



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

**PLANO DE NEGÓCIOS: UMA PESQUISA REALIZADA EM
RESTAURANTES**

LARISSON LOPES PINHEIRO MENDES
RA:2030047/4

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, dezembro de 2008.

LARISSON LOPES PINHEIRO MENDES

PLANO DE NEGÓCIOS UM ESTUDO DE CASO EM RESTAURANTES

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, dezembro de 2008.

LARISSON LOPES PINHEIRO MENDES

PLANO DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, de de 2008.

Banca examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

“Nada é difícil se dividido em pequenas partes”.

Henry Ford.

Dedico este trabalho aos meus
companheiros que me ajudaram em
momentos difíceis, durante minha estadia
em Barcelona.

Agradeço,

Aos meus pais, Francisco e Débora pela educação que me proporcionaram, por acreditarem nas minhas escolhas.

Ao meu irmão, Gibran, a paciência, a força e a admiração.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, por assumir e cumprir seu papel de educador acadêmico, com tanta discrição, apoiando e zelando por cada um de seus alunos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Plano de Negócios como Ferramenta de Gestão.....	13
---	----

RESUMO

O presente trabalho foi estruturado em cinco partes. Primeiramente foi realizada uma introdução, na qual foram identificados, problemas e os temas, objetivos gerais e específicos. Secundariamente é apresentado o embasamento teórico constando vantagens, desvantagens e estrutura do plano de negócios. Na terceira etapa consta a metodologia utilizada para atingir os objetivos. A quarta parte é apresentado o estudo de caso em seis restaurantes em Brasília. Por fim é apresentadas a conclusão com a resposta ao problema da pesquisa: o plano de negócios é uma ferramenta de gestão eficiente a ponto de determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento? Foram realizados estudos a partir de uma pesquisa bibliográfica e o estudo de caso de seis restaurantes localizados em Brasília. Os objetivos da pesquisa, de caráter exploratório, foram: investigação de matérias acadêmica; análise de empresas que utilizaram o plano de negócios para abertura de seus empreendimentos. Os dados do estudo de caso foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e observação pessoal. A pós coletados todos os dados referente ao estudo foi confrontado com a teoria para verificar aplicação prática da teoria, afim de descobrir a solução da pergunta e descobrir maiores informações sobre plano de negócios. Todo esse contexto proporcionou uma análise crítica sobre o planejamento através do plano de negócios que pode atuar como uma ferramenta de gestão e diminuir as possíveis dificuldades da abertura de um novo negócio.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 ESTRUTURAS E ETAPAS DE UM PLANO DE NEGÓCIOS.....	16
3 METODOLOGIA.....	23
4 ESTUDO DE CASO	25
4.1 Caso 1: Empresa “A”	25
4.2 Caso 2: empresa “B”	26
4.3 Caso 3: empresa “C”	27
4.4 Caso 4: empresa “D”	28
4.5 Caso 5: empresa “E”	28
4.6 Caso 6: empresa “F”	29
4.7 Análise Crítica.....	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERENCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, tecnológico e descartável é indispensável à utilização de ferramentas para o desenvolvimento de novos negócios. O plano de negócios é a ferramenta mais completa para planejar empreendimentos. A partir de uma idéia ou oportunidade visualizada pelo empreendedor é necessário construir um documento, fazer todas as análises se comprovada a viabilidade implementá-lo.

O empreendedor focaliza os estudos a partir da idéia inicial transformando num negócio. No Plano de Negócios são registrados e estudados os conceitos do negócio, plano de marketing, plano de recursos humanos, tecnologia e finanças, O planejamento também é utilizado para captação de recursos financeiros, por fim o plano oferece ao empreendedor o balizamento empresarial, ou seja, onde ele inicia e até onde pode ir.

O ambiente globalizado faz com que as mudanças sejam velozes. O planejamento construído deve ser dinâmico. O empreendedor deve estar conectado as mudanças ambientais e adaptando o plano de negócios as mudanças, mas sem perder o foco da organização.

Existem diversas formas de plano de negócios. Alguns são específicos para empresas de tecnologia outro para industria. Reúne-se conceitos que acredita-se que são fundamentais para o desenvolvimento de um plano de negócios para o seguimento de bares e restaurantes. Proporcionando um plano de negócios mais eficaz e seguro para o empreendedor.

O setor de restaurantes no mundo emprega milhares de pessoas formais e informalmente. Ir ao estabelecimento é muito mais que um momento de prazer, diversão e abstração é um estilo de vida.

Todo estudo é desenvolvido a fim de responder o seguinte problema: o plano de negócios é uma ferramenta eficiente a ponto de determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento?

Logo o objetivo geral é averiguar junto a restaurantes o plano de negócios como determinante do sucesso empresarial. Os objetivos específicos se dividem em conceituação do plano de negócios, busca das vantagens e desvantagens da utilização do mesmo, apresentar estruturas, averiguar sua multifuncionalidade, verificar a importância na área de restaurantes.

A inspiração dessa monografia se justifica pela necessidade de criação posterior de um planejamento para empreender um bar em Brasília. Para isso primeiramente é necessário conhecer se realmente na prática o plano de negócios é uma ferramenta indispensável.

Após uma experiência internacional de um ano na Europa vivenciando e trabalhando nos mais conceituados bares e restaurantes, ao voltar para Brasília é observado que os restaurantes eram diferentes dos restaurantes brasileiros, devido a traços culturais e ambientais. Cidades cosmopolitas tendem a possuir bares com estilos semelhantes e peculiaridades culturais. Esses bares em Brasília ainda são escassos e com a globalização teremos em pouco uma quantidade maior de estrangeiros e os bares devem seguir padrões internacionais.

Um fator decisivo para elaboração foram os trabalhos realizados em Barcelona, que terminaram em paixão pessoal.

Para o meio acadêmico é importante verificar as teorias aplicadas na prática. A fim de descobrir se o plano de negócios efetivamente determina o fracasso ou sucesso empresarial em restaurantes.

O método é a pesquisa bibliográfica a fim de procurar o conhecimento teórico. Posteriormente é realizada uma pesquisa operacional, através de entrevistas semi-estruturas em restaurantes. Por fim, confrontando a teoria com a prática existente no mercado, proporcionando informações da realidade. A fim de responder a pergunta conhecida a partir da experiência e ampliando a área do conhecimento.

O trabalho foi estruturado em cinco partes. Na introdução foram identificados os temas, objetivos geral e específico e problema. Na segunda parte consta o embasamento teórico onde foram apresentadas suas vantagens, desvantagens e estrutura do plano de negócios. Na terceira parte é apresentadas a metodologia e técnicas utilizadas. Na quarta parte é apresentado o estudo de caso em seis restaurantes de Brasília. Por fim é apresentada a conclusão constando uma resposta para a pergunta gerada na introdução.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente será apresentada a definição de plano de negócios. Posteriormente serão apresentadas as vantagens de construir um plano de negócios. Por fim serão apresentados as partes que compõem o plano de negócios.

Plano de negócios é um documento que esclarece tanto ao empreendedor como investidores sobre o foco da empresa. No documento constam umas séries de informações necessárias para o desenvolvimento do negócio. Não servindo somente para captação de clientes e sim fornecendo uma estratégia. Ficando claro que o plano de negócios tem mais de uma utilidade e que oferece uma linha ao empreendedor (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005)

Seguindo a mesma linha de raciocínio o planejamento é um apontamento de estratégias, a fim de mostrar como será conquistada uma fatia de mercado. O plano de negócios é estratégico e que seria a planificação da empresa e que já se começa a formular estratégias de como adquirir uma fatia de mercado (SIMÕES, 2001).

O plano de negócios seria o primeiro planejamento estratégico de uma empresa. O plano de negócios não é somente criado para grandes empresas e sim para empresas. Ficando claro que é interessante fazer o plano de negócios para uma pequena empresa, no caso a do bar que será implementado (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

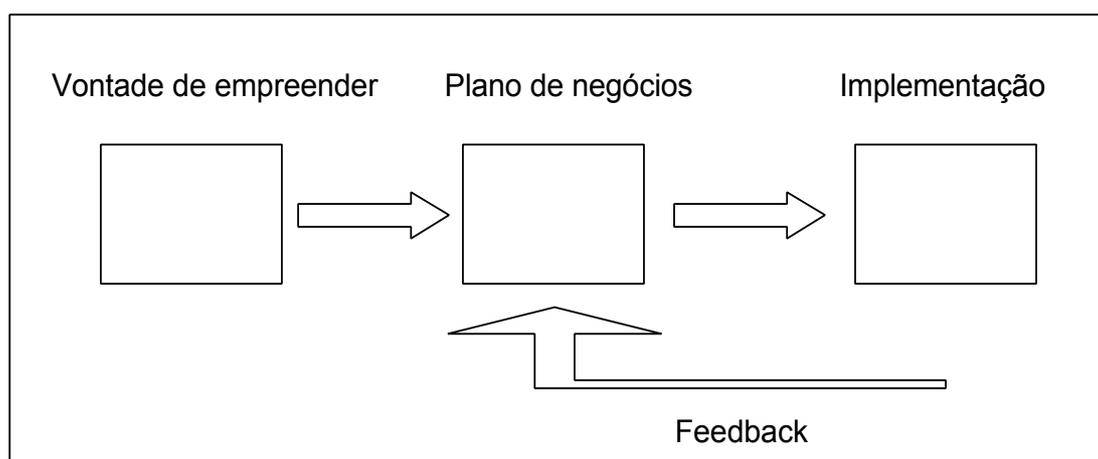


Figura 1: Plano de Negócios como ferramenta de gestão.

Fonte: Adaptado por Larisson Mendes a partir de Dornelas (2001).

O direcionamento estratégico funciona como uma ferramenta de gestão. Após a implementação do empreendimento deve existir o acompanhamento, verificando assim se segue o que foi planejado. Permitindo assim que o empreendedor não se

perca durante a gestão do negócio. Com o *feedback* constante devem existir adaptações para que o plano de negócios se adapte a realidade do mercado.

O plano de negocio delinea os ideais do empreendedor servindo para o mesmo planejar ações e estratégias, bem como oportunidades para captação de recursos financeiros para abertura do empreendimento (DORNELAS, 2001).

Segundo Sebrae(2008) o plano de negócios é:

um documento pelo qual o empreendedor formalizará os estudos a respeito de suas idéias, transformando-as num negócio. No plano de negócios estarão registrados o conceito do negócio, os riscos os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, bem como todo plano de negócios que viabilizará o novo negócio. Além de ser um ótimo instrumento de apresentação do negócio para o empreendedor que procura um sócio ou investidor

Ficando claro que o plano de negócios vai além da planificação das idéias do empreendedor. O plano de negócios tem objetivo também de fazer estudos sobre diversas áreas que abrangem o novo empreendimento. Proporcionando ao empreendedor não simplesmente a visão de sua empresa, mas também do seguimento que deseja ingressar. Ajuda a conseguir recursos para o financiamento do empreendimento. Sendo assim o plano de negócios é multifuncional.

O plano de negócios é uma oportunidade na qual o empreendedor poderá analisar perspectivas sobre o futuro negócio (DEGEN, 1989).

A criação do plano estratégico inicial permite a visão do todo. O empreendedor poderá observar a empresa. Permite também que sejam realizadas análises. Com os planos concretizados será possível fazer mensurações do desenvolvimento empresa. Permitindo por fim instruir os funcionários da empresa sobre suas tarefas (DEGEN, 1989).

É de tamanha importância o plano de negócios que deveria ser uma matéria obrigatória do curso de administração, ficando evidente que é indispensável que o empreendedor aprenda como realizar um plano de negócios eficiente, fazendo parte da vida acadêmica de alunos (DORNELAS, 2001).

Muitos planejamentos são realizados errados seguem informações erradas, não retratam a realidade. Em geral esses planos são realizados para concretizar empréstimos, sendo assim o empreendedor acaba inventando dados e não os coletando de forma precisa, a fim de conseguir o empréstimo para abertura. Não gerando uma ferramenta eficaz no mercado competitivo. Outro fator que leva empreendedores errarem seria que o plano de negócio é elaborado e depois

esquecido, servindo somente como carta de apresentação. O futuro empresário deve seguir o plano elaborado, fazendo as adaptações necessárias para que o torne o mais rala possível (DORNELAS, 2001).

O plano de negócios cria no empreendedor uma visão crítica do próprio negócio durante o desenvolvimento. Quando terminado se bem utilizado, ou seja, o empreendedor conseguido sacá-lo do papel e colocá-lo em prática sem perder o foco poderá aumenta a probabilidade de sucesso. Podendo ser analisado não somente pelo empreendedor, mas por diversas pessoas interessadas no negócio (BANGS JR, 1999).

Os empreendedores em geral focam nos números em planejamentos. Acabam esquecendo que vivemos num mundo de informações e que essas informações podem valer mais que números. Sendo preciso colher o máximo de informações eficazes para a futura empresa (REVIEW HARVARD BUSINESS, 2002).

Planos negócios não devem ser focados em aspectos financeiros e sim nas medidas, processos e estratégias para atingir esses números. Gerando assim um guia para que empreendedor saiba como atingir as metas (DORNELAS, 2001).

Em abrir um novo negócio algumas empresas levam sorte ao abrir os seus negócios. Sempre existiram pessoas com sorte, mas claro que serão raras as empresas que acontecem isso (DORNELAS, 2001).

Uma pesquisa sobre as vantagens do uso de um plano de negócios aumentando a probabilidade de sucesso empresarial é apresentada em Frisando que os Estados Unidos é um país com economia mais estável que a do Brasil. Com o plano de negócios existe uma probabilidade maior de sucesso empresarial. No Brasil a economia é bem menos estável, com o plano sendo extremamente necessário a produção do mesmo, pois cada ponto que se consegue (DORNELAS, 2001).

Através do plano de negócios é possível criar uma linha de raciocínio. Podemos gerenciar a partir do mesmo. Buscar financiamentos. Através de uma análise *SWOT* descobrir todos os pontos fracos, descobrindo formas de melhorá-los, descobrir pontos fortes, a fim de potencializá-los. Descobrir oportunidades e buscar formas de capturá-las. Visualizar ameaças e prevenir-se contra as mesmas (DORNELAS, 2001).

A elaboração de um plano de negócios faz com que o empreendedor concentre em seus negócios detectando oportunidades, pontos fortes, vulnerabilidades e ameaças. Propiciando uma visão ampla (BERNARDI, 2006)

Devem existir partes qualitativas, que explicam como funciona o empreendimento, já a parte quantitativa seria a parte econômica. Como uma música que existe uma congruência entre a melodia e a poesia que devem ser harmoniosos. O enorme falecimento de empresas virtuais existiu uma discrepância entre a parte escrita e a melódica da música (BERNARDI, 2006).

A melhor maneira de atingir o sucesso sem garantia seria o plano de negócios (BERNARDI, 2006).

Existem três motivos para empreendedor redigir um plano de negócios. Permite a ponderação antes da abertura do negócio. Em segundo pode ser usado como ferramenta de gestão. Por fim permite que o empreendedor expresse suas idéias afim de obter investimentos (BANGS JR, 1999).

O objetivo principal do plano de negócios é o balizamento empresarial do negócio, além de ser decisivo para obtenção de recursos financeiros (BERNARDI, 2006).

Aplicabilidade estende-se desde microempresas às maiores independentes do segmento. O plano de negócios é abrangente englobando microempresas até empresas internacionais. Verificando assim tamanha importância para empresas que desejam ingressar em mercados internacionais e para empresas que desejam entrar em mercados locais. O plano de negócios também não está limitado a seguimentos específicos (BERNARDI, 2006).

Um planejamento inicial compreende a visão do negócio, objetivos, análises. E vai além compreendendo até mesmo a apresentação do plano.(BERNARDI, 2006)

Plano de negócios é a representação hipotética de uma empresa em determinado espaço e tempo (BERNARDI, 2006).

O plano seguramente é indispensável para a construção de um negócio. Se bem projetado esse plano de negócios reduz as surpresas com o negócio. É obviou que existirão muitos fatores surpresa que surgirão após a implementação do projeto. Durante sua elaboração o empreendedor dedica-se exclusivamente o para o planejamento, após a implementação o tempo fica mais resumido fundindo-se com administração. O planejamento deve ser realizado e somente adaptado a realidade do mercado (DORNELAS, 2001).

Durante a elaboração do plano de negócio é a hora de descobrir a empresa e o mercado. Abrir uma empresa sem um plano de negócios é arriscado. O mercado globalizado e competitivo não permite erros, o plano de negócios reduz erros (DORNELAS, 2001).

O plano de negócios não deve ser imutável, deve seguir as mudanças que o meio oferece. Essas mudanças são velozes. Sendo necessário que exista uma revisão do plano de negócios para que não se torne obsoleto. É proposto também que essas revisões sejam intensificadas dependendo do mercado atuante (SEBRAE, 2008).

Um bom plano de negócios deve ser flexível. Após a implementação do empreendimento existirão variáveis do mercado essas mudanças devem ser incorporadas ao plano sem perder seus objetivos. Com as adaptações o plano se torna mais próximo da realidade.

2.1 ESTRUTURAS E ETAPAS DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Não existe uma estrutura fixa de plano de negócios. Cada seguimento tem sua especificidade. Empresas de serviços possuem plano de negócios diferentes de plano de negócios de empresas que oferecem produtos. Deve ser seguida uma seqüência lógica que o leitor saiba qual o mercado atuante da empresa, planos de marketing, análise mercadológica, estratégias e plano financeiro. Sempre sendo objetivo e focando nos aspectos relevantes (DORNELA, 2001).

Não existe uma forma rígida de construção de um plano de negócios. No entanto aconselha que ele deve ser completo, independente se o objetivo do empreendedor é conseguir financiamento. Caso seja necessário focar em algumas parte do plano dever ser realizado um sumário com base no plano original (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

O plano inicial deve ser iniciado por um roteiro. Seguindo tarefas, e a primeira delas seria fazer uma análise de mercado. Diagnosticando assim o tamanho do mercado, concorrência, fornecedores e clientes (DORNELAS, 2001).

O Plano de negócios em linhas gerais é dividido por Bernard (2006), Dornelas (2001) e Biagio e Batochio (2005):

- Capa: na capa devem constar alguns elementos básicos, como Logomarca, nome da empresa, nome do empreendedor, mês e ano de elaboração e localização (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).
- Índice: para que o leitor possa facilmente localizar a parte de interesse. Constando os títulos e subtítulos (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).
- Sumário executivo: É um resumo geral da empresa. É a principal seção do plano de negócios e a última a ser realizada. O sumário deve ser de uma página, ser claro e objetivo, possuir os pontos chaves do empreendimento e motivar o leitor (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Sumário executivo é a primeira parte a ser lida num plano de negócios. Possivelmente a parte mais importante do plano de negócios. Sendo caracterizado por uma breve descrição da empresa, sócios, produtos e serviços e o investimento necessário (SEBRAE, 2008).

A primeira parte do sumário executivo é uma apresentação geral do empreendimento o seguimento de atuação, localização e a missão da empresa. Na segunda parte devem ser descritos os produtos e serviços oferecidos pela empresa bem como seus diferenciais relevantes para o mercado. Na terceira parte do sumário executivo é apresentado o fator crítico de sucesso, se existirem parcerias relevantes também devem ser mencionadas. Na quarta parte deve ser apresentada uma breve análise de mercado. Devem-se apresentar números sobre seguimento de mercado, clientes. Por fim deve-se apresentar a equipe gerencial do negócio. O valor do investimento necessário (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

- Planejamento Estratégico: É o conjunto de técnicas ou ferramentas que permitam a uma chance maior de saúde empresarial em médio e longo prazo. Sendo importante para que o empreendedor visualize o futuro do seu negócio (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

No plano de negócios devem ser analisadas oportunidades, que o meio oferece e as ameaças que apresentando também paralelamente os pontos fortes, internos pontos fracos da empresa. O plano estratégico é fundamental para o empreendedor descubra seu negócio e o mercado onde atua. Posteriormente a essas análises é possível criar os pilares das empresas, a partir de então criar uma direção para a empresa, construindo metas e objetivos a serem atingidos (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

- **Produtos e Serviços:** Nessa parte do plano de negócios devem-se mencionar os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Mostrar como eles devem ser oferecidos, quais serão seus fornecedores e o valor que será agregado ao cliente. Nessa seção é importante descrever informação sobre propriedade intelectual, registros e patentes (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

É importante descrever detalhes do produto. Inclusive inserir fotos para melhor entendimento do leitor, a fim de esclarecer possíveis dúvidas. Devem ser explicados também os materiais utilizados no produto (SEBRAE, 2008).

Devem constar o ciclo de vida do produto e apontado também possíveis fracassos dos serviços ou produtos, é necessário conhecer onde se pode errar. Outro ponto que deve ser abordado nessa seção seria a estratégia do produto. Como o produto vai ser inserido no mercado, estudos de aceitação. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

A tecnologia envolvida no produto deve ser apresentada. Identificando as oportunidades tecnológicas, tecnologia que envolve o produto, demonstrar as possíveis mudanças tecnológicas para que atingirá o produto e identificar tecnologias relevantes para o seguimento (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

- **Análise de mercado:** É a demonstração da relação da empresa com o meio externo. Sendo uma forma de conhecer o mercado, no qual, a empresa está inserida, composto de fornecedores, clientes e concorrentes (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

A análise de mercado é importante para que o empreendedor visualize o ambiente no qual a empresa está inserida. Conhecer como funciona o mercado, como o empreendimento vai interagir com esse mercado. A análise de mercado é um pilar do plano de marketing, se a análise for mal estruturada acarretará problemas com o plano de marketing (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Clientes devem ser estudados através de pesquisas. Devem constar dados relativos aos clientes informações trabalhadas relevantes ao empreendimento (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Em relação aos concorrentes diretos devem existir informações detalhadas. Devem ser analisados concorrentes diretos e indiretos. Os diferenciais dos concorrentes carecem de análises a fim de responder perguntas como: porque eles têm clientes, onde eles erram onde eles acertam, quais são seus fornecedores, há

quanto tempo estão no mercado. Após todas essas análises concluímos criando métodos para mudar a comportamento do cliente, de forma atrair para o futuro empreendimento (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

- Plano de *marketing*: seria a forma como a empresa irá se relacionar com o mercado. No plano de marketing devem conter informações sobre o produto, preço, promoções e praça. Devem existir informações detalhadas sobre cada um desses (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Plano de *marketing* num plano de negócios deve esclarecer como o público alvo definido será atingido. Devem ser mostrados também todo os canais de relação com o mercado (SEBRAE, 2008).

O *marketing* deve estar adjacente ao cliente sendo e a transmissão de valor é fundamental a partir comunicações direcionadas, uso de tecnologia.(BERNARDI, 2006).

O plano de *marketing* é crítico, pois dele derivam todas as informações que complementam outros pontos do plano de negócios. Dentro do plano de Marketing devem constar aspectos relevantes para a empresa como potencial de mercado (BERNARDI, 2006).

É necessário apresentar no plano de *marketing* como serão as políticas de vendas e a conquista dos clientes e mantê-los fiel à empresa. Todos os métodos de comercialização devem ser abordados, bem como, preços, futuras carteiras de clientes, canais de distribuição. Ficando evidente que essa parte do plano de negócios seria a forma como irá conquistar mercado. Como serão seus planos para se manter no mercado demonstrações das políticas de preços. Deve-se também mostrar como será atingido o cliente, quais serão as estratégias utilizadas para conquistar esse cliente (DORNELA, 2001).

- Plano Operacional: Essa parte do plano de negócios consta à forma de gerenciamento, os planos de excução, como será controlada a qualidade dos serviços, os meios de avaliação, quantos colaboradores participarão dos fatos, estrutura funcional, descrição da unidade física, da produção(BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Nessa parte do plano de negócios o empreendedor descreverá o dia a dia de funcionamento da empresa. Como será a produção o que será necessário para produzir o bem ou serviço da empresa. Devem ser descritas as emprego dos

equipamentos, demonstrando conhecimento durabilidade dos materiais. Os recursos também devem ser descritos como serão geridos. É importante colocar os colaboradores chaves e porque esses colaboradores são importantes para o bom funcionamento da empresa (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

O plano operacional é a descrição das rotinas para a produção dos bens ou serviços gerados pelo empreendimento. Devem ser descritos aspectos como localização e suas vantagens, layout do escritório, loja ou industria. Todos os equipamentos utilizados devem ser descritos, depreciação, gasto de utilização. As descrições dos cargos são necessárias, mostrando os salários de cada cargo, quantidade de horas despendida por cada cargo. Por fim processos devem ser bem detalhados, descrições sobre a elaboração dos produtos, processos de atendimento ao cliente, processos de compras, o tempo necessário para a produção de cada produto ou serviço (SEBARE, 2008).

- Plano Financeiro: O planejo financeiro é importante para mostrar como será a saúde financeira dessa empresa (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Segundo Biagio e Bartolo (2005, p. 201) o plano financeiro dentro do plano de negócios demonstra:

A inclusão de um plano financeiro dentro de um plano de negócios procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros. Se bem preparadas e fundamentadas essas projeções transmitirão uma imagem futura de estabilidade e de ganhos dignas de crédito, tornando-se um dos principais pontos de avaliação da atratividade do negócio.

Fica claro que serão realizadas projeções financeiras partir de estudos do mercado. Como a empresa não possui um histórico de vendas, serão criados cenários futuros, sendo estabelecidos metas e métodos para avaliar o desempenho financeiro da empresa nesses anos. O plano financeiro de importante para que os investidores avaliem a capacidade da empresa a taxa de lucratividade.

- O plano financeiro deve constar alguns elementos fundamentais como fluxo de caixa, balanço patrimonial, planilha de custos, plano de vendas e demonstração de resultados. (BIAGIO e BARTOLO, 2006).

A elaboração do plano financeiro tem três objetivos básicos: mostrar a liquidez da empresa, sua viabilidade e a capitalização dos recursos destinados à implementação do empreendimento(BERNARDI, 2006).

Segundo Dornelas(2001, p.162) o plano financeiro deve conter alguns demonstrativos como:

Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos. No caso do fluxo de caixa, de ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionando. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR(Taxa Interna de Retorno) e VPL (valor Presente Líquido).

É evidente que a seção de finanças é um conjunto de demonstrações financeiras que vem mostrar ao empreendedor a saúde empresarial. Essas demonstrações irão criar sustentação para o plano de negócios, seria a justificativa financeira para a saúde empresarial. É importante também que se crie estimativas do fluxo de caixa para os três primeiros anos, demonstrando assim que a empresa irá ter fluxo de caixa durante esses três primeiros anos.

- Anexos: são informações adicionais para complementar o plano de negócios afim de esclarecer possíveis dúvidas do empreendedor ou investidor (BERNARDI, 2006)

Afim de um maior entendimento é importante mostrar as pesquisas realizadas para criar segurança nos investidores e responder perguntas sobre de onde vem às informações contidas no plano de negócios. Se necessário devem ser inseridos mapas da localização do empreendimento, para que se tenha uma visão de localização geográfica. Fotos dos produtos também devem ser inseridos, para maiores esclarecimentos. Também devem ser inseridos materiais de divulgação. É importante para o plano de negócios é que os currículos dos sócios não podem faltar, demonstrando mais confiança aos investidores e mostrando que empreendedor possui capacidade intelectual ou experimental para implementar os negócios (DORNELAS, 2001).

Devem conter os currículos dos sócios. Afim de demonstrar experiência desses. Por fim existem fatos importantes que devem ser agregados ao plano de negócios, que devem ser informações sobre direitos e patentes. E por fim uma cópia do contrato social e todas as referências (BERNARDI 2006).

O plano de negócios é um conjunto de informações. Servindo para o empreendedor conhecer seu o negócio e o mercado onde atuará. É importante para que o próprio empreendedor veja se é isso que ele deseja fazer nos próximos anos. Com o início da elaboração do plano de negócios o empreendedor irá verificar

diversas funções que terá que realizar podendo descobrir assim que não desejaria trabalhar com isso e desistindo de abrir seu negócio, muito melhor do que descobrir abrindo o empreendimento.

É indispensável para abertura de novo negócio. Devem conter informações reais, o grande problema é que os planos de negócios são focados para arrecadar capital junto a instituições financeiras ou investidores.

Plano de negócios como ferramenta de gestão. Após conseguir investimentos o empreendedor não segue o plano de negócios, já em geral são realizados para esse fim. O plano inicial deve acompanhar o empreendedor funcionando como um guia para que consiga atingir os objetivos esperados.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é um procedimento utilizado a fim de esclarecer resposta a perguntas, quando não se possui quantidade de informações suficientes. A busca pelo aprofundamento de temas acadêmicos, é a realidade a investigação do conhecimento científico sobre plano de negócios. A fim de comprovar a veracidade da prática em relação a teoria pesquisada.

Quanto às fontes de informação, a pesquisa científica pode ser: bibliográfica, de laboratório e de campo. Levando o investigador a conhecer mais de uma área. Este aprendizado coloca frente a frente com estudado sobre determinado assunto. Sendo utilizada neste trabalho a pesquisa bibliográfica, para a articulação e apresentação do referencial teórico, em conjunto com o estudo de caso a fim de apresentar um contraponto entre as teorias estudadas e a prática (CRUZ e RIBEIRO, 2004).

O estudo de caso foi realizado nos períodos de doze de outubro de dois mil e oito até dezessete de outubro de dois mil e oito. Foi realizado em seis restaurantes de Brasília, especificamente na rua dos restaurantes localizado na asa sul. Os entrevistados foram donos de restaurantes e sócios capitalistas, que efetivamente participaram do processo de construção dos restaurantes.

O estudo permitiu informações da realidade prática sobre plano de negócios, ampliando a base de conhecimento, proporcionando o confronto entre no que foi verificado na pesquisa bibliográfica. As técnicas de coleta de dados utilizadas no trabalho foram: entrevistas semi-estruturadas a observação pessoal.

A observação pessoal está no contexto do método de pesquisa, auxiliando na formulação de hipóteses a cerca do assunto. Os métodos científicos são conjunto de atividades sistemáticas que nos permite atingir objetivos e por fim gerando conhecimento seguro (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Existem dois tipos de métodos científicos: indutivo e dedutivo, utilizado na pesquisa foi o método dedutivo, permitiu ser mais abrangente e atingindo a um fato específico. Podendo ser dividido em partes menores conhecendo assim melhor, gerando menores erros, apesar de ter alcance limitada, pois a conclusão deve estar inserida nas premissas (CRUZ e RIBEIRO, 2004).

A partir da definição dos métodos utilizados, foi possível seguir uma orientação para construção do conhecimento científico. Fundamentando na segurança e sistemática atributo da pesquisa científica.

4 ESTUDO DE CASO

A área de restaurantes é bastante atípica das demais metrópoles brasileiras. Por ser uma cidade totalmente planejada e possuir apenas 50 anos, Brasília tem uma cultura particular. Para qualquer pessoa que deseja entrar nesse mercado deve estudá-lo bastante, para entender como reage o mercado de Brasília. Todos empresários entrevistados solicitaram a descrição dos nomes das empresas, que são representadas como “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F” para manter o sigilo devidamente requerido.

4.1 Caso 1: Empresa “A”

A empresa “A” surgiu a partir da idéia de dois sócios. Os sócios se conheceram na universidade e possuíam um ideal incomum que seria abertura de um negócio. Atualmente eles são presidentes, sendo o primeiro direcionado para área administrativa e o outro para área de culinária. Consolidado no mercado, possuindo 16 anos de existência. O público do restaurante seriam pessoas de classe média e alta, maiores de 28 anos. Com 20 anos de existência o restaurante sempre apresentou culinárias ecléticas, abrangendo culinária de diversas regiões brasileiras, bem como, de países europeus. Atualmente além de restaurante é um ponto de encontro de artistas, jornalista e publicitário. Possuindo um faturamento mensal de um milhão de reais e conta com um quadro de cento e cinquenta colaboradores.

Os sócios do empreendimento apresentaram elementos de criação de um plano de negócios. Os sócios iniciaram a construção do plano de negócios para conseguir capital junto a bancos. Sendo uma exigência dos bancos um planejamento para que o empréstimo seja autorizado.

Os empreendedores não utilizaram o plano de negócios como ferramenta de gestão. O entrevistado justificou que se dedicou a gerir o negócio e carecendo de acompanhar o planejamento, afirmando posteriormente que foi um erro não ter acompanhado os trabalhos com o plano de negócios e realizando os ajustes necessários. Após conseguir o empréstimo dos bancos abdicou o planejamento.

Por carecer de empréstimo junto aos bancos os proprietários focaram em aspectos financeiros. O empreendedor justificou refletindo sobre aspectos de exigência dos bancos, para ele os bancos focavam mais na capacidade de pagamento a partir da lucratividade do negócio. Para o sócio o plano de negócios deve focar em informações que segundo ele atualmente informações são valiosas num mundo globalizado e o plano financeiro seria apenas criar sustentabilidade para justificar as informações.

Para o entrevistado o plano de negócios certamente gerou diferencial competitivo. Segundo o proprietário o plano de negócios auxiliou a criação de um foco e a partir do planejamento foi possível pensar e gerar diferenciais competitivos. E comentou que para uma pessoa que deseja abrir um plano de negócios é muito complicado fazê-lo sem o plano podendo levar a falência.

4.2 Caso 2: empresa “B”

A empresa “B” surge a partir da idéia dos sócios que desejavam abrir um negócio. Com 10 anos de existência encontra-se estabilizado é focado em culinária típica brasileira, abrangendo comida de diversas regiões do Brasil. Os freqüentadores do restaurante são pessoas entre 20 e 40 anos. O restaurante passa por grandes mudanças em 2005, após a inauguração de um novo ambiente, um andar superior para 50 pessoas. Conta atualmente com um faturamento mensal de 500 mil reais e com cerca de 100 funcionários.

Os sócios apresentam elementos do plano de negócios. Os sócios implementaram a ferramenta para conseguir empréstimo junto aos bancos. O plano de negócios foi utilizado como ferramenta de gestão. Ao utilizar o plano para acompanhar o desenvolvimento do projeto com o plano de negócios foi possível controlar gastos evitando que sobrasse dinheiro em uma área e que faltasse em outra, além de permanecer focado.

O plano de negócios foi focado em aspectos financeiros. Os sócios buscavam empréstimos juntos aos bancos então criaram um plano de negócios que justificassem esse empréstimo, criando bases para o desenvolvimento.

Segundo os entrevistados o plano de negócio gerou diferencial competitivo claramente. O para o conhecimento do mercado a qual atuaria e a partir de então gerar os diferenciais necessários para conquistar os clientes. Outro fator relatado é

que o plano gerou diferencial para conseguir empréstimo, sem o empréstimo a empresa não abriria, pois o que faltava era o capital social para começar o investimento.

4.3 Caso 3: empresa “C”

A empresa “C” é um restaurante que está há 8 anos no mercado de Brasília. A idéia surgiu em ambiente universitário quando os dois sócios se conheceram. A cozinha do restaurante é libanesa, oferecendo comida típica do país de origem dos sócios. Os clientes do restaurante são atípicos em relação aos demais restaurantes, pois atende bastantes funcionários de embaixadas árabes possuindo entre 28 e 50 anos. O restaurante sofreu grandes mudanças em 2005, quando surgiu a oportunidade de compra de uma loja lateral o que promoveu o crescimento o empreendimento. O proprietário do restaurante conta com um faturamento mensal de 600 mil reais e com 70 funcionários.

Os empreendedores utilizaram o plano de negócios para conseguir empréstimo junto aos bancos. Para isso criaram o plano de negócios, além de construir algo diferente a partir do mesmo. Segundo o entrevistado seria uma exigência dos bancos para a realização do empréstimo.

O plano de negócios não foi utilizado como ferramenta de gestão. O entrevistado relata que foi um erro não acompanhar o projeto com o plano de negócios. Existiram momentos que perderam o controle dos gastos, com a utilização do plano esse plano poderia ter controlado melhor não somente os gastos como recursos em geral.

O plano de negócios foi focado em aspectos financeiros. Segundo os sócios focar em aspectos financeiros demonstrava solidez junto a instituições financeiras para conseguir empréstimo.

O plano de negócios segundo o entrevistado gerou diferencial competitivo. É notório que o diferencial competitivo que a empresa possui, foi estudado durante a construção do planejamento. E optaram focar na qualidade dos alimentos que é o diferencial competitivo do empreendimento e potencializá-lo.

4.4 Caso 4: empresa “D”

O empreendimento “D” que está há 30 anos no mercado, inaugurado em 1978. O restaurante iniciou com uma pequena idéia de servir a self-service. No ano de 2000 o restaurante recebeu profundas mudanças. Atualmente o restaurante oferece comida típica nordestina. O publico são pessoas de pessoas de 30 a 50 anos em geral são nordestinos, descendentes e amantes da culinária nordestina. O restaurante conta com um faturamento de 650 mil reais e conta com um quadro de 200 funcionários.

Os sócios afirmaram que o plano de negócios não garantiria o sucesso do e tão pouco que seria o melhor restaurante de Brasília, mas reduziria bastante os riscos de fracasso.

O plano de negócios não foi utilizado para buscar capital junto aos bancos. A forma de captação de recursos foi encontrar um sócio capitalista e para isso foi utilizado o plano de negócios. Sendo adquirido 20% do lucro liquido mensal do empreendimento, para isso o investidor forneceu todo capital social. Os sócios confirmaram que sem o plano de negócios não conseguiriam o sócio, pois ela um contorno para gerar confiança.

O entrevistado afirmou que não utilizou o plano de negócios como ferramenta de gestão isto gerou problemas. Alguns investimentos deslocados para outros fins, devido à falta de controle, além da mudança da culinária do restaurante que reflete numa perda do foco. Conseqüência do não acompanhamento do projeto com o plano de negócios.

O entrevistado afirmou que focou em aspectos quantitativos. Devido a necessidade de se demonstrar a lucratividade e liquidez da empresa.

O empreendedor confirma que o plano de negócios gera diferencial competitivo. O planejamento foi um grande diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Afirmando que os concorrentes que não planejaram seus negócios ficavam a mercê do mercado mudando o foco dos negócios constantemente.

4.5 Caso 5: empresa “E”

O restaurante “E” está no mercado á 9 anos. O empreendimento é uma referência em comida contemporânea em Brasília. Possui cozinha criativa e é um

dos mais premiados do Brasil. O restaurante foi inaugurado em 1999, o proprietário foi morar na Europa durante alguns anos, estudou culinária e artes. Após voltar para o Brasil desejava abrir um negócio multisensorial. O restaurante atende público que conhece a culinária internacional, principalmente moradora de Brasília, mas recebe uma enorme quantidade de turistas internacionais o que obriga o restaurante a oferecer um atendimento diferenciado com colaboradores bilíngües e cozinha internacional. O negócio conta com 60 funcionários possui um faturamento mensal de 700 mil reais.

O restaurante apresentou elementos do plano de negócios. Segundo o entrevistado é necessário demonstrar ao cliente que o negócio surgiu de forma natural sem planejamento estratégico, para não assustar os clientes.

O plano de negócios foi utilizado para conseguir empréstimo junto aos bancos. O entrevistado confirma que o planejamento foi a única forma de conseguir empréstimo junto aos bancos e sem ele não teria conseguido. Sendo um diferencial para conseguir capital social.

O entrevistado utilizou o plano de negócios como ferramenta de gestão acompanhando as mudanças ambientais. Demonstrando um plano de negócios dinâmico e eficaz. Afirmou também que é bem trabalhoso acompanhar o projeto com o planejamento.

O planejamento foi focando em informações e não em aspectos financeiros. O entrevistado afirma que o grande diferencial é colocar informações precisas que o mercado ofereça e afirma que existem planos de negócios perfeitos, mas pelo fato de empreendedores a fim de conseguir empréstimos inventam dados.

O plano gerou diferencial para o empreendedor em três aspectos. Primeiramente para conseguir empréstimo junto aos bancos. Posteriormente para ao ser uma ferramenta de gestão. Por fim o plano de negócios gerou efetivamente diferenciais competitivos ao promover que se estudasse efetivamente formas de gerarem diferenciais em relação aos concorrentes.

4.6 Caso 6: empresa “F”

A empresa “F” está há 5 anos no mercado. Os proprietários do restaurante chegaram no Brasil em 1999 em 2004 surgiu à oportunidade de abertura de um restaurante e *lounge*. O conceito do restaurante é contemporâneo e está dividido em uma parte que funciona como bar e a outra como restaurante e lounge. A idéia inicial

era desenvolver um bar, após dois anos de funcionamento noturno os proprietários expandiram o negócio, comprando uma loja ao lado e construindo o lounge que funciona como restaurante. Essa mudança elevou o faturamento da empresa em 30% que é de 450 mil reais e conta com um quadro de funcionário de 70 colaboradores.

Os sócios apresentaram elementos de construção de um plano de negócios. Tendo constituído um plano de negócios dinâmico possibilitando adaptação de acordo com as mudanças do mercado.

O plano de negócios foi utilizado para conseguir um sócio capitalista. Para o entrevistado foi um diferencial produzir o plano de negócios para mostrar ao potencial sócio como seria o empreendimento afim de convencê-lo a ser sócio capitalista.

O plano inicial não foi utilizado como ferramenta de gestão. Apesar de não utilizar o plano de negócios como ferramenta de gestão o sócio participou de todo desenvolvimento do plano de negócios demonstrando profundos conhecimentos do plano, não acompanhando com o documento, mas com o conhecimento adquirido.

Os sócios optaram por focar em informações. Primeiramente focou aspectos financeiros para demonstrar a capacidade financeira do empreendimento a fim de demonstrar a lucratividade. E posteriormente constatou que os aspectos financeiros serviriam apenas de base para as informações.

O planejamento gerou diferencial em relação aos estudos de mercado. Segundo o entrevistado o plano de negócios permitiu que o pesquisassem preços de fornecedores antes mesmo do início do negócio, permitindo uma redução dos custos. O plano de negócios também permitiu que planejar os diferenciais competitivos.

4.7 Análise Crítica

Em um primeiro contato com o tema, os sócios de todos restaurantes estudados ficaram surpresos por demonstrar interesse em analisar não a empresa atual, mas sim como iniciaram os seus negócios proporcionando um amplo interesse por parte dos empreendedores em mostrar suas empresas. Permitindo um

entendimento amplo e importante sobre o planejamento através do plano de negócios permitindo um entendimento como um todo.

Das seis empresas entrevistadas apenas uma já havia dialogado sobre o tema formalmente. Permitindo que fosse possível verificar o primeiro planejamento realizado para a empresa e se o mesmo auxiliou na construção do empreendimento, se definiu o sucesso empresarial e por fim refletir se o foco dos negócios continua como o planejado inicialmente. Todos entrevistados forneceram detalhes sobre os empreendimentos devido ao interesses em rever o passado e planejando o futuro.

O plano teve sua importância elevada quando apresentado aos sócios à importância do planejamento através do plano de negócios, que é uma ferramenta multifuncional, permitindo mais de uma utilidade fornecendo uma estratégia além da captação de recursos financeiros de acordo com Biagio e Batocchio (2005). Fato cuja veracidade foi nitidamente comprovada por todas as empresas. Os sócios que utilizaram o plano de negócios além da captação de empréstimo junto a bancos ou busca por sócios capitalistas para demais estudos. Levando os entrevistados a uma reflexão sobre a importância do plano de negócios não somente como ferramenta de captação de recursos.

Com relação a essa captação de recursos todos os empreendedores comentaram as dificuldades de conseguir empréstimo junto aos bancos. O planejamento para alguns era obrigatório para conseguir empréstimos. Alguns só planejaram seus negócios, após verificar a necessidade para captação de recursos aí começaram a se interessar pelo plano de negócios não só como ferramenta de captação de recursos e iniciaram todos os devidos estudos que auxiliam no sucesso empresarial.

Utilização do planejamento inicial como ferramenta de gestão, ao qual, cabe o acompanhamento do desenvolvimento do projeto com o direcionamento estratégico. A maioria dos empreendedores após a conclusão do plano de negócios esquece o documento e se dedica a gestão do empreendimento Dornelas (2001). É confirmada a veracidade a partir das entrevistas que a maioria dos empreendedores não utilizam o plano de negócios como ferramenta de gestão. Somente as empresas “B” e “E” utilizaram o plano como ferramenta de gestão, todas as demais não o fizeram.

Curiosamente todos tentaram justificar o motivo pelo qual não utilizaram o planejamento como ferramenta de gestão. Demonstrando sentimento de culpa ou

incapacidade. E todos os empreendedores que não o utilizaram afirmaram ter desvantagens por não ter realizado.

Em geral os empreendedores focam seus planos de negócios em aspectos financeiros que podem acarretar problemas devido à falta de informações precisas e voltadas para o negócio segundo Dornelas (2001). Fato que é comprovado por 4 sócios dos 6 entrevistados que afirmaram terem focado seus planos de negócios em aspectos financeiros. Curiosamente esses empreendedores tentaram mais uma vez justificar os motivos pelos quais focaram em aspectos financeiros e não em informações que são importantes em qualquer negócio.

O sócio da representante da empresa “A” apontou ter focado em aspectos financeiros por ser um aspecto de interesse dos bancos financiadores. Já empreendedor representante da empresa “B” justifica afirmando que queria demonstrar bases que justificassem o financiamento. O entrevistado da empresa “C” afirma que focou em aspectos financeiros devido à necessidade de demonstrar solidez junto às instituições financeiras. O proprietário da empresa “D” afirmou que focou para demonstrar liquidez e lucratividade da empresa.

Já os empresários representantes das empresas “E” e “F” divergentes dos demais demonstraram focar em informações. O representante da empresa “E” apontou que devem ser colocadas informações que tem a mesma importância dos números e que as informações devem ser precisas e reais e não inventadas. Entrando em perfeita consonância quando confrontada com a teoria de Revivew Harvard Business (2002) que vivemos em mundos informativos e que as informações podem valer mais que números. O sócio representante da empresa “F” que focou em informações. O sócios representante da empresa “F” que focou em informações diferentemente dos outros entrevistados, justificando que realizou dessa forma por acreditar que os aspectos financeiros deveriam ser justificados com informações.

Quanto à possibilidade do plano de negócios na geração de diferenciais competitivos eficazes determinantes para o sucesso empresarial Biagio e Batocchio (2005). Foi confirmada sua veracidade a partir que todos os entrevistaram afirmaram que o plano de negócios gera diferenciais competitivos, os entrevistados afirmaram que além de oferecer um planejamento para a empresa é possível criar e estudar os diferenciais das empresas.

Este fato confirma a complexibilidade e grande vantagem da produção de um plano de negócios. O que instiga a produção de um plano de negócios real e que a partir de uma idéia.

À luz da teoria que a empresa que o plano de negócios é a representação hipotética de uma empresa em determinado espaço e tempo Bernardi (2006). É confirmada a veracidade a partir do entrevistado representante da empresa "A" que afirma veementemente que o plano de negócios serviu para ter uma real noção da representação da empresa.

À luz da teoria de Bernardi (2006) que descreve que o plano de negócios oferece ótimas possibilidades para a captação de recursos financeiros. E confirmada a veracidade pelo representante da empresa "B" que afirmou que o plano de negócios foi uma oportunidade para captação de recursos financeiros. Além de comentar que o plano de negócios gerou oportunidades de conhecer melhor o mercado que entra em perfeita sintonia em teoria de Dornelas (2001) que mostra que o plano de negócios é uma ferramenta para descobrir o mercado onde a empresa atuará.

Os sócios representantes da empresa "C", em relação aos diferenciais afirmam que foi possível fazer questionamentos e planejar os negócios antes do início das atividades. Quando confrontado com a teoria de Degen (1989) que descreve que o plano de negócios permite análises sobre o empreendimento como um todo, proporciona a comprovação da teoria aplicada à prática.

Todos representantes sabem da importância do plano de negócios no processo de construção de uma empresa e desejam que seus negócios sejam saudáveis e duradouros. Para isso que a empresa é atualmente em parte reflexo desse planejamento durante a concepção do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as empresas independentes do ramo de atuação demandam esforços de gestão e planejamento. A fim de reduzir os riscos de uma empresa que entra em um mercado competitivo, está a mercê de ser bem sucedida ou fracassar como qualquer novo empreendimento. As variáveis do meio e suas particularidades podem definir o futuro da empresa.

O planejamento empresarial é fundamental para um empreendedor que deseja entrar num mercado mais competitivo, veloz e globalizado em mercados de restaurantes. Esse planejamento deve ser mesclado com a vontade dos empreendedores de empreender, acreditar e gostar do empreendimento. O plano de negócios é uma ferramenta que compõem o todo.

Dentro deste contexto, e em resposta ao problema de pesquisa. O plano de negócios não determina o sucesso empresarial. O plano de negócios é uma ferramenta de auxílio ao planejamento que reduz a probabilidade de fracasso empresarial. Existem diversos fatores que influenciam no sucesso empresarial, como a experiência com dos sócios que deve ser levado em conta. Cabe ressaltar que a partir do plano de negócios são estudados diferenciais competitivos que evidentemente poderão mantê-la no mercado.

Essa comprovação foi possível devido aos objetivos do trabalho desenvolvido que foram atingidos à medida que cada passo era atingido e superando as expectativas. Somente ao final foi realmente possível saber se o plano de negócios efetivamente determina o sucesso empresarial ou fracasso da mesma. Todas empresas entrevistadas ofereceram base para comprovar a veracidade da base teórica que demonstra muitos pontos convergentes por fim proporcionando a análise crítica que confirmasse a viabilidade dos argumentos inferindo os conhecimentos sobre plano de negócios.

O estudo de caso foi de grande importância, pois, além de representar uma situação real do que pode ser encontrado em materiais acadêmicos o resultando no cruzamento da teoria com a prática, plantou em todas os sócios a importância do planejamento principalmente os empresários que pensavam em transformar seus negócios em uma redes de restaurantes ou mesmo expandir o negócio. Confirmada a importância do plano de negócios pelos sócios, a partir do trabalho em que foram inseridas perspectivas foram lembrados que resultaram na reflexão de todos os

empresários com relação se o negócio que eles idealizaram foram os mesmos que eles gerem atualmente. Se os negócios não mudaram completamente, ao ponto entrar em conflitos com os desejos pessoais e sucesso profissional.

Plantar nos sócios a importância do planejamento foi o maior fruto, pois não era esperada tamanha proporção. O estudo excedeu o esperado permeando os empresários sobre reflexões sobre o início de todo o planejamento do plano de negócios, iniciando possíveis transformações.

Ainda com referência ao plano de negócios foram confirmados que o plano de negócios tem multifuncionalidade. Servindo para buscar capital junto aos bancos ou para conhecer melhor o mercado ou para estudar possíveis diferenciais competitivos ou todos ao mesmo tempo.

As dificuldades encontradas foram diversas. Primeiramente encontrar empresas que estavam no foco dos estudos. Posteriormente conseguir falar com os sócios fundadores do empreendimento, em geral, todos tem muitos deveres, foi necessário remarcar todas as entrevistas devido aos compromissos dos proprietários, além de encontrar empresas que os proprietários atuais são os fundadores. Existiram empresas que não construíram um plano de negócios.

Para o meio acadêmico o estudo proporcionou o estudo da realidade na prática. Esse trabalho servirá para que futuros estudantes possam pesquisar como era visto o plano de negócios nesse determinado ano e região. Além de fornecer bases para pesquisas posteriores.

Por fim, os assuntos explorados nesse trabalho sobre plano de negócios não foram esgotados, pois são inúmeras as variações que os mesmos podem sofrer. Como toda organização, a empresa é resultante de diversas variáveis das quais podem ser apresentados aspectos positivos e negativos. Assim como o a elaboração do plano de negócios pode ser uma das ferramentas para se diminuir os riscos difícil tarefa de abertura de um novo negócio.

REFERENCIAS

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Disponível em:<<http://www.sebraesp.com.br/taxonomy/term/370>>. Acesso em: 27 ago. 2008.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Disponível em:< http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/marketing/622-marketing/BIA_622/integra_bia>. Acesso em: 28 ago. 2008.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Disponível em<http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/criacao_empresa/beneficio_plano_negocio> Acesso em: 28 ago. 2008.

BANGS JR., David H. *Guia Prático Planejamento de negócios: criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido*. São Paulo: Nobel, 1999.

BIAGIO, Luiz Arnaldo, BATOCCHIO, Antônio. *Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas*. São Paulo: Manole, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. Atlas. São Paulo, 2003.

GIL, Antônio Carlos, *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. Atlas. São Paulo, 2002

CRUZ, Carla, RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

BERNARDI, Luiz Antônio. *Manual de plano de Negócios: fundamentos processos e estruturação*. São Paulo: Atlas, 2006

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. 7 ed. Campus. Rio de Janeiro, 2001.

REVIEW HARVARD BUSINESS. *Empreendedorismo e estratégia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

APÊNDICE A

1. Após surgir à idéia de abertura de um negócio a ferramenta plano de negócios foi utilizada?
2. Foi utilizado o plano de negócios para conseguir empréstimo junto a bancos ou algum tipo de investimento exterior?
3. O plano de negócios foi utilizado como ferramenta de gestão?
4. O plano foi focado em informações ou aspectos financeiros?
5. O plano de negócios gerou diferenciais competitivo?

Empresa "A"

Nós utilizamos sim. Tínhamos um ideal em comum. O plano de negócios foi desenvolvido para estudarmos bastante nosso empreendimento, a fim de conhecer melhor onde poderíamos errar e acertar.

O plano de negócios foi o primeiro contato formal que tivemos com o banco. Nós tínhamos metade do capital inicial e o resto deveria ser conseguido mediante empréstimo. Primeiro fomos ao banco conversar sobre o assunto aí a primeira coisa que falaram pra gente foi que para qualquer empréstimo, naquela época, era necessário algo escrito.

Não utilizamos o plano de negócios como ferramenta de gestão. Acho que isso foi um erro. Deveria ter reservado um tempo para o acompanhar o projeto. Depois de conseguir o dinheiro junto ao banco, deixamos o plano de negócios de lado por algum tempo devido a preocupações diárias com o andamento do empreendimento.

O plano de negócios foi focado em aspectos financeiros. Quando foi realizado acho que os aspectos financeiros eram mais idealizados, os bancos também olhavam bastante isso. Acredito que se fosse realizado hoje o plano de negócios teria muito mais informação, pois hoje vivemos numa sociedade que vale a informação os aspectos financeiros seriam apenas uns respaldos, para criar sustentabilidade no negócio.

Com certeza o plano de negócios gerou diferencial competitivo. Sem ele não conseguiríamos ter um foco. Ele serviu para termos real noção como seria nosso restaurante. Hoje vemos que só um aventureiro seria capaz de tentar abrir um negócio sem um plano de negócios e estaria fadado ao fim. Ou no mínimo quebraria

umas três empresas antes de conseguir algo. É incrível como eu geraram diferenciais expressivos a partir do plano de negócios, pois eu ia visualizando o que eu poderia fazer realmente diferente em relação aos meus concorrentes.

APÊNDICE B

Empresa “B”

Utilizamos o plano de negócios. A partir da idéia de abertura de um restaurante começamos a ter mais e mais idéias, para não desperdiçar energia e não perder as idéias colocamos tudo num papel este que sai um ensaio de nosso futuro plano de negócios que iria ser desenvolvido.

O plano de negócios foi utilizado para conseguir empréstimo. Não tínhamos nem um real, mas tínhamos uma ótima idéia, experiência e bons contatos. Faltava então o dinheiro. Começamos a procurar o SEBRAE, a fim de obter financiamento, e a primeira coisa que falaram pra gente foi que precisávamos de um plano de negócios. Sem ele não conseguiríamos dinheiro.

Utilizamos o plano de negócios como ferramenta de gestão. Existia um sócio que fiscalizava sempre se estávamos seguindo o que colocamos no papel. Achei ótimo, pois controlávamos tudo. Se começamos a gastar muito com marketing faltaria para a matéria prima. Com isso conseguimos gerir nosso negócio como todo saber onde nós gastaríamos com marketing e se esquecemos vinha esse sócio que acompanhava o andamento e falava que agente tinha esquecido disso ou daquilo.

O plano de negócios foi mais focado para aspectos financeiros. Como tínhamos experiência e bons contatos, como de fornecedores, ficávamos pensando em conseguir o dinheiro, sem ele o negócio não andaria. A área de marketing também foi bem desenvolvida, estudamos bem nossos clientes, concorrentes e fornecedores. Brasília é muito atípico a todos os mercados que já trabalhei em minha vida, mas deu tudo certo.

O plano de negócios gerou diferencial competitivo com certeza. O grande diferencial que tivemos com ele foi perceber que os nossos tínhamos a livre opção de almoçar em casa, pois o trânsito de Brasília favorece muito isso e essa cidade também não agitada, então como iríamos fazer com que as pessoas comecem em nosso restaurante. Focamos em descobrir como fazer isso e até hoje pensamos assim. Com o trânsito cada vez pior é melhor para nós, além da cidade estar crescendo sempre. A partir dele geramos diferenciais e ele também foi um diferencial para conseguir empréstimo.

APÊNDICE C

Empresa “C”

Utilizamos o plano de negócios. Estudamos bastante a idéia de abertura de um restaurante em Brasília. Estudávamos na Universidade quando surgiu a idéia. Começamos a pesquisar bastante sobre o assunto. Um dos sócios é bem empreendedor e o outro amante da culinária, nos completávamos bastante. Foi bastante interessante e funcional utilizar essa ferramenta.

Não utilizamos o plano de negócios como ferramenta de gestão. Isso fez com que perdemos o foco durante vários meses, se tivéssemos feito o acompanhamento quinzenal acredito que tivéssemos evitado perdas. Teve um momento que faltou dinheiro para a área de Recursos Humanos porque gastamos muito com a ambientação do restaurante.

Usamos o plano de negócios para conseguir empréstimo. Pegamos um capital bem interessante e sem o plano de negócios não conseguiríamos. Mas pensávamos bem mais que fazer um plano de negócios para conseguir dinheiro junto a bancos. Estávamos dispostos a fazer algo bem interessante moderno e sofisticado e só conseguíamos isso com o planejamento.

Não focamos o plano de negócios em aspectos financeiros. Precisávamos de informações do mercado. Não somos de Brasília, ficando mais complexo entender esse mercado que é diferente. Ficamos meses estudando os melhores pontos de Brasília, fluxo de carros tudo para evitar o máximo possível de perdas.

O plano de negócios gera diferencial competitivo sim. Ao planificar as idéias tivemos como fazer diversos questionamentos e planejar o negócio antes de começar a funcionar, se não fizemos o plano de negócios não teria como observar diversos fatores como clientes e fornecedores.

APÊNDICE D

Empresa “D”

Utilizamos o plano de negócios. Não tínhamos a menor noção de como começar a realizar esse plano. Entramos em cursos específicos para aprender a fazer. Um dos sócios era contra, pois achava que os melhores não tinham feitos pesquisas. Ao começar os estudos entendemos que esse não teríamos a certeza que o negócios seria o melhor de Brasília, mas que reduziríamos os riscos. O plano de negócios foi um grande diferencial, com eles nós criamos todos os diferenciais, pois escrevíamos algo e analisamos cada detalhe do diferencial.

Utilizamos o plano de negócios para conseguir um sócio capitalista. Preferimos buscar com amigos e investidores o capital, pois poderíamos fazer um contrato com o sócio e não estaríamos ligados aos pagamentos de juros dos bancos que eram absurdos. O sócio capitalista foi a melhor forma encontrada, ele tinha capital e não sabia onde investir, hoje ele detém 20% da sociedade.

Não utilizamos o plano de negócios como ferramenta de gestão, isso foi um erro. Perdemos dinheiro ao não acompanhar as diretrizes do plano. Investimos errado, extravagamos com ambientação e no momento de montar a cozinha que seria o mais importante faltou dinheiro. Outro erro cometido por não acompanhar o plano de negócios foi mudar significativamente a culinária de nosso restaurante, perdendo durante algum tempo clientes por estar oferecendo comida não desejada.

O plano de negócios foi focado em informações. Não somos da área de exatas. Então focamos em aspectos mais técnicos. Nossa pesquisa de mercado tinha que ser perfeita, pois o plano de marketing seria criado a partir dele.

Com certeza o plano de negócios gerou diferencial competitivo. Um monte de idéias não se justifica por si só. Elas devem ter embasamento técnico. Outro aspecto foi que observávamos nossos concorrentes em conflito por não ter feito um planejamento ficavam mudando o negócio todos os dias a mercê do mercado. Planejar eficazmente gera diferencial, pois você sabe onde está pisando.

APÊNDICE E

Empresa “E”

Nós utilizamos o plano de negócios. Muito empreendedores utilizam esse recurso, mas a maioria não gosta de mostrar que seus negócios foram fruto do acaso, que não existiu planejamento algum. Inclusive é bom mostrar isso, pois cria confiança nos clientes e na maioria não quer comer com um super profissional e sim um batalhador.

Utilizamos o plano de negócios para conseguir empréstimos sim. Sem o plano de negócios não conseguiríamos o empréstimo, pois era uma exigência do banco. Apesar de o mais observado a capacidade de conseguir colocar em prática o que foi escrito nesse plano de negócios.

Utilizamos o plano de negócio como ferramenta de gestão sim. Acompanhamos tudo com o plano, fazendo ajustes claros, possibilitando que não perdêssemos o foco e que dinheiro também. Acompanhar o projeto com o plano de negócios foi um conselho que recebemos de um dono de rede de restaurantes do Rio de Janeiro, com isso o trabalho foi longo e muito trabalhoso, mas valeu.

O plano foi focado em informações. Um dos sócios é obcecado por informações. Isso levou a gente a focar nas informações. O plano de negócios é cheio de informações e essas precisas, o que é mais importante. É normal você ver planos de negócios perfeitos, maravilhosos. Na verdade o empreendedor colocou um monte de informações erradas para conseguir empréstimo.

Com certeza a pessoa que tenta abrir um negócio tem que ter em mãos um guia, que é o plano de negócios. E ele gera um grande diferencial competitivo, conheci um monte de pessoas que tinham ótimas idéias e queriam dinheiro ou sócios capitalistas para abrir um negócio e o diferencial competitivo que eu tinha era o plano que era a forma de transmitir a idéia para um investidor. Depois de conseguir o empréstimo o plano de negócios segue gerando diferenciais. Ele ajuda a criar diferenciais competitivos além de ser um também.

APÊNDICE F

Empresa “F”

Utilizamos o plano de negócios. Tínhamos ótimas idéias. Nenhum restaurante de Brasília oferecia os recursos que nós oferecíamos. Os restaurantes eram bastante amadores, até hoje é difícil encontrar um proprietário de restaurante que tenha estudado culinária ou que tenha noções de cozinha. Em geral os restaurantes, em Brasília, são criados por filho de donos de restaurantes que sabem como funcionam, existem poucos aventureiros, tornando um mercado menos competitivo em qualidade e mais competitivo em quantidade.

Criamos o plano de negócios para encontrar um sócio capitalista. Na verdade já conhecíamos um possível sócio, mas teria que mostrar as idéias planejadas, só falar não adiantaria nada. É muito melhor você abordar uma pessoa com um planejamento pronto do que somente falar, quando você mostra no papel as pessoas olham de outra forma, interessadas.

Não utilizamos o plano de negócios como ferramenta de gestão. Acredito que ficamos tanto tempo preparando esse plano que quando colocamos em prática o plano todo estava em nossas cabeças, eu sabia cada número.

O plano de negócios foi focado em aspectos financeiros e na identidade visual. Primeiramente focamos nos aspectos financeiros para poder mostrar ao sócio capitalista as capacidades de lucratividade do negócio. Depois focamos em aspectos visuais, para encantar o sócio.

O plano de negócios com certeza gera diferencial competitivo. Criamos diferenciais a partir dele. Algumas vantagens que foram observadas, por exemplo, foi que não conhecíamos nossos fornecedores, isso poderia gerar até uma diferença de 50% no preço de cadeiras, fogão e até guardanapos. Outra vantagem gerada que acredito ser a principal delas é ter analisado o perfil dos consumidores de Brasília, pesquisamos nós mesmos além de buscar informações.