresa afim de potencializá-los e os pontos fracos, com intuito de eliminá-los, conhecer a oportunidades advindas do ambiente externo e saber aproveitá-las para o bem da organização, assim como conhecer e evitar as ameaças que poderão criar obstáculos para o crescimento organizacional. Dessa forma, será mais fácil estabelecer objetivos e planos de ação para aumentar a competitividade da empresa (PEREIRA, 2002; OLIVEIRA, 2007).

No planejamento estratégico trabalha-se com um horizonte de planejamento maior, ou seja, o período ao qual o plano será executado é de longo prazo e as estratégias a serem elaboradas deverão responder as seguintes questões: “Onde estamos?”, “Para onde queremos ir?”, “Como chegar lá?”. É mais comum que estas questões sejam respondidas pela alta gerência da organização respeitando-se os princípios da empresa para garantir coerência e uma base sólida para tomada de decisão (SEBRAE, 2016; OLIVEIRA, 2007; CAETANO; SAMPAIO, 2016).

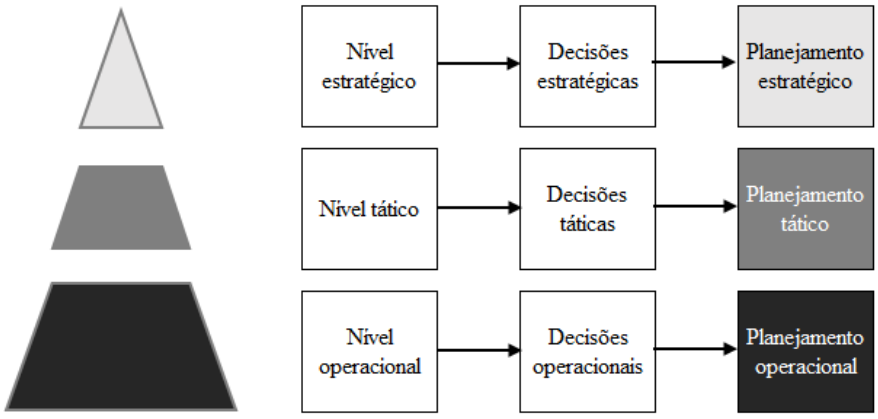
É preciso entender que o planejamento estratégico é a definição do caminho necessário a se percorrer para o atingimento de uma meta e de nenhuma forma é algo adivinhado ou certeiro, logo não deve ser tratado como algo inflexível. Assim, as mudanças devem ocorrer de acordo com as imprevisões do futuro (PEREIRA, 2002).

De acordo com Oliveira (2007) existem 3 tipos de planejamento que podem ser considerados conforme seus níveis hierárquicos, que são os planejamentos estratégico, tático e operacional, e podem ser observados na Figura 2.

Esses planos se diferenciam principalmente pelo horizonte de planejamento e seus respectivos objetivos. O plano estratégico, dentre eles, é o que possui duração maior e possui

objetivos gerais que abrangem a empresa. Já o plano tático possui objetivos de curto prazo e busca aperfeiçoar áreas especificas dentro da empresa. O plano operacional, também de curto prazo, é responsável por registrar o desenvolvimento das ações (tarefas) que deverão ser seguidas para o alcance dos objetivos estabelecidos (CAETANO; SAMPAIO, 2016).

Figura 2 – Tipos de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira, 2007

2.2.1 A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para elaborar o planejamento estratégico algumas etapas devem ser seguidas: primeiro deve-se definir o negócio, conferindo a ele um significado único; em seguida, deve-se definir sua visão de futuro, a aspiração daquilo que a empresa deseja se tornar; após deve-se definir sua missão, a razão de existência da empresa e seus propósitos; e por fim, deve-se definir os seus valores, aquilo que a empresa acredita e tem como seus princípios (SEBRAE, 2016).

Campos (2016) destaca que após as definições do negócio e analise geral no qual a empresa está inserida, deve-se realizar as análises internas e externas do ambiente, e logo após devem ser estabelecidas as estratégias para a empresa, sendo muito importante que ocorra o monitoramento constante do planejamento para que a organização permaneça estável no mercado competitivo.

Contudo, Pereira (2002) ressalta a importância de planejar ações alternativas para estar preparado para as mudanças do mercado e ações de seus concorrentes, já que eles estarão sempre tentando ficar à frente do mercado também.

Para Ferreira *et al.* (2006), a construção do planejamento estratégico deve iniciar através do diagnóstico estratégico que tem por finalidade coletar informações, antecipar-se às mudanças e se preparar para agir no ambiente interno e externo no qual a empresa está inserida. Em seguida, é necessário estruturar as incertezas trazidas com as mudanças a partir da construção de cenários futuros para a empresa e assim identificar e aplicar o conceito atual do negócio, estabelecendo as ações necessárias para manter vantagem competitiva.

2.2.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Para que as empresas estejam mais preparadas para as mudanças e incertezas que ocorrem atualmente é necessário que os empreendedores se atualizem com frequência e busquem entender o meio empresarial no qual estão inseridos. O planejamento de cenários surgiu para tornar o entendimento acerca do futuro mais fácil, levando em consideração o fator incerteza e não somente os riscos e previsões existentes, o que acarreta em um diferencial para os gestores uma vez que possibilita maior assertividade na tomada de decisões (RODRIGUES; ROJO; BERTOLINI, 2013).

Sertek, Guindani e Martins (2012) reafirmam essa ideia e acrescentam que o foco da construção de cenários é realizar análises repetidas vezes, afim de obter informações amplas para melhorar os processos da empresa continuamente. Os autores acreditam que é necessário realizar análises simultâneas e sob diferentes pontos de vista para se obter respostas mais satisfatórias e sugerem três tipos de cenários a serem analisados:

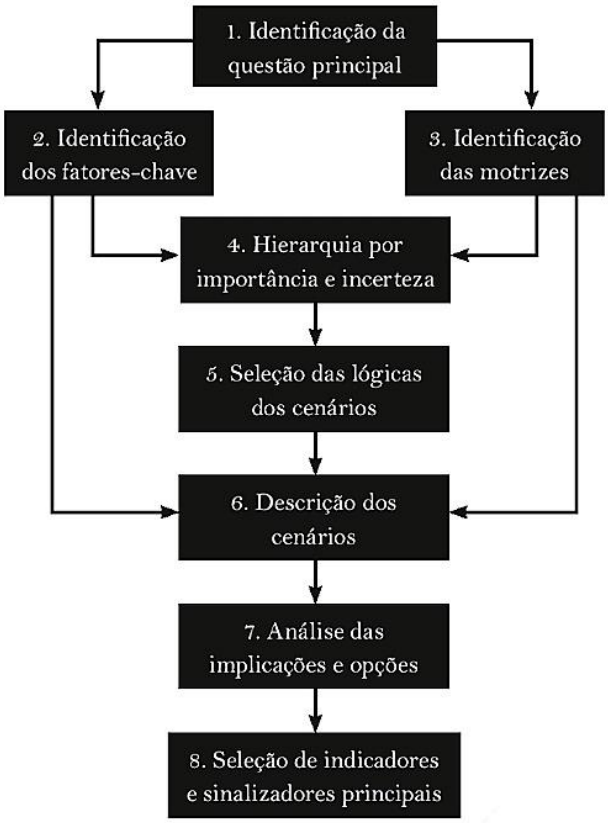
- Cenário Otimista, em que se considera uma situação favorável (melhor situação possível) para a empresa;
- Cenário Pessimista, em que se considera uma situação desfavorável (pior situação possível) para a empresa;
- Cenário Realista, em que se considera uma situação mais real, porém crítica, sem considerar fatores externos positivos ou negativos para a empresa.

Campos (2016) afirma que a análise de cenários auxilia a empresa na projeção do futuro do seu negócio e do comportamento do mercado, preparando-as para mudanças positivas ou negativas que possam surgir no futuro.

O autor sugere três métodos para a construção desses cenários: Método da Global Business Network (GBN), Método de Michel Godet e o Método de Michael Porter.

O Método de Peter Schwartz, ou Método GBN para construção de cenários prospectivos considera 8 etapas (Figura 3) e consiste basicamente em identificar a questão estratégica principal para análise dos cenários, identificar e avaliar os impactos sobre as forças mais relevantes do ambiente interno e externo, e, posteriormente, levantar e analisar as implicações dos fatores mais críticos de incerteza, avaliando pontos vulneráveis e de oportunidades existentes. Por fim, selecionam-se indicadores e sinalizadores principais com o objetivo de realizar o monitoramento contínuo dos seus comportamentos e verificar o impacto que eles podem causar na organização (CAMPOS, 2016).

Figura 3 – Construção de cenários prospectivos do Método GBN

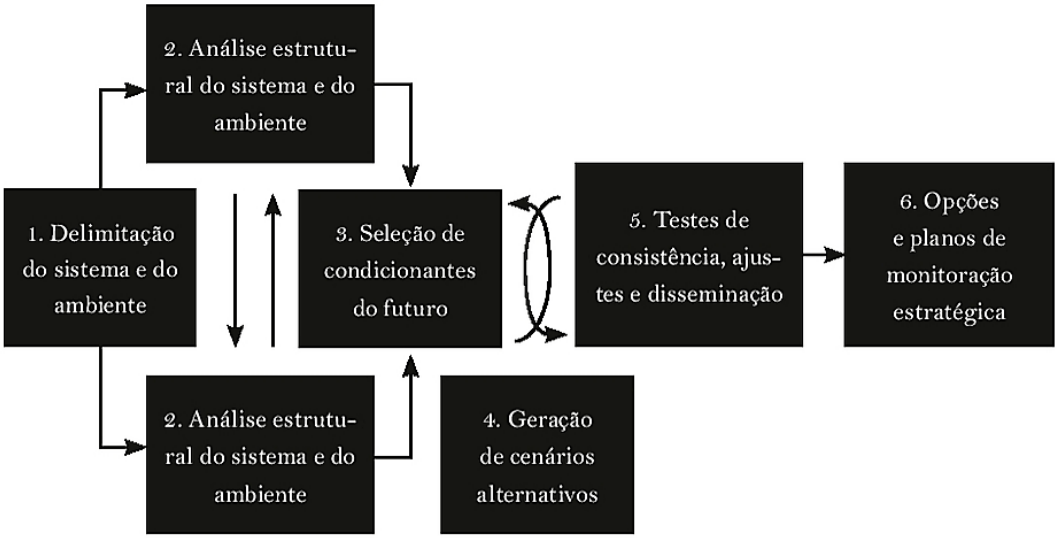


Fonte: Schwartz, 2000 *apud* Campos, 2016

O Método de previsão de cenários de Michel Godet é baseada no estudo de variáveis-chave relacionadas aos cenários e aos *stakeholders* envolvidos. O método é composto por 6 etapas, o qual está esquematizado na Figura 4. Ele inicia-se com a delimitação do sistema através da identificação do objeto de estudo e do ambiente. Para as etapas seguintes é necessário realizar uma análise estrutural dessas variáveis, avaliar a influência que

exercem entre si e os cenários que a empresa pode enfrentar. O próximo passo–e último é a elaboração de opções estratégicas e de planos de elaboração estratégica, considerando forças e fraquezas para os ambientes futuros (CAMPOS, 2016).

Figura 4 – Construção de cenários pelo Método Godet

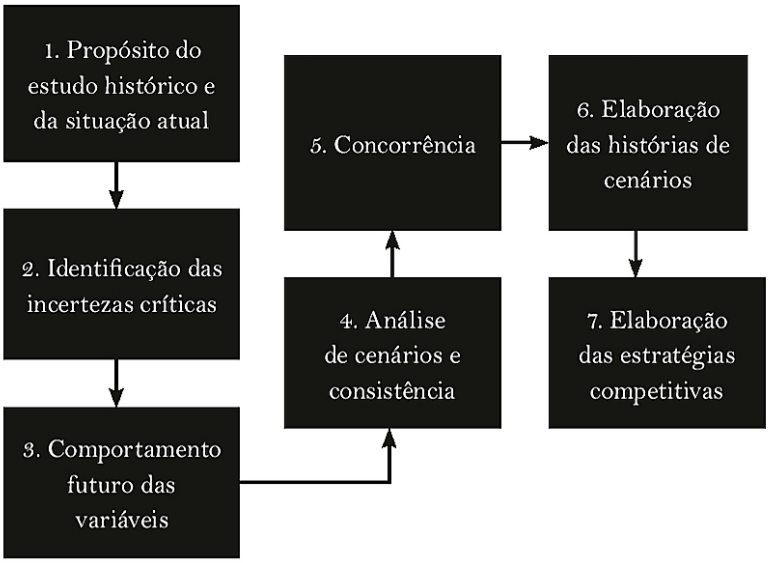


Fonte: Ribeiro, 2012 *apud* Campos, 2016

A metodologia de Michael Porter é centrada na indústria e deve ser regida por cinco forças que constituem a base para a definição estratégica de uma empresa. Conhecidas como as forças de Porter, elas avaliam: a ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes (PORTER, 1991 *apud* CAMPOS, 2016).

Segundo Campos (2016), o método é consistido por sete etapas, em que são relacionadas às variáveis do ambiente interno e externo da empresa, evidenciado pelo comportamento da concorrência. Após a identificação do propósito de estudo e levantamento da situação atual em que a empresa se situa, deve-se identificar as variáveis mais impactantes para a empresa. Em seguida, avaliá-las e filtrá-las pelo seu grau de incerteza, incorporando ao estudo a análise dos concorrentes e seus possíveis comportamentos em cada cenário. Logo após, realiza-se o levantamento das possíveis estratégias para cada caso, conforme a Figura 5.

Figura 5 – Construção de cenários pelo Método de Michael Porter



Fonte: Adaptado de Porter, 1991 *apud* Campos, 2016

2.2.3 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Wildauer (2012), as empresas que mais se destacam no mercado de seu segmento possuem um comportamento proativo, buscando utilizar ferramentas estratégicas na busca de vantagem competitiva.

Nesse sentido, o uso de ferramentas para estabelecer e construir o planejamento estratégico se torna muito útil para definir indicadores, acompanhar os objetivos e analisar o ambiente em que o negócio está inserido (CAMPOS, 2016). A seguir serão destacadas algumas ferramentas existentes para este fim.

2.2.3.1 MATRIZ PRODUTO-MERCADO

A matriz produto-mercado ou Matriz de Ansoff foi criada com a finalidade de identificar as oportunidades de crescimento de um negócio. Sua estrutura, observada no Quadro 8, cruza informações entre produtos e mercados, segmentadas em quatro tipos diferentes de estratégias: produtos novos, produtos já existentes, mercados novos e mercados já existentes (CAMPOS, 2016).

De acordo com Campos (2016), a penetração no mercado buscará obter vantagem competitiva com os produtos atuais da empresa em mercados onde ela já atua. Esta busca pode ser desempenhada através de estratégias de mercado, como redução de preços e investimento em propagandas.

Quadro 8 – Matriz produto x mercado

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
Mercados novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff; McDonnell (1993) *apud* Campos (2016)

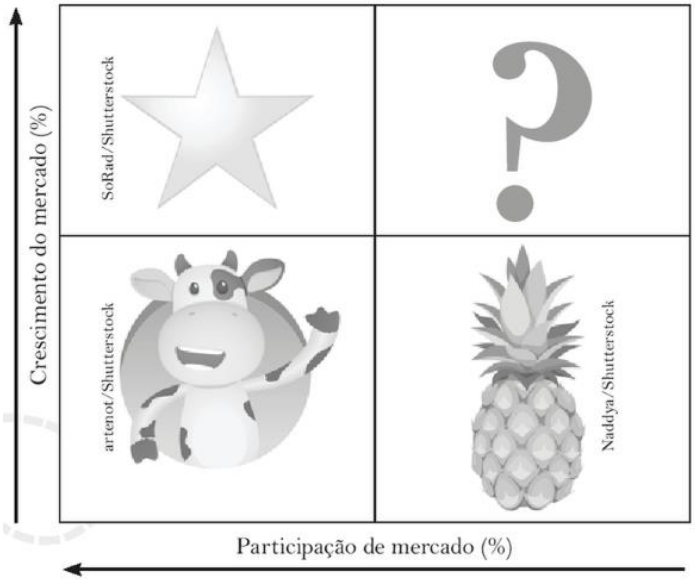
O desenvolvimento de mercado continuará atuando com os produtos já existentes, porém buscará estratégias para conquistar novos mercados. O desenvolvimento de produtos tentará inserir produtos novos e/ou diversificados no mercado onde a empresa está inserida. E a diversificação buscará inserir produtos inovadores em mercados onde a empresa ainda não atuou.

2.2.3.2 MATRIZ BCG

A Matriz criada por Boston Consulting Group (BCG), também conhecida como Matriz Crescimento-Participação, é uma estratégia que oferece uma ampla visão do portfólio da organização e tem por objetivo auxiliar na escolha das áreas em que ela deve atuar, a partir da identificação dos produtos ou unidades de negócios mais lucrativos da empresa por meio da avaliação da participação e crescimento dos mesmos no mercado (GABARDO, 2005; CAMPOS, 2016).

De acordo com Gabardo (2005), a Matriz BCG permite a criação de estratégias para investimentos em produtos. Estratégias como *Build* (construção de participação no mercado), *Hold* (manutenção da participação no mercado, *Harvest* (Colheita, ou ainda, redução da participação no mercado) e *Desinvest* (venda, interrupção de produção ou fechamento do negócio) foram criadas a partir da análise da Matriz BCG. Para realizar a análise as organizações são subdividas em 4 grupos, baseados no crescimento do setor (rápido ou lento) e no tamanho da participação da empresa em seu segmento (pequena ou grande), como pode ser observado na Figura 6 (CAMPOS, 2016).

Figura 6 – Ilustração da Matriz BCG



Fonte: Marketing Futuro, 2016 *apud* Campos, 2016

2.2.3.3 MATRIZ SWOT

A matriz de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) é uma ferramenta de análise ambiental que auxilia as empresas a identificar os impactos que os ambientes interno e externo podem causar, auxiliando a empresa a conhecer o ambiente no qual está inserida e preparando-a para ações futuras (WILDAUER, 2012; CARVALHO; SENNA, 2015).

Na elaboração da matriz SWOT são consideradas quatro zonas, que subdividem-se em: Forças, caracterizados pelas variáveis internas que favorecem a empresa, no que tange ao ambiente, como competência da equipe, recursos financeiros, clima organizacional, vantagem competitiva dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa; fraquezas, identificadas pelas características internas que podem restringir e limitar o desempenho da organização; oportunidades, caracterizadas pelas variáveis externas e imprevisíveis que podem alavancar a empresa positivamente, desde que a oportunidade seja aproveitada; ameaças, caracterizadas pelas forças externas que podem influenciar negativamente no progresso da empresa, tais como competição e capacidade operacional (MARQUES *et al.*, 2010; WILDAUER, 2012; CARVALHO; SENNA, 2015). Um esboço da matriz SWOT é representada no Quadro 9.

Quadro 9 – Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
• Ponto Forte 1 • Ponto Forte 2	• Ponto Fraco 1 • Ponto Fraco 2
Oportunidades	**Ameaças**
• Oportunidade 1 • Oportunidade 2	• Ameaça 1 • Ameaça 2

Fonte: Adaptado de Caetano e Sampaio, 2016

2.3 COMPARAÇÃO ENTRE PLANOS DE NEGÓCIO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES E SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO

A partir dos conceitos apresentados anteriormente, percebe-se a importância do planejamento nas empresas, a relevância que têm na sobrevivência e para o diferencial da mesma. No entanto, a simples aplicação destas ferramentas de gestão não garantem que o empreendimento irá alavancar, sendo, portanto, de grande valia conhecer como estas ferramentas se relacionam e quais os fatores de sucesso associados a elas.

2.3.1 PLANOS DE NEGÓCIO X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Smith (2017), o plano de negócio e o planejamento estratégico apresentam mais semelhanças do que o contrário, buscando alavancar as empresas de forma competitiva no mercado (SARAN; CORSI; MIRANDA, 2011) e acrescenta que a utilização dessas duas ferramentas juntas pode ser muito poderosa para uma organização.

O processo desenvolvido entre a criação dessas duas metodologias apresenta muitas similaridades. Em ambos os casos, por exemplo, são realizados estudos do ambiente (interno e/ou externo) afim de orientar-se para a melhor direção, formando a base para a estratégia da organização. Outra semelhança apresentada é a fase posterior ao planejamento, quando se inicia a fase de execução, podendo ela ser definida através de prazos e metas, Indicadores-Chave de Desempenho (KPI’s) e planos de ação, associados a métodos de controle e acompanhamento. Devido a dinamicidade do mundo dos negócios ambas permitem modificações de acordo com as mudanças do ambiente (SMITH, 2017).

Entre as diferenças apontadas entre o plano de negócio e o planejamento estratégico, uma delas está relacionada ao resultado associado a cada uma das estratégias. Enquanto o PE preocupa-se em estabelecer uma direção de longo prazo da organização, o PN contempla um

período de tempo menor. Outra divergência se encontra no maior foco dado pelo PN em viabilidade de mercado e operacional, à medida que o planejamento estratégico possui como base a missão, visão e valores de uma organização (LARSON, 2014; SMITH, 2017).

Rubenstein (2017) acrescenta que enquanto o plano de negócio expressa "o como", o planejamento estratégico expressa "o que e o porquê". Essa diferença pode ser observada em relação ao nível de detalhamento do plano de negócio, que descreve a forma como o trabalho deverá ser realizado, o estabelecimento de prazos, assim como a sequência adequada para cada atividade, as tarefas a serem realizadas e os recursos financeiros envolvidos. Já o planejamento estratégico tenta explicar o motivo pelo qual a organização deve se concentrar em determinado mercado, produtos/serviços ou por quê ela deve focar em melhorias, oportunidades inovadoras e entre outros (INSTITUTE OF LIFELONG LEARNING, 2009; SMITH, 2017).

Para tornar o entendimento mais claro, o Quadro 10 apresenta as principais diferenças apontadas pelos autores.

Quadro 10 – Principais diferenças entre Planos de Negócio e Planejamento Estratégico

Planos de Negócio	Planejamento Estratégico
· Mais tático	· Mais geral
· Quantitativo	· Qualitativo (com suporte quantitativo)
· Foco mais externo	· Ferramenta de planejamento interno
· Mais formal	· As organizações podem escolher o formato que melhor reflete sua cultura e abordagem
· Possui estrutura e conteúdo mais detalhados	· Fornece uma base para um planejamento mais detalhado
· Geralmente é compartilhado com investidores potenciais e órgãos de financiamento	· Pode ser compartilhado com usuários ou partes interessadas externas
· Inclui informações mais detalhadas sobre a posição financeira da organização, previsões financeiras e análise dos concorrentes e do mercado	· Se concentra em identificar e esclarecer o que sua organização pretende realizar e quando, indicar claramente a visão, a missão e os objetivos mensuráveis da organização e realizar uma análise dos *gaps* da organização.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2017

2.3.2 SUCESSO ORGANIZACIONAL

Segundo Degen (2009), o sucesso de um negócio está diretamente ligado ao nível de preparo e motivação do empreendedor, visto que aqueles que possuem maior conhecimento e experiência terão maiores chances de sucesso. Analogamente, o despreparo administrativo

dos gestores está entre os principais fatores de mortalidade das micro e pequenas empresas (ARANTES; HALICKI; STADLER, 2014).

Para Greatti (2004), o sucesso de um negócio está cada vez mais associado à qualidade e utilização da informação e conhecimento circulantes na empresa possibilitando o aproveitamento de oportunidades e criando vantagem competitiva. Outros fatores que podem influenciar no sucesso de uma organização são o setor ao qual o negócio está inserido e a justificativa que levou o empreendedor a iniciar o negócio (DEGEN, 2009).

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2016, com 2.006 empresas criadas nos anos de 2011 e 2012, verificou-se que a sobrevivência ou mortalidade de uma empresa é influenciada pela combinação de quatro fatores, que são: a situação antes da abertura do negócio, planejamento estratégico, gestão do negócio e capacitação dos donos em gestão empresarial (SEBRAE, 2016).

Segundo Chiavenato (2008) é necessário acompanhar as mudanças recorrentes do mercado e para isso deve-se planejar, organizar, acompanhar e controlar continuamente. Sobretudo, o empreendedor deve ter um pensamento criativo e inovador, trabalhar arduamente, sempre reinvestir e alimentar o negócio e buscar uma equipe talentosa e proativa a fim de obter o sucesso da organização (FILHO, 2012).

Chiavenato (2008) destaca algumas condições para alcançar o sucesso que podem auxiliar empresas que buscam se adaptar às mudanças. Em primeiro lugar, é necessário ter total comprometimento da alta administração em inovar, melhorar a qualidade e produtividade do negócio. Para isso, é necessário que a empresa seja competitiva e busque por melhorias contínuas. Além disso, deve partir da alta direção aproximar-se de todos os integrantes da organização, promovendo uma cultura organizacional mais participativa e inovadora. Dentre as outras condições, a empresa deve apoderar os seus funcionários, proporcionando a eles competências e habilidades novas e dando-lhes oportunidades e recompensas para que sejam capazes de resolver problemas, criar e inovar. A liderança deve sempre orientar para o futuro e mostrar o caminho para a mudança, focalizando nas expectativas e nos requisitos dos seus clientes.

Biagio e Batocchio (2012) apontam alguns fatores que podem influenciar no sucesso ou fracasso de uma organização, os quais são representados no Quadro 11.

Quadro 11 – Fatores de fracasso e sucesso em uma organização

Fator	Negócios com maiores riscos de extinção	Negócios com maiores possibilidades de sucesso
Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão de obra
Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
Dedicação ao negócio	Parcial	Exclusiva
Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro ou investimento)	Certa disponibilidade
Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: Adaptado de Sebrae/Fipe *apud* Biagio e Batocchio, 2012

Entre os fatores que podem levar um empreendimento ao fracasso, Chiavenato (2007) destaca que muitas empresas falharam porque o seu negócio não era bem definido. Para caminhar para o sucesso é necessário ter bem definido quem é o seu cliente e conhecê-lo precisamente, além de fazer uma análise cuidadosa do seu produto/serviço, buscando a visão do cliente afim de identificar pontos de melhorias. O autor descreve alguns fatores de riscos e potencialidades de um negócio que devem ser considerados ao estimar o negócio almejado. Esses fatores são apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 – Fatores de risco e potencialidades de uma organização

Riscos	Potencialidades
• Ameaças relacionadas com a concorrência	• Oportunidades do mercado
• Desvantagens em relação aos concorrentes	• Vantagens quanto aos concorrentes
• Dificuldades de fornecimento e abastecimento	• Facilidade de fornecimento
• Retração do mercado consumidor	• Expansão do mercado consumidor
• Perfil inadequado do produto/serviço	• Perfil excelente do produto/serviço

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2007.

2.3.2.1 SUCESSO NO PLANO DE NEGÓCIO

De acordo com Dornelas (2001) a utilização de plano de negócio aumenta em 60% as chances de uma organização ter sucesso. Embora muitas empresas tenham alcançado o sucesso sem fazer um plano de negócio, muitas não obtiveram a mesma sorte e seus fracassos poderiam ter sido evitados se os empreendedores tivessem utilizado a ferramenta (GREATTI, 2004). Dolabela (2006) completa que o plano de negócio não é mandatório para o sucesso de um negócio, porém a falta de análise que sua falta implica poderia evitar que muitas decisões erradas fossem tomadas.

Filho (2012) destaca a importância de se realizar um planejamento prévio ao início de um novo negócio como fator contribuinte para o seu sucesso e classifica o plano de negócio como uma importante ferramenta para que o empreendimento perdure e se estabeleça no mercado.

Entre os motivos de falhas do plano de negócio, um levantamento realizado com investidores e agências governamentais apontou que as principais falhas estariam no momento de se escrever o plano. A descrição da empresa, ambiente e estratégia são apontados como parte majoritária das deficiências existentes, e os principais motivos são: a falha do planejamento estratégico devido à falta de delimitação dos objetivos e metas da empresa; diferenciais da empresa indefinidos; e falha na análise de concorrentes (NAKAGAWA, 2011).

Outro motivo mencionado está na etapa do plano financeiro, uma vez que são criadas projeções “excessivamente otimistas” e sem fundamentação lógica e embasada. A estrutura do plano de negócio também é apontada como problemática devido ao fato de os itens não se mostrarem integrados apresentando inconsistência do plano (NAKAGAWA, 2011). Nakagawa (2011) afirma que a má elaboração do planejamento financeiro desencadeará em possíveis falhas posteriores nos outros itens do plano.

Para Filho (2012), algumas premissas podem ser seguidas afim de que o plano de negócio resulte em um empreendimento de sucesso. Dentre os principais fatores, o autor destaca que o empreendedor deve escolher um ramo de negócio que seja do seu interesse e que possua amplo conhecimento sobre o mercado em que irá atuar. Deve também estabelecer um planejamento estratégico competitivo e realista, determinando metas claras e prazos específicos. Além disso, o empreendedor deve estar em constante acompanhamento das mutações do mundo dos negócios, para que seja capaz de tirar o maior proveito das situações que surgirem. Por esse fator, é também importante e necessário que sejam feitas revisões do planejamento estratégico frequentemente.

Além de se atentar aos fatores já citados, o autor destaca que o empreendedor deve desenvolver: habilidades gerenciais, através de capacitação e busca constante de informações; habilidades comportamentais, para se ter um bom relacionamento com fornecedores, clientes e funcionários, tais como ética e capacidade de liderar; habilidades críticas como possuir espírito empreendedor, ou seja, ser inconformado com a realidade e buscar por melhoria continua (*kaizen*); além de habilidades morais e intelectuais, buscando sempre se desenvolver no âmbito profissional, moral e psicológico (FILHO, 2012).

Por fim, um outro fator essencial para garantir o sucesso do empreendimento está na implementação do plano de negócio. É necessário relembrar o dinamismo do plano de negócio e ter em mente que mais do que apenas executar, é necessário avaliar as premissas, objetivos e estratégias constantemente e ajustá-las para que continuem atendendo às exigências do mercado (BOAS; JÚNIOR, 2009). Do mesmo modo, a escolha da equipe de implementação deve ser feita com muito critério, buscando pessoas comprometidas e envolvidas com a missão da empresa (DORNELAS, 2001; BOAS; JÚNIOR, 2009).

2.3.2.2 SUCESSO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Ferreira *et al.* (2006) o grande diferencial entre empresas bem-sucedidas e as que estão à beira da falência é a forma com que planejam. O ato de planejar antecipadamente é, em muitos casos, decisório para o crescimento de uma organização, visto que em algumas situações é necessário prever e agir antecipadamente para que as empresas possam atingir os seus objetivos e se manterem competitivas no mercado (SILVA; LEON, 2015). Nesse quesito, o planejamento estratégico aparece como uma das ferramentas utilizadas pelas empresas em busca de auxílio no processo gerencial (FERREIRA *et al.*, 2006).

Silva e Leon (2015) acreditam que existe vários fatores que podem influenciar para que o planejamento traga resultados positivos para a empresa, tais como realizar a análise de cenários, análise da cultura organizacional, análise dos ambientes interno e externo, além de controlá-los com frequência.

Para Nogueira (2014), é necessário estabelecer os fatores críticos de sucesso de cada empresa, ou seja, é preciso identificar quais são as atividades fundamentais realizadas pela empresa que levam ao sucesso no respectivo segmento de atuação. Para chegar a tal conclusão e para que a empresa avance um passo na busca pelo sucesso, o empreendedor deve saber a resposta para algumas questões, como: "O que os clientes olham e consideram para optar por determinado produto?"; "O que é preciso para obter a sonhada vantagem competitiva?" e "O que é preciso para obter sucesso?".

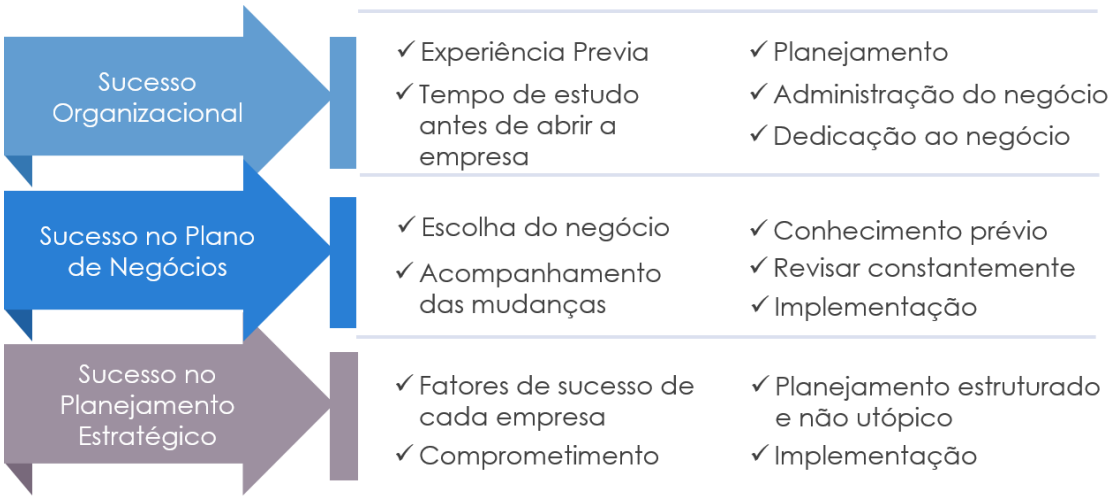
Ferreira *et al.* (2006) assegura que um dos fatores críticos ao sucesso de um empreendimento está na implementação do planejamento estratégico, que se bem aplicado, pode tornar a organização mais competitiva e preparada. Segundo os autores, é necessário pensar estrategicamente sobre o futuro do negócio e seu resultado dependerá das ações que forem realizadas no presente. A implementação, portanto, está diretamente relacionada ao sucesso do negócio, porém o planejamento realizado deve ser bem estruturado e não deve ser utópico, buscando oferecer o caminho a ser percorrido pela empresa de forma a otimizar a sua relação com o ambiente diante das mudanças (FERREIRA *et al.*, 2006; SILVA; LEON, 2015).

A atuação do gestor, nesse ponto, tem grande impacto, de forma que para que a implementação se torne efetiva o gestor deve conhecer cada elemento do seu negócio, suas potencialidades e seus limites para saber controlar e aproveitá-los para benefício do negócio. Desta forma, a participação da liderança e o comprometimento de todos da empresa será um fator determinante para a efetividade do planejamento. Todos devem estar familiarizados com a administração estratégica afim de aumentar o desempenho da equipe e mantê-los motivados (FERREIRA *et al.*, 2006; SILVA; LEON, 2015).

A realização do planejamento estratégico também tem uma importância especial para pequenas e médias empresas, que possuem recursos mais limitados, uma vez que acarreta em vantagens reais para a empresa, auxiliando na construção de um futuro promissor e assegurando o seu desenvolvimento, conduzindo para uma utilização mais eficiente da capacidade disponível da empresa, auxiliando na redução de esforços em atividades que não trarão resultados significativos, e entre outros (FERREIRA *et al.*, 2006).

O esquema da Figura 7 representa um compilado dos principais fatores relevantes ao sucesso de um empreendimento identificados, a partir do estudo realizado.

Figura 7 – Principais fatores de sucesso nos negócios identificados



Fonte: Elaborado pela autora.

3. ESTUDO DOS FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O SUCESSO DE EMPREENDIMENTOS

Este estudo tem como objetivo desenvolver um questionário para ser aplicado em campo com Micro e Pequenas empresas de diversos setores da região sudeste de Minas Gerais e suas proximidades com o intuito de identificar os fatores que levaram ao sucesso desses empreendimentos. Além disso, também deseja-se identificar a relação destes fatores com o Plano de Negócio, o Planejamento Estratégico e os fatores de sucesso de empreendimentos identificados na literatura.

3.1 SUCESSO DOS EMPREENDIMENTOS

Como destacado no referencial teórico, Dornelas (2001) e Dolabela (2006) acreditam que a utilização do Plano de Negócio auxilia na tomada de decisões de uma empresa e aumenta as chances da mesma ter sucesso. Filho (2012) e Nakagawa (2011) destacam ainda alguns fatores que podem estar associados ao sucesso de um PN, entre eles: conhecer o seu negócio e ter seus objetivos para o futuro delimitados, saber o seu diferencial e conhecer os seus concorrentes, ter um controle financeiro realista e estar preparado para as mudanças que podem ocorrer.

Silva e Leon (2015), Nogueira (2014) e Ferreira *et al.* (2006) apontam algumas características que podem ser determinantes, na visão deles, no que tange à elaboração do PE e ao sucesso das empresas. Dentre os fatores citados pode-se destacar: o planejamento bem estruturado e verdadeiro; a análise de cenários e de ambiente interno e externo; o entendimento das reais necessidades dos clientes; e sobre o que é necessário para se obter o sucesso, de acordo com as individualidades de cada empresa e segmento ao qual está inserida.

Outros fatores ainda destacados como relevantes ao sucesso de um empreendimento, citados por Chiavenato (2008), Degen (2009) e Biagio e Batocchio (2012), são a experiência e tempo de estudo do empreendedor antes de abrir o negócio, o planejamento realizado por ele, o comprometimento e motivação de todos os envolvidos, e ao modo como ele irá administrar a empresa.

Dentro desta perspectiva, o propósito deste trabalho é de levantar informações relevantes que possam auxiliar Microempresas e Empresas de Pequeno Porte a obterem

sucesso em seus empreendimentos. Desta forma, a pesquisa aplicada tem com finalidade identificar a relevância do Plano de Negócio, Planejamento Estratégico e os fatores de sucesso associados a eles, por meio da percepção dos empreendedores entrevistados buscando identificar o que mais os auxiliam na gestão da sua empresa, assim como as dificuldades encontradas em suas aplicações.

3.2 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Pautado no estudo realizado e com o propósito de verificar as afirmações encontradas na literatura, buscou-se construir um questionário em que fosse possível inferir do entrevistado se ele teria alguma das características apontadas como de sucesso, e se ele aplicou Plano de Negócio ou Planejamento Estratégico em seu empreendimento. Essas análises foram realizadas com todos os empreendedores entrevistados, mesmo aqueles que não tenham criado um documento formalizado, tal como é exigido em algumas situações. Neste sentido, o questionário foi aplicado em empresas que tenham feito ou não o Plano de Negócio e/ou Planejamento Estratégico, para dessa forma identificar a relevância e contribuição de tais ferramentas, e dos fatores de sucesso identificados, em um empreendimento.

É importante ressaltar que embora o questionário vise identificar os fatores relevantes relacionados a cada uma das ferramentas ou frentes, foi aplicado em um único questionário que abordasse todos os temas. No entanto, no momento de criação do questionário as perguntas foram classificadas de acordo com a ferramenta correspondente.

Para a elaboração das perguntas a autora baseou-se principalmente nos fatores abordados no referencial teórico, mas inspirou-se também em artigos de outros autores como Bruckheimer, Pinter e Marcon (2016), em seu estudo sobre “Educação financeira para os empresários da associação das pequenas e Microempresas da região de tubarão – AMPE”.

As perguntas criadas para o questionário foram previamente separadas em três segmentos e posteriormente organizadas para compor uma ordem coerente de perguntas. Os três grupos segmentados, conforme citado, relacionam-se com o Plano de Negócio, o Planejamento Estratégico e os fatores relevantes de sucesso de ambas as ferramentas.

Após a coleta de dados sobre o entrevistado e seu negócio o questionário foi aplicado, sendo composto por 35 perguntas divididas entre questões rápidas com opções de resposta e

algumas questões abertas para que fosse possível avaliar as impressões do entrevistado como motivação do empreendedor em relação ao negócio, experiência antes de abrir o negócio, expectativas para o futuro, dificuldades percebidas por ele, e entre outros.

O primeiro grupo de perguntas buscou entender se o empreendedor realizou o Plano de Negócio em sua empresa. Dessa maneira, as perguntas iniciais visaram identificar se o entrevistado possui conhecimento do seu negócio como um todo, conhece o mercado em que está inserido, os diferenciais e as limitações, caracterizando se ele utiliza o conceito de plano de negócio.

Analogamente, o segundo segmento do questionário buscou entender se o entrevistado possui um Planejamento Estratégico do seu negócio através de perguntas que identifiquem se ele conhece as necessidades e expectativas dos diferentes grupos de clientes que o seu negócio abrange, se tem objetivos e metas definidos, assim como planos de ação para se alcançar o mesmo.

O terceiro segmento de perguntas visa identificar outras informações referentes a estas ferramentas e são adicionadas perguntas que visam identificar os fatores críticos de sucesso mencionados no referencial teórico.

O questionário completo encontra-se no Anexo A.

3.3 CARACTERISTICAS DA AMOSTRA

De acordo com Freitas *et al.* (2000), devem ser considerados alguns aspectos na definição da amostra, como ter uma clara definição do objetivo que se quer alcançar com a pesquisa e definir critérios de elegibilidade dos entrevistados.

O propósito desse estudo é de identificar os fatores que levaram as empresas entrevistadas ao sucesso. Deste modo, a população-alvo definida para a aplicação desta pesquisa é de proprietários de micro e pequenas empresas de Juiz de Fora e região considerados como empreendimentos de sucesso. Neste trabalho, a classificação de sucesso empresarial adotada foram as empresas terem no mínimo 2 anos de existência. Já a classificação entre Microempresa e Empresa de Pequeno Porte foi determinada, conforme a Lei Complementar nº 123, por meio da receita bruta auferida. Os critérios de classificação podem ser observados na Metodologia deste trabalho.

Para caracterizar o espaço amostral foram coletados inicialmente informações sobre o entrevistado, como idade, sexo, escolaridade; e sobre o empreendimento, como informações sobre ramo de atuação, setor de atividade, número de funcionários, tempo de funcionamento da empresa e faturamento bruto anual estimado. Sendo que alguns desses dados são essencialmente importantes para validar as premissas estipuladas pelo estudo.

Após a realização das entrevistas e aplicação dos questionários constatou-se que 27 empresas se enquadravam no perfil buscado para a análise, de acordo com as premissas de sucesso e porte da empresa definidas, para a análise de dados.

3.4 ABORDAGEM DE PESQUISA

A estratégia de aplicação da pesquisa escolhida ocorreu de duas formas: por meio de entrevista pessoal e por intermédio de questionários online, de acordo com a preferência e disponibilidade dos empresários abordados. As pesquisas realizadas presencialmente foram registradas no mesmo formulário disponível on-line após a sua finalização para que o tratamento das informações fosse realizado de forma unificada e para que não houvesse privilegio de informações independente da forma em que a pesquisa foi aplicada.

3.5 LIMITAÇOES DO TRABALHO

As limitações encontradas neste trabalho concentram-se, principalmente, na etapa de coleta de dados, em que se teve todo o trabalho de mapear as empresas que poderiam ser entrevistadas, entrar em contato com elas e marcar uma data para as entrevistas presenciais. Entretanto, não eram todas empresas que dispunham dessa disponibilidade. Como forma de abordar um maior número de empresas também foram utilizados os questionários online, mas também foi bastante difícil conseguir retorno das empresas abordadas e houve uma baixa taxa de respostas.

Como forma de auxílio para mapear estas empresas candidatas a aplicação do questionário, a autora buscou auxilio de terceiros, como empresas responsáveis por fomentar o empreendedorismo na região. Porém, essas entidades não puderam disponibilizar informações sobre os clientes, o que dificultou ainda mais a aplicação dos questionários.

A proposta inicial da pesquisa era de segmentar as empresas entrevistadas apenas do setor de serviços de um determinado segmento de negócios. No entanto, devido às dificuldades encontradas no momento de aplicação do questionário, em conseguir um número suficiente de entrevistados de um ramo específico, associado à baixa taxa de retorno das respostas, precisou-se ampliar os setores abordados e ramos segmentados, de forma que a pesquisa não se concentrou mais em um setor específico.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa e as análises realizadas a partir deles. Como informado aos entrevistados, será mantido o sigilo das informações pessoais dos entrevistados. Desta forma, afim de manter a confidencialidade dos mesmos, os resultados foram traduzidos em números. As questões abertas do questionário serão expostas, de maneira qualitativa no decorrer da discussão dos resultados obtidos.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

4.1.1 ESPAÇO AMOSTRAL

De um total de aproximadamente 120 empreendedores abordados por alguma forma de contato, a pesquisa foi aplicada com 27 empresários do sudeste de Minas Gerais e outras cidades da região. As formas de contato diversificaram-se entre contato pessoalmente, por telefone, redes sociais da empresa, grupos de redes sociais formados por empresas e por intermédio de alguma pessoa que tinha algum tipo de afinidade com empresas da região.

4.1.2 INFORMAÇÕES SOBRE OS ENTREVISTADOS

Para determinar o perfil da amostra alguns dados iniciais foram coletados. O grupo amostral entrevistado foi caracterizado por 77,78% entrevistados do sexo masculino e 22,22% do sexo feminino, e a faixa etária variou entre 23 e 63 anos de idade.

Tabela 1 – Escolaridade dos empreendedores

Escolaridade	**Número**	**%**
Ensino Médio Completo	9	33,33%
Ensino Superior Completo	7	25,93%
Ensino Superior Incompleto	4	14,82%
Mestrado	2	7,41%
Pós-graduação	2	7,41%
Ensino Fundamental Incompleto	1	3,70%
Ensino Médio Incompleto	1	3,70%
Técnico	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme observado, a Tabela 1 apresenta os resultados obtidos em relação à escolaridade dos entrevistados.

4.1.3 INFORMAÇÕES SOBRE OS EMPREENDIMENTOS

Em relação aos dados classificatórios dos empreendimentos foram identificados o setor da empresa, ramo de atuação, número de funcionários, idade da empresa, faturamento anual estimado e classificação do porte das empresas.

4.1.3.1 SETOR DA EMPRESA

Os setores de atividades das empresas nas quais foram realizadas as entrevistas com os empreendedores dividem-se em:

Tabela 2 – Setor de atividade do negócio

Setor de atividade	**Número**	**%**
Serviço	13	48,15%
Indústria e Comércio	7	25,93%
Comércio	6	22,22%
Indústria	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3.2 RAMO DE ATUAÇÃO DO NEGÓCIO

Na Tabela 3, observa-se que os ramos de atuação, respondidos pelos empreendedores, que mais se destacaram na pesquisa foram o ramo alimentício e vestuário, representando juntos 33,33% em relação ao total de entrevistados. Pode-se perceber ainda que a amostra de empreendedores se mostrou bastante diversificada. Isso pode ser justificado devido à grande variedade de ramos de atuação existentes e abordados durante a coleta de dados.

Tabela 3 – Ramo de atuação do negócio

Ramo de atuação do negócio	**Número**	**%**
Alimentício	5	18,52%
Vestuário	4	14,81%
Construção Civil	2	7,41%
Educação	2	7,41%
Farmácia	2	7,41%
Certificação	1	3,70%
Desenvolvimento de software	1	3,70%
Estética	1	3,70%
Etiquetas e rótulos	1	3,70%
Transporte	1	3,70%
Atividade Física	1	3,70%
Tecnologia da comunicação	1	3,70%
Metalurgia e siderurgia	1	3,70%
Intermediação imobiliária	1	3,70%
Tecnologia	1	3,70%
Varejo de eletrodomésticos e artigos para presente	1	3,70%
Hospedagem de animais de estimação	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3.3 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

O número de funcionários pode ser segmentado, conforme a Tabela 4. Observa-se, a partir do mesmo, que cerca de 50% dos entrevistados possuem empresas com até 10 funcionários.

Tabela 4 – Classificação do número de funcionários

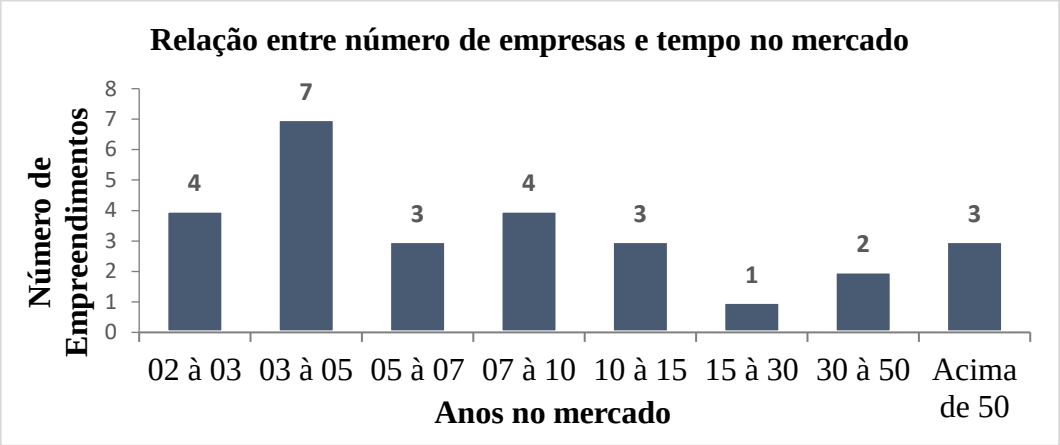
Número de funcionários	**Número**	**%**
Até 05 funcionários	13	48,15%
Entre 06 e 10 funcionários	4	14,81%
Entre 11 e 20 funcionários	3	11,11%
Entre 21 e 30 funcionários	2	7,41%
Entre 31 e 40 funcionários	2	7,41%
Entre 51 e 60 funcionários	1	3,70%
Entre 61 e 70 funcionários	1	3,70%
Acima de 71 funcionários	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3.4 TEMPO DE FUNCIONAMENTO DO NEGÓCIO

A seguir, no Gráfico 1, é possível observar a classificação dos empreendimentos quanto ao tempo de existência da empresa. Estes resultados demonstram uma verificação do sucesso destes empreendimentos, reafirmando um dos requisitos para se encaixar no perfil dos entrevistados dessa pesquisa, que é ter no mínimo 2 anos de existência.

Gráfico 1 – Classificação da idade das empresas estudadas



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3.5 FATURAMENTO ANUAL ESTIMADO

A receita bruta auferida das empresas que responderam o questionário pode ser observada na Tabela 5:

Tabela 5 – Receita Bruta auferida dos empreendimentos

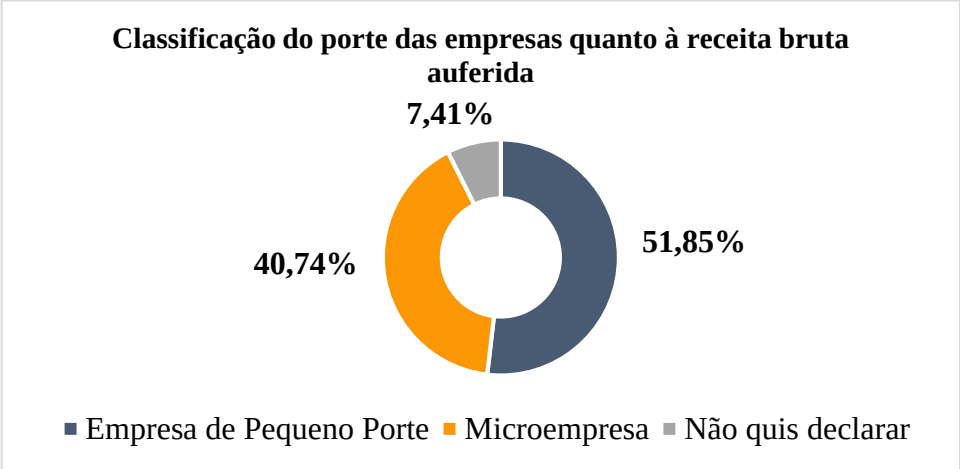
Receita Bruta	**Número**	**%**
Até 30 mil	1	3,70%
Até 60 mil	4	14,81%
Até 200 mil	3	11,11%
Até 360 mil	3	11,11%
Até 500 mil	5	18,52%
Até 1 milhão	1	3,70%
Entre 1 milhão e 2 milhões	3	11,11%
Até 3,6 milhões	2	7,41%
Até 4,8 milhões	3	11,11%
Não quis declarar	2	7,41%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3.6 CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DAS EMPRESAS

O porte das empresas foi classificado quanto a receita bruta auferida, conforme sancionado pela Lei Complementar da Constituição Federal nº 123. A escolha deste método de classificação foi escolhida uma vez que não depende do setor em que a empresa está inserida, tornando sua classificação mais clara. A mesma pode ser conferida no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Classificação do porte das empresas quanto à receita bruta auferida



Fonte: Elaborado pela autora.

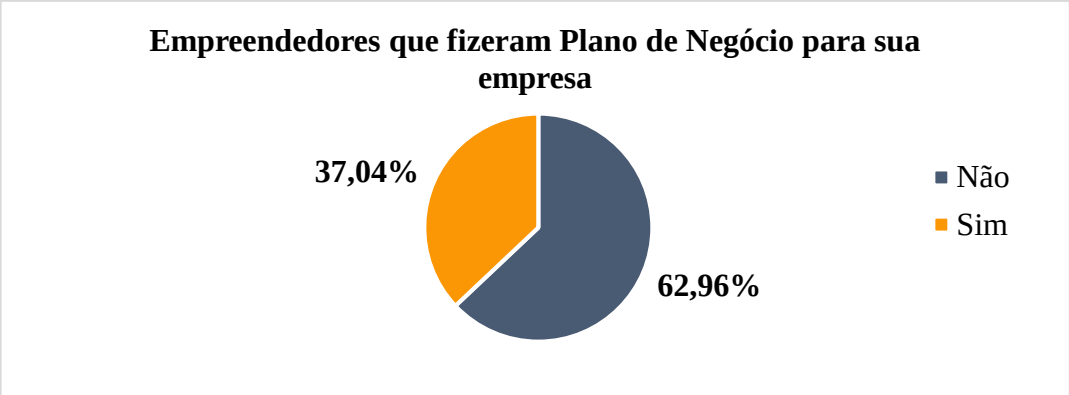
4.2 ABORDAGEM SOBRE PLANO DE NEGÓCIO

Esta seção foi destinada a apresentar os resultados obtidos nas questões sobre plano de negócio e suas particularidades. Em um primeiro momento, o objetivo foi identificar se os entrevistados já haviam feito plano de negócio ou não. Em seguida, buscou-se entender, daqueles que já tinham realizado o PN, qual a relevância da ferramenta para a gestão do negócio deles, se eles seguiam e revisavam o mesmo e qual o impacto disso para o sucesso do empreendimento. Do grupo que não fez PN, buscou-se identificar o que eles faziam para manter o seu negócio competitivo, quais os fatores associados ao PN que eles controlam em sua empresa e que podem estar associados ao seu sucesso.

Entre os empreendedores entrevistados no estudo, observou-se que cerca de 37% já criaram um Plano de Negócio para o seu empreendimento (Gráfico 3) e a principal finalidade associada à utilização desta ferramenta respondida por eles foi quanto ao auxílio para melhor tomada de decisões na empresa (Gráfico 4). Deste grupo, 60% responderam que possuem

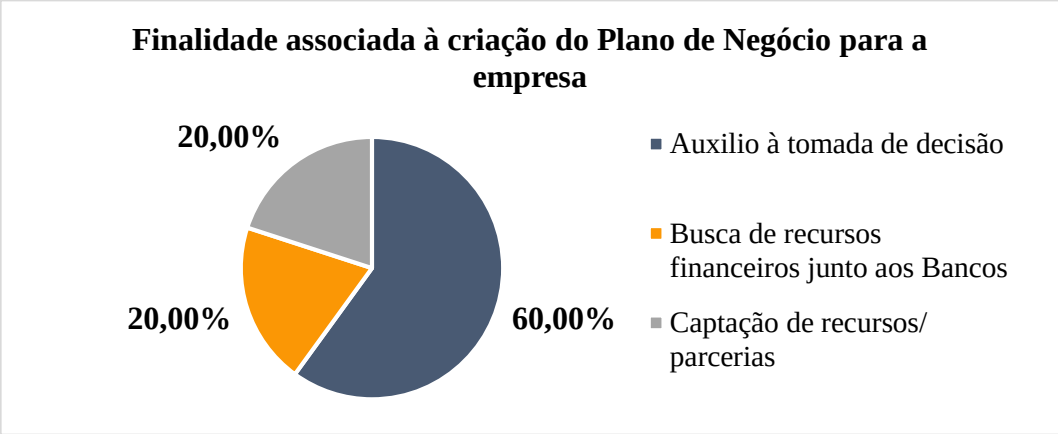
algum critério de periodicidade para revisar o Plano de Negócio, enquanto 20% responderam que não revisam e os outros 20% não responderam à pergunta.

Gráfico 3 – Empreendedores que fizeram Plano de Negócio para sua empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 4 – Finalidade associada à criação do Plano de Negócio para a empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Ambos os empreendedores que responderam que não revisam o Plano de negócio, o realizaram com o auxílio de uma entidade incentivadora à empreendedores buscando auxílio à tomada de decisão. No entanto, não acreditam que tenha contribuído muito para o seu negócio. Já dentre os entrevistados que não fizeram PN, dois empreendedores (representam 11,73% dos empreendedores que não utilizaram PN em sua empresa) alegaram não achar relevante a criação do Plano de Negócio, uma vez que acreditam que a ferramenta limita a flexibilidade do empreendedor. Uma das críticas ao Plano de Negócio destacadas por um deles é em relação ao tempo que o PN leva para ser feito em relação ao tempo que um negócio ou ideia

leva para ser validada. O empreendedor ainda ressalta: “O negócio tem que ser validado muito mais rápido do que o tempo que se gasta para fazer o plano”

Tabela 6 – Periodicidade com que os empreendedores que tem PN revisam suas estratégias

Periodicidade com que segue e revisa às estratégias definidas no PN	**Número**	**%**
Semanalmente	1	10,00%
Mensalmente	2	20,00%
6 em 6 meses	1	10,00%
Anualmente	1	10,00%
Dois anos	1	10,00%
Não Revisam	2	20,00%
Não Responderam	2	20,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 13 – Estratégias para se destacar no mercado de empreendedores sem PN

Caso você não tenha um plano de negócios, o que você faz para se destacar em seu negócio?
"Analisando o mercado, buscando conhecimento de fora e principalmente escutando os clientes para que possamos sempre atender às necessidades deles."
"Aumento a cada dia o leque de ofertas aos meus clientes e sou exigente com a qualidade do atendimento."
"Sou antenado a tudo relacionado à moda e variedade de peças"
"Entrevistas com clientes, análise de concorrentes, testes de hipóteses e de ações para escalar vendas."
"Estabeleço métodos de gestão que fazem a gente refletir periodicamente sobre os resultados e identificar oportunidades. Semestralmente fazemos um ciclo de planejamento estratégico e mensalmente acompanhamento dos resultados. "
"Estudo sempre visando qualidade e não preço, mas sempre me adaptando ás novas necessidades dos clientes"
"Focamos em ter o melhor produto e avaliamos a satisfação do nosso cliente constantemente, temos meta de melhoria de qualidade e estamos sempre acompanhando as principais referências mundiais no assunto para aprender com eles. Testamos, adaptamos, melhoramos constantemente. O feedback está sempre no cliente e, não, em um plano de negócio."
"Foco na qualidade, controle de processos, fornecedores, investimento nos funcionários. "
"No início foi feito um canvas seguido de MVP. Atualmente muito benchmarking, conversa com clientes, planejamento estratégico com sócios. "

Fonte: Elaborado pela autora.

As principais características apontadas pelos empreendedores sem PN, observadas no Quadro 13, sobre quais estratégias eles utilizam para manter o seu negócio competitivo foram: a utilização de métodos de gestão; foco na qualidade e no produto; e principalmente foco no cliente e em suas necessidades latentes, visando sempre atendê-las.

4.2.1 ANÁLISE DE MERCADO

Também foram levantados questionamentos com o intuito de entender se os empreendedores, com ou sem PN, realizam análises de mercado, em relação aos seus diferencias, seus clientes e concorrentes, oportunidades e ameaças, entre outros. Levando-se em consideração que os entrevistados tinham a liberdade para escolher mais de uma opção de resposta em alguns questionamentos, as Tabelas 7 e 8 apresentam um percentual acima de 100%, pois estes números representam o valor percentual de cada escolha dentre as opções em relação aos 27 entrevistados.

Tabela 7 – Principais diferenciais da empresa identificado pelos empreendedores

Principal diferencial da empresa de empresas que tem Plano de Negócio	**Não tem PN**	**Tem PN**	**%**
Possui um diferencial em seu modelo de negócios (o seu produto/serviço é diferenciado em relação aos demais concorrentes)	9	7	59,26%
Possui produtos/serviços com muita qualidade	8	5	48,15%
Possui produtos/serviços com um bom preço	5	2	25,93%
O produto/serviço dos concorrentes é igual ao meu	4	1	18,52%
Não temos concorrentes por perto	0	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 7 demonstra que 59,26% e 48,15% do total de empreendedores apontam o diferencial em seu modelo de negócios e a qualidade, respectivamente, como suas principais vantagens competitivas sobre os concorrentes. No que tange ao diferencial dos concorrentes, vistos na Tabela 8, aproximadamente 37% dos empreendedores acreditam que o produto dos concorrentes apresenta um bom preço. Já 18,52% disseram que os concorrentes não possuem diferencial em relação ao negócio deles.

Tabela 8 - Principais diferenciais dos concorrentes identificado pelos empreendedores

Principal diferencial dos concorrentes	Não tem PN	Tem PN	%
Possuem produtos/serviços com um bom preço	5	5	37,04%
Possuem produtos/serviços com muita qualidade	3	2	18,52%
Não possui diferencial	2	3	18,52%
Não sabe ao certo o diferencial dos concorrentes	3	1	14,81%
O produto/serviço dos concorrentes é igual ao meu	4	0	14,81%
Marketing, processos, local para estacionar	1	0	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

As Tabelas 9 e 10, a seguir, mostram os resultados quanto ao tempo dedicado ao estudo dos concorrentes de empresas com ou sem PN. Os resultados mostram que ambos os grupos possuem bastante empenho em estudar o mercado no que tange aos concorrentes, uma vez apenas 2 empreendedores não estudam os concorrentes (7,41% do total), enquanto cerca de 40% (Empresas com PN) e 52,94% (Empresas sem PN) estuda-os pelo menos 1 vez ao mês.

Tabela 9 – Periodicidade de estudo dos concorrentes – Empresas com Plano de Negócio

Periodicidade de estudo dos concorrentes - Empresas com PN	Número	%
Duas vezes ao ano	5	50,00%
Mensalmente	4	40,00%
Uma vez ao ano	1	10,00%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 10 – Periodicidade de estudo dos concorrentes – Empresas sem Plano de Negócio

Periodicidade de estudo dos concorrentes - Empresas sem PN	Número	%
Mensalmente	7	41,18%
Uma vez ao ano	3	17,65%
Duas vezes ao ano	3	17,65%
Diariamente	2	11,76%
Não estuda os concorrentes	2	11,76%

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 11 mostra as estratégias utilizadas pelos empreendedores para se adaptar às mudanças externas (em relação ao mercado, tecnologia, oportunidades e ameaças do mercado) na mesma velocidade em que elas estão mudando. O estudo mostrou que apenas 33,33% do total de empreendedores se adaptam à medida em que as mudanças ocorrem e que o restante possui algum tipo de estratégia para se adaptar as mudanças.

Tabela 11 – Estratégias utilizadas pelos empreendedores para se adaptar às mudanças

Como os empreendedores tentam se adaptar às mudanças	**Não tem PN**	**Tem PN**	**%**
Busca sempre notícias, novidades e informações importantes sobre o setor/mercado em que o negócio está inserido.	13	5	66,67%
Se adapta às mudanças à medida que elas vão acontecendo	6	3	33,33%
Possui relacionamento com parceiros do setor/mercado	3	5	29,63%
Eventualmente faz um estudo detalhado sobre o setor/mercado	3	1	14,81%

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 12 mostra os resultados acerca do tipo de planejamento antes de implementar um novo produto ou serviço no mercado. De acordo com as respostas percebe-se que tanto quem tem PN quanto quem não tem, verificam, predominantemente, se o mercado está favorável através da percepção que eles têm como empreendedores.

Tabela 12 – Estratégias utilizadas antes de lançar um novo produto/serviço no mercado

O que você faz antes de implementar um novo produto/serviço no mercado?	**Não tem PN**	**Tem PN**	**%**
Verifica se o mercado estava favorável, por meio da percepção do empreendedor	10	6	59,26%
Realiza uma análise de viabilidade	1	2	11,11%
Ainda não desenvolveu nenhum produto/serviço novo desde quando iniciou o seu negócio	1	1	7,41%
Verifica se o mercado estava favorável, por meio de um estudo mais aprofundado	1	1	7,41%
Gestão de risco x impacto. Desenvolve novas frentes porque tem um esforço muito baixo comparado ao impacto.	1	0	3,70%
Realiza um estudo detalhado sobre VPL (Valor Presente Líquido), Playback sobre o investimento inicia e TIR (Taxa Interna de Retorno)	1	0	3,70%
Realiza um estudo financeiro	1	0	3,70%
Verifica as tendências do mercado	1	0	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando foi perguntado sobre as principais dificuldades encontradas pelos empreendedores, as principais respostas foram em relação à capacitação e qualificação de mão de obra, fidelização de clientes que valorizem trabalhos diferenciados e com maior qualidade que os demais, conseguir se adaptar à velocidade das mudanças, dúvidas em relação

a cargas tributárias, conseguir escalonamento da empresa, etc. O Quadro 14 mostra as respostas mais relevantes recebidas.

Quadro 14 - Dificuldades encontradas para o negócio

Quais sãos as maiores dificuldades encontradas em seu negócio?
"A crise no cenário econômico nacional e mundial"
"A sazonalidade. "
"Alta carga tributária incidente sobre os produtos."
"Atender as demandas de segmentos muito diversificados"
"Encontrar novos clientes"
"Envolvimento com órgãos públicos"
"Escalonar a empresa."
"Lidar com pessoas, capacitação "
"Montar uma equipe qualificada"
"Se adaptar às mudanças à medida em que elas estão acontecendo. Negócio de tecnologia intensiva "

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma outra característica muito importante na análise de mercado, que é abordado no PN, é ter bem definido quem são os seus clientes e quais são as suas expectativas e necessidades. Desta forma, em relação ao conhecimento sobre os seus clientes (Tabelas 13 e 14), cerca de 80% dos empreendedores relatam ter um segmento bem definido de clientes, e 66,67% alegam que as reclamações ou sugestões feitas pelos clientes são em sua maioria tratadas logo em seguida.

Tabela 13 – Conhecimento sobre o público-alvo

Você conhece o seu público-alvo?	**Não tem PN**	**Tem PN**	**%**
Sim, tenho um segmento de clientes bem definido	14	8	81,48%
Tenho alguns tipos de clientes predominantes, porém não sei identificá-los	3	1	14,81%
Detectamos vários avatares e procuramos criar estratégias para cada um deles	0	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o intuito de saber se as empresas realizam algum planejamento de marketing foi perguntado aos empreendedores se eles possuíam alguma estratégia de vendas. A Tabela 15 indica que a estratégia de vendas mais utilizada entre os entrevistados são as propagandas em redes sociais (59,26%), sendo esta forma de divulgação a mais empregada tanto entre os empreendedores com ou sem PN.

Tabela 14 – Tratamento quanto a reclamações de clientes

Tratamento de reclamações/sugestões feitas pelos clientes	Não tem PN	Tem PN	%
Quando o cliente faz reclamação o problema é tratado logo em seguida	11	7	66,67%
Quando o cliente faz uma reclamação o problema é averiguado e, se necessário, é tratado.	5	3	29,63%
O problema só é tratado se a reclamação é feita por muitos clientes	0	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Outros meios para divulgação do negócio, também utilizados por 33,33% dos empreendedores, são o investimento em propaganda terceirizada e possuir marketing interno. Além disso, cerca de 11% não realiza nenhuma estratégia de vendas, sendo que, 100% destes é composto por empreendedores que não fizeram PN.

Tabela 15 – Estratégias de vendas dos empreendedores

Você possui alguma estratégia de vendas?	Não tem PN	Tem PN	%
Faz propaganda em redes sociais	9	7	59,26%
Possui marketing interno	5	4	33,33%
Investe em propaganda terceirizada	6	3	33,33%
Não possui estratégias de vendas	3	0	11,11%
Trabalha com representantes de vendas	0	1	3,70%
Indicação	1	0	3,70%

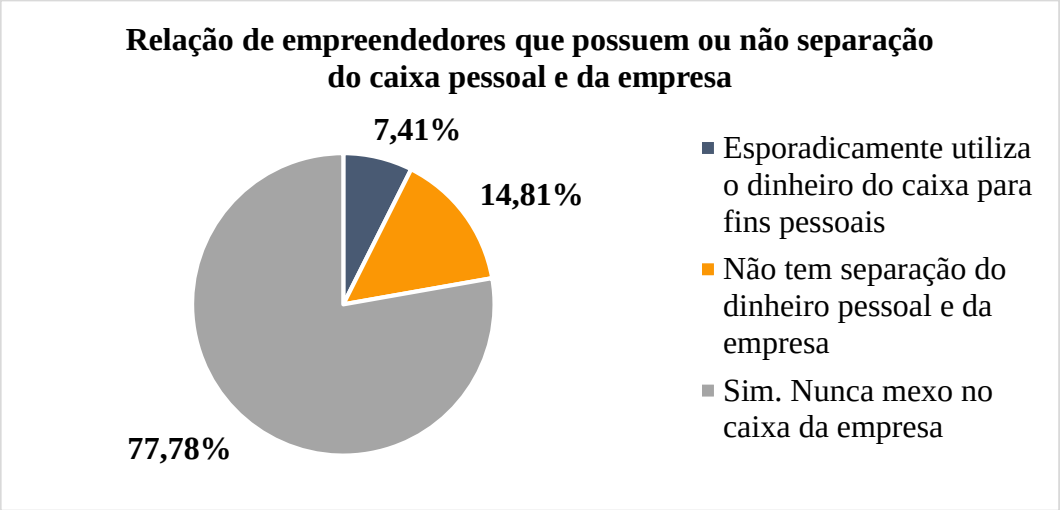
Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 ESTUDO FINANCEIRO

Outra componente do Plano de Negócio é o plano financeiro. Desta forma, o questionário aplicado também aborda questões a respeito do controle financeiro dentro das empresas entrevistadas com a finalidade de saber qual a relevância associada.

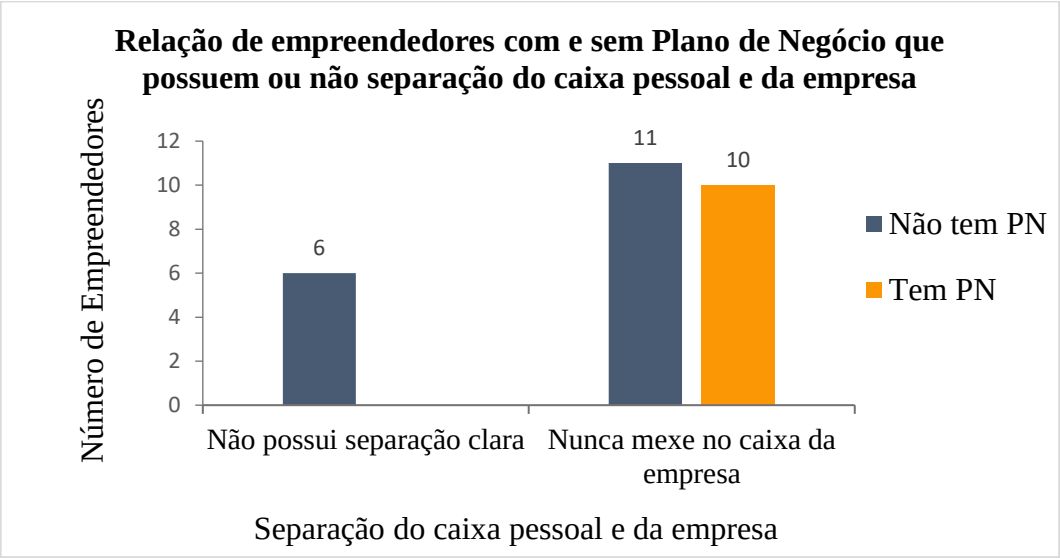
Em relação ao aspecto financeiro, 77,78% dos entrevistados alegaram ter uma separação clara das contas pessoais e da empresa. Observa-se ainda que 100% dos entrevistados que possuem Plano de Negócio nunca mechem no caixa da empresa, enquanto esse valor é de 64,71% para os que não fizeram PN, como pode ser inferido do Gráfico 6.

Gráfico 5 – Separação do caixa pessoal e da empresa de empreendedores sem PN



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 6 – Separação do caixa da empresa de empreendedores com e sem PN



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao controle de contas mensais, visto na Tabela 16, todos os entrevistados relataram controlar suas receitas e despesas, mas apenas 37,04% possuem um *software* específico para esta finalidade. Estes resultados se mostram análogos quando comparados entre empresários com e sem PN.

Tabela 16 – Tipo de controle de contas dos empreendedores

Controle de despesas e receitas mensais	**Não tem PN**	**Tem PN**	**%**
Utiliza uma planilha eletrônica para controle	7	5	44,44%
Utiliza *software* específico para isso	6	4	37,04%
Utiliza um caderno de anotações para controle	4	1	18,52%

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 17 mostra os resultados acerca do método utilizado pelos empreendedores para realizar compras (escritório ou diretamente para o produto/serviço) para seu negócio. Seus resultados apontam que mesmo aqueles que não possuem PN utilizam métodos de controle financeiro, e dentre as opções selecionadas, cerca de 70% dos empreendedores realizam compras para a sua empresa por necessidade e não por que planejaram.

Tabela 17 – Fator determinante no momento de compra respondido pelos empreendedores

Fator decisório ao processo de compras para a empresa	**Não tem PN**	**Tem PN**	**%**
Quando surge a necessidade	14	5	70,37%
Planejada (pautada na demanda futura)	2	4	22,22%
Parte planejada e parte de acordo com a necessidade	1	1	7,41%

Fonte: Elaborado pela autora.

De modo geral, dentro do plano financeiro do PN os resultados obtidos apontaram que os empreendedores possuem um controle das finanças de seu negócio e tem uma separação bem clara do caixa pessoal e da empresa. No entanto, apenas 40% dos entrevistados controlam fatores importantes dentro da contabilidade financeira, que são o controle de carga tributária e inflação/deflação (Tabela 27 – Seção Abordagem sobre Fatores de sucesso). Também, 22% do total de entrevistados realizam o processo de compras para sua empresa de uma forma programada, e não porque tem necessidade no momento, conforme observado na Tabela 17.

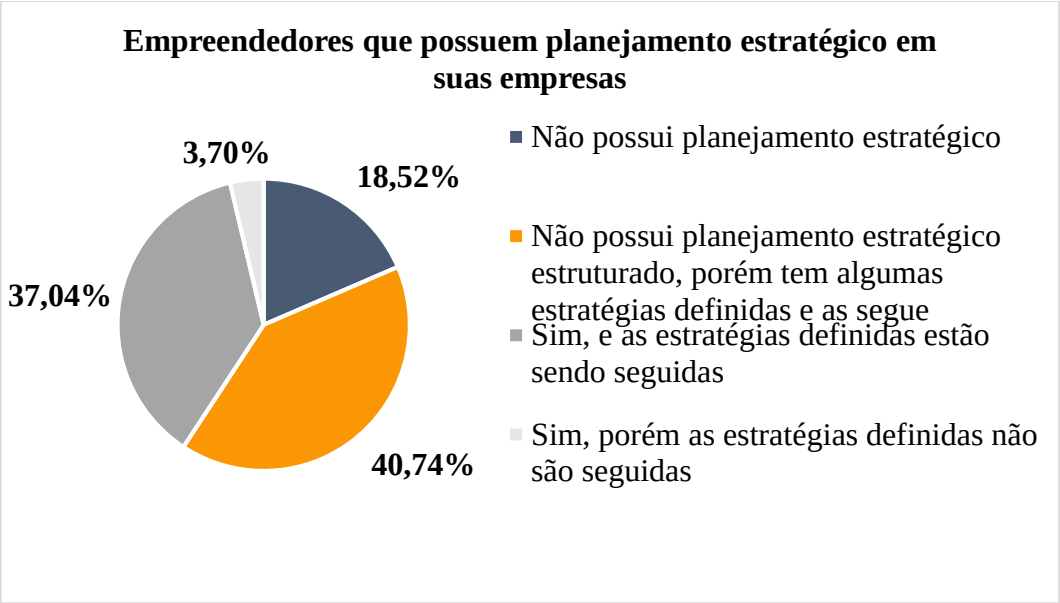
4.3 ABORDAGEM SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De forma análoga a abordagem realizada no Plano de Negócio, as questões incluídas no questionário sobre Planejamento Estratégico, tem como objetivo analisar sua relevância e

utilização dentre a amostra estudada. Desta forma, esta seção irá mostrar os resultados obtidos quanto a esta abordagem.

O Gráfico 7 demonstra as parcelas dos entrevistados que utilizam e fazem o Planejamento Estratégico. Conforme apresentado, apenas 40,74% dos empreendedores responderam que possuem um Planejamento Estratégico, onde 37,04% afirmam estar seguindo as estratégias definidas, enquanto 3,70% dizem não estar acompanhando-as. Outros 40,74% afirmam que apesar de não possuir um PE estruturado em sua empresa, tem estratégias definidas e as segue. Mesmo entre aqueles que responderam não ter um Planejamento Estratégico, de alguma forma eles estão buscando se recolocar no mercado, uma vez que possuem expectativas para os próximos anos para a sua empresa e estão seguindo alguma estratégia para alcançar esses objetivos. Estas análises podem ser observadas nas Tabelas 18 e 19.

Gráfico 7 – Empreendedores que possuem planejamento estratégico em suas empresas



Fonte: Elaborado pela autora.

No referencial teórico foi observado, segundo a abordagem de Filho (2012), que um PE deve possuir metas claras e prazos bem específicos. Desta forma, pode-se observar que apesar de 100% dos entrevistados possuir alguma estratégia ou ideia, a maior parte (cerca de 63%) não possui planos de ação estruturados ou bem definidos, como pode ser visto na Tabelas 20.

Tabela 18 – Expectativas quanto ao futuro da empresa

Como você vê a sua empresa daqui a 5 anos?	Número	%
Aumento do número de produtos/serviços	18	66,67%
Aumento da estrutura da empresa (aumentar número de funcionários)	16	59,26%
Transformação do negócio em uma franquia (Abrir mais lojas)	3	11,11%
Não tem planos de longo prazo para a empresa	3	11,11%
Produtos de qualidade	1	3,70%
Entrada de sócio	1	3,70%
Estabilidade no mercado nacional através de parceiros estratégicos e início da expansão internacional.	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 19 – Ações para alcançar objetivos quanto ao futuro

O que você está fazendo hoje para alcançar este objetivo?	Número	%
Estuda formas de aprimorar o seu produto/serviço	8	29,63%
Faz ações diariamente para aumentar o número de clientes	9	33,33%
Está em busca de adicionar ao seu portfólio novos produtos/serviços	8	29,63%
Busca aprimorar o seu produto, sempre averigua o material da peça	2	7,41%
Diminuir custos	1	3,70%
Desenvolvimento de pessoas e mapeamento de processos.	1	3,70%
Preço, promoção, atendimento, divulgação na página	1	3,70%
Trabalho duro e dedicação	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 20 – Estratégias e Planos de ação dos empreendedores quanto ao seu negócio

Sua empresa possui estratégias bem definidas e planos de ação para implementá-los hoje?	Número	%
Possui estratégia definida, porém ainda não possui plano de ação estruturado	10	37,04%
Possui estratégia e plano de ação definidos	10	37,04%
Possui ideias, porém não estão estruturadas	7	25,93%

Fonte: Elaborado pela autora.

Analogamente, de acordo com a Tabela 21, 51,85% desta parcela não possui indicadores ou metas para acompanhar as estratégias da empresa e apenas 37,04% possuem metas claras e prazos definidos. Neste quesito, durante entrevista pessoal, dois entrevistados relataram entender a importância de se ter indicadores e metas, porém, possuem métodos próprios e que funcionam para eles para medir a eficiência de seus resultados.

Tabela 21 – Indicadores ou metas utilizados pelos empreendedores

Possui algum indicador ou meta para acompanhar a implantação das estratégias da empresa?	**Número**	**%**
Não	14	51,85%
Não, mas estão implantando agora	1	3,70%
Possui metas claras e prazos bem definidos	10	37,04%
Sim, mas chega com atraso	2	7,41%

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 22 buscou avaliar se os empreendedores se planejam de alguma forma ao implementar novos produtos e serviços ao seu portfólio, e os resultados obtidos demonstram que cerca de 74% dos entrevistados analisam oportunidades e ameaças para o negócio e buscam conhecer o potencial do seu produto no mercado. Também 66,67% do total de respondentes afirmaram buscar estratégias para conquistar novos mercados ou produtos e cerca de 33% realizam uma análise de cenários. Um entrevistado também apontou a necessidade de analisar se possui pessoal qualificado antes de iniciar um novo projeto.

Tabela 22 - Estratégias utilizadas ao implementar um novo produto/serviço no mercado

Estratégias ao implementar um novo produto/serviço no mercado	**Número**	**%**
Analisa se existem oportunidades ou ameaças para o negócio	20	74,07%
Busca conhecer o potencial do seu produto no mercado	20	74,07%
Busca estratégias para conquistar novos mercados ou produtos	18	66,67%
Trabalha com análise de cenários (pessimista, realista, otimista)	9	33,33%
Analisa se tem pessoal qualificado	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 23 – Estratégias utilizadas para aprimorar o serviço

O que você faz para melhorar o seu serviço?	**Número**	**%**
Está atento à opinião dos clientes para melhorar o produto/serviço	25	92,59%
Busca manter o nível de qualidade para os clientes continuarem satisfeitos	21	77,78%
Investe na divulgação deste produto/serviço	12	44,44%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao que os empreendedores fazem para melhorar os seus serviços, evidenciado na Tabela 23, o principal fator apontado foi atentar-se à opinião dos clientes com a finalidade de aprimorar o produto ou serviço prestado. Também foi citado por cerca de 77% do total entrevistado a importância de manter o nível de qualidade em sua empresa para que

os clientes continuem satisfeitos, e 44,44% também buscam investir na divulgação dos produtos e serviços para a finalidade abordada.

Outros elementos abordados no referencial teórico tratado por Nogueira (2014) relatavam que cada empresa deveria ter os seus fatores críticos de sucesso, e que deveriam saber quais são as necessidades e priorizações de seus clientes ao optarem por comprar determinado produto/serviço. De acordo com as respostas recebidas, identificou-se de fato as particularidades existentes para cada ramo de negócio e que os empreendedores conhecem os fatores que são mais relevantes para a empresa deles. Um exemplo que pode ser citado é de uma das empresas entrevistadas do setor de vestuário que relatou ter identificado a importância associada à localização de sua empresa e como os requisitos dos clientes se ajustaram devido a este fator. Ao mudar sua loja física de local sentiu a necessidade de oferecer outras categorias de produtos, uma vez que os requisitos de seu novo público-alvo eram diferentes dos anteriores sendo necessário realizar mudanças para se adaptar à nova situação em que se encontrava.

4.4 ABORDAGEM QUANTO AOS FATORES DE SUCESSO

Por fim, os resultados obtidos nesta abordagem visam fazer um comparativo dos fatores de sucesso identificados no referencial teórico com o que os empreendedores utilizam em suas empresas, assim como identificar o que, na visão deles, é um aspecto relevante para o sucesso de um empreendimento.

Um dos fatores apontados como relevantes de sucesso é em relação ao planejamento e conhecimento prévios sobre o negócio. Os resultados encontrados na Tabela 24 mostram que cerca de 77,78% dos entrevistados estudaram o seu negócio por um período de até 3 anos, sendo que a maior parcela (40,74%) estudou de 1 a 6 meses. Conforme pode ser visto na Tabela 25, os estudos demonstram que 22,22% conheceu melhor sobre o seu negócio após a sua abertura, enquanto o restante já tinha experiência no ramo, afinidade, estudo ou prática antes de abrir a empresa. Estes resultados podem corroborar com a ideia abordada no Quadro 11 (Capítulo 2), onde aponta que empresas que possuem experiência prévia tem maiores possibilidades de ter sucesso em seus empreendimentos.

Tabela 24 – Tempo de estudo antes de abrir o negócio

Por quanto tempo você estudou o seu negócio antes de abri-lo?	**Número**	**%**
Até 1 mês	1	3,70%
De 1 a 6 meses	11	40,74%
De 6 meses a 1 ano	5	18,52%
De 1 a 2 anos	2	7,41%
De 2 a 3 anos	2	7,41%
Não estudou	5	18,52%
Sucessão Familiar	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 25 – Experiência do empreendedor antes de abrir o negócio

Experiência prévia ao negócio	**Número**	**%**
Tinha experiência sobre o negócio e já havia trabalhado no ramo.	10	37,04%
Conheceu melhor sobre o negócio após a abertura do negócio	6	22,22%
Estudou o negócio antes de iniciar.	4	14,81%
Tinha afinidade com o negócio mas pouco conhecimento.	3	11,11%
Tinha experiência sobre o negócio.	3	11,11%
Sucessão Familiar	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Outros fatores contribuintes para que o empreendimento tenha sucesso é a escolha de um ramo de negócio que seja de interesse do empreendedor, o preparo e o nível de motivação do mesmo. Neste sentido, uma das perguntas realizadas foi sobre os motivos de abertura do negócio. Em geral, os empreendedores demonstraram ter uma paixão pelo seu negócio, vontade de empreender e ter o próprio negócio, vontade de inovar e afinidade com o ramo em que atuam. Sobre as expectativas quanto ao futuro do seu negócio, muitos empreendedores demonstraram que almejam se tornar referência em nível nacional e global no segmento em que atuam, além de possuir altas expectativas de crescimento para a empresa. As sínteses das considerações podem ser observadas no Quadro 15 e 16.

Quadro 15 – Principais motivações para abertura do negócio

Por que você decidiu criar o seu negócio?
"Sempre gostei do comércio, descobri minha satisfação neste ramo"
"Identifiquei que tinha demanda e oportunidade"
"Independência profissional"
"Insatisfação com a carreira e sonho de vender doces."
"Necessidade de preparação para o mercado."
"Oportunidade de mercado, paixão por empreender"
"Porque queria produzir em grande escala faculdade de artes"
"Tinham afinidade com o ramo de atuação, já era praticado na família"
"Transformar o modelo tradicional de educação."
"Vontade de empreender e ter o próprio negócio."

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 16 – Expectativas quanto ao futuro do negócio

Expectativas quanto ao futuro do negócio
"Autogerida, exemplo de formas diferentes de fazer negócio e que seja um fator de diferença social"
"Cresça em outras frentes de trabalho"
"Crescer e fazer fama em nível nacional"
"Crescimento de 400% nos próximos dois anos. Ser líder absoluto de mercado."
"Crescimento e prosperidade"
"Em um das maiores referências em desenvolvimento humano do Brasil"
"Espero crescer e gerar mais oportunidades de empregos. Modelo de referência na região."
"Expectativa de expansão. "
"Marca referência em bebidas destiladas e sofisticadas."
"Nos tornarmos referência em qualidade de produtos e serviços oferecidos, com muita transparência, responsabilidade e inovação.
"Estabilidade econômica, aliada à plena satisfação dos clientes e da equipe."
"Referência em alimentação saudável no Brasil"
"Ser referência global em educação, treinamentos, cursos de extensão com maior abrangência do mercado digital"

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à inovação dos produtos/serviços, 81,48% dos entrevistados acreditam na importância da inovação e melhoria da qualidade dos seus produtos e buscam sempre aprimorar esse quesito em sua empresa, enquanto os demais apesar de julgarem importante, mas não aprimoram esse quesito em sua empresa no momento. Esses resultados podem ser conferidos na Tabela 26.

Tabela 26 –Importância da inovação e melhoria da qualidade dos produtos para os empreendedores

Você acredita que é importante buscar a inovação e melhoria da qualidade dos seus produtos?	**Número**	**%**
Acha importante e está sempre aprimorando esses quesitos na empresa	22	81,48%
Acha importante, mas não aprimora esses quesitos na empresa	5	18,52%

Fonte: Elaborado pela autora.

Para avaliar o quesito liderança dos empreendedores entrevistados buscou-se entender como eles gerenciam a sua empresa e um pouco sobre como eles trabalham com seus colaboradores. Tanto em relação à preocupação de motivar e bonificar os seus funcionários, quanto empoderá-los para que sejam capazes de desempenhar suas funções. Neste sentido, a Tabela 27 demonstra que 92,59% dos empreendedores analisam frequentemente se os funcionários estão motivados e 44,44% dos empreendedores avaliam a necessidade de treinamentos no pessoal.

Tabela 27 – Fatores controlados pelos empreendedores em seu negócio

Fatores controlados no negócio dos entrevistados	**Número**	**%**
Analisa frequentemente se os funcionários estão motivados	25	92,59%
Monitora se as necessidades dos clientes estão se modificando	24	88,89%
Monitora as atividades que precisam ser otimizadas ou melhoradas	23	85,19%
Monitora instabilidades do setor/mercado em que o negócio está inserido	13	48,15%
Avalia a necessidade de treinamentos do pessoal	12	44,44%
Avalia inflação/deflação e Carga tributária	11	40,74%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 28 – Autonomia dos funcionários para desempenhar suas tarefas na empresa

Autonomia dos funcionários das empresas	**Número**	**%**
Sim, possuem total autonomia em seus serviços	14	51,85%
Possuem autonomia, mas não conseguem desempenhar os seus serviços sem auxílio	9	33,33%
Não possuem autonomia e são muito dependentes dos seus líderes	2	7,41%
Pequena autonomia, geralmente eu tomo as decisões.	1	3,70%
Possuem autonomia, mas não conseguem desempenhar os seus serviços sem auxílio, pois ainda não possuem tarefas bem definidas.	1	3,70%

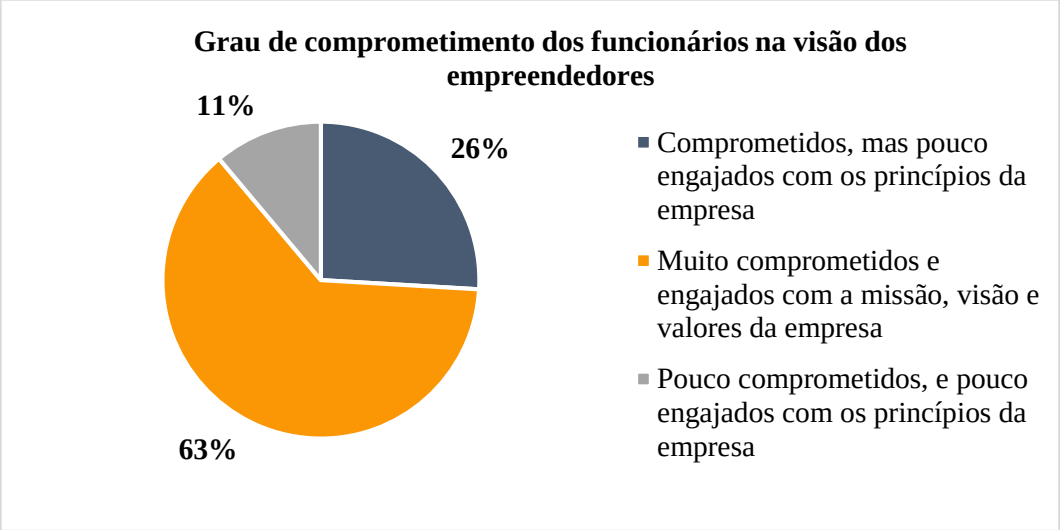
Fonte: Elaborado pela autora.

Outros resultados que também podem ser conferidos na Tabela 27 são em relação ao monitoramento das necessidades latentes dos clientes (88,89%), monitoramento das

atividades que precisam ser otimizadas (85,19%) e monitoramento das instabilidades do setor/mercado em que o negócio está inserido (48,15%).

A partir dos dados obtidos na Tabela 28, referente a autonomia dada aos funcionários e no Gráfico 8, que relaciona o grau de comprometimento dos funcionários, percebe-se que os empreendedores visam dar autonomia a seus funcionários e acreditam que os mesmos estejam bastante engajados com a missão, visão e valores de sua empresa.

Gráfico 8 – Grau de comprometimento dos funcionários na visão dos empreendedores



Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a entrevista pessoal um dos empreendedores demonstrou sua preocupação em desenvolver os funcionários e construir um ambiente de trabalho agradável para eles. Em pergunta específica para isso, todos os empreendedores destacaram ações positivas que praticam visando motivar e integrar os seus colaboradores, podendo-se destacar campanhas de incentivo, gratificações e elogios, comemorações, conversas e reuniões periódicas e a construção de um espaço de trabalho tranquilo e adequado. As ações mais citadas encontram-se no Quadro 17.

Por fim, os empreendedores foram questionados sobre o que seria, na opinião deles, fatores imprescindíveis ao sucesso de um empreendimento. Dentre as respostas recebidas, os itens que mais se destacaram como fatores relevantes de sucesso foram a dedicação, persistência, buscar um modelo de negócios diferenciado e com qualidade, entender os requisitos do mercado e se adaptar a eles, se empenhar para conquistar um time engajado e comprometido e focar na satisfação dos clientes. Todos estes fatores foram abordados durante

todo o questionário e os resultados obtidos demonstram que todos os empreendedores entrevistados, de um modo geral, buscam melhorar estes requisitos em seus negócios. O Quadro 18 mostra as principais respostas sintetizadas.

Quadro 17 - Estratégias para motivar e integrar os seus funcionários

Estratégias de integração e motivação dos funcionários
"Benefícios financeiros, participação nos lucros."
"Bonificação ou folga por excelência no serviço realizado"
"Construir um espaço ideal para que as pessoas trabalhem felizes "
"Conversas para alinhamento de expectativas pessoais e profissionais"
"Estar presente em todos os setores da empresa, saber as necessidades antes que elas apareçam e ouvir as equipes."
"Flexibilidade, Responsabilidade e comunicação"
"Gratificação e elogios. Também nos importamos com qualidade de vida"
"Meta + Comissão + incentivo"
"Oportunidade de desenvolver novas tarefas e reconhecimento dos resultados alcançados."
"Oportunidade para fazer cursos "
"Procura manter um ambiente adequado, comemora as conquistas e valorizar as pessoas, orientado para resultados"
"Propósito, autonomia e desafios."
"Temos várias campanhas de incentivo (controle de desperdício bonificado, limpeza e etc)"
"Tratamento com respeito, além de passar confiança."
"Uma boa estrutura no local de trabalho, ferramentas adequadas e reconhecimento dos méritos."
"Visão sistêmica, palestra sobre resultados, diálogo, demonstração de afeto e confiança "

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 18 – Percepção dos empreendedores quanto aos requisitos de sucesso em um empreendimento

O que você acredita ser imprescindível para o sucesso de uma organização? O que acha que foi o diferencial para o seu negócio?
"Acreditar no negócio, vive-lo 24h por dia, ter comprometimento com os ideais e não se afastar dos objetivos por nada."
"Buscar o contato próximo com o seu cliente, entender ele e mudar rápido."
"Clientes alcançando o resultado almejado na contratação do serviço. Satisfação dos clientes e indicação da solução para outras empresas (crescimento orgânico)."
"Foco, disciplina e determinação"
"Informação, planejamento e conhecimento."
"Para o sucesso de uma organização o é imprescindível ter um fit com o mercado, ou seja, a empresa deve ter claro o que o mercado enxerga como qualidade, o que o mercado quer e está disposto a pagar, você deve ser capaz de desenvolver um produto que atenda às dores e os anseios do mercado."
"Possuir um time bem qualificado, motivado e focado no sucesso do negócio."
"Resiliência, amor, diálogo e disponibilidade para atender"
"Se diferenciar cada vez mais. Sair do padrão e do óbvio e surpreender. "
"Seriedade, competência e excelência no atendimento."
"Ter processos bem definidos e integrados à sistema de melhoria continua."
"União e comprometimento de toda equipe."

Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo foi construído com o intuito de estudar a relevância da utilização de duas ferramentas de gestão existentes e muito utilizadas na atualidade, que são o Plano de Negócio e o Planejamento Estratégico. Através do estudo realizado pode-se identificar fatores dentro destas ferramentas que demonstraram ter uma maior relevância no que tange a contribuição para o sucesso de um empreendimento. Por meio deste estudo também pode-se perceber a importância de se aplicar os questionários pessoalmente, uma vez que este método de coleta de dados mostrou-se mais enriquecido de detalhes e contribuiu para um maior aprendizado.

Dentro da visão de Plano de Negócio, os principais motivos de falha apontados por alguns autores foram a falta de definição de objetivos e metas, diferenciais da empresa e a falha na análise de concorrentes. Dentre estes quesitos mencionados, pode-se perceber que os empreendedores entrevistados sabem o diferencial de suas empresas, consideram os quesitos citados importantes e os controla em sua empresa, ainda que de uma forma não estruturada em um Plano de Negócio.

A escolha do negócio e o conhecimento prévio são outros fatores de alta relevância para o sucesso do empreendimento, uma vez que uma boa parcela dos entrevistados declarou ter um motivo de afinidade para a escolha do negócio e algum tipo de experiência anterior ao início do mesmo. Muitos empreendedores apontaram a adaptação às mudanças como uma dificuldade do seu negócio, no entanto o estudo realizado mostrou que cerca de 75% dos empreendedores possuem algum tipo de estratégia para se adaptar a elas, assim também evidenciando a importância a adaptações as mudanças para o sucesso das micro e pequenas empresas.

Em relação ao Planejamento Estratégico, foi evidenciada a individualidade existente para cada ramo de negócio e por isso cada empreendimento deverá ter também fatores de sucesso individuais o qual deverão ser monitorados. O empreendedor deve ser capaz de identificar qual é o fator que impacta em seu negócio e buscar melhorá-lo continuamente. Também foi conferido que nem todos os empreendedores realizaram o planejamento de forma estruturada, mas todos de alguma forma possuíam estratégias e planos de ação para alcançar os seus objetivos. Um fato muito importante neste quesito é que por mais que o planejamento

não seja estruturado ele em hipótese alguma deve ser utópico, devendo ser validado para estar o mais próximo da realidade de acordo com as limitações de cada negócio.

Com base nos resultados apresentados, pode-se perceber que embora o Plano de Negócio possua um processo de elaboração trabalhoso e demorado, muitos fatores associado a ele se mostram extremamente importantes para manter um negócio, e o fato dos empreendedores entrevistados (com e sem PN) utilizarem muitas das ferramentas apresentadas neste estudo corrobora com a ideia de que o Plano de Negócio, e principalmente os componentes individuais dentro do plano, possuem grande relevância para o sucesso de um empreendimento. Já o Planejamento estratégico também se mostrou muito relevante para auxiliar o empreendedor a estabelecer as ações que ele deve realizar para alcançar os seus objetivos e manter a empresa competitiva.

O Quadro 19 aponta os principais fatores de sucesso relacionados na literatura com os principais fatores identificados na pesquisa aplicada.

Quadro 19 – Fatores de sucesso apontados na literatura x pesquisa aplicada

Fatores de sucesso da literatura	Fatores de sucesso da pesquisa aplicada
· Experiência no ramo · Estudo prévio · Planejamento · Administração do negócio · Tempo dedicado ao negócio · Saber os diferenciais da empresa e concorrentes · Controle financeiro · Análise de cenários e do ambiente · Entender as necessidades dos clientes · Comprometimento e motivação de todos os envolvidos	· Incentivar os colaboradores · Time empoderado · Buscar um modelo de negócios diferenciado e com qualidade · Dedicação e persistência · Possuir objetivos claros quanto ao futuro do negócio · Motivação e afinidade com o ramo a ser trabalhado · Atender aos requisitos do cliente

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, os principais fatores de sucesso associados a este estudo, dentro das ferramentas estudadas, que podem ser citados são: possuir uma motivação e afinidade com o ramo a ser trabalhado; ter muita dedicação e persistência; ter objetivos bem claros quanto ao futuro do seu negócio e definir e também seguir métodos para se alcança-los; motivar e incentivar os colaboradores afim de se ter um time empoderado e comprometido com os

valores da empresa; e principalmente, atender sempre aos requisitos dos clientes, conhece-los ao máximo entendendo suas exigências e necessidades latentes e focando em sua satisfação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, B. A. DA S.; SILVA, A. L. G. DA. **Análise da utilização do planejamento estratégico como vantagem competitiva no mercado: um estudo de caso nas empresas do polo de confecções de caruaru por meio de *Balanced Scorecard*.** XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCÃO, 2016.

ANDRADE, A. R. DE. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ARANTES, E. C.; HALICKI, Z.; STADLER, A. **Empreendedorismo e responsabilidade social**. 2. ed. Curitiba: Inter Saberes, 2014. (Coleção Gestão Empresarial; v.4).

BIAGIO, L. A. **Como elaborar o plano de negócios: + cursos online**. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2013. (Série Lições de Gestão).

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2012.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BOAS, E. P. V.; JÚNIOR, C. C. P. F. **Que cuidados tomar na fase de implementação do Plano de Negócios**, 2009. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-Cient%C3%ADficos-Que-cuidados-tomar-na-fase-de-implementa%C3%A7_o-do-Plano-de-Neg%C3%B3cios.docx>. Acesso em: 7 out. 2017.

BRASIL. **Lei Complementar nº. 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 20 mai. 2018.

BRUCKHEIMER, Jéssica Elize; PINTER, Claudio Alvim Zanini; MARCON, Domingos Pignatel. **Educação financeira para os empresários da associação das pequenas e micro empresas da região de tubarão – AMPE.** p. 10, 2016.

BURNS, P. **Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity**. Fourth edition ed. New York: Palgrave Macmillan, 2016.

CAETANO, C. I.; SAMPAIO, P. P. P. DE. **Planejamento Estratégico e administração em segurança**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: InterSaberes, 2016. (Administração Estratégica).

CARVALHO, C. P. DE; SENNA, N. N. B**. Planejamento estratégico: estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação**. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, 2015.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. [S.l.]: Saraiva, 2007.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. rev. e atual. ed. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2008.

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

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 2. ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campos Ltda, 2001.

_____. **Plano de Negócios. O Seu Guia Definitivo**. 1. ed. [S.l.]: Elsevier/ Campus, 2011.

FERREIRA, M. A. D. *et al.* **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.** Maringá Management v. 2, n. 1, 2006.

FILHO, E. R. **Empreendedorismo: dicas e planos de negócios para o século XXI**. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Série Planos de Negócios).

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo.** São Paulo, v. 35, n.3, p. 105-112, jul/set. 2000. Disponível em: <http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

GABARDO, J. **A Matriz BCG Passo a Passo.** 2005. Disponível em: <https://www.academia.edu/27677617/A_Matriz_BCG_Passo_a_Passo>. Acesso em: 23 out. 2017.

GREATTI, L. **O Uso do Plano de Negócios como Instrumento de Análise Comparativa das Trajetórias de Sucesso e de Fracasso Empresarial.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

HENNIG, E. T.; DANILEVICZ, Â. DE M. F.; DUTRA, C. C. **Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness**. Revista Produção Online v. 12, n. 2, 2012. Disponível em: <http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/716>. Acesso em: 10 set. 2017.

INSTITUTE OF LIFELONG LEARNING. **Approaches to Strategic Planning**. University of Leicester: [s.n.], 2009. V1.0 v. Disponível em: <https://www2.le.ac.uk/projects/oer/oers/lill/oers/fdmvco/module8/module8cg.pdf>. Acesso em: 9 out. 2017.

KLUYVER, C. A. DE; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAMCOBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LARSON, R**. Business Plans vs. Strategic Plans**. 2014. Disponível em: <https://managementhelp.org/blogs/business-planning/2014/05/01/business-plans-vs-strategic-plans/>. Acesso em: 10 out. 2017.

LEE-ROSS, D.; LASHLEY, C. **Entrepreneurship and small business management in the hospitality industry**. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2009. p. 29.

MARQUES, M. V. *et al.* **Planejamento estratégico: uma ferramenta de sustentação na tomada de decisões das organizações com aplicação do BSC no controle das ações implementadas.** XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010.

MCCLAIN, A. W. **Decision-Making Strategies of Venture Capitalists for Risky Startups**. 2017. Disponível em: <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4008/>. Acesso em: 4 set. 2017.

MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio: teoria geral**. 1. ed. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2011.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalização dominante**. 2002.

RASCÃO, J. P. **Gestão estratégica e empreendedorismo: amigos ou inimigos?** Tourism & Management Studies v. 4, p. 1238–1256, 2013.

RODRIGUES, A.; ROJO, C. A.; BERTOLINI, G. R. F. **Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil.** Production v. 23, n. 2, p. 269–282, 2013.

RUBENSTEIN, H**. Business Planning and Strategic Planning Revisited.** [S.d.]. Disponível em: <http://www.refresher.com/Archives/!hrrrevisited.html>. Acesso em: 1 set. 2017.

SARAN, M. D. A.; CORSI, A. DE O.; MIRANDA, I. T. P. **Planejamento estratégico e plano de negócios: uma abordagem sobre essas ferramentas de gestão**. Maringá Management v. 6, n. 1, p. 27–34, 2011.

SEBRAE**. Plano De Negócio**. 2013. Disponível em: <http://www.cbxzumbi.seed.pr.gov.br/redeescola/escolas/2/580/728/arquivos/File/CURSOS%20TECNICOS/tcc2014/Plano_de_Negocio.pdf>. Acesso em: 9 set. 2017.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 9 out. 2017.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Ambiente dos Pequenos Negócios. [S.l: s.n.], 2016a. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017.

_____. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. 15 ago. 2016b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 14 set. 2017.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Administração Estratégica).

SILVA, E. C. B. DA; LEON, M. C. DA S. **A importância do Planejamento para o sucesso empresarial.** v. 30, 2015. Disponível em: <http://www. aems. edu. br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

SMITH, S. **A Recipe for Success: How a Hybrid Strategic Business Plan Can Help Your Organization,** 2017. Disponível em: <https://socialimpactarchitects.com/business-strategic-plan/>. Acesso em: 10 out. 2017.

SOUSA, V. P. DE. **Manual de normalização para apresentação de teses, dissertações e trabalhos acadêmicos**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2011. Disponível em: <http://www.ufjf.br/biblioteca/servicos-e-produtos/normalizacao-2/>. Acesso em: 20 out. 2017.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas,** 2012. Disponível em: <http://www.marco.eng.br/adm-organizacao-I/Apostila_Metodologia_Completa_2012_%20UNIFEI.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2017.

WILDAUER, E. W. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Série Planos de Negócios).

ZAVADIL, P. R. **Plano de Negócios: Uma Ferramenta de Gestão**. 1. ed. [S.l.]: InterSaberes, 2013.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Elaborado por: Jéssica Carla Oliveira

Orientador: Saulo Custodio de Aquino Ferreira

QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar fatores de sucesso relacionados à gestão empresarial para auxiliar no sucesso de empreendimentos.

Importante: As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, sendo mantido o sigilo das informações pessoais dos entrevistados e o nome de suas empresas.

_____DADOS DO EMPREENDEDOR_____

- Nome: _____

- Idade: _____

- Sexo: _____

- Escolaridade: _____

- E-mail (para enviar resultado da pesquisa): _____

_____DADOS DA EMPRESA_____

- Nome da empresa: _____

- Cidade onde está localizada a empresa: _____

- Ramo de atuação (Área do mercado em que a empresa atua):

_____

- Setor de atividade: _____

- Número de Empregados: _____

- Tempo de Funcionamento da Empresa no mercado: _____

- Tempo de dedicação (do empreendedor) ao negócio:

( ) Dedicação Parcial

( ) Dedicação Exclusiva

- Qual a sua função/cargo na empresa? _____

- Faturamento Anual da empresa:

( ) Até 30mil

( ) Até 60mil

( ) Até 200mil

( ) Até 360mil

( ) Até 500mil

( ) Entre 1milhão e 2 milhões

( ) Até 3,6milhoes

( ) Outra Resposta: _____

_____QUESTIONÁRIO_____

1. Sua empresa é constituída por mais sócios? Se sim, quantos?

_____

2. Porque você decidiu criar o seu negócio?

_____

_____

3. Quais são as suas expectativas quanto ao seu negócio? O que você espera que a sua empresa se torne?

_____

_____

4. Antes de iniciar a empresa você:

( ) Tinha experiência sobre o negócio

( ) Tinha experiência e já havia trabalhado no ramo.

( ) Estudou o negócio antes de iniciar.

( ) Tinha afinidade com o negócio mas pouco conhecimento.

( ) Não tinha nenhum conhecimento.

( ) Outra Resposta:_____

5. O que você fez antes de iniciar o seu negócio?

( ) Realizou um estudo financeiro

( ) Verificou se o mercado era favorável, por meio de estudo mais aprofundado

( ) Verificou se o mercado era favorável, através da percepção do empreendedor

( ) Realizou um estudo detalhado sobre VPL (Valor Presente Líquido), Payback e TIR (Taxa Interna de Retorno)

( ) Realizou uma análise de viabilidade (incorpora os estudos financeiro, mercadológico e de investimento citados nas opções anteriores)

( ) Outra Resposta: _____

6. Por quanto tempo você estudou o seu negócio antes de abri-lo?

_____

_____

7. Você já criou um plano de negócio para o seu empreendimento? Se sim, com qual finalidade?

( ) Auxílio à tomada de decisão

( ) Busca de recursos financeiros junto aos bancos

( ) Captação de recursos/parcerias

( ) Não fez/tem plano de negócio

( ) Outra Resposta: _____

8. Caso você tenha um plano de negócio, com qual periodicidade você segue e revisa às estratégias do plano?

_____

9. Caso você não tenha um plano de negócio, o que você faz para manter o seu negócio competitivo?

_____

_____

10. Sua empresa possui planejamento estratégico?

( ) Sim, e as estratégias definidas estão sendo seguidas.

( ) Sim, porém as estratégias definidas não são seguidas.

( ) Não possui planejamento estratégico estruturado, porém tem algumas estratégias definidas.

( ) Não possui planejamento estratégico.

( ) Outra Resposta: _____

11. Como você vê a sua empresa daqui a 5 anos? Caso necessário, marcar mais de uma opção.

( ) Aumentar a estrutura da empresa (aumentar número de funcionários)

( ) Aumentar o número de produtos/serviços.

( ) Transformar o negócio em uma franquia. (Abrir mais lojas)

( ) Não tem planos de longo prazo para a empresa.

( ) Outra Resposta: _____

12. O que você está fazendo agora para conseguir alcançar o seu objetivo?

( ) Faz ações atualmente para aumentar o número de clientes.

( ) Estuda formas de aprimorar o seu produto/serviço.

( ) Está em busca de adicionar ao seu portfólio novos produtos/serviços.

( ) Tem os processos da empesa mapeados e pretende abrir uma nova loja em breve.

( ) Outra Resposta: _____

13. Vocês possuem estratégias definidas e planos de ação para implementá-las na empresa hoje?

( ) Possui estratégia definida, porém ainda não tem plano de ação estruturado.

( ) Possui estratégia e plano de ação definidos.

( ) Tem ideias porém não estão estruturadas.

14. Possui algum indicador ou meta para acompanhar a implantação das suas estratégias?

( ) Sim, mas não é acompanhado há um tempo.

( ) Possui metas claras e prazos bem definidos.

( ) Não.

( ) Outra Resposta: _____

15. Qual o principal diferencial da sua empresa? (Por que alguém deveria comprar o seu produto/serviço ao invés de comprar do seu concorrente?) Caso seja necessário, marcar mais de uma opção.

( ) Possui produtos/serviços com um bom preço.

( ) Possui serviços/produtos com muita qualidade.

( ) Possui um diferencial em seu modelo de negócios (o seu produto/serviços é diferenciado em relação à maioria).

( ) O produto/serviço dos concorrentes é igual ao seu.

( ) Outra Resposta: _____

16. Como você avalia o seu conhecimento sobre os seus concorrentes?

( ) Frequentemente estuda e acompanha o desempenho de seus concorrentes (Uma vez ao mês em média).

( ) Estuda os concorrentes de seis em seis meses em média..

( ) Conhece alguns concorrentes e estuda sobre eles uma vez ao ano em média.

( ) Estudou os concorrentes há mais de um ano.

( ) Outra Resposta: _____

17. Você sabe qual é o diferencial dos seus concorrentes? (Por que alguém deixa de comprar o seu produto/ser da sua empresa para comprar na do concorrente?) Caso seja necessário, marcar mais de uma opção.

( ) Possuem produtos/serviços com um bom preço.

( ) Possuem serviços/produtos com muita qualidade.

( ) Possuem um diferencial em seu modelo de negócios (o produto/serviços deles é diferenciado em relação à maioria).

( ) O produto/serviço dos concorrentes é igual ao meu.

( ) Não sabe ao certo o diferencial dos concorrentes.

( ) Outra Resposta: _____

18. O que você faz para se adaptar às mudanças externas (mercado, tecnologia, oportunidades e ameaças do mercado) na mesma velocidade em que elas estão mudando?

( ) Busca sempre notícias, novidades e informações importantes sobre o mercado/setor em que está inserido.

( ) Eventualmente faz um estudo detalhado sobre o setor/mercado.

( ) Possui relacionamento com parceiros do mesmo setor.

( ) Se adapta às mudanças a medida que elas vão acontecendo.

( ) Outra Resposta:_____

19. Para você, quais são as maiores dificuldades do seu negócio?

_____

_____

20. O que você faz antes de implementar um novo produto/serviço no mercado?

( ) Realiza um estudo financeiro

( ) Verifica se o mercado está favorável, por meio de estudo mais aprofundado

( ) Verifica se o mercado está favorável, através da percepção do empreendedor

( ) Realiza um estudo detalhado sobre VPL (Valor Presente Líquido), Payback e TIR (Taxa Interna de Retorno)

( ) Realiza uma análise de viabilidade (Incorpora os estudos financeiro, mercadológico e de investimento citados nas opções anteriores)

( ) Ainda não desenvolveu nenhum produto/serviço novo desde quando iniciou o seu negócio

( ) Outra resposta:_____

21. Você conhece seu público-alvo?

( ) Sim, tenho um segmento de clientes bem definido.

( ) Tenho alguns tipos de clientes predominantes, porém não sei identifica-los.

( ) Não conheço meu público-alvo predominante.

( ) Outra Resposta:_____

22. Você costuma tratar as sugestões/reclamações dos seus clientes e aplicar em seu produto/serviço?

( ) Quando o cliente faz reclamação o problema é tratado logo em seguida.

( ) O problema só é tratado se a reclamação é feita por muitos clientes.

( ) Quando o cliente faz uma reclamação o problema é averiguado e se necessário é tratado.

( ) Outra Resposta: _____

23. Você possui alguma estratégia de vendas?

( ) Investe em propaganda terceirizada

( ) Faz propaganda nas redes sociais

( ) Possui marketing interno

( ) Outra Resposta:_____

24. Você costuma separar suas contas pessoais das contas da empresa?

( ) Sim. Nunca mexo no caixa da empresa.

( ) Esporadicamente utiliza o dinheiro do caixa para fins pessoais.

( ) Não tem separação do dinheiro pessoal e da empresa.

25. Ao realizar uma compra para sua empresa, você compra por quê?

( ) Planejou com antecedência.

( ) Tem necessidade.

( ) Está na promoção/liquidação.

( ) Tem crédito pré-aprovado.

( ) Outra Resposta: _____

26. Como sua empresa realiza o acompanhamento dos seus gastos mensais?

( ) Não realiza.

( ) Utiliza um caderno de anotações para controle

( ) Utiliza uma planilha eletrônica para controle

( ) Guarda o Extrato bancário para controle

( ) Utiliza fatura cartão de crédito para controle

( ) Comprovante cartão de débito.

( ) Tem software específico para isso

( ) Outra Resposta: _____

27. Já procurou ajuda de terceiros para melhorar aspectos da empresa?

( ) Consultor empresarial.

( ) Empresa Junior.

( ) Incubadora de empresas / Programas de aceleração.

( ) Nunca procurou auxilio.

( ) Outra resposta: _____

28. Quais fatores abaixo você controla no seu negócio? Marque todas as respostas que se aplicam.

( ) Monitora as atividades que precisam ser otimizadas ou melhoradas.

( ) Avalia necessidade de treinamentos no pessoal.

( ) Analisa frequentemente se os funcionários estão motivados.

( ) Avalia inflação/deflação.

( ) Carga tributária.

( ) Monitora instabilidades do setor/ mercado em que o negócio está inserido.

( ) Monitora se as necessidades dos clientes estão se modificando.

29. Ao fazer um planejamento para a sua empresa você: Marque todas as respostas que se aplicam.

( ) Trabalha com análise de cenários (pessimista, realista, otimista).

( ) Analisa se existem oportunidades ou ameaças para o negócio.

( ) Busca estratégias para conquistar novos mercados ou produtos.

( ) Busca conhecer o potencial do seu produto no mercado.

( ) Outra Resposta: _____

30. Você acredita que é importante buscar a inovação e melhoria da qualidade dos seus produtos?

( ) Acha importante mas não aprimora esses quesitos em sua empresa.

( ) Acha importante e está sempre aprimorando esses quesitos em sua empresa.

( ) Não acha tão relevante para o sucesso de uma empresa.

( ) Outra Resposta: _____

31. Os seus funcionários têm autonomia para realizar o trabalho deles? Você acha que seus funcionários são muito dependentes dos seus chefes diretos?

( ) Sim, possuem total autonomia em seus serviços.

( ) Possuem autonomia, mas não conseguem desempenhar os seus serviços sem auxílio.

( ) Não possuem autonomia e são muito dependentes dos seus líderes.

( ) Outra Resposta: _____

32. Quais são as estratégias utilizadas para integralizar e motivar os colaboradores da empresa?

_____

_____

33. Como você avalia o nível de comprometimento dos colaboradores da sua empresa?

( ) Muito comprometidos e engajados com a missão, visão e valores da empresa.

( ) Comprometidos, mas pouco engajados com os princípios da empresa.

( ) Pouco comprometidos, e pouco engajados com os princípios da empresa.

( ) Outra Resposta: _____

34. O que você faz para melhorar o seu serviço? Caso necessário marcar, mais de uma opção.

( ) Está atento à opinião dos clientes para melhorar o produto/serviço.

( ) Busca manter o nível de qualidade para os clientes continuarem satisfeitos.

( ) Investe na divulgação deste produto/serviço.

( ) Outra Resposta: _____

35. Na sua opinião, o que é imprescindível para se obter o sucesso de uma organização? O que foi imprescindível para você?

_____

_____

_____

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 25 de junho de 2013.

Jéssica Carla Oliveira	201249046
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Jéssica Carla Oliveira	110 777 076-90
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.