



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**LUÍSA NEVES CASTRO TEIXEIRA**

**UM ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO DO PLANO DE NÉGOCIOS  
DA EMPRESA SMART ESCRITÓRIOS INTELIGENTES**

Brasília  
2017

**LUÍSA NEVES CASTRO TEIXEIRA**

**UM ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS  
DA EMPRESA SMART ESCRITÓRIOS INTELIGENTES**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Empreendedora em Projetos.

Orientador: Prof. MSc. Roberto Avila  
Paldês

Brasília  
2017

**LUÍSA NEVES CASTRO TEIXEIRA**

**ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DA  
EMPRESA SMART ESCRITÓRIOS INTELIGENTES**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Empreendedora em Projetos.

Orientador: Prof. MSc. Roberto Avila  
Paldês

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

Dedico a minha família, principalmente aos meus primos Saulo e Pedro por me ajudarem no processo da minha pesquisa.

## **AGRADECIMENTO(S)**

A Deus sou grata por minha vida e todas as bençãos recebidas.

A minha família, em especial aos meus pais, sou grata por todo apoio afetivo, emocional, financeiro e logístico.

Aos meus amigos sou grata pelo companheirismo e parceria.

Aos meus professores, em especial ao coordenador do curso, Professor MSc. Roberto Avila Paldês, por ser meu orientador, sou grata pela confiança, dedicação, paciência e profissionalismo na realização deste trabalho.

Sou grata a todos, que me auxiliaram a concluir a pós-graduação em Gestão Empreendedora em Projetos, mais um sonho sendo realizado.

Um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora; culminado em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas. **José Dornelas**

## RESUMO

Com os cenários atuais e as mudanças que ocorrem constantemente estão fazendo com que as pessoas desejem desenvolver sua própria empresa, então o trabalho apresenta a aplicabilidade do plano de negócios na empresa Smart Escritórios Inteligentes, situada em Brasília- DF. A presente pesquisa foi organizada em seis partes. Primeira parte foi feita uma introdução, na qual foi identificado, o problema, os objetivos geral e específicos. Segunda parte foi apresentado o referencial teórico constando conceito, estrutura, importância, benefícios e problemas do plano de negócios. Terceira parte fala da metodologia usada para atingir os objetivos. Quarta parte apresenta o estudo de caso da empresa Smart Escritórios Inteligentes. Quinta parte apresenta a discussão de resultados. Por fim é apresentada a conclusão com a resposta da questão problema: Qual foi a experiência da empresa Smart Escritórios Inteligentes na execução do plano de negócios? Foi realizado um estudo a partir de uma pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso de uma empresa localizada em Brasília. O objetivo da pesquisa, de caráter exploratório, foi: analisar a implementação do plano de negócios. Os objetivos específicos foram: conceituar o plano de negócios; verificar os ganhos e benefícios obtidos com a utilização do plano de negócios; identificar as falhas e os problemas que ocorreram na execução do plano de negócios e verificar a importância de se fazer um plano de negócios. Os dados do estudo de caso foram coletados por meio de entrevista e consolidados por meio da análise de conteúdo. Depois de coletados os dados referente ao estudo foram relacionados com a teoria para validar a prática, assim respondendo a questão problema. A contribuição do trabalho foi mostrar a realidade da empresa com a utilização do plano de negócio, que uma hora concorda com a teoria, mas a ponta algumas etapas como análise de mercado, análise de riscos e o plano financeiro que precisam ser mais exploradas pela teoria, porque se concluiu que essas etapas são essenciais para garantir o sucesso da empresa.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Empresa. Implementação.

## ABSTRACT

With today's scenarios and the changes that happen all the time the time, are making people want to develop their own company, then the work presents the resources of the business plan in Smart Escritórios Inteligentes, located in Brasília, DF. This research was organized in six parts. Part one was made an introduction, in which was identified, the problem, the general and specific objectives. The second part presents the theoretical reference, including concept, structure, importance, benefits and problems of the business plan. Third part speaks about the methodology used to achieve the objectives. Fourth presents the case study of the company Smart Escritórios Inteligentes. Fifth presents the discussion of results. Finally, the conclusion is presented with the answer of the problem question: What was the experience of the company Smart Escritório Inteligentes in the execution of the business plan? A study was carried out based on a bibliographical, documentary and case study of a company located in Brasilia. The objective of the exploratory research was: to analyze the implementation of the business plan. The specific objectives were: to conceptualize the business plan; Verify the gains and benefits obtained from the use of the business plan; Identify the failures and problems that occurred in the execution of the business plan and verify the importance of making a business plan. The data from the case study were collected through interviews and consolidated through content analysis. After collected data regarding the study were related to the theory to validate the practice, thus answering the problem question. The contribution of the work was to show the reality of the company with the use of the business plan, which even though agrees with the theory, but also some other steps such as market analysis, risk analysis and the financial plan that need to be further explored by theory , Because it was concluded that these steps are essential to ensure the success of the company.

**Key words:** Business plan. Company. Implementation.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
1.1 Plano de negócios .....	14
1.2 Estrutura do plano de negócios .....	16
1.3 Importância do plano de negócios .....	19
1.4 Benefícios do plano de negócios .....	21
1.5 Problemas na implementação .....	22
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	24
<b>3 RESULTADOS</b> .....	27
<b>4 DISCURSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	30
<b>CONCLUSÃO</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
<b>APÊNDICE A Entrevista</b> .....	38

## INTRODUÇÃO

A globalização e a mudança da economia voltada para o conhecimento têm revelado a necessidade de criar soluções inovadoras para as empresas existentes. Atualmente as mudanças estão cada vez mais constantes e incertas, refletindo nos comportamentos e nas condições da sociedade. Ou seja, existe uma necessidade de procurar novos modelos de trabalho, dando uma resposta aos problemas e desafios que vão surgindo.

Assim o desafio é fazer crescer a produtividade e competitividade das empresas. Por isso, não basta criar só uma empresa, mas torná-la sustentável através de novas formas de agir pensando na inovação.

A vida útil de empresas brasileiras vem caindo de maneira acentuada nos últimos anos. Isso significa que a taxa de sobrevivência das criadas em 2009 passou de 77% em 2010 para 39% em 2014 de acordo com o IBGE (2017). Ou seja, três a cada cinco fecharam as portas após cinco anos, os dados apresentados são de uma pesquisa divulgada pelo IBGE (2016).

Atualmente o Brasil tem uma taxa de desemprego de 13,3% de acordo com o IBGE (2016). A economia está cada vez mais dependente das empresas, pela sua capacidade de gerar empregos e pelas práticas empreendedoras e inovadoras, assim contribuindo com a riqueza do país.

Uma pesquisa apresentada pelo SEBRAE (2016) aponta que 45,8% das empresas encerram suas atividades no Brasil depois de dois anos. Ainda sobre essa pesquisa, um dos motivos para as mesmas fecharem as portas é a falta de planejamento do empresário, isto é, ausência de um plano de negócios bem estruturado e atualizado.

Segundo Nakagawa (2011) os brasileiros estão dando mais valor ao planejamento dos negócios e os números de empresários que querem aprender não para de crescer.

Para a empresa ter um resultado de gerar crescimento e mudança para sociedade, é necessário que seja bem planejado, ou seja, é essencial a produção de um plano de negócios.

No plano de negócios são registrados e estudados os conceitos de negócio, plano de marketing, plano de recursos humanos, tecnologias e finanças. O planejamento também é utilizado pela captação de recursos financeiros, por fim o plano oferece ao empreendedor limites de onde o negócio pode ir.

Segundo Bernardi (2006), o desenvolvimento do plano de negócios condiz e obriga o empreendedor a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências e nos investimentos. Assim detectam-se vulnerabilidades e ameaças do negócio, bem como as oportunidades e as forças, desenhando um planejamento estratégico eficiente à empresa.

Conforme Abrams (2010) um plano de negócios bem-sucedido não só garante que alcance os objetivos de curto prazo, como ajuda também a viabilidade de longo prazo do negócio. Para isso acontecer, o conceito do negócio precisa ser claro, focado e que seu mercado esteja bem definido.

Então, conclui-se que para começar uma empresa é necessário um bom estudo de mercado e um excelente planejamento para o negócio se afirmar no mercado e ser reconhecida pela sociedade.

Baseados nestes dados apresentados anteriormente e conceitos, se dão a importância à utilização de um plano de negócios para a gestão das empresas. Sendo assim, a questão de pesquisa apresentada é: Qual foi a experiência da empresa Smart Escritórios Inteligentes na execução do plano de negócios?

A pesquisa se justifica economicamente, pois abrir uma empresa é um grande investimento de risco. Para diminuí-lo, é importante fazer um planejamento minucioso e definir a área de atuação da empresa. A pesquisa se justifica socialmente porque reuniu informações para embasar as decisões futuras dos empreendedores e empresários, assim gerando uma discussão sobre a importância de possuir um plano de negócios.

Sobre o aspecto acadêmico, será beneficiado com a possibilidade real de colocar um estudo em prática, diminuindo consideravelmente a possibilidade de falhas de implantação do plano de negócios, visto que seria feito um estudo com uma empresa que está no mercado há três anos em Brasília.

Logo o objetivo geral foi analisar a implementação do plano de negócios na empresa Smart Escritórios Inteligentes. Sendo assim, os objetivos específicos foram: conceituar o plano de negócios; verificar os ganhos e benefícios obtidos com a utilização do plano de negócios; identificar as falhas e os problemas que ocorreram na execução do plano de negócios e verificar a importância de ser fazer um plano de negócios.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta uma introdução ao estudo, onde é possível verificar o contexto, o problema da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para realização do trabalho. O capítulo dois deste trabalho trata de fundamento teórico para o trabalho que apresenta. Nesta seção a pesquisadora aborda o tema: Plano de Negócios. Já o capítulo três compreende os métodos científicos utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho. No capítulo quatro é apresentado o estudo de caso que o projeto se propôs a tratar. Nele a pesquisadora apresenta a entrevista feita com empresário da empresa escolhida. E por fim o capítulo cinco aborda as considerações finais após a apuração de todas as informações e resultados.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

A todo o momento empresas e negócios estão sendo criados no Brasil, das mais diversas atividades. Negócios que nascem em cima de oportunidades e necessidades da sociedade. Isso acaba tornando o mercado altamente competitivo e dinâmico.

Segundo Nakagawa (2011) oportunidade de negócio é uma idéia que faz para gerar lucro para o negócio, assim contribuindo para a continuidade do negócio. Essa oportunidade é para melhorar o significado da empresa. Depois de analisar a oportunidade de negócio, ela precisa agregar valor para empresa e assim trazendo benefícios para os clientes.

Para esses negócios terem sucesso, fazem-se necessários um bom planejamento que auxilie na implantação e na gestão de empresa. Segundo Bernardi (2006) o planejamento quando feito é usado para resolver situações de dificuldades momentâneas, assim o planejamento ajuda a evitar ou minimizar riscos e problemas futuros.

Conforme Bernardi (2006), um bom planejamento propicia:

- Melhor entendimento do negócio;
- Determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas;
- Clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer;
- Visão de oportunidades;
- Abordagens criativas e inovadoras;
- Definição de objetivos e observação da congruência dos elementos de modelo;
- Observação de alternativas e possibilidades futuras;
- Integração e motivação aos envolvidos na empresa;
- Direção e rumo;
- Disciplina e motivação.

Abrams (2010) completa falando que o processo de planejamento do negócio oferece excelente munição para levantar recursos para o mesmo e também uma

grande oportunidade de entender melhor o negócio, mercado e setor, assim aumentando as chances de sucesso.

Com o planejamento acaba gerando uma programação estratégica, segundo Nakagawa (2011), é a etapa mais importante para o desenvolvimento de um plano de negócios ser executável. A estratégia precisa ser clara e objetiva para iniciar o plano de negócios.

Conforme Abrams (2010) o que importa é o planejamento, não o plano de negócios em si. O processo de desenvolvimento de um plano de negócios vai ajudar a empresa se manter no mercado.

Bernardi (2006) complementa o conceito acima de Abrams (2010) falando que o plano de negócios em si não garante o sucesso e a lucratividade da empresa, porém quando desenvolvido com seriedade, aumenta as chances do empreendimento. Assim, através da reflexão e da compreensão das necessidades, acaba criando bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios.

Os autores acima concordam que para abrir uma empresa nos dias atuais precisa de um planejamento que se encontra dentro do plano de negócios, assim a empresa vai conseguir fazer ações para continuar com as portas abertas.

Antes de conceituar o que é um plano de negócios, é preciso entender o que é um plano e o que se entende que seja um negócio. Segundo Mintzberg (1994 apud NAKAGAWA, 2011, p. 5) planos são declarações de intenções elaboradas e documentadas. O plano é o resultado do planejamento.

Segundo Nakagawa (2011), o negócio pode ter vários significados, ou seja, negócio pode ser uma empresa nascente, uma empresa com alto potencial de crescimento, para obter lucro financeiro, comercialização de produtos e serviços definidos.

De acordo com Abrams (2010) o primeiro passo para a criação de um negócio é satisfazer as necessidades e os desejos das pessoas. A inspiração para isso acontecer precisa de quatro fatores, que são a experiência de trabalho anterior, educação ou treinamento, hobbies, talentos ou outros interesses pessoais e reconhecimento de uma necessidade ou uma oportunidade de mercado não atendida.

Então para o negócio alcançar o sucesso, precisa de alguns elementos como algo novo, algo melhor, um mercado mal atendido ou um novo mercado, novo sistema de entrega ou canal de distribuição e maior integração, conforme autora Abrams (2010).

Então um negócio para obter sucesso precisa oferecer um produto ou serviço novo ou aperfeiçoar um já existente para um mercado identificado porém mal atendido e utilizando um canal de distribuição mais eficiente. O negócio precisa ser bem desenvolvido em uma área pelo menos, isso ajudará a empresa ser competitiva e também se manter no mercado.

### **1.1 Plano de Negócios**

O termo em inglês *business plan* pode ser traduzido como plano de negócios e é utilizado no Brasil. O plano de negócios é recente no Brasil, já nos Estados Unidos na década de 1960 ganhou destaque, porque o planejamento estratégico tornou-se importante para as empresas norte – americanas, antes as empresas lidavam com as situações na tentativa e no erro, ou seja, sem nenhum tipo de planejamento.

Segundo Nakagawa (2011) diversas pesquisas apontam o plano de negócios como o recurso didático utilizado em disciplinas de empreendedorismo em cursos de graduação e de pós-graduação. O plano de negócios passou a ser ensinado no Brasil na década de 1980.

Conforme Dornelas, Timmons, Spinelli (2010) o plano de negócios é o ponto de partida para empresários e empreendedores começarem a analisar os pontos fortes da empresa e também seus riscos, como risco administrativo, de mercado, tecnológicos, competitivos e estratégicos e também os riscos financeiros, pois muitos empresários e empreendedores ficam na dúvida se começa seu negócio com próprio capital ou de terceiros.

O plano de negócios, segundo Biagio e Batocchio (2012) é um documento que descreve o negócio e serve para empresa se posicionar diante de fornecedores, investidores, clientes, parceiros e empregados. O ato de escrever esse documento é

muito importante para a estratégia empresarial, ou seja, são ações pensadas para o futuro da empresa.

Já para Bernardi (2006) plano de negócios é uma combinação de técnicas específicas e interdisciplinares, experiência prática e bom-senso, ou seja, conhecimento de mercado, ter experiência no segmento onde encontrar-se a empresa e ter um bom planejamento. Um roteiro pensado para ser seguido.

De acordo com Maximiano (2012) o plano de negócios é a descrição detalhada da empresa, do seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação. Sendo assim, o plano de negócios é o planejamento da empresa, antes da sua criação de fato.

Plano de negócios, de acordo com SEBRAE (2013, p.13):

É um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

No entendimento de Dornelas (2014) o plano de negócios é um documento utilizado para escrever sobre o empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua criação envolve dois processos que são a aprendizagem e o autoconhecimento, isso permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

O plano de negócios, segundo Chiavenato (2012) é um documento que contempla dados e informações sobre o futuro do empreendimento e define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de viabilidade e dos riscos, bem como para facilitar sua implantação.

Para Degen (2009, p.208) a definição do plano de negócios é:

É a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial do lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração, esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los.

O plano de negócios indica qual mercado que a empresa vai atuar, levando o empreendedor ou empresário a pensar no futuro do negócio, analisar os riscos e as

oportunidades, clareando as idéias e servindo como um guia nas tomadas de decisões.

Os autores apresentam as definições sobre o que é um plano de negócios e nota-se que tem uma semelhança, por ser uma ferramenta de planejamento que gera idéias a respeito de como o negócio será desenvolvido, delinear estratégias e identificar oportunidades que possam ser transformadas em diferencial competitivo.

## **1.2 Estrutura do plano de negócios**

A estrutura do plano de negócios muda de acordo com a finalidade dele. Sendo assim segundo Dornelas (2014) as partes que compõem esse documento são padronizadas para facilitar a compreensão, mas cada parte tem um propósito específico, sendo elaboradas com maior ou menor ênfase, dependendo da finalidade do plano de negócios, do tamanho da empresa e do tipo de atividade.

Para completar esse conceito Biagio e Batocchio (2012) fala que o plano de negócios tem uma ampla utilização, transforma-se em ferramenta dinâmica, e pode assumir diversas formas estruturais, de acordo com a finalidade para qual foi elaborado.

Para Biagio e Batocchio (2012), um plano de negócio completo deve ser elaborado com a seguinte estrutura:

- Capa;
- Índice;
- Sumário executivo;
- Descrição da empresa;
- Planejamento estratégico;
- Produtos e serviços;
- Análise de mercado;
- Plano de marketing;
- Plano operacional;

- Plano financeiro;
- Plano de investimento;
- Plano de melhoria de desempenho;
- Anexos.

Para Dornelas (2014) a estrutura do plano de negócios não é rígida e específica, pois cada negócio tem diferenças e semelhanças, então por isso não é possível definir um modelo-padrão de plano de negócios e aplicável a qualquer negócio. Porém todos os planos de negócios devem possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio. As seções são organizadas para manter a sequência lógica que permita as pessoas entenderem como a empresa é organizada com seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

De acordo com Dornelas (2014) a estrutura do plano de negócios é a seguinte:

- Capa;
- Sumário;
- Sumário Executivo;
- Análise estratégica;
- Descrição da empresa;
- Produtos e serviços;
- Plano operacional;
- Plano de recursos humanos;
- Análise de mercado;
- Estratégia de marketing;
- Plano financeiro
- Anexos.

Conforme Chiavento (2012) o plano de negócios é dividido em seções para melhor compreensão aos envolvidos. Ele é dividido da seguinte forma:

- Sumário executivo;
- Análise do mercado;

- Plano de marketing;
- Plano operacional;
- Plano Financeiro;
- Avaliação.

Ainda de acordo com Chiavenato (2012) o plano de negócios tem o papel de ser um projeto para analisar e decidir quanto à viabilidade do empreendimento. Tem que apresentar as informações para convencer investidores, bancos, sócios e parceiros a investir na idéia do negócio.

O SEBRAE (2013) mostra o que precisa conter no plano de negócios de maneira resumida com os seguintes tópicos:

- O que é o negócio;
- Quais os principais produtos e/ou serviços;
- Quem serão os seus principais clientes;
- Onde será localizada a empresa;
- O montante de capital a ser investido;
- Qual será o faturamento mensal;
- Que lucro espera obter do negócio;
- Em quanto tempo espera que o capital retorne.

Segundo Chiavenato (2012) o plano de negócios deve ser ao mesmo tempo conciso e abrangente, para quem for ler e analisar tenha uma idéia completa do empreendimento.

Nota-se que as estruturas apresentadas do documento não alteram e seguem uma ordem lógica das seções para as pessoas envolvidas lerem e entenderem do que se trata. Os autores mostram estruturas parecidas com a mesma essência, o que muda são os nomes das divisões, porém isso não altera a compreensão.

A partir desta sequência, é possível verificar que as estruturas de um plano de negócios variam conforme a necessidade do empreendedor, porém deve ser escrita de forma lógica, partindo do conhecimento do setor, análise de mercado,

estratégias, marketing, sistema operacional e financeiro. Assim obtém-se uma ampla compreensão do negócio.

### 1.3 Importância do plano de negócios

A criação de um plano de negócios justifica-se pelo fato de ajudar a iniciar um negócio, mas também para a gestão do mesmo. Conforme Bernardi (2006) afirma que uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para processos específicos ou para fortalecer e avaliar as ideias iniciais ao desenvolvimento do negócio.

Dornelas (2014) completa falando que essa ferramenta de gestão deve ser usada por todos empreendedores e empresários que queira transformar seu sonho de negócio em realidade, seguindo um caminho lógico e racional.

De acordo com Dolabela (2006, p.14) o plano de negócios é importante por que:

Ele é uma ferramenta por excelência do empreendedor em todos os estágios. Porque indica um ponto no futuro que ele quer alcançar e aponta estratégias e recursos a serem utilizados. Ou seja, ajuda o empreendedor definir aonde quer chegar como fazer para ir até lá, quais os recursos necessários e qual estrutura utilizar na organização. Além disso, os valores que vão unir todos os seus integrantes em um esforço direcionado. Ao definir a missão e os valores, o empreendedor estará definido o quadro ético que presidirá todas as ações da empresa.

Segundo Biagio e Batocchio (2012, p.4) o plano de negócios é importante ser feito, pois:

Permite avaliar os riscos e identificar soluções: definir os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas da empresa; identificar aquilo que agrega valor para o cliente, ou seja, quais características os clientes procuram nos produtos e serviços e pelas quais estão dispostos a pagar; planejar e implantar uma estratégia de marketing voltada ao cliente-alvo; estabelecer metas de desempenho para a empresa e avaliar investimentos; identificar as necessidades de absorção de novas tecnologias e novos processos de fabricação; e calcular o retorno sobre o capital investido, a lucratividade e produtividade.

Segundo Abrams (2010) a elaboração do plano de negócio é importante porque ajuda a:

- Refletir sobre o negócio como um todo;
- Entender melhor suas escolhas verdadeiras necessidades financeiras;
- Buscar recursos financeiros;

- Atrair gerentes eficientes;
- Desenvolver mensagens e material de marketing;
- Identificar clientes e parceiros estratégicos.

Segundo Honig (2009 apud NAKAGAWA 2011, p.41) o interesse dos empresários pelo desenvolvimento de plano de negócios é explicado por três tipos de forças: Coercitiva, isto é, empresários que buscam investimentos escrevem planos de negócios formais por exigência dos investidores; Normativa são empresários com formação educacional melhor escrevem planos de negócios porque acreditam na importância da ferramenta; Setorial, ou seja, empresários de alguns setores que escrevem planos de negócios em função das práticas de outras empresas do mesmo setor.

Para Biagio e Batocchio (2012) é importante que a empresa desenvolva o plano de negócio por cinco razões:

- Durante a elaboração do plano de negócios, o empreendedor tem uma oportunidade única de olhar o negócio de maneira objetiva, crítica e imparcial. O plano de negócios ajuda a focalizar as idéias e demonstra a viabilidade do empreendimento.
- O plano de negócios, enquanto relatório acabado serve como uma ferramenta operacional para definir a posição presente e as possibilidades futuras da empresa.
- O plano de negócios ajuda na administração da empresa, preparando-a para o sucesso. Alguns fatos que podem ter sido mal avaliados ou negligenciados vêm à tona por meio da elaboração do plano de negócios, transformando-se em uma ferramenta pró-ativa na previsão e na solução de problemas. Por outro lado, o plano de negócios também pode servir como uma ferramenta retrospectiva pela qual se pode avaliar o desempenho da empresa, além de projetar os resultados futuros.
- O plano de negócios é uma forte ferramenta de comunicação para a empresa. Nele, encontram-se definidos os propósitos da empresa, a estratégia competitiva, as competências essenciais, a administração e o conhecimento do seu pessoal. Assim, o plano de negócios é um excelente guia para tomada de decisões.

- O relatório final do plano de negócios pode prover a base para uma proposta de financiamento.

Dornelas (2003) complementa as razões apresentadas acima através de:

- Entender e estabelecer diretrizes para o projeto ou novo negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia a dia do negócio e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir os recursos necessários internamente ou externamente.
- Identificar e avaliar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a organização.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações e entre outros)

Desta forma, mostra-se a importância do plano de negócios que, além de proporcionar uma visão completa de toda a empresa, estabelece estratégias para melhorar o atual modelo de gestão.

#### **1.4 Benefícios do plano de negócios**

Os benefícios do plano de negócios são divididos em duas partes para as empresas nascentes e para as empresas maduras.

Segundo Nakagawa (2011) o plano de negócios oferece benefícios, mas são diferentes para cada situação. Para negócios nascentes a formulação da estratégia é empreendedora e é planejado para minimizar os riscos, validar uma oportunidade de negócios e aumentar as chances de sobrevivência da empresa.

Então os benefícios são o aprendizado, comunicação, plano de ação e ferramenta de gestão. Nas empresas nascentes são muito instáveis e incertos, os recursos são limitados e os riscos de insucesso são altos, então o desenvolvimento do plano de negócios é uma forma de aprendizagem e sendo um instrumento de comunicação para a busca de investimento e de parceiros para o negócio.

Ainda de acordo com o Nakagawa (2011) para os negócios existentes a formulação da estratégia é o planejamento estratégico formal, é planejado para orientar o crescimento, buscar a liderança de mercado e consolidar a empresa.

Os benefícios são o plano de ação, ferramenta de gestão, controle e comunicação. Em negócios maduros e estáveis com estrutura consolidada e com melhor conhecimento de mercado, plano de negócios acaba sendo um instrumento de gestão e controle, então o dono da empresa passa a ser um executivo que tem a cumprir as metas e cobrar as mesmas.

Biagio e Batocchio (2012) concordam que o plano de negócios é classificado como uma importante ferramenta de gestão estratégica, apoiando o planejamento e o processo de decisão sobre o futuro da empresa, tendo como referência o histórico e a situação atual em relação ao ambiente externo e interno onde a organização está inserida.

Dornelas (2014) fala que para tornar um plano de negócios em um instrumento eficaz de gerenciamento é necessário que as informações existentes possam ser divulgadas internamente à empresa de forma satisfatória. Por isso, as informações do plano de negócios devem ser utilizadas internamente, guiando e validando os esforços para melhorar a empresa.

Ainda sobre Dornelas (2014) outro benefício apresentado é que o plano de negócios pode ser uma ferramenta de venda. Ou seja, é visto como um suporte para a venda de uma idéia ou um projeto. A partir dessa ferramenta o empresário ou o empreendedor define alternativas de apresentação para buscar o convencimento do público- alvo e dos investidores.

Chiavenato (2012) completa falando que o plano de negócios permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. Conclui-se que o plano de negócios deve acompanhar todas as etapas da empresa.

Dornelas (2014) concorda com o ponto de vista abordado acima, falando que o plano de negócios se transformará em um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa. Então o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica e sempre deve estar atualizada, porque o mercado está em constante mudança e o planejamento tem que acompanhar.

Os benefícios virão da análise dos aspectos essenciais do negócio, da investigação dos fatores e das tendências que podem atingir o sucesso ou ameaçar a sobrevivência da empresa.

### **1.5 Problema na implementação do plano de negócios**

De acordo com Chiavenato (2012) o plano de negócios é um projeto a ser implementado e desenvolvido ao longo do tempo. Sendo assim, requer execução por parte das pessoas envolvidas no negócio. Ou seja, as pessoas ocupam uma função determinante no desenvolvimento do plano e no sucesso do empreendimento.

Segundo Vilas Boas e Ferraz Junior (2017) a implementação é essencial para garantir o sucesso do planejamento do plano de negócios. Os mesmo fracassam devido às falhas na etapa da implementação, um erro dessa fase é considerar que a parte do planejamento acabou.

Ainda de acordo Vilas Boas e Ferraz Junior (2017) é fundamental que a execução do plano de negócios seja monitorada constantemente, principalmente atualmente, que as mudanças acontecem rapidamente e obriga as empresas estarem aptas para aproveitá-las com oportunidades para fazerem ótimos negócios.

Para que isso aconteça as ferramentas para acompanhamentos, avaliação e revisão precisam contar com uma equipe de execução. Segundo Dornelas (2014) sem uma equipe de primeira linha, o plano de negócios dificilmente se concretizará, assim levando os investidores a pensar se devem mesmo investir no negócio.

Então a equipe de implementação precisa estar alinhada e comprometida com a missão e objetivos estabelecidos na fase do planejamento, por isso, o processo de comunicação é essencial para alcançar o sucesso da empresa.

## 2 METODOLOGIA

Segundo Gil (1999) metodologia é um meio para se chegar a um determinado fim. Para conseguir isso é necessário um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para atingir o conhecimento.

Conforme Lakatos e Marconi (2010, p.46) metodologia:

É um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros-, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A partir desses conceitos, foram explicados os métodos que foram utilizados para realização e desenvolvimento do trabalho de monografia.

O método de abordagem utilizado neste trabalho é dedutivo, pois parte de um tema mais abrangente e atingindo um fato específico, parte de princípios reconhecidos como verdadeiras e indiscutíveis, que permite chegar a conclusões de maneira formal, de acordo com Gil (1999).

O método de procedimento utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, que foi feito na empresa Smart Escritórios Inteligentes, baseado nos pontos positivos e nos pontos negativos do plano de negócios para a empresa.

Segundo Gil (2010) estudo de caso é um tipo de pesquisa utilizada nas ciências sociais. É um estudo profundo de um ou mais objetos, que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Para a questão problema ser respondida e os objetivos serem alcançados foram feita pesquisa bibliográfica, documental e entrevista com o empresário da Smart Escritórios Inteligentes, localizada no bairro Asa Sul, da cidade Brasília- DF.

Segundo Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é constituída por material já publicado, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Ou seja, é um estudo desenvolvido com base em livros e artigos científicos publicados por autores conceituados. Essa pesquisa é necessária para formatação do embasamento teórico deste trabalho.

Para Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa documental é uma fonte de coletas de dados restrita a documentos como arquivos públicos, arquivos particulares e

fontes estatísticas. O presente trabalho conta com uma pesquisa desta para levantar informações sobre o plano de negócios.

Entrevista, segundo Gil (1999) é uma técnica de coleta de dados, que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, como o objetivo de obtenção de informações que interessa a investigação.

A entrevista é focalizada, pois permite falar de um tema específico, que é sobre a execução do plano de negócios na empresa Smart Escritórios Inteligentes, com sócio Pedro Neves Castro da Rós. A entrevista foi realizada com ele porque é a pessoa mais indicada, já que é o assessor financeiro da empresa e também por participar de todo o processo de criação até começar de fato a operação da empresa.

A pesquisa aplicada nesta monografia é de cunho exploratório, pois conta com uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso da empresa Smart Escritórios Inteligentes.

Conforme Gil (1999), a pesquisa exploratória tem o objetivo de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, assim formulando problema preciso para estudos posteriores.

Ainda de acordo com o Gil (1999) são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de um determinado fato.

Ao apresentar neste trabalho a pesquisa bibliográfica e documental, em conjunto com o estudo de caso a fim de mostrar um contraponto entre as teorias e prática.

Para a realização da pesquisa bibliográfica, foi feita uma pesquisa na biblioteca e na plataforma virtual do UniCeub e na internet com a ferramenta do Google Acadêmico procurando livros e artigos com a temática abordada nesse trabalho. A pesquisa documental foi feita nos sites do SEBRAE e IBGE.

As base consultadas foram o Google Acadêmico e a plataforma virtual da Biblioteca do UniCeub com as palavras-chaves PLANO DE NEGÓCIOS CONCEITO, IMPORTÂNCIA, BENEFÍCIOS, PROBLEMAS NA EXECUÇÃO. Assim apareceram vários livros e artigos relacionados com essas palavras, nessas buscas apareceram

artigos do SEBRAE e do IBGE, que mostram dados e conceitos importantes para o desenvolvimento do trabalho.

Depois foi feita uma relação dos autores que abordam o tema pesquisado, então a pesquisadora foi para biblioteca física do UniCeub para buscar os livros e também foram usados livros online que estão disponível na plataforma, que usou para fazer o referencial teórico.

Para fazer a tabulação dos resultados da entrevista foi feita uma análise de conteúdo que segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, para obter por meio de procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam uma relação do conhecimento teórico com a entrevista.

A partir da definição dos métodos que serão utilizados, foi possível seguir uma orientação para a construção do conhecimento científico com segurança.

### 3 RESULTADOS

Pesquisa é um processo constituído por várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão de resultados, de acordo com Gil (2010). A pesquisa é iniciada com uma pergunta para qual se quer uma resposta.

A partir disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre os conceitos para compor a parte teórica deste trabalho. Para responder a questão deste trabalho que é: *Qual foi a experiência da empresa Smart Escritórios Inteligentes na execução do plano de negócios?*

Foi realizada uma entrevista com o sócio da empresa, com oito perguntas subjetivas. As perguntas e respostas serão apresentadas a seguir e será feita uma relação com os objetivos específicos.

No início da entrevista foram feitas as perguntas: Na hora de criar a empresa foi realizado um plano de negócios? Porque foi criado? O entrevistado respondeu que foi realizado sim um plano de negócios onde foram detalhados alguns pontos como custos, espaço físico contratações, capital de giro inicial, análise de concorrência e análise de riscos. Toda essa pesquisa mostra um indicador que é a segurança, ou seja, segurança no espaço em que vai montar a empresa e a segurança financeira para ter certeza de que está fazendo um bom investimento no início do processo de abrir uma empresa.

Essa resposta foi de encontro com o primeiro objetivo específico que é conceituar o plano de negócios, porque apresentou conceitos de um plano de negócios como visto na teoria.

A segunda pergunta foi: Quais foram os benefícios e/ou ganhos para empresa com a utilização do plano de negócios? O empresário falou que os benefícios são a clareza e o conhecimento do mercado na hora de montar o negócio, porque com a pesquisa feita antes de abrir a empresa, o ajudou a se preparar melhor para esse grande investimento. Essa resposta leva ao indicador de segurança financeira, porque o empresário quer se sentir confiante com o novo empreendimento.

Essa pergunta foi feita para alcançar outro objetivo específico que é verificar os ganhos e benefícios obtidos com a utilização do plano de negócios, percebeu-se que o negócio e a empresa foram abertos e se mantém no mercado hoje por causa da utilização do plano.

A terceira pergunta foi: Por que é importante fazer um plano de negócios? O empresário respondeu que é importante porque dá uma visão completa e detalhada do novo negócio, isto é, um estudo de viabilidade do negócio. Isso é uma grande importância porque através desse estudo a empresa terá mais chance de obter sucesso.

Essa pergunta está direcionada com dois objetivos específicos que são verificar a importância de se fazer um plano de negócios e verificar os ganhos e benefícios obtidos com a utilização do plano de negócios, porque o empresário mostra que fazendo um plano de negócios a chance de dar certo o negócio é muito grande.

A quarta pergunta é: Quais foram os problemas enfrentados na implementação do plano de negócios? O entrevistado contou que teve problemas com a entrega do espaço físico, com os investimentos e com a montagem da equipe. São problemas previstos no plano, porém acaba sendo um transtorno, pois atrasa o início da operação da empresa. Esses problemas entram no indicador dos riscos.

Essa pergunta foi feita para alcançar o objetivo específico que é identificar as falhas e os problemas que ocorreram na execução do plano de negócios, nota-se que mesmo feito um planejamento minucioso, tiveram alguns problemas na execução do plano de negócios, isto está sujeito porque são muitas variáveis para serem estudadas e verificadas.

A quinta pergunta foi: O plano de negócios é usado como uma ferramenta de gerenciamento na empresa? Por quê? O entrevistado respondeu que não é usada como ferramenta de gerenciamento e sim como uma ferramenta de planejamento, porque a partir desse planejamento surgiram as ferramentas para o gerenciamento na área financeira e na área de atendimento ao cliente e aos parceiros. E quando surge alguma dificuldade e ameaça o plano é consultado novamente para traçar uma estratégia para sanar o problema. Mostra que a resposta é um bom indicador de controle dos processos de dentro da empresa.

Essa pergunta foi feita para entender mais sobre a empresa que está sendo estudada neste trabalho e também o objetivo específico é verificar os ganhos e benefícios obtidos com a utilização do plano de negócios esta sendo alcançado por esta pergunta.

A sexta pergunta é: Foram criadas expectativas em cima do plano de negócios? Quais foram? O empresário respondeu que foram criadas algumas

expectativas como qual a margem de lucro, de crescimento, como será o tipo e nível de relacionamento que vai prestar para os clientes e os parceiros da empresa. São medidas tomadas para empresa ter um bom indicador de qualidade para a empresa.

Essa pergunta foi feita para aprofundar mais no objetivo específico verificar os ganhos e benefícios obtidos com a utilização do plano de negócios.

A sétima pergunta foi: Na hora de elaborar o plano de negócios surgiram dificuldades? Quais foram? O entrevistado respondeu com certeza, como o medo e risco de assumir o próprio negócio e de investir o próprio dinheiro, são situações delicadas porque não se tem certeza absoluta de que o negócio vai dar certo, portanto o medo e o risco diminuem pelo desenvolvimento do plano. A partir dessa resposta surgiu o indicador do risco. São riscos que fazem parte na hora de abrir uma empresa, o empreendedor ou empresário precisam estar cientes sobre isso.

Essa pergunta foi feita para entender melhor os objetivos específicos identificar as falhas e os problemas que ocorreram na execução do plano de negócios e verificar a importância de ser fazer um plano de negócios.

A oitava e última pergunta da entrevista feita foi: O plano de negócios gerou um diferencial competitivo para empresa? Qual foi o diferencial? O empresário respondeu que o plano de negócios quando bem feito ele gera sim diferencial competitivo. Para empresa gerou alguns como ver que tinha espaço no mercado para abrir a empresa, o bom posicionamento, a localização central, a qualidade no atendimento e o preço acessível. Com essa resposta obteve-se indicador de qualidade, isso se deve a eficiência do plano de negócios quando desenvolvido.

Essa pergunta engloba quase todos os objetivos específicos porque aborda os benefícios, a importância e conceitua o plano de negócios.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Depois apresentar os resultados de acordo com os objetivos específicos, vamos agora mostrar a discussão dos resultados, ou seja, fazer dos dados obtidos na entrevista com o referencial teórico apresentado neste trabalho.

A primeira pergunta mostra que o empresário conceitua o plano de negócios conforme com que está escrito no referencial, ele concorda com os autores apresentados no trabalho. E ainda indiretamente mostra como que é a estrutura do plano de negócios. O empresário aborda etapas que precisa ter num plano de negócios segundo os autores Dornerlas (2014) e Chiavento (2012) respectivamente, as partes que compõem esse documento são padronizadas para facilitar a compreensão e são divididos da seguinte forma: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro e avaliação.

A segunda pergunta apresenta os benefícios e os ganhos que o plano de negócios proporciona para o negócio. O maior benefício apresentado pelo o empresário é análise de mercado para saber se tem condições para a criação de uma empresa e a validação da idéia do negócio. Os autores citados no referencial teórico apresentam de modo geral que o plano de negócios é um instrumento para o planejamento de novas empresas e para as empresas que já estão no mercado de acordo com o Nakagawa (2011) que da veracidade ao que o empresário fala na resposta desta pergunta. Biagio e Batocchio (2012) também valida isso falando que o plano é uma ferramenta importante de planejamento e apoiando o processo de decisão sobre o futuro da empresa.

A terceira pergunta fala sobre a importância do plano de negócios para a empresa do entrevistado, ele fala que é importante seguir os itens propostos no plano de negócios porque isso vai ajudar a entender melhor o negócio, os seus concorrentes e perceber se a idéia é viável de executar ou não. O empresário apresenta apenas três fatores importantes do plano de negócios. A autora Abrams (2010) concorda com isso falando que o plano de negócios é importante porque ajuda a entender o negócio como todo, ou seja, buscar recursos financeiros, identificar clientes e parceiros estratégicos e fazer escolhas verdadeiras sobre as necessidade financeiras. Outra coisa que chama atenção é o histórico profissional do sócio da empresa Smart Escritórios Inteligentes porque isso valida o que Honig (2009 apud NAKAGAWA 2011, p.41) fala sobre as três forças para o interesse de

desenvolver o plano de negócios. A força que tem haver com o empresário é normativa porque ele tem formação educacional que ajuda muita na hora de elabora o plano de negócios porque o empresário acredita na importância do instrumento.

A quarta pergunta aborda os problemas enfrentados na implementação do plano de negócios o empresário fala que os problemas foram a demora na reforma do espaço, isso acabou gerando outros problemas como a falta de capital de giro e o atraso no início da operação da empresa, outro problema enfrentado foi a falta do investimento que seria liberado pelo banco, assim o empresário teve que investir recursos próprio. Foi apresentado outro problema a falta de pessoas especializadas no segmento da empresa. Os problemas apresentados pelo o empresário não estão completamente de acordo que foi apresentado na teoria. Os autores Chiavenato (2012) e Dornelas (2014) falam que para implementação do plano de negócios seja um sucesso precisa de pessoas qualificadas e treinadas para conseguir executar direito as tarefas. Essa fala esta conforme uma parte da resposta dada empresário, outros problemas citados não tem autores falando sobre eles, isso é bom porque gera uma nova discussão sobre os problemas enfrentados.

A quinta pergunta fala sobre se o plano de negócios é usado como ferramenta de gerenciamento na empresa. O empresário fala que não foi usado como ferramenta de gerenciamento da empresa e sim como uma ferramenta de planejamento e quando acontece alguma nova situação na empresa, o plano de negócios é visto novamente para conseguir uma solução de acordo com as informações contidas no plano. Isso significa que a teoria na valida isso porque Dornelas (2014) fala que o plano de negócios é considerado uma ferramenta de gerenciamento e é dinâmico porque muda conforme a estratégia da empresa. Em contrapartida o empresário fala que o que importa são as informações contidas no plano e essas informações em outro momento virão o planejamento para empresa, como Bernardi (2006) expõe na teoria que o planejamento bom propicia vários fatores importantes para o andamento da empresa e Abrams (2010) completa falando que o que importa é o planejamento e o processo de desenvolvimento do plano de negócios vai ajuda a manter a empresa no mercado.

A sexta pergunta fala sobre as expectativas do plano de negócios. O entrevistado apresenta três grandes expectativas que são o lucro, o crescimento da empresa e o risco de abrir uma empresa e ter um bom posicionamento no mercado de Brasília. Essas expectativas são apresentadas o tempo todo na parte teórica

deste trabalho, isso significa a validação do que o empresário apresenta na resposta o exemplo disso são os autores Biagio e Batocchio (2012) falando que permite avaliar os riscos e assim encontrando soluções, conhecer as vantagens competitivas da empresa e assim identificar aquilo que agrega valor para os clientes, estabelecer metas de desempenho para a empresa e avaliar os investimentos e calcular o retorno sobre o capital investido, a lucratividade e a produtividade.

A sétima pergunta foi sobre as dificuldades enfrentadas na elaboração do plano de negócios. O empresário apresenta um pouco de medo sobre começar a fazer o plano e não ter o retorno esperado quando abrisse a empresa, porém esse medo é superado quando feito o plano de negócios, porque mostra que foi realizada uma pesquisa minuciosa e completa para começar de fato a escrever o plano e o mesmo trazer um bom retorno para o empreendimento, isso ocorre, pois apresenta informações que garante uma trajetória boa para empresa, assim cumprindo a finalidade do plano de negócios que é o planejamento e as ações a partir dele. Essa resposta está indiretamente ligada ao que Abrams (2010) disse no referencial que o motiva abertura de uma empresa é a necessidade que não foi atendida ainda ou melhorar algum serviço que já existe no mercado, esse pensamento para Nakagawa (2011) é uma oportunidade de negócio para gerar e dar continuidade ao negócio, como abordado pelo entrevistado na resposta da segunda pergunta.

A oitava pergunta foi sobre saber se o plano de negócios gerou um diferencial competitivo, o entrevistado falou que gerou sim, como perceber que tinha espaço no mercado para a abertura de uma nova empresa no ramo de escritório virtual, a escolha de um local bem central para o funcionamento da empresa, levando as pessoas ter fácil acesso e a qualidade no atendimento ao cliente. Esses diferenciais competitivos só foram possíveis devido a elaboração do plano de negócios, como os autores Biagio e Batocchio (2012) e Dolabela (2006) eles concordam e mostram a importância da criação dessa ferramenta, pois ajuda a entender melhor o mercado a qual a empresa esta inserida, assim levando ao desenvolvimento de estratégias que gera os diferenciais competitivos para empreendimento poder se destacar.

Depois de fazer a parte do referencial teórico e logo em seguida aplicar a entrevista com o empresário, notou-se que as respostas dadas concordam parcialmente porque o entrevistado aborda a realidade de uma empresa quando usado o plano de negócios, ou seja, isso mostra que ele destaca três pontos importantes para serem desenvolvidos do plano de negócios que são análise de

mercado, análise dos riscos e o plano financeiro, então são pontos pouco explorados pela bibliográfica sobre plano de negócios.

Então a contribuição do trabalho é desenvolver e estudar a fundo esses três pilares porque é a partir dessa estrutura que a construção do plano de negócios será bem embasada, assim conseguir o sucesso esperado para empresa, gerando lucro, diferenciais competitivos e ter uma boa gestão.

## CONCLUSÃO

Todas as empresas demandam esforços de planejamento e gestão. A fim de reduzir os riscos de uma empresa que entra em operação em um mercado competitivo, está a vontade de ter sucesso ou fracassar como qualquer novo negócio. As variáveis do mercado e suas particularidades que podem definir o futuro da empresa.

O planejamento para as empresas é fundamental para o empresário que deseja entrar num mercado veloz e globalizado. Esse planejamento deve ser intercalado com a vontade do empresário de empreender e entender a dinâmica do empreendimento. O plano de negócios é uma ferramenta que compõe o todo.

Dentro deste contexto, e em resposta ao problema de pesquisa, o plano de negócios é uma ferramenta sim que ajuda a chegar ao sucesso e se manter no mercado gerando lucro e alcançando o sucesso na execução do plano e isso junto com a experiência profissional do dono que deve ser levado em consideração.

A empresa Smart Escritórios Inteligentes mostrou que a sua experiência com o plano de negócios foi muito boa porque a empresa se encontra no mercado e ainda conseguindo crescer nesse cenário de crise que estamos vivendo atualmente, isso foi possível devido ao desenvolvimento do plano de negócios e também pela expertise dos sócios.

Isso foi possível devido aos objetivos geral e específicos do trabalho desenvolvido que foram sendo atingidos ao longo da pesquisa. A entrevista ofereceu uma base para a validação do referencial teórico que demonstra pontos a favor e contra por fim de proporcionar uma análise que confirmasse a experiência com a realização do plano de negócio.

O estudo de caso foi importante, pois apresentou uma situação real, do que pode ser encontrado em publicações acadêmicas, sendo assim um cruzamento da teoria e da prática, assim confirmado a importância do plano de negócios.

Ainda sobre o plano de negócios foi possível apresentar várias funcionalidades do plano de negócios. Como ajudar na prospecção de

investimentos, conhecer melhor o mercado e na geração de diferenças competitivos.

Foram encontradas algumas dificuldades como a falta de livros e artigos sobre o plano de negócios. Também foi difícil encontrar uma empresa que tenha surgido a partir de um plano de negócios para ser o objeto de pesquisa desse trabalho.

A contribuição do trabalho foi fazer uma relação entre a teórica e a realidade apresentada pela a entrevista, o resultado foi que na hora de fazer o plano de negócios deve-se dar mais atenção e dedicação as etapas da análise de mercado, análise de riscos e o plano financeiro, porque o sucesso da empresa é alcançado a partir dessas etapas bem trabalhadas e estudadas.

Por fim, os assuntos abordados nesse trabalho sobre o plano de negócios não foram terminados, pois são muitas variáveis que o mesmo pode sofrer, assim pode ser explorados por trabalhos a serem feitos. Como toda empresa é resultante de vários pontos positivos e negativos. Sendo assim, a elaboração do plano de negócios pode ser um instrumento para diminuir os riscos na difícil tarefa de abrir um novo empreendimento.

## REFERÊNCIAS

ABRAMS, Rhonda. **Plano de negócios: segredos e estratégias para atingir o sucesso**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

AGÊNCIA BRASIL. **Taxa de desemprego no país se mantém em 13,3, diz IBGE** Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-06/taxa-de-desemprego-no-pais-se-mantem-em-133-diz-ibge>> Acesso em: 30 jun. 2017

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

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

\_\_\_\_\_, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2.ed. São Paulo: Manole, 2012.

BOAS, Eduardo Pinto Vilas; JUNIOR, Caio C. P. Ferraz. **Que cuidados tomar na fase de implementação do Plano de Negócios**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>> Acesso em: 15 jun. 2017

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

DEGEN, Ronaldo Jean. **Empreendedor: Empreender como opção de carreira**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 30.ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José; TIMMONS, Jeffry; SPINELLI, Stephen. **Criação de novos negócios; empreendedorismo para o século 21**. 8 ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5.ed. Rio de Janeiro: Empeende, 2014.

\_\_\_\_\_, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. **Demografia das Empresas**. Disponível em:  
<<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98073.pdf> > Acesso em: 15 mai. 2017

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Empreendedorismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio: teoria geral**. São Paulo: Manole, 2011.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em:  
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso em: 15 mai. 2017

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 15 mai. 2017

**APÊNDICE A – Entrevista com o Empresário da Empresa Smart Escritórios Inteligentes**

**Nome do empresário:** Pedro Neves Castro da Rós

**Profissão:** Empresário

**Conte um pouco sobre sua experiência profissional:**

Tecnólogo em processamento de Dados com 15 anos de experiência. Especialista em Gestão de Projetos com certificação PMP, Gestão Financeira e empresário dos setores de Tecnologia, Consultoria em Gestão Empresarial, Assessoria Financeira Escritório Virtual e Agência de Viagens, com volumes de faturamento que variam de 500 mil a 50 milhões de reais anuais. Gestor financeiro voluntário em Instituição Beneficente.

**1- Na hora de criar a empresa foi realizado um plano de negócios? E porque foi criado?**

Sim, foi elaborado um plano de negócios para que nós realmente tivéssemos uma visão de como que poderia ser viabilizado aquele negócio. não adiantava a gente querer abrir alguma coisa ou pensar em montar uma empresa sem ter alguns pontos bem detalhados em termos de custos, espaço físico, contratações que era necessário ser feito, capital de giro inicial, análise de concorrência, análise de riscos; então pensando para ter mais segurança antes de abrir um negócio e antes de fazer o investimento, nós elaboramos um plano com todos aqueles itens que nós consideramos na época pertinentes para abrir a Smart. Então foi feito sim pensando nessa segurança e nessas reais condições que a gente tinha naquela época.

**2- Quais foram os benefícios e/ou ganhos para empresa com a utilização do plano de negócios?**

Então, conforme eu falei na resposta anterior, com base no plano de negócios, vimos com um pouco mais de clareza qual que era o terreno que a gente ia pisar e com isso podemos nos prepara melhor. Foi feita uma análise de concorrência principalmente naquelas empresas que já tem uma fatia maior do mercado aqui em Brasília e percebemos que ainda tinha espaço há quatro anos e que com a crise que estava se aproximando, que já era algo que a gente analisou e ia estourar em algum momento, percebemos que abrir um escritório virtual no modelo que a Smart hoje funciona seria algo muito interessante e vem se confirmando, então a gente teve como mensurar isso

melhor e detalhar como que poderia ser nosso fluxo de caixa, quanto de investimento que nós teríamos que fazer naquele momento.

### **3- Por que é importante fazer um plano de negócios?**

Então se hoje me pergunta e se pede alguma opinião se abre ou não uma empresa ou um negócio novo sempre recomendo fazer um plano de negócios e cumprir rigorosamente todos os itens do plano, tudo aquilo é previsto procure cumprir. Procure não apenas preencher um documento, mais se debruçar naquilo que tem lá de orientações e de validações iniciais, porque na verdade vamos validar se aquela nossa idéia é viável. Então o plano de negócios é importante para facilitar o estudo de viabilidade daquele negócio que esta se propondo, porque muitas das vezes existe um anseio, uma motivação que passa até por uma empolgação que precisa ser calibrada e com cenário e informações mais reais. No plano de negócios conseguimos colocar na ponta do lápis as coisas, como quantos concorrentes têm próximos aqui de nós que impactaram na nossa operação empresarial. Então é mensurar de fato, quais são os custos e em que tempo nós vamos ter para deixar o negócio de pé, então é por isso que é importante fazer adoção do plano e realmente cumprir com aquilo que está proposto e não simplesmente um documento que vai para gaveta depois. Então poderia aqui listar mais outros tantos motivos mais acho que esses são os principais que se resume a uma análise de viabilidade daquele negócio.

### **4- Quais foram os problemas enfrentados na implementação do plano de negócios?**

É como qualquer empreendimento, por mais que você faça um planejamento e sendo ele até mesmo muito bem feito e detalhado, quando começamos a colocar o negócio para rodar e fizer as implementações que estava previstas no plano a gente encontra alguns problemas, que eu considero como desafios. Como por exemplo, uma obra a qual há atrasos em sua entrega desse modo sendo preciso mais capital de giro que foi preciso colocar. Assim sendo esse é um dos problemas que a gente teve. Houve também problemas com o capital de giro, era um investimento que não estava disponível pelo banco como a gente imaginava, e com isso tivemos que entrar com recurso próprio. Tivemos que fazer uma capacitação da equipe sem muito

conhecimento disponível. Outra dificuldade foi encontrar uma recepcionista com experiência para trabalho no escritório virtual.

**5- O plano de negócios é usado como uma ferramenta de gerenciamento na empresa? Por quê?**

Eu não diria que é usado como uma ferramenta de gerenciamento hoje. Porque o que é usado para gerenciar a empresa são as políticas que foram implantadas e que tiveram o seu embasamento no plano, então nós temos uma política de pessoal, políticas de atendimento ao cliente, os procedimentos da área financeira implantada e isso fica espelhado no nosso sistema de controle de contas a pagar e contas a receber na planilha. Desse modo não digo que o plano hoje é uma ferramenta de gerenciamento. Foi uma ferramenta de planejamento o que é um pouco diferente, então quando a gente entra na operação espera-se que a gente tenha um reflexo do plano, ou seja, o que nós fizemos em termos de previsão, de alinhamento de expectativas, hoje a gente faz um gerenciamento utilizando novos instrumentos e espelhando no que estava lá naquele plano de quatro anos atrás. Então pelo menos identifico uma diferença, o plano é plano e hoje nós temos um instrumental para fazer a gestão e gerenciamento e as revisões que são realizadas periodicamente nas nossas reuniões de gestão e de diretoria e quando aparece uma nova estratégia ou alguma ameaça, a gente tem que tratar e para isso revisita o plano para fazer o gerenciamento. Hoje a dinâmica ela é pautada em outros processos de gestão que não o plano de negócios.

**6- Foram criadas expectativas em cima do plano de negócios? Quais foram?**

Sim, diversas expectativas foram criadas, como por exemplo, qual vai ser a minha margem de lucro dentro de seis meses? Notou-se que não vamos ter margem de lucro em seis meses e não vai ter margem de lucro em um ano porque o negócio vai estar ainda se pagando. Então é muito comum a gente ficar dois anos fazendo o retorno do investimento que não é considerado lucro. Sendo assim só a partir de dois anos que nós vamos colocar o dinheiro no bolso. Entramos na fase de continuar pagando o negócio, mas temos margem de lucro gerada pelo negócio, então essa é uma das expectativas que foram colocadas no plano. A outra é o crescimento, vamos ter um número

X de clientes no primeiro momento e daí tanto tempo depois vamos ter um número Y com tantos por cento em cima do que era o X. Quantos clientes que nós temos capacidade de gerar todos os meses, todos os semestres e por ano quanto que a gente tinha de meta, então é expectativas quantitativas quanto qualitativas também, que tipo de atendimento que a gente quer prestar, qual que é o nível de relacionamento que nós queremos ter com os nossos clientes, com os nossos parceiros. Nós temos muitos parceiros que são contadores, empresas de contabilidade que nos indicam muitos clientes e outras empresas de ramos que são semelhantes e ligados aos nossos. Então já enumerei algumas, mas têm outras tantas expectativas como questão de risco de ter um posicionamento no mercado que sejamos protagonistas nesse mercado de escritório virtual, então a gente está ficando de pé e em Brasília já somos uma grande referencia nesse mercado de escritórios virtuais

**7- Na hora de elaborar o plano de negócios surgiram dificuldades? Quais foram?**

Com certeza, o primeiro é aquele medo que aparece, peraí é isso mesmo? Vamos colocar isso para frente? A idéia é boa? Tem potencial? Tem aqui um caminho aberto para a gente investir e ganhar dinheiro? Tem sim! Pelo menos essas cinco perguntas, todas nós respondemos como sim, porém bate aquele medo, aquele receio de achar que as vezes a coisa não vai dar certo e na hora que coloca no plano e estuda isso de forma mais matemática, vimos que era possível e assumimos um risco, qualquer negócio e qualquer investimento você tem que assumir o risco e quando fizemos o plano identificamos melhor qual que é a dificuldade de formar mais palpável e com isso condições de traçar uma meta para um plano de ataque digamos assim para poder superar aquela dificuldade, então lá atrás já respondi alguma coisa em relação as dificuldades que a gente enfrentou e volto a dizer que estamos conseguindo vencer todas e espero que consiga também continuar vencendo todas as dificuldade que aparecerem.

**8- O plano de negócios gerou um diferencial competitivo para a empresa?  
Qual foi o diferencial?**

Eu acho que o plano quando ele é feito com seriedade e com responsabilidade, sendo um instrumento de empreendedorismo, ele pode gerar um diferencial, mais não apenas o plano, você realmente conseguir implantar aquilo que está colocado lá, então se tem uma estratégia bem delineada não tem porque dar errado. Essa estratégia bem desenhada e bem delineada tem alguns ingredientes de análise de mercado porque temos que fazer aquela premissa funcionar. É analisar a oferta e a demanda. Então se a gente está vendo que a demanda ela existe e a oferta ainda não a atende totalmente, logo quer dizer que tem espaço no mercado e o plano de negócios nos ajuda a verificar isso. Vimos que tinha espaço e continua tendo na relação entre demanda e oferta, isso foi um diferencial competitivo gerado. Então está no mercado, ter uma posição muito boa no Google, por exemplo, quando pesquisa o nosso setor, eu quero uma indicação de escritório virtual na cidade de Brasília, no Distrito Federal coloca isso no Google vai aparecer a Smart nas cabeças e isso é um diferencial, nós fizemos um investimento no trabalho de marketing e existe também um diferencial competitivo que é orgânico, ou seja, o próprio nome esta ali na internet e as pessoas e clientes que vão indicando e vão comentando e esse nome fica bem posicionado é o marketing orgânico. Outro diferencial competitivo que identificamos é a localização, então na hora de fazer o plano de negócios nós buscamos ter um local que ficasse próximo a cartório, a centros administrativos e estamos muito bem posicionado hoje na 502 sul na W3, próximo do Pátio Brasil, próximo do Setor Comercial Sul e com um acesso muito facilitado por ônibus e metrô e isso favorece ao acesso as Autarquias, da Esplanada dos Ministérios e de todo o conjunto de entes públicos que ficam no centro da Capital. Nosso diferencial competitivo a qualidade no atendimento que temos e o preço. São diversos itens e o plano então nos possibilitou a está iniciando uma empresa, entrar em operação e dar continuidade independente da crise. A gente continua se sustentando no mercado e bem posicionado e continuamos crescendo graças a Deus.