

ANÁLISE DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM REVENDEDORAS DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO¹

Luciano Vieira², Denize Grzybovski³, Jorge Oneide Sausen⁴, Lisiane Hermes⁵.

¹ Projeto de Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ;

² BOLSISTA CAPES, Aluno do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, contato.luvieira@yahoo.com.br

³ Professora Doutora de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, gdenize@upf.br;

⁴ Professor Doutor de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, Orientador, josausen@unijui.edu.br

⁵ Aluna do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, lisianehermes@upf.br

Introdução

Pesquisas sobre empreendedorismo têm evoluído rapidamente e o número de áreas em que o tema tem sido explorado também está aumentando (FILION et al, 2010). No entanto, as práticas de empreendedorismo, com uso de ferramentas de gestão, não se desenvolvem na mesma velocidade. Em termos econômicos, empreendedorismo e empresa familiar são temas correlatos, pois pequenas empresas e de base familiar representam os principais tipos de empresas no Brasil (IBGE, 2013), uma das maiores fontes geradoras de empregos, de melhor distribuição de renda e responsáveis por atividades que não são de interesse de empresas não familiares e de grande porte (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008). Contudo, estas também são as que apresentam maior índice de mortalidade até cinco anos de vida. A ausência de um plano de negócios é um dos principais fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras, pois deveriam ser utilizados como ferramentas de gestão de recursos (NEVES; PESSOA, 2006). A maioria dos planos de negócio disponíveis na literatura se diferencia pelo tipo de negócio ou dimensão prevista da operação (DEGEN, 1989; DORNELAS, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). O plano de negócio é um documento no qual são descritos todos os elementos externos e internos relevantes à vida da empresa (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009). Também é uma ferramenta de gestão aplicada tanto na criação de um novo empreendimento quanto no planejamento de empresas maduras (DORNELAS, 2001). Dornelas (2001) considera que cada empresa possui características que as diferenciam de outras, por isso não há um modelo padrão, apesar de que seus elementos constituintes podem ser padronizadas para facilitar o entendimento. Os elementos intervenientes num plano de negócio são: cultura da empresa, ambiente de negócios, contexto social, objetivos e metas dos empreendedores, atividade principal. Um modelo de plano de negócio é composto por: sumário executivo, produtos e serviços, análise da indústria, plano de marketing, plano operacional, estrutura da empresa e plano financeiro (DORNELAS, 2001). A empresa Alfa, no entanto, sugere às empresas PME integrantes de sua rede de revenda (empresas familiares, pequeno e médio porte, prestadoras de serviço de revenda de gás liquefeito de petróleo) os seguintes elementos: dimensionamento da área de atuação, dados dos competidores, análise concorrencial, definição de



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XIV Jornada de Extensão

panorama de mercado, análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, curva de valor, definição do market share desejado, plano de ação, parâmetros de ação, análise de estrutura de despesas existentes, investimentos, projeção de vendas e fluxo de caixa. Considerando as especificidades sugeridas por Dornelas (2001), cabe questionar se o plano de negócio sugerido pela empresa Alfa é eficiente e/ou adequado à gestão de empresas deste porte e de base familiar. O objetivo deste artigo é analisar o modelo de plano de negócios sugerido pela empresa Alfa a sua rede de revenda e comparar com o sugerido por Dornelas (2001).

Metodologia

A pesquisa é exploratória (GIL, 1995) e descritiva, do tipo estudo de caso simples, pois se buscou o aprofundamento das questões que envolvem as decisões da gestão nas empresas familiares revendedores de gás liquefeito de petróleo. Justifica-se a escolha pelo estudo de caso por esta fornecer riqueza de dados e detalhes, contribuindo para análise em profundidade (YIN, 2001). Quanto à abordagem dos dados é uma pesquisa qualitativa. Neste estudo, realizou-se a coleta de dados secundários (descrição do modelo do plano de negócios implantado na empresa Alfa), através de planilha de dados em relatórios de desempenho da empresa e disponíveis em sua página eletrônica e entidades setoriais. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista, sendo um consultor interno sujeito informante, e de observação não participante, a qual se deu pelo acompanhamento do levantamento de dados e posterior elaboração do plano de negócios.

Resultados e Discussão

O modelo de plano de negócios analisado neste estudo de caso diferencia-se ao proposto por Dornelas (2001) e tem características estruturais específicas para o fim a que se propõe, o qual é a implementação em MPEs e familiares da rede de revenda de gás liquefeito petróleo. Ao contrário de Dornelas (2001), o referido plano de negócios não contempla a definição da estrutura organizacional formal, bem como não deixa claro o perfil gerencial que se deseja ter na empresa. Isso se deve ao fato de que, em empresas familiares geralmente o proprietário também é o gestor e, especificamente no segmento de serviços de revenda de gás, há um problema relativo à sucessão na gestão, como já analisado por Grzybovski e Vieira (2012). A objetividade e clareza na apresentação do plano de negócios, o modelo utilizados nas vendas diferencia-se de Dornelas (2001). O plano de marketing apresenta com clareza como vender seus produtos/serviços e conquistar seus clientes, aprestando os métodos de comercialização, os diferenciais competitivos e outras características próprias da indústria.

Conclusões

O plano de negócios em empresas familiares revendedoras de gás liquefeito de petróleo não contempla uma estrutura descritiva conforme sugere Dornelas (2001). Se, por um lado, apresenta





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XIV Jornada de Extensão

deficiências na estrutura do plano operacional, por outro lado, o plano financeiro é robusto e contribui sobremaneira para que os proprietários possam compreender a complexidade que envolve a gestão de recursos com vistas a objetivos de curto e longo prazo. Nas empresas familiares, a continuidade do empreendimento e o plano sucessório é fator crítico e precisa fazer parte do plano de negócios. O caso estudado contribui para recuperar o discurso de Dornelas (2001), para quem o plano de negócios não tem estrutura rígida específica, pois cada negócio tem particularidades que impede a elaboração de um modelo padrão, sem lançar mão da sequência lógica que permite o empresário de pequenas empresas entenderem sua situação financeira, estratégia de marketing entre outros elementos que definem o negócio. Conclui-se que o plano de negócios analisado neste estudo de caso foi elaborado especificamente para o tipo de produto/serviço ofertado, e por essa razão, não é utópico aos olhos do empreendedor, em especial porque ele faz parte de sua elaboração.

Palavras-chave: Gestão, Prestação de Serviços, Empreendedorismo.

Referências bibliográficas

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (orgs.). Organizações familiares: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ediupf, 2008.

DEGEN, R. J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus 2001.

FILION, L. J. et al. The future of entrepreneurship research. International Journal of Entrepreneurship & Small Business, v. 11, n. 2, p. 105-120, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1995.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; VIEIRA, L. Ciclo de vida organizacional, capacitação de gestores e sucessão em empresas familiares: um estudo na rede de revenda da empresa alfa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7, 2012, Florianópolis. Anais do... Florianópolis: Anegepe, 2012.





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XIV Jornada de Extensão

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

NEVES, J. A. D.; PESSOA, R. W. A. Causas de mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. Organizações em contexto, ano 2, n. 4, p. 165-195, dez. 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.