

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

JANAINA OLIVEIRA DE JESUS SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESAS DA CIDADE DE
MARIANA-MG**

MARIANA

2021

JANAINA OLIVEIRA DE JESUS SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESAS DA CIDADE DE
MARIANA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Me. Patrícia Lidiane Carneiro

MARIANA

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586i Silva, Janaina Oliveira De Jesus .
A importância do plano de negócios para empresas da cidade de Mariana MG. [manuscrito] / Janaina Oliveira De Jesus Silva. - 2021.
33 f.: il.: , gráf..

Orientadora: Profa. Ma. Patrícia Lidiane Carneiro Carneiro.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Pequenas e médias empresas. 2. Planejamento estratégico. 3.
Negócios - Mariana (MG). I. Carneiro, Patrícia Lidiane Carneiro. II.
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.21



FOLHA DE APROVAÇÃO

Janaina Oliveira de Jesus Silva

A importância do plano de negócios para empresas da cidade de Mariana-MG

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 30 de março de 2021

Membros da banca

Profa. Ma. Patrícia Lidiane Carneiro- Orientadora-Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Antônio Carlos Miranda -Universidade Federal de Ouro Preto
Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Universidade Federal de Ouro Preto

Patrícia Lidiane Carneiro, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 30/03/2021



Documento assinado eletronicamente por **Patrícia Lidiane Carneiro, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 09/04/2021, às 15:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0157244** e o código CRC **7EEEB5C2**.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar como um plano de negócios pode influenciar o sucesso das micro e pequenas empresas da cidade de Mariana, Minas Gerais. Para mensurar a importância do plano de negócios para as empresas da região foi utilizado como método de pesquisa um questionário, o qual foi respondido por noventa empresas locais, formais e não formais. Foi realizada revisão bibliográfica e uma pesquisa *survey* com o objetivo de verificar a aplicação do plano de negócios nas empresas da cidade. Analisando os resultados obtidos foi possível identificar a ausência do plano de negócios na maioria das empresas, e consequentemente a falta de ferramentas e ações básicas de gestão estratégica.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This research aims to analyze how a business plan can influence the success of micro and small companies in the city of Mariana, Minas Gerais. To measure the importance of the business plan for companies in the region, a questionnaire was used as a research method, which was answered by ninety local companies, formal and non-formal. A bibliographic review and a survey were carried out in order to verify the application of the business plan in companies in the city. Analyzing the results obtained, it was possible to identify the absence of the business plan in most companies, and consequently the lack of basic strategic management tools and actions.

Keywords: Business Plan. Strategic Planning. Micro and Small Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cálculo do tamanho amostral.....	13
Figura 2 – Tempo de formalização das empresas avaliadas, Mariana – MG.....	14
Figura 3 – Porte das empresas avaliadas, Mariana – MG.	15
Figura 4 – Motivos que levaram os avaliados a abrirem o próprio negócio, Mariana – MG...	16
Figura 5 – Realização de pesquisa de mercado pelas empresas avaliadas, Mariana – MG.	17
Figura 6 – Realização do plano de negócios pelas empresadas avaliadas, Mariana – MG.....	19

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVO	7
2. REFERENCIAL TEORICO	8
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS	8
2.1.1 Sumário Executivo	9
2.1.2 Análise de Mercado.....	10
2.1.3 Plano de Marketing	10
2.1.4 Plano Operacional	11
2.1.5 Plano Financeiro.....	12
2.1.6 Análise SWOT	12
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	14
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22
APÊNDICE A–QUESTIONÁRIODIAGNÓSTICO - PLANO DE NEGÓCIOS	28
APÊNDICE B - GUIA DE PLANO DE NEGÓCIOS	30

1. INTRODUÇÃO

A cada dia que passa o mercado está cada vez mais exigente e em constante modificação, o que requer do empreendedor um preparo adequado e um planejamento. Dornelas (2012, p.1) caracteriza o empreendedor como “aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Criatividade, capacidade de implementação, disposição para assumir riscos, perseverança, otimismo e senso de independência são exemplos de traços da personalidade de um empreendedor (MAXIMIANO, 2011).

Existem muitas razões que motivam uma pessoa a empreender, como: necessidade de realização, implementação de ideias, independência, fuga da rotina profissional, maiores responsabilidades e riscos, prova de capacidade, auto realização, maior ganho financeiro, *status* e controle da qualidade de vida, determinação do futuro e obtenção de reconhecimento (BERNARDI, 2003; DEGEN, 2009).

Hoje em dia a busca pelo próprio negócio tem aumentando, levando as pessoas a criarem um negócio através de uma oportunidade, ou do desejo de possuir sua própria empresa. O Governo (2020) afirma o papel importante que as micro e pequenas empresas destacam na economia, elas representam 99% dos negócios brasileiros, têm participação de 30% no PIB e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no país.

Além disso, a criação de novos negócios e consequentemente das pequenas empresas tem sido resultante também das demandas de alguns nichos, que não eram atendidas pelas grandes empresas. Com isso as pequenas e médias empresasse tornaram responsáveis pelo significativo crescimento das taxas de emprego, inovação, participação no Produto Interno Bruto (PIB) e exportação (DOLABELA, 2008).

Para incentivar os negócios com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (Lei Complementar nº. 123/2006), conhecidos como micro e pequenas empresas, foi criada a Lei Geral (Lei Geral da Micro e Pequena Empresa) com o objetivo de “fomentar o desenvolvimento e a competitividade da micro e pequena empresa e do microempreendedor individual, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia” (SEBRAE, 2018).

Contudo, segundo Dornelas (2012), o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras atingem aproximadamente 70% nos primeiros anos de existência. Resultado de pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2017b) apontam que boa parte dos empreendedores não leva em consideração o perfil dos clientes, concorrentes, fornecedores e não fazem o planejamento estratégico do negócio antes de abrir.

Machado e Espinha (2005) acreditam que saber identificar a causa raiz da mortalidade para canalizar investimentos na área, como necessidades de treinamento de gestores, ou desenvolvimento de características empreendedoras dos indivíduos, são de suma importância, podendo estar relacionado ao empreendedor, à empresa ou ao ambiente. Ainda, Dornelas (2012, p. 95) afirma que “existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar”.

Segundo pesquisa feita por Alves *et al.* (2013) existem alguns fatores que contribuem para a não elaboração do planejamento estratégico, são eles: o desconhecimento de técnicas administrativas, nas quais os empresários encontram dificuldades de identificar e analisar as características da empresa; a centralização das decisões muitas vezes justificada pelo baixo número de colaboradores; e a resistência às mudanças, as quais causam desconfiança e sentimento de instabilidade.

É importante considerar, ainda, que a atual pandemia de Covid-19, iniciada no Brasil em 2020, se tornou um grande desafio para as empresas, especialmente as de pequeno porte, em virtude da grande retração nas atividades e as medidas de isolamento social. Isso resultou em problemas financeiros e dificuldades para adaptar às novas formas de empreender com as vendas online ou *delivery*. Nesse contexto, tornou-se ainda mais evidente a necessidade de se conhecer muito bem os clientes, concorrentes, fornecedores e a saúde financeira do negócio, bem como, possuir estratégias de curto, médio e longo prazo (IBRE, 2020). Assim, o planejamento das micro e pequenas empresas se apresentam como um fator muito importante para a sobrevivência de mesmas, e uma das maneiras para um bom planejamento é a criação de um plano de negócios, que auxilie e oriente uma empresa, canalizando esforços para objetivos claros e metas estabelecidas.

1.1 OBJETIVO

Este trabalho teve como objetivo analisar a percepção das empresas sobre a importância do plano de negócios para micro e pequenas empresas na cidade de Mariana, Minas Gerais, e como a falta de elaboração e implantação do plano de negócios impacta no sucesso delas. Ainda, realizou-se revisão bibliográfica para maior compreensão sobre como o plano de negócios interage com as operações cotidianas, e quais são os principais problemas causados pela ausência de sua implantação a fim de obter maior embasamento teórico para desenvolvimento deste trabalho. Como produto desta pesquisa, buscou-se fornecer às empresas

avaliadas um modelo de plano de negócios a fim de norteá-las nessa importante ação para a empresa.

2. REFERENCIAL TEORICO

O planejamento estratégico deve ser a base para um modelo de gestão, auxiliando na identificação de melhores oportunidades e otimizando o empreendimento na execução de objetivos futuros (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). De acordo com Dornelas (2012) as principais causas do insucesso da organização são fatores internos decorrente da falta de planejamento, seguida da deficiência de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas, desenvolvimento de produtos, entre outros), que é consequência direta da ausência do planejamento estratégico.

As micro e pequenas empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio do Brasil, concentradas principalmente nos setores de comércio e serviços. Sendo 42,2% e 36,6% respectivamente e na sequência a indústria com 13,3%, construção civil com 7,0% e agropecuária apenas 0,9% dos pequenos negócios brasileiros (SEBRAE, 2017). Isso mostra a participação significativa na economia brasileira, e a importância de se compreender a relação entre a falta de planejamento estratégico e a falência das micro e pequenas empresas no país.

Filho (2012) considera que conhecer o ramo, possuir metas e objetivos claros, utilizar um planejamento estratégico compatível com a realidade da empresa, acompanhar as tendências mundiais e ter uma ferramenta que instrumentaliza o planejamento, também conhecido como plano de negócios são ações necessárias para aqueles que pretendem obter sucesso no seu empreendimento.

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

O termo “plano de negócio” surgiu da expressão em inglês *business plan*, que se trata de 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. Através do plano de negócios é possível obter informações detalhadas do seu ramo de atuação, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e da gestão da empresa (SEBRAE, 2019).

Dornelas (2012) explica que:

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizado e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2012, p. 99).

Para Biagio e Batocchio (2012) o plano de negócios é classificado como uma importante ferramenta de gestão estratégica que auxilia no planejamento e na tomada de decisões. Os autores afirmam que:

O plano de negócios 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 (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p.4)

Com o objetivo de orientar o empreendedor a respeito dos caminhos pelo qual a empresa deve seguir, o plano de negócios auxilia na tomada de decisão, canalizando recursos para objetivos e metas conhecidos e pré-determinados, com base no perfil e na realidade da empresa em análise, diminuindo as incertezas se mostrando a viabilidade e a probabilidade de sucesso (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012; DORNELAS, 2012).

Todos os empreendedores que desejam ampliar seus negócios, lançar produtos e serviços inéditos devem elaborar um plano, e não apenas aqueles que estão iniciando no ramo (FABRETE, 2019). Para as empresas que já existem, o plano de negócio é utilizado não apenas para mostrar onde a empresa quer chegar, mas principalmente onde ela está no momento, sem apresentar números cheios de entusiasmo ou fora da realidade (DORNELAS, 2012).

O plano de negócios é um desenho detalhado da empresa, o qual mostra todo o funcionamento e os recursos necessários, que pode ser utilizado para negociações com bancos e investidores. Logo, não existe um modelo de plano de negócios padrão, sendo necessário apenas que ele seja o mais próximo da realidade da própria organização (MAXIMIANO, 2011).

Para fins deste trabalho, utilizou-se um modelo baseado em guia de como elaborar um plano de negócios, que estão apresentados a seguir (SEBRAE, 2013):

2.1.1 Sumário Executivo

Dornelas (2012) acredita que o sumário executivo é a principal seção de um plano de negócio. Nele é realizada uma síntese de tudo que será apresentado, com todas as informações-chaves de um negócio. Biagio e Batocchio (2012) adotam a metodologia 6W2H, no qual são utilizadas perguntas que norteiam o sumário executivo:

- O que o plano pretende?
- Onde a empresa está localizada?
- Por que a empresa elaborou um plano de negócios?
- Como está a saúde financeira da empresa?
- De quanto recurso a empresa necessita?
- Quando foi criado o negócio?
- Quem realizará as atividades?
- Qual o produto/ serviço da empresa?

Outro item muito importante nesse tópico é a missão da organização. Ela indica qual a razão da existência de um negócio, qual é seu propósito, podendo assim ser capaz de dar um rumo ao negócio, direcionando qual caminho a ser seguido (FABRETE, 2019).

2.1.2 Análise de Mercado

Características como demografia, distribuição de renda, vantagens competitivas dos concorrentes, esforço promocional, compradores potenciais e o que motiva a compra, são fundamentais para uma boa análise do mercado (MAXIMIANO, 2011). A pesquisa de mercado deve, então, mostrar muito bem qual a demanda do produto/serviço, detalhando o potencial de mercado, o que o cliente quer, expectativas de satisfação e atendimento, conceitos de valor, níveis de preços, condições, sazonalidade, formas de consumo, aplicação e distribuição, trazendo para o plano de negócios a realidade do mercado (BERNARDI, 2003; DORNELAS, 2012).

Tendências e vitalidade do setor em que o negócio está inserido, conhecimento dos clientes, do mercado e dos concorrentes, e estratégia competitiva para superar a concorrência são itens fundamentais para uma análise de mercado (DEGEN, 2009).

2.1.3 Plano de Marketing

O marketing tem como função analisar, planejar, implementar e avaliar as estratégias e projetos, em busca das necessidades e expectativas do mercado, bem como contribuir para o desenvolvimento sustentável da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Segundo Maximiano (2011), para o plano de marketing é preciso analisar o público alvo, e ter clara:

- A descrição do produto/ serviço: tamanho, apresentação, embalagem, tempo de resposta ao pedido, grau de personalidade;
- A forma definida de preço: política de crédito comparando com os concorrentes;
- A distribuição de vendas: com estratégias, formas de remuneração e a promoção, com tipos de propaganda, informações para os clientes, distribuição de brindes e formas de atendimento.

Geralmente os produtos possuem um ciclo de vida desde o lançamento até o declínio, o qual possui quatro etapas, conforme colocado por Dornelas (2012) e Maximiano (2011):

- Etapa de lançamento; o produto é lançado e suas vendas são lentas pois o produto ainda não é conhecido. Nessa fase os preços estratégicos podem ser por penetração, que é quando se trabalha com os preços baixos, ou a desnatação, que consiste na prática de preços mais altos durante o período de introdução.
- Etapa de crescimento; é quando o produto já é conhecido e conseqüentemente ocorre um aumento da demanda.
- Etapa de maturidade; período com redução das vendas, com uma competitividade maior, sendo necessário investir novamente em propagandas, ou até mesmo atuar no preço de defesa, que consiste na redução dos preços, a fim de manter seus consumidores.
- Etapa de declínio; quando ocorre uma queda nas vendas e no lucro, resultando na retirada do produto do mercado.

É de suma importância identificar em qual fase do ciclo de vida se encontra cada produto, para que sejam abordadas estratégias de marketing diferentes para cada etapa. Outro ponto importante é a estratégia de produto que deve ser adotada, sendo muito comum para isso utilizar a matriz BCG, do *Boston Consulting Group*, no qual é possível analisar como anda o crescimento e a participação relativa de mercado de um determinado produto (DORNELAS, 2012).

2.1.4 Plano Operacional

Nessa seção é necessário “demonstrar qual a capacidade de produção da sua empresa e o mínimo de organização dos seus recursos, para conseguir transformar essa capacidade

produtiva em produtos acabados, e que serão vendidos” (BIAGIO, p. 83. 2013). Outras características como; especificações do produto ou serviço, sistema de gestão de qualidade, descrição do processo produtivo, e controle de estoque são apontadas pelo autor Maximiano (2011), como necessárias à essa seção.

2.1.5 Plano Financeiro

A análise financeira indica a viabilidade do empreendimento, em termos financeiros, sendo tão importante quanto a análise de mercado (ZAVADIL, 2013). De acordo com Dornelas (2012) a seção financeira deve conter demonstrativo de fluxo de caixa, balanço patrimonial, análise de ponto de equilíbrio, demonstrativo de resultados e margem prevista.

2.1.6 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta capaz de definir os pontos fortes e fracos de uma organização, também conhecida como matriz Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – FOFA. Ela identifica as forças e fraquezas do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo (FABRETE, 2019).

Maximiano (2011) considera que o mercado, os consumidores e a concorrência são os pontos chave do ambiente externo para localizar suas oportunidades e ameaças. E para observar as forças e fraquezas do ambiente interno, faz-se necessário analisar o desempenho financeiro, a participação dos clientes, dos produtos e serviços no faturamento, além da participação da empresa no mercado.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pode ser classificado como exploratório, considerando que o objetivo é aprofundar o conhecimento sobre o tema, buscando a compreensão do fenômeno a ser estudado pelo pesquisador (MATTAR, 1999). Com base nesse conceito, definiu-se o tema e realizou-se o levantamento dos dados, que consiste na coleta dos dados com objetivo de obter informações acerca da realidade (RUDIO, 2010) e do problema proposto.

Para coleta dos dados, empregou-se a pesquisa *survey*, que consiste na obtenção de dados ou informações normalmente através de questionário a um determinado grupo de pessoas, que representa uma população-alvo (FREITAS *et al.*, 2000).

Em uma pesquisa, a população significa um conjunto de unidades com características comuns que são estudadas, sendo geralmente pessoas, eventos ou objeto. Já, uma parcela desse conjunto é chamada de amostra, cuja função é representar uma população através de um processo viável (MC CLAVE; BENSON; SINCICH, 2009).

Este trabalho utilizou o processo de amostragem não-probabilística por acessibilidade ou conveniência, que é usado quando não se conhecem o tamanho da população e o pesquisador seleciona os elementos que tem acesso, admitindo que esses possam representar um universo (MAROTTI *et al.*, 2008).

Para definir o tamanho mínimo da amostra foi empregada a seguinte fórmula (GUPTA, GUTTMAN, 2017):

Figura 1 – Cálculo do tamanho amostral.

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{E^2}$$

Fonte: Gupta; Guttman (2017).

Na qual foi considerado o nível de confiança de 90%, ($z_{\alpha/2}$) igual a 1,645, com um desvio padrão populacional (σ) de 50% e com uma margem de erro (E) de 10%. Foi encontrado o tamanho da amostra (n) igual a 67,651, logo para a pesquisa se tornar válida foi necessário que no mínimo 68 empresas participassem da pesquisa (ANDERSON *et al.*, 2019).

Foi realizada uma pesquisa com o objetivo de analisar qual a importância do plano de negócios para as empresas da cidade de Mariana – Minas Gerais.

Mariana é uma cidade histórica fundada em 1696, com uma população de 60.142 mil habitantes, na qual suas principais atividades econômicas são mineração, turismo cultural e comércio (PREFEITURA DE MARIANA, 2021).

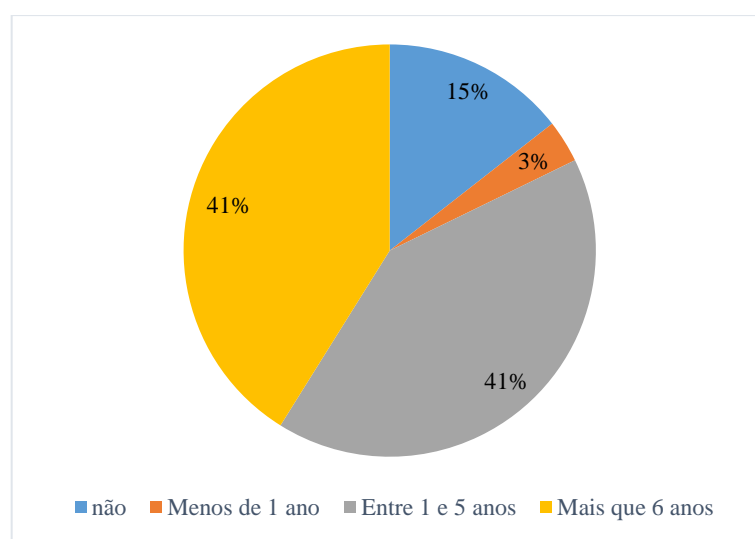
Foram compreendidas 90 empresas, os quais responderam ao questionário (Apêndice A). Ele foi disponibilizado entre os dias 11/05/2020 a 30/06/2020, através de e-mails e redes sociais em formato de um link criado pelo google forms. No qual foi compartilhado com aproximadamente 350 pessoas, desde empresários locais até pessoas que possivelmente teria contato com alguma empresa da região.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Devido ao início da pandemia da covid-19 todas as perguntas e respostas do questionário foram encaminhadas de forma virtual inviabilizando sua aplicação presencialmente.

A figura 2 apresenta o tempo de formalização das empresas entrevistadas, sendo que 3% das empresas entrevistadas possuem menos de 1 ano de formalização, 41% estão entre 1 e 5 anos, 41% estão no mercado há mais de 6 anos e 15% das empresas não são formalizadas.

Figura 2 – Tempo de formalização das empresas avaliadas, Mariana – MG.



Fonte: Autora (2021).

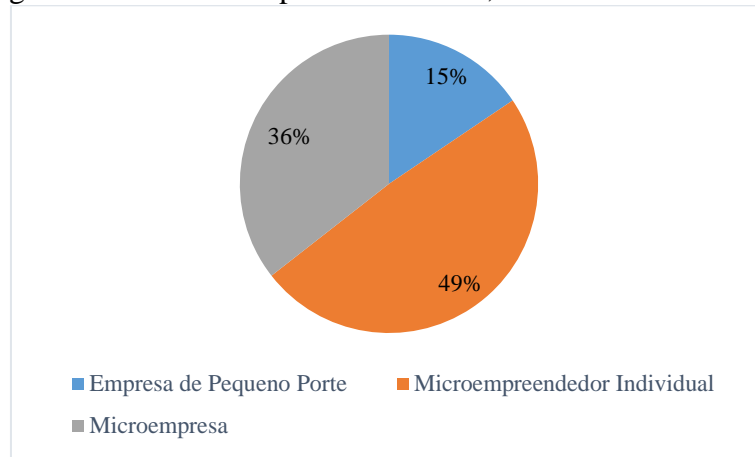
O Sebrae (2008) afirma que houve melhora no ambiente para os negócios, no perfil dos empresários e das empresas, e no planejamento prévio, o que contribuiu para um aumento no tempo de sobrevivência das empresas.

Em uma pesquisa realizada pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitorem*) em 2019, pouco mais de 26% dos empreendedores brasileiros estavam formalizados com a obtenção do CNPJ, apresentando expressivo crescimento de 14,5% em relação à 2018. No Brasil, as principais razões para a formalização são: estar regularizado; contribuir com a previdência; exigência dos clientes quanto à emissão de nota fiscal; e exigência da empresa onde trabalhava para se tornar terceirizado.

A figura 3 mostra que uma parcela considerável dos entrevistados (49%) são microempreendedores individuais – MEI's, vindo de encontro com os dados crescentes do

Portal do Empreendedor (2020), que indica que no Brasil atualmente existem mais de 10 milhões de MEI's.

Figura 3– Porte das empresas avaliadas, Mariana – MG.

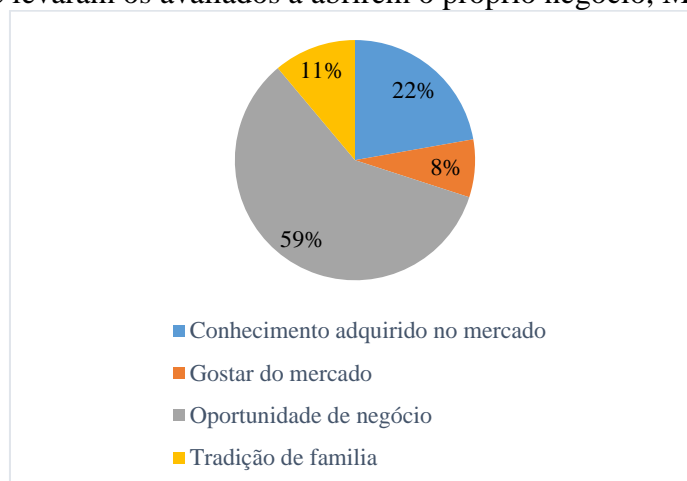


Fonte: Autora (2021).

Apesar de 2020 ter sido marcado pela pandemia, o ano apresentou apenas uma ligeira queda de 0,5% em relação ao número de abertura de micro e pequenas empresas do ano anterior, com um total de 626.883 abertas enquanto em 2019 foram 629.738 (SEBRAE, 2021).

Uma pesquisa realizada em Belo Horizonte – MG aponta que a identificação de uma oportunidade de negócio é um dos motivos mais relevantes que leva uma pessoa a empreender (VALE; CORREA; REIS, 2014). Esta pesquisa também apresentou resultado semelhante, como apresentado na figura 4, na qual é destacada a opção “Oportunidade de negócio” como o motivo principal de se abrir sua própria empresa.

Figura 4 – Motivos que levaram os avaliados a abrirem o próprio negócio, Mariana – MG.



Fonte: Autora (2021).

Uma pesquisa realizada em 2017 no Brasil indicou que dentre os fatores que levam uma pessoa a abrir um negócio, 59,4% empreendem pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente e 39,9% por necessidade, ou seja, pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda (GEM, 2017). Em comparação com o questionário pode-se observar um gap na pergunta quando não considera a necessidade como um dos motivos que levam uma pessoa a abrir seu próprio negócio.

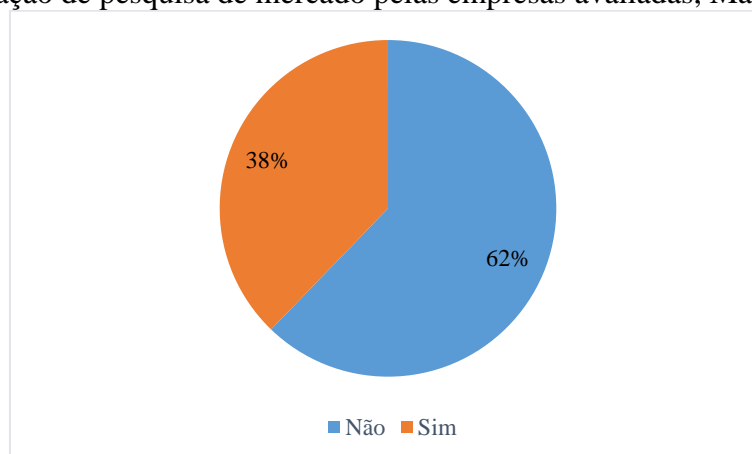
Nesse contexto de abertura do negócio, o Sebrae (2017a) apresenta os 10 erros comuns que os empreendedores cometem, entre eles estão: achar que entrará dinheiro rápido; investir pesado em qualquer canal de marketing; superestimar o crescimento do seu negócio; não saber o seu diferencial; não conhecer bem a sua área de atuação; esperar por clientes; esquecer o capital de giro; e deixar o caixa da empresa de lado.

Entre os erros comuns que foram destacados durante a análise do questionário, 89% das empresas não tiveram nenhum apoio técnico, como por exemplo, suporte de uma consultoria para abrir seu negócio, e 66% possuía metas apenas de curto ou médio prazo, porém não eram claras e definidas.

A pesquisa realizada pelo GEM em 2014 na região sudeste aponta que 87,8% das empresas entrevistadas não buscaram auxílio junto aos órgãos de apoio como Senac, Sebrae, Senai, associações comerciais, entre outros. Dentre os motivos de não procurar órgãos de apoio estão a falta de conhecimento, de interesse, de necessidade e de tempo (GEM, 2014).

Outro ponto importante analisado foi a realização de pesquisa de mercado pelos empreendedores antes de abrirem seus negócios. A figura 5 mostra que apenas 38% das empresas avaliadas realizaram essa pesquisa antes de abrirem o seu negócio.

Figura 5 – Realização de pesquisa de mercado pelas empresas avaliadas, Mariana – MG.



Fonte: Autora (2021).

A pesquisa de mercado, além de orientar o empreendedor nas estratégias que serão tomadas, torna possível conhecer o cliente, suas características, hábitos de consumo, participação no mercado, perceber a estratégia dos concorrentes e observar seus pontos fortes e fracos. Além disso, permite analisar os fornecedores e as empresas que fornecem produtos e serviços, dimensionar o mercado, detectar novas tendências e avaliar a performance dos produtos e serviços, e definir seu público-alvo, ações fundamentais para satisfazer as necessidades dos clientes (SEBRAE, 2014).

A presente pesquisa mostrou também que 38% das empresas não realizam a capacitação dos seus funcionários, e 45% utilizam apenas uma das três opções apontadas pelo questionário: cursos online, treinamentos ou palestras.

Sobre isso, é importante mencionar que toda organização depende de pessoas qualificadas, motivadas e produtivas para realizar seus objetivos. A “receita do sucesso” está em uma equipe capacitada através de treinamentos que ofereçam oportunidades de adquirir e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar o cargo ocupado, além de corrigir deficiências no desempenho e contribuir para o alcance das metas da empresa (MAXIMIANO, 2011).

No entanto, isso não é bem definido em empresas de pequeno porte, nas quais, apesar de existir um responsável pela área de recursos humanos, seu processo não é formalmente estruturado, realizando de forma superficial ou até mesmo deixando de ser feito um dos quatro processos básicos que compreendem a função de recursos humanos; aquisição, desenvolvimento, gestão de desempenho e manutenção de pessoas (MAXIMIANO, 2011).

Outro aspecto importante para o sucesso da empresa é o planejamento financeiro. O Sebrae (2014) mostrou que os empresários acreditam que o principal motivo para ter fechado a empresa é a falta de capital ou lucro, resultado de um planejamento financeiro ineficiente, ou até mesmo a ausência dele. A presente pesquisa mostrou que as empresas avaliadas apresentam falha nesse aspecto: mais de 30% utilizam apenas uma ferramenta de controle (fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, capital de giro, demonstrativo de resultado ou balanço patrimonial), sendo que oito empresas utilizam apenas o fluxo de caixa e sete empresas utilizam apenas contas a pagar, como ferramenta para sua gestão financeira.

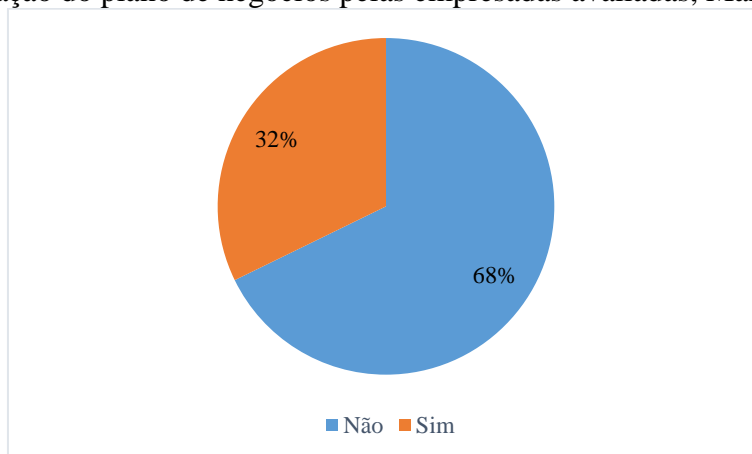
Para Filho (2012) o plano financeiro é um dos mais importantes para uma organização e deve contemplar, no mínimo, o fluxo de caixa claramente definido com entradas e saídas, o plano de estoques, pois possui um custo significativo, o orçamento do empreendimento com a previsão de quanto e qual período de investimento, a demonstração de resultado, e os balanços projetados com a estimativa dos valores a serem atingidos.

Misturar o patrimônio pessoal com o dinheiro da empresa, a ausência de um sistema claro de contabilidade e a falta de planejamento, são atitudes que comprometem o crescimento das empresas no médio e no longo prazo, e põe em risco a sua sobrevivência (AGÊNCIA BRASIL, 2014).

Em pesquisa feita pelo Sebrae em 2020, mesmo antes da pandemia, 73,4% das empresas entrevistadas revelaram que a sua situação financeira não estava boa, e a maioria das empresas consideravam o custo com pessoal um dos principais gastos, porém apenas 18% delas fizeram demissões para manter a saúde financeira dos negócios. Sinal da falta de planejamento financeiro, pois não era claro seus principais gastos e não existia capital de giro para manter a saúde financeira da empresa (SEBRAE, 2020b).

Segundo o Sebrae (2014), um dos principais motivos que levam as empresas a fecharem as portas é a falta de planejamento prévio. Elas não levam em consideração informações importantes como tipos de clientes, concorrentes, fornecedores, mão de obra, localização e aspectos legais, dados que podem ser obtidos através de um plano de negócios. A figura 6 mostra que mais da metade das empresas avaliadas não realizaram um plano de negócios.

Figura 6 – Realização do plano de negócios pelas empresas avaliadas, Mariana – MG.



Fonte: Autora (2021).

Dornelas (2012) afirma que, além de lucrar mais com um planejamento adequado, com um plano de negócios é possível entender e estabelecer diretrizes, gerenciar a empresa de forma mais eficaz, auxiliar na tomada de decisão mais assertiva, monitorar dia a dia a rotina da empresa e conseguir financiamentos e recursos através de instituições financeiras.

Segundo Ferreira e Pinheiro (2018) é através da elaboração do plano de negócios que é possível ter uma visão global e sistêmica de todas as partes que compõem o plano, além de compreender a função de cada parte e a sua inter-relação, facilitando assim o processo de planejamento dos empreendedores.

O levantamento feito pelo Sebrae mostrou que no ano 2020 o Brasil perdeu 920 mil postos de trabalho, resultado da pandemia da Covid-19. Durante esse período as micro e pequenas empresas encontraram dificuldades em como saber lidar com as dívidas, pagar fornecedores, pagar aluguel, conseguir manter as vendas com as lojas fechadas e manter folha de pagamento. Dificuldades que foram o fim de muitas pequenas empresas e que poderiam ter sido evitadas, caso houvesse um plano de negócios adequado (SEBRAE, 2020a).

A ausência desse plano pelas micro e pequenas empresas tem sido quase que cultural no país, pois grande parte dos empreendedores não compreendem que essa seja uma ferramenta indispensável para o sucesso. Isso é resultado, muitas vezes, da baixa formação educacional de grande parcela dos empresários, que acabam atuando sem uma base sólida e construindo um negócio insustentável. Atualmente, com um mundo cada vez mais competitivo, torna-se essencial o planejamento de um negócio de tal maneira que permita visualizar suas ações a curto, médio e longo prazo com maior segurança e confiabilidade. Assim, as chances de um

negócio crescer e se desenvolver com sucesso, deixa de ser algo imaginário e passa a ser capaz de se concretizar (SANTOS; SILVA, 2012).

Devido ao avanço da pandemia da covid-19 tanto as micro e pequenas empresas quanto os microempreendedores individuais tiveram uma queda no número de abertura de novos negócios comparado a janeiro de 2021. Com os fechamentos de várias atividades, o mês de março também tende a ser difícil para os empreendedores (SEBRAE, 2021).

Com relação às dificuldades enfrentadas pelos empreendedores no contexto atual de pandemia, Vasconcelos e Vasconcelos (2020) acreditam que, para o período pós pandemia, existe pelo menos três cenários básicos, na qual cada um tem sua linha lógica de visão de negócio. A primeira linha é a visão pessimista, que considera que poderão ocorrer vários obstáculos difíceis de serem superados. A segunda é a visão otimista, que se espera que a organização encontre um cenário totalmente favorável ao seu crescimento e sua realização plena de sucesso. E a terceira linha é a visão mais provável, que é o meio termo entre a visão pessimista e a visão otimista. Ela indica que não são esperadas variações significativas para a organização não realizar seu objetivo estratégico, desde que seja desenvolvido um plano de negócio.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado a partir da revisão da literatura e da análise dos dados obtidos no questionário, é possível identificar a relevância de um plano de negócio para a existência de uma empresa. Ele é capaz de apresentar uma visão geral e detalhada de todos os passos necessários para abrir ou ampliar um negócio, de forma clara.

Apenas a vontade de ter o próprio negócio, ou gostar do que faz, como mostram os resultados do questionário realizado, não são o suficiente para manter saudável a vida de uma empresa. Dentre os principais fatores apontados pela pesquisa, que influenciam a mortalidade das micro e pequenas empresas, destacam-se as falhas gerenciais: falta de planejamento financeiro, de metas estabelecidas e de pesquisa de mercado, bem como a má gestão, consequências da ausência de um plano de negócio.

O plano de negócios é uma ferramenta que tem como objetivo eliminar ou mitigar os principais erros cometidos pelas empresas, como falta de planejamento financeiro, não conhecer o mercado de atuação, seus clientes e concorrentes, falta de capacitação dos funcionários, entre outros. Pontos que são fundamentais para uma empresa se reestruturar no período pós pandemia, levando em consideração não apenas a sobrevivência, caso o cenário pessimista ocorra, mas dando suporte para aproveitar potenciais oportunidades, caso o cenário otimista se concretize.

Assim, como forma de apoiar as pequenas e microempresas que não realizaram o plano de negócios, foi criado e disponibilizado um guia com base no modelo de plano de negócios do Sebrae, apresentado no Apêndice B, afim de nortear e incentivar essas empresas a seguirem um caminho estratégico através de um planejamento.

Embora os resultados alcançados tenham sido satisfatórios de acordo com o objetivo de pesquisa proposto, a pesquisa possui como limitação o fato de não considerar pontos relevantes para a elaboração do questionário como o empreendedorismo por necessidade, a escolaridade dos entrevistados e a intensão quanto ao desejo de futuro suporte ao seu negócio.

Sendo assim, sugere-se, para estudos futuros, que esta pesquisa seja replicada em outros contextos, confrontando os resultados obtidos em micro e pequenas empresas situadas em cidades com características semelhantes.

Além disso, é necessárias práticas mais próximas da comunidade como a prestação de consultorias dos alunos para as micro e pequenas empresas, assegurando a aplicação de metodologias e garanta a aproximação do planejamento estratégico com a rotina das empresas locais, através da parceria entre a escola e a comunidade, alinhando a teoria e a prática.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL, **Falta de gestão profissional ameaça pequenas empresas, dizem especialistas**. 2014. Disponível em: www.agenciabrasil.ebc.com.br Acesso em: 17/07/2020.

ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.

ANDERSON, D.R.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T. A.; CAMM, J. D.; COCHRAN, J.J. **Estatística aplicada a administração e economia**. Tradução: Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Cengage, 2019.

BERNARDI, L.A. **Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2003.

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

BIAGIO, L. A. **Como elaborar o plano de negócios: + curso *on-line***. 1 ed. São Paulo: Manole, 2013.

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

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FABRETE, T. C. L. **Empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

FERREIRA, F. M.; PINHEIRO, C. R. M. S. **Plano de Negócios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor, Gestão e Produção**. São Carlos, v. 25, n. 4, p. 854-865, 2018.

FILHO, E. R. **Empreendedorismo: Dicas e planos de negócios para o século XXI**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Ministério da Economia, 2020. Disponível em: www.gov.br Acesso em: 05/04/2021.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, **Empreendedorismo na Região Sudeste do Brasil: 2014**, Curitiba: IBQP, 2014. Disponível em: www.ibqp.org.br Acesso em: 27/09/2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, **Empreendedorismo no Brasil: 2017**, Curitiba: IBQP, 2018. Disponível em: www.ibqp.org.br Acesso em: 14/09/2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, **Empreendedorismo no Brasil: 2019**, Curitiba: IBQP, 2019. Disponível em: www.ibqp.org.br Acesso em: 07/09/2020.

GUPTA, C. B.; GUTTMAN, I. **Estatística e probabilidade com aplicações para engenheiros e cientistas**. Trad.: FARIAS, A. M. L.; FLORES. V. R. L. F. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

IBRE. **Empresas de pequeno porte sofrem muito mais durante a pandemia: IBRE, 2020**. Disponível em: www.blogdoibre.fgv.br Acesso em: 12/01/2021.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005.

MAROTTI, J.; GALHARDO, A. P. M; FURUYAMA, R. J.; PIGOZZO, M. N.; CAMPOS, T. N.; LAGANÁ, D. C. Amostragem em pesquisa clínica: Tamanho da amostra. **Revista de Odontologia da Universidade**, São Paulo, p. 186-194, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. v.1, 5a ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 337 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**.2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MC CLAVE, J. T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. **Estatística para administração e economia**. Trad.: SOARES, F. P; FILHO, F. S. 10. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais**. São Paulo: Atlas, 2009.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 37. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

SANTOS, E. A.; SILVA, C. E. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.3, n.1, p.37-62, 2012.

SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2008.

SEBRAE. **Abertura de MPE e MEI no primeiro bimestre de 2021**. Sebrae, 2021. Disponível em: www.datasebrae.com.br Acesso em: 30/03/2021.

SEBRAE. **Boletim Observatório MPE (Micro e Pequena Empresa)**. Sebrae, 2021. Disponível em: www.datasebrae.com.br Acesso em: 30/03/2021.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília/DF: Sebrae, 2013. Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 28/11/2019.

SEBRAE. **Estratégia Empresarial: Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. São Paulo: Sebrae, 2019. Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 21/10/2019.

SEBRAE. **Estudo de mercado: Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. São Paulo: Sebrae, 2017 (a). Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 04/09/2019. (a)

SEBRAE. **Estudo e pesquisa: Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. São Paulo: Sebrae, 2017 (b). Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 04/09/2019. (b)

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Sebrae, 2018. Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 21/10/2019.

SEBRAE. **Número de demissões no Brasil em quatro meses foi o mesmo de quatro anos**. São Paulo: Sebrae, 2020 (b). Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 06/01/2020. (b)

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. São Paulo: Sebrae, 2020 (a). Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 10/01/2020. (a)

SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade de empresas: Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo: Sebrae, 2014. Disponível em: www.sebrae.com.br Acesso em: 13/07/2020.

PREFEITURA DE MARIANA. **Dados demográficos**. Mariana, 2021. Disponível em: www.mariana.mg.gov.br Acesso em: 30/30/2021.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Estatística: total de microempreendedores individuais**. Portal do empreendedor, 2020. Disponível em: www.portaldoempreendedor.gov.br Acesso em: 29/06/2020.

VALE, G. M. V.; CORREA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.

VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar de Direito**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 163-182, jul.

ZAVADIL, P. R. **Plano de negócios: uma ferramenta de gestão**. São Paulo: InterSaberes, 2013.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A–QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO - PLANO DE NEGÓCIOS***Obrigatório**

1. Qual é o nome do seu negócio? *
2. Sua empresa é formalizada? Há quanto tempo? * (A formalização é o registro empresarial que consiste na regularização da situação da pessoa que exerce atividade econômica frente aos órgãos do Governo, como Junta Comercial, Receita Federal, Prefeitura, entre outros.)
3. Qual é a atividade do seu negócio? *
 - () Comercial
 - () Prestação de serviço
 - () Industrial
 - () Outro
4. Qual é o porte do seu negócio? *
 - () Empresa de Pequeno Porte
 - () Microempreendedor Individual
 - () Microempresa
 - () Outro
5. Qual o sistema de tributação usado no seu negócio? *
 - () Lucro real
 - () Lucro presumido
 - () Simples nacional
 - () Não tem
6. O que te levou a abrir o seu negócio? *
 - () Tradição de família
 - () Conhecimento adquirido no mercado
 - () Oportunidade de negócio
 - () Outro
7. Quando implantou o seu negócio teve alguma consultoria em gestão de negócios? Por quê? *
8. Antes de abrir sua empresa você realizou uma pesquisa de mercado formal para conhecer seus clientes, concorrentes e fornecedores? Por quê? *A pesquisa de mercado é uma coleta de informações junto ao consumidor, concorrente ou fornecedor para orientar a tomada de decisões ou solucionar problemas.

9. Como é feita a capacitação da mão de obra da sua empresa? *
- Não é feita
 - Cursos online
 - Cursos presenciais
 - Palestras
 - Outro
10. Com base quem quais critérios que você realiza as compras, coloca os preços e toma as decisões de gestão da sua empresa? *
11. Você possui algum tipo de controle financeiro implantado na sua empresa? *
- Fluxo de caixa
 - Contas a pagar
 - Contas a receber
 - Capital de giro
 - Demonstrativo de resultado
 - Balanço patrimonial
 - Outro
12. Você possui metas traçadas e bem definidas para a sua empresa a curto, médio e longo prazo? *
13. Sua empresa possui um plano de negócios formalizado ou por escrito? Se possui, o que te levou a elaborá-lo? * (Plano de negócio 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. Através dele é possível informações detalhadas do seu ramo de atuação, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e da gestão da empresa.)
14. Indique uma empresa para participar também do questionário. (Informar contato)

APÊNDICE B - GUIA DE PLANO DE NEGÓCIOS

▪ SUMÁRIO EXECUTIVO

CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO

- A. O que é o negócio?
- B. Quais os principais produtos e/ou serviços?
- C. Quem são seus principais clientes?
- D. Onde será localizada a empresa?
- E. O montante de capital que foi investido?
- F. Qual é o faturamento mensal?
- G. Que lucro espera obter do negócio?

METODOLOGIA 6W2H

- A. O que o plano pretende?
- B. Onde a empresa está localizada?
- C. Por que a empresa elaborou um plano de negócios?
- D. Como está a saúde financeira da empresa?
- E. De quanto recurso a empresa necessita?
- F. Quando foi criado o negócio?
- G. Quem realiza as atividades?
- H. Qual o produto/ serviço da empresa?

DADOS DO EMPREENDEDOR

- A. Nome:
- B. Cidade:
- C. Descrição do perfil:
- D. Atribuições:

DADOS DO EMPREENDIMENTO

- A. Nome:
- B. CNPJ/CPF:
- C. Missão:
- D. Forma Jurídica:
- E. Enquadramento tributário:
- F. Capital Social:
- G. Fontes de recurso:

▪ **ANÁLISE DE MERCADO**

ESTUDO DOS CLIENTES

1º passo: identificando as características gerais dos clientes

- A. Qual a faixa etária?
- B. Na maioria são homens ou mulheres?
- C. Têm família grande ou pequena?
- D. Qual é o seu trabalho?
- E. Quanto ganham?
- F. Qual é a sua escolaridade?
- G. Onde moram?

2º passo: identificando os interesses e comportamentos dos clientes

- A. Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço?
- B. Que preço pagam atualmente por esse produto?

3º passo: identificando o que leva essas pessoas a comprar

- () O preço
- () A qualidade dos produtos e/ou serviços
- () A marca
- () O prazo de entrega
- () O prazo de pagamento
- () O atendimento da empresa

4º passo: identificando onde estão os seus clientes

- A. Qual o tamanho do mercado em que você atua?
 - () É apenas sua rua
 - () O seu bairro
 - () Sua cidade
 - () Todo o Estado
 - () O País todo ou outros países
- B. Seus clientes encontram sua empresa com facilidade?

ESTUDO DOS CONCORRENTES

	QUALIDADE	PREÇO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	LOCAL	ATENDIMENTO	SERVIÇOS AOS CLIENTES	GARANTIAS OFERECIDAS
EMPRESA							
CONCORRENTE 1							
CONCORRENTE 2							

ESTUDO DOS FORNECEDORES

ITEM	FORNECEDOR	PREÇO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	PRAZO DE ENTREGA	LOCALIZAÇÃO	CONSIDERAÇÕES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

- **PLANO DE MARKETING**
 - A. Descrição dos principais produtos
 - B. Preço
 - C. Estratégias promocionais
 - D. Estrutura de comercialização
 - E. Localização do negócio
- **PLANO OPERACIONAL**
 - A. Layout ou arranjo físico
 - B. Capacidade comercial
 - C. Processos operacionais
 - D. Necessidade de pessoal
- **PLANO FINANCEIRO**

CAPITAL DE GIRO

- A. Estoque Inicial
- B. Caixa Mínimo

1º passo: contas a receber – cálculo do prazo médio de vendas

2º passo: fornecedores – cálculo do prazo médio de compras

3º passo: estoques – cálculo da necessidade média de estoques

4º passo: cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

CUSTOS

- A. Comercialização
- B. Mercadorias vendidas
- C. Mão de obra
- D. Custos fixos

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

INDICADORES DE VIABILIDADE

- A. Ponto De Equilíbrio
- B. Lucratividade
- C. Rentabilidade
- D. Prazo de retorno do investimento

▪ ANÁLISE SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	AMEAÇAS