

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA EXPANSÃO DA INDÚSTRIA DE FARINHA OLIVEIRA'S NO MUNICÍPIO DE JARÁGUA-GO¹

Daniele de Sá Cardoso¹
Fernando Cecílio Daher²

¹ Graduada do curso de Administração do Campus Anápolis de CSEH/UEG.

² Mestrando em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente e Docente da
Universidade Estadual de Goiás.

Resumo: O empreendedorismo é importante para as organizações, em especial para as micro e pequenas empresas, pois através dele é possível introduzir novos produtos e serviços no mercado, por meio da criação de maneiras diferentes de atender às demandas surgidas. O plano de negócios constitui-se em ferramenta que auxilia o empreendedor no processo de planejamento, definição de estratégias e análise da viabilidade e dos riscos envolvidos do negócio. Este estudo objetivou descrever o processo de elaboração de um Plano de Negócios para a expansão da Indústria de Farinha Oliveira's, situada na cidade de Jaraguá, Estado de Goiás, com foco no aumento da produção, do número de clientes e da lucratividade da empresa. Adotou-se o estudo de caso como método, classificado como exploratório, descritivo e qualitativo. Como referencial norteador das etapas do processo de elaboração do plano adotou-se o manual que contém a descrição de como elaborar um plano de negócios, disponibilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Os objetivos propostos foram alcançados e os resultados obtidos com a elaboração do plano mostrou que a expansão da indústria estudada é viável e rentável, com possibilidades de retornos sobre o investimento em um curto período de tempo. A empresa possui, a partir de agora, um instrumento elaborado de acordo com métodos científicos e que poderá facilitar nos processos de tomada de decisões, com ganhos em competitividade.

Palavras-chave: Plano de negócio. Empreendedorismo. Plano de Expansão. Viabilidade.

¹ Este artigo constitui-se da síntese dos resultados do Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração elaborado pela primeira autora (CARDOSO, 2015).

Introdução

As micro e pequenas empresas têm grande importância para a economia brasileira, o que veio a ser reconhecido a partir da década de 1990, com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Anteriormente, o ambiente no país não se mostrava favorável aos empreendedores e não havia um órgão que pudesse dar apoio aos projetos empreendidos. O empreendedorismo é importante para as empresas de maneira geral e para a sociedade, pois gera empregos e aquece a economia (MENDES, 2009).

A taxa de empreendedorismo no Brasil obtida por pesquisa realizada em 2014 encontra-se em crescimento, supera 2,2% em relação ao ano de 2013, com 34,5% dos empreendedores totais da população pesquisada entre homens e mulheres com faixa etária de 18 a 64 anos. Sobre os motivos que os levaram a empreender, mais de 70% dos pesquisados relataram que foi por oportunidade. A mentalidade da população é tida como otimista e demonstra que os empreendedores têm conhecimento do negócio e habilidades, conseguem perceber as oportunidades, possuem convicção de que a criação do próprio negócio é o grande meio de realizar os seus desejos e não são impedidos pelo medo (SEBRAE, 2014).

O termo empreendedorismo foi e ainda é tema em alta, com diversas definições sob a perspectiva de vários autores. Uma das definições mais referenciada é a do economista Shumpeter ao afirmar que o empreendedorismo está ligado ao capitalismo, à inovação e à criatividade. O autor afirma que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1982 *apud* MENDES, 2009, p. 07).

O empreendedorismo também é definido como um “processo de criação de valor e mudança de comportamento no mundo dos negócios, por meio da inovação de serviços ou produtos oferecidos”. E sobre as modalidades de empreendedorismo, há aquela que ocorre por necessidade (maneira encontrada para gerar renda, como alternativa de sobrevivência) e por oportunidade (o empreendedor visualiza a oportunidade e a coloca em prática, transformando-a em negócio, de forma voluntária) (MENDES, 2009, p.13).

O empreendedor é a pessoa que encara as dificuldades e os obstáculos como desafio e oportunidade, que acredita no seu negócio ao ponto de buscar alcançá-lo a qualquer custo, busca a autorrealização, que vê no seu negócio a grande oportunidade de transformar um sonho em realidade e, com isso, alcançar satisfação ao provar para si mesmo que é capaz (MENDES, 2009). Os empreendedores possuem suas características próprias e diferem em

muitos aspectos das outras pessoas, já que frequentemente encaram situações de tomadas de decisões, muitas vezes inseguros, sobre pressões, o que causa grande desgaste emocional (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

No mercado competitivo vivenciado pelas organizações, para que o empreendedor possa se destacar é necessário desenvolver habilidades com vistas a adaptar às frequentes mudanças e exigências, o que significa que eles precisam ter a capacidade de inovar constantemente. A “Inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. Um empreendedor de sucesso é aquele que sabe inovar, pois enxerga as oportunidades existentes diante das mudanças no mercado (DRUCKER, 1987, p. 25).

Nos países em desenvolvimento como o Brasil, devido à grande limitação de geração de novas tecnologias, a capacidade das empresas para gerar inovações radicais é bem reduzida, tendo como grande motivador para a implementação de inovações, as demandas do mercado, sendo também induzidas pela oportunidade de redução dos fatores de produção como, por exemplo, o preço de fabricação que com a utilização da inovação possibilita melhor eficiência no uso dos insumos escassos e proporciona o aumento na produtividade (TIGRE, 2006). O empreendedorismo não diz respeito apenas às pequenas empresas e aos novos empreendimentos, nem somente à criação de novos serviços ou produtos, pois a inovação pode ocorrer em todos os âmbitos do negócio, o que envolve produtos, processos, negócios e ideias (CHIAVENATO, 2007).

Iniciar um novo negócio não é simplesmente identificar uma oportunidade ou ter um a ideia inovadora ou possuir características empreendedoras. O processo empreendedor exige muita cautela, conhecimento, habilidades específicas e uso de ferramentas que possam proporcionar maior segurança para abertura do negócio. O Plano de Negócios é uma ferramenta disponível que auxilia o empreendedor a ter maiores chance de êxito ao criar ou expandir o negócio (SEBRAE, 2013). Trata-se de um instrumento que auxilia no processo de planejamento, define as melhores estratégias para o futuro do empreendimento, possibilita analisar as oportunidades existentes, calcula a viabilidade das estratégias e os riscos envolvidos. A partir do Plano de Negócios é possível identificar os recursos e fontes necessárias de financiamento e, nas empresas de pequeno porte e em fase inicial, proporciona o desenvolvimento da equipe de gestão, visto que na maioria das vezes elas não têm condições de arcar com os elevados custos de contratação de pessoal qualificado para compor a sua equipe (DORNELAS, 2011).

O plano de negócios é um documento que descreve o futuro do negócio, traça o passo a passo e os meios para colocar em prática a oportunidade identificada; com ele é possível identificar se o negócio vai ser rentável ao ponto de garantir sua sobrevivência; é um processo dinâmico que se bem elaborado traz todas as respostas sobre a empresa; e pode ser utilizado como meio para a obtenção de financiamento e de negociação com os *stakeholders*, que são os clientes, fornecedores, empregados, sócios, bancos, dentre outros (DOLABELA, 2008).

Existem diversas estruturas para a elaboração de um Plano de Negócios. O que se sabe é que, independente de qual for escolhida pelo empreendedor, existem alguns aspectos chaves que são essenciais para um bom entendimento do plano e que devem ficar claramente expressas, quais sejam: a oportunidade identificada; o público alvo; o mercado que irá atuar; o perfil e habilidades do(s) gestor(es) do negócio; os recursos necessários para que o negócio aconteça (recursos financeiros, humanos e materiais); a definição da visão, missão, objetivos e metas da empresa; o valor do investimento necessário, assim como quando e quanto será o retorno (fazer o fluxo de caixa); e quais os principais riscos e ameaças ao negócio (DORNELAS, 2011).

Um possível ponto de partida é iniciar o Plano de Negócio pela identificação da oportunidade, pois fica mais claro e abre as portas para as demais etapas. É essencial, também, buscar informações a respeito do negócio para chegar à conclusão se vale a pena ou não prosseguir com o empreendimento. Uma próxima etapa é a análise do mercado, analisar qual o setor que a empresa está situada, quais as tendências, quem são os meus clientes, quais os concorrentes e suas estratégias de negócio, etc. Em seguida, o Modelo de negócio é onde se aborda e deixa claro qual é o meu negócio, começa a traçar um breve plano de marketing e previsões de entradas. Em sequência, qual investimento tem que buscar; prosseguindo apresentando os demonstrativos financeiros se o negócio é viável ou não e por fim encerrar o documento, revisá-lo e avaliar os cenários (DORNELAS, 2011).

Este artigo objetiva descrever o processo de elaboração do Plano de Negócio da Indústria de Farinha Oliveira's, uma microempresa situada no município de Jaraguá, Estado de Goiás, com vistas a analisar sua viabilidade de expansão.

Metodologia

O estudo direcionou-se à solução de problemas, por meio da adoção da estratégia de pesquisa de estudo de caso – exploratório-descritivo e qualitativo. O estudo de caso constitui-se de uma investigação de grande intensidade, onde o autor escolhe um objeto de pesquisa,

foca no caso, explora diversas fontes de dados e analisa cada aspecto a fim de alcançar os objetivos. Trata-se de uma estratégia de pesquisa que procura examinar fenômenos dentro de um contexto (ROESCH, 2005). A pesquisa exploratória possibilita detectar práticas de inovação nos processos produtivos e administrativos e tem a vantagem de proporcionar, por meio de uma boa revisão de literatura, melhor entendimento de determinada questão ou situação-problema (HAIR JR et al., 2005). Além disso, seu principal objetivo é o aperfeiçoamento ou a descoberta de novas ideias (GIL, 1991).

No estudo em tese, a pesquisa exploratória foi indispensável pelo fato de proporcionar melhor compreensão da ideia do negócio, para o que foram realizados: análise de mercado; estudos dos clientes, concorrentes, fornecedores; elaboração do plano de marketing, dentre outros planos descritos nos resultados, com base em observações assistemáticas e comparando a realidade atual da empresa e do público alvo.

A observação não consiste apenas em ver e ouvir, mais do que isso, é uma técnica para a obtenção de dados, a fim de registrar e adquirir informações, por meio do estudo de diversos fenômenos, atitudes e comportamentos. A observação assistemática ou não estruturada é a mais simples e informal, sendo mais aplicada em estudos exploratórios, de forma que o pesquisador não precisa utilizar técnicas especiais para registrar e recolher fatos da realidade (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Caracteriza-se como descritivo por ser um estudo de caso que descreve fatos e fenômenos da realidade da empresa. Nesta metodologia, os planos de pesquisa são estruturados para mensurar características específicas de uma questão de pesquisa (HAIR JR et al., 2005).

Sobre os aspectos do método quantitativo ou qualitativo, há certa confusão entre adotar um ou outro. No entanto, o estudo de caso não necessariamente deve trabalhar com um único método, ou seja, ele pode ser trabalhado tanto de maneira qualitativa quanto quantitativa e a melhor forma de se definir qual alternativa escolher dependerá de qual o objetivo final do estudo (YIN, 1981 *apud* ROESCH, 2005). Assim, caracteriza-se como qualitativo, pois lançaram mão de informações qualitativas para a elaboração da Missão e Visão da empresa; para descrever as características da empreendedora; para a elaboração do plano de marketing; para a realização da avaliação estratégica, entre outros itens importantes constantes do plano de negócios. A pesquisa quantitativa é uma investigação que trabalha com informações numéricas e estatísticas para explicar dados e é recomendada para avaliar mudanças na empresa. Nela há traços bem definidos por ser mais objetiva, sistemática e

quantificar os conceitos. Tem vantagens por visar à precisão e o controle, há uma integração entre métodos quantitativos e qualitativos e previne desvios no trabalho pela inferência, interesse e subjetividade do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Foi utilizada na pesquisa bibliográfica, uma apostila intitulada “Como elaborar um plano de negócios” (SEBRAE, 2013) e o software Plano de Negócio 3.0 (SEBRAE, s.d.) como ferramenta de apoio. Ao final, obteve-se um Plano de Negócios para a empresa Indústria de Farinha Oliveira’s, descrito nos resultados a seguir.

Resultados

O Plano de Negócios para a Expansão da Indústria de Farinha Oliveira’s no Município de Jaraguá-Go foi elaborado, cujo processo de forma sintética é apresentado neste artigo em suas etapas, a saber:

a) **Sumário Executivo:** o sumário executivo descreve a síntese geral do Plano de Negócio, e no caso em estudo encontra-se transcrito a seguir, uma maneira de sintetizar os resultados e apresentá-los neste artigo: a Indústria de Farinha Oliveira’s é uma empresa que atua no ramo da fabricação de farinha de mandioca artesanal, que busca oferecer produtos de qualidade, com vistas à sustentabilidade, com preço competitivo e foco na satisfação dos clientes. Conta com profissionais qualificados em sua gestão, é uma empresa com oito décadas de atuação no mercado e com grande experiência no ramo. Seu principal produto é a farinha de mandioca que, com característica 100% natural, torrada e de cor amarelada. O público alvo são empresas privadas de médio e pequeno porte, distribuídas entre supermercados, mercearias, frutarias, açougues, restaurantes e empresas interessadas em comercializar o produto. A empresa conta com uma ótima localização, situada na Fazenda São Januário, Município de Jaraguá, Estado de Goiás, próximo à cidade, há menos de um quilômetro da Rodovia GO 070 e próxima à rodovia BR 153. A forma jurídica adotada é Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) e o enquadramento tributário se dá no Simples Nacional. A indústria pretende expandir o negócio, com aumento da sua carteira de clientes e de sua capacidade produtiva. Tal expansão tem gerado expectativa nos moradores da região em relação ao desenvolvimento econômico do local. Para atingir aos objetivos será necessário um investimento de R\$ 19.657,07 (dezenove mil seiscientos e cinquenta e sete reais e sete centavos) para a aquisição de maquinários, equipamentos, utensílios, dentre outros itens identificados como necessários. Contudo, para viabilizar o projeto de expansão, foi estruturado o planejamento financeiro com base nas vendas anuais,

considerando todas as despesas e encargos, projetados para os próximos cinco anos, juntamente com vários indicadores de viabilidade;

b) Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições: foi realizada a descrição das informações sobre o empreendedor, perfil e atribuições;

c) Dados do empreendimento: detalhadas as informações sobre o registro comercial da empresa, data de fundação, localização e os motivos que levaram à sua criação;

d) Descrição do projeto de expansão – identificaram-se os principais clientes e realizou-se a indicação das formas como a empresa poderá se organizar para conseguir se expandir no mercado em que atua;

e) Aspectos estratégicos: a partir do levantamento de informações sobre o ambiente interno e externo em que a empresa se encontra inserida, estabeleceram-se a missão e a visão organizacionais, assim como realizou-se a avaliação estratégica por meio da Análise de SWOT para identificar as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças. Esta análise é também denominada de matriz PFOA (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), oriunda dos termos em inglês *Strengths* (forças/potencialidades), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), por isso conhecida como análise de SWOT (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010);

f) Análise do mercado: nesta etapa, procedeu-se ao estudo dos clientes, com a identificação do público alvo (perfis dos clientes), do comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar) e a área de abrangência (onde se localizam os clientes). Em seguida, uma avaliação dos concorrentes foi realizada, com a identificação das empresas, qualidade dos produtos ofertados, preço praticado, condições de pagamento, localização, forma de atendimento, serviços oferecidos aos clientes e garantias oferecidas. Também, a análise dos fornecedores foi desenvolvida nesta etapa do plano de negócio;

g) Plano de Marketing: realizou-se a caracterização do marketing na empresa, por meio da descrição do produto e do preço; identificação das estratégias promocionais, da estrutura de comercialização e da localização do negócio;

h) Plano Operacional: elaborou-se o layout ou arranjo físico da indústria, descreveu-se a capacidade produtiva e os processos operacionais, assim como identificou-se a necessidade de recursos humanos para a condução do negócio;

i) Plano Financeiro: foram calculados, dentre outros, o valor do investimento e dos custos fixos e variáveis; as receitas e os indicadores de viabilidade do negócio, assim como o demonstrativo dos resultados;

j) **Indicadores de Viabilidade:** demonstrados os período de *payback*, ponto de equilíbrio, índice de lucratividade, índice de rentabilidade, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL);

k) **Construção de cenários:** elaborou-se a demonstração do resultado operacional do negócio nos cenários provável, pessimista e otimista, de forma a fornecer à empresa alternativas possíveis de atuação, considerando estas três possibilidades de cenários futuros.

Discussão e Conclusões

O método utilizado para a construção do Plano de Negócio para a Indústria de Farinha Oliveira's teve aplicabilidade importante e possibilitou confirmar a viabilidade do alcance dos objetivos propostos no estudo.

Observou-se que a empresa atualmente atende a clientes, em sua maioria, de pequeno porte, de forma que com a expansão pretendida e consequente aumento de produção será possível ampliar a carteira de clientes, bem como manter estoque de segurança.

Dentre os fatores relevantes identificados, destaca-se que a empresa estudada se encontra posicionada um “ponto” abaixo da sua principal concorrente, porém com a implantação do projeto de expansão poderá crescer no mercado e tornar-se mais competitiva, inclusive adotando posicionamento de competir com sua principal concorrente. No que diz respeito aos fornecedores, a empresa tem grande vantagem em função de possuir produção própria da sua principal matéria prima, a mandioca, além do aspecto relacionado à localização que é estratégica, próxima à lavoura de onde é extraída, o que representa menores custos de estocagem e de transporte. Além disso, sua localização privilegiada, próxima à cidade de Jaraguá, reduz os custos de distribuição dos seus produtos para o seu principal nicho de clientes.

O plano de marketing proposto tem a capacidade de melhorar os aspectos relacionados à divulgação e à apresentação dos produtos, o que envolve ações relacionadas à embalagem, divulgação da marca, dentre outros, com possibilidades de captar e fidelizar clientes, além de fazer com que a marca fique melhor conhecida e posicionada no mercado.

Tomando os ensinamentos de Gitman (2002) sobre os aspectos financeiros de um plano de negócio, o plano financeiro possibilitou identificar o capital, no tempo ideal e ao menor custo, necessário para garantir a sobrevivência da empresa. O estudo da viabilidade financeira do projeto apontou que a expansão é altamente viável e resultará no alcance do retorno esperado, demonstrado através do cálculo do VPL, da TIR, do índice de rentabilidade,

do índice de lucratividade, e do período de *payback*.

A maior dificuldade encontrada na elaboração do estudo ocorreu na fase de obtenção de informações sobre o mercado de atuação da empresa, em especial nos aspectos relacionados aos concorrentes, vez que houve recusa destes quanto ao fornecimento das informações solicitadas. Os dados obtidos para esta análise foram resultantes da observação direta dos autores do estudo junto aos clientes da empresa em um período de seis meses.

Considera-se que os objetivos foram alcançados, pela elaboração de um plano de negócio dentro de uma metodologia científica e que lançou mão dos principais referenciais teóricos que suportam a temática. A empresa possui um instrumento que pode alavancar vantagem competitiva, pelo fato de conhecer todo o processo e por ter maior firmeza nas tomadas de decisões (DOLABELA, 2008). Tal processo proporcionou o autodesenvolvimento da equipe de gestão da empresa, o que, conforme admite Dornelas (2011), diminui os riscos e incertezas do empreendimento frente às mudanças crescentes e instabilidades do mercado. Diversas variáveis intervenientes na gestão da organização foram identificadas e os resultados obtidos analisados. A empresa poderá lançar mão desta ferramenta estruturada e tomar decisões com o objetivo de melhorar seu posicionamento no mercado com foco em atender às distintas demandas surgidas.

Referências

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van Den; PIETERSMA, Paul. Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CARDOSO, Daniele de Sá. **Plano de Negócios para Expansão da Indústria de Farinha Oliveira's No Município De Jaraguá-Go** [Monografia Graduação]. Universidade Estadual de Goiás, Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas. Anápolis: UEG, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª Ed, São Paulo, Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra Ltda, 2002.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, Jerônimo. **Manual do Empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso**. São Paulo: Atlas 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf>. Acesso em 30 de abril de 2015.

SEBRAE. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf>. Acesso em 13 de agosto de 2015.

SEBRAE. **Software Plano de Negócio 3.0**. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/software/software-plano-de-negocio-30#>>. Acesso em 03 de agosto de 2015.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da inovação: a economia de tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.