

# UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA PARA EXPANSÃO

## USE OF THE BUSINESS PLAN AS A TOOL FOR EXPANSION

Rafaela de Faria Gonçalves  
Daniele Pires Magalhães

### RESUMO

O presente estudo possui como objetivo demonstrar a utilização do Plano de Negócios como ferramenta para a expansão de empresas. Através deste instrumento, torna-se possível planejar, estudar possibilidades e construir metas a serem alcançadas, prevenindo a empresa de possíveis decepções e problemas futuros. Em empresas já consolidadas, mostra-se viável, ainda, observar onde a empresa se situa no mercado e quais as mudanças necessárias para uma evolução. O desenvolvimento do Plano de Negócios conta com a construção de planos para cada setor da empresa. A elaboração dos planos financeiros e operacionais, a realização da análise de mercado e a avaliação estratégica minuciosa, mostra se a empresa está no caminho certo ou se há necessidade de estabelecer novas estratégias. Toda empresa precisa de um Plano de Negócios para orientar o seu nascimento ou o seu desenvolvimento, sendo que aquelas que não o possuem correm o sério risco de se perder no mercado por má administração ou, então, por não saber qual caminho seguir. O objetivo deste trabalho é desenvolver um plano de negócios que irá promover o melhor aproveitamento de todos os dados coletados e das análises desenvolvidas e em seguida fazer a aplicação na organização, a fim de trazer melhorias e crescimento organizacional. À vista disso, espera-se que os resultados dessa ferramenta se manifestem a médio prazo, de forma a mudar a situação atual em que as empresas vivem.

Palavras-chave: Plano de negócios. Empreendedorismo. Planejamento.

### ABSTRACT

This study aims to demonstrate the use of the Business Plan as a tool for the expansion of companies. Through this instrument, it becomes possible to plan, study possibilities and build goals to be achieved, preventing the company from possible disappointments and future problems. In already consolidated companies, it is also feasible to observe where the company is located in the market and what changes are necessary for an evolution. The development of the Business Plan includes the construction of plans for each sector of the company. The elaboration of the financial and operational plans, the carrying out of the market analysis and the detailed strategic evaluation shows if the company is on the right path or if there is a need to establish new strategies. Every company needs a Business Plan to guide its birth or development, and those that do not have it are at serious risk of being lost in the market due to bad management or, therefore, not knowing which way to go. The objective of this work is to develop a business plan that will promote the best use of all the data collected and the analyzes developed and then make the application in the organization, in order to bring improvements and organizational growth. In view of

this, it is expected that the results of this tool will manifest themselves in the medium term, in order to change the current situation in which companies live.

**Keywords:** Business plan. Entrepreneurship. Planning

## 1. Introdução

Nota-se um cenário de mudanças constantes onde o empreendedorismo vem crescendo cada dia mais, e juntamente com ele cresce a necessidade dos empreendedores de se destacar no meio econômico e mais do que isso, ser capaz de se manter economicamente ativo. Para o sucesso de um bom empreendimento é necessário um estudo prévio onde o fator principal é o planejamento.

O plano de negócios é uma ferramenta essencial para minimizar os riscos e otimizar as potencialidades, permitindo com que esse planejamento aconteça de forma correta. Através do Plano de negócios é possível realizar uma pesquisa e estudo detalhado do empreendimento, afim de identificar falhas e promover melhorias do mesmo. Ele irá funcionar como um norteador, onde será feito o levantamento de dados, e analisado os resultados para possível expansão e melhoria da organização.

O presente estudo irá desenvolver exatamente a criação desse plano de negócios, que será feito na empresa Toner Tech Suprimentos que já está consolidada no mercado e localizada em Juiz de Fora- MG. Caracteriza-se como uma distribuidora de toner, cartucho e materiais de escritório com atendimentos às pessoas jurídicas e físicas, realizados tanto nas lojas físicas, quanto pelo telefone via delivery.

Verifica-se a necessidade desse desenvolvimento uma vez que a empresa deseja expandir sua marca e produtos. A forma mais viável para isso acontecer é com a criação do plano de negócios, que além de analisar as possibilidades de expansão desejada, irá também discorrer os resultados atuais da empresa, como fornecedores, concorrentes, financeiro e outros setores, tornando possível a aplicação das mudanças necessárias, garantindo assim, soluções e resultados positivos para a Toner Tech.

Assim, o presente artigo tem como objetivo geral demonstrar como as empresas já consolidadas podem utilizar o Plano de Negócios na sua expansão e conquista de mercado para o crescimento do lucro. Seguindo de seus objetivos específicos, que será coletar os dados relacionados às vendas, fluxo de caixa, controle de estoque, fornecedores e concorrentes, para que sejam analisadas possíveis benfeitorias para a expansão do negócio, podendo assim desenvolver o Plano de Negócios da referida empresa e implantar melhorias, se necessário.

Justifica-se a realização do presente estudo o fato de que atualmente, o mercado vem passando por grandes mudanças devido à crise financeira e política que o Brasil enfrenta, e a chegada do Covid-19, que conseqüentemente agravou ainda mais a situação. A alta inflação, falta de matéria-prima, atraso nas importações e desemprego tornou-se necessário até mesmo rever novamente planos de negócios já criados anteriormente, afim de se adequar as novas circunstâncias.

Para sobreviver em um mercado com muitas oscilações, como o que estamos inseridos, é preciso planejar, analisar e atuar, em todas as áreas do empreendimento. A construção de um Plano de Negócios que fornecerá embasamento para as tomadas de decisões, como a viabilidade da abertura de uma empresa ou a expansão de uma empresa já existente, faz com que essas etapas sejam possivelmente concluídas. O Plano de Negócios é uma ferramenta que auxilia o empreendedor a entender sua empresa e o melhor caminho a seguir, isentando-se, assim, de erros que podem ser cometidos futuramente ou atuando em algum já existente. Assim, o presente estudo busca analisar os principais pontos desenvolvidos nessa ferramenta e, através dela, aplicar as mudanças necessárias, a fim de melhorar a eficiência e eficácia de todos os setores da já consolidada empresa escolhida para desenvolvimento do artigo, além de buscar e analisar novos caminhos para sua expansão física e financeira.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Plano de negócios**

De acordo com o SEBRAE (2018), cerca de 31% das pequenas empresas fecham as portas no primeiro ano de funcionamento, chegando a 60% até o quinto ano. “Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos, tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento” (DORNELAS, 2008, p.1).

Conforme defendido por Dornelas (2008), a melhor forma das empresas realizarem esse planejamento é desenvolvendo o Plano de Negócios, já que essa ferramenta descreve os objetivos de um negócio e o que fazer para que eles sejam alcançados, minimizando, assim, os erros e riscos que podem ser cometidos. Muitas pessoas acreditam no espírito empreendedor, porém isso não passa de uma lenda se cada passo do negócio não for planejado. “Embora não garanta a assertividade da empresa, o plano de negócio proporciona um roteiro a ser seguido, que busca diminuir

o risco de problemas futuros, aumentando as chances de sucesso do negócio” (CRUZ, SILVA; VENDRAME, 2015, p.2).

Durante a elaboração, o processo de aprendizagem e autoconhecimento é desenvolvido, o que permite que o empreendedor se situe no seu ambiente de negócio. Muitas empresas funcionam por um bom tempo, mesmo sem um plano de negócio, porém esta é uma opção limitadora e de alto risco.

O plano de negócios pode ser usado como um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa, tornando-se uma ferramenta fundamental de gestão que, certamente, auxiliará o empreendedor a conseguir o sucesso desejado ou então mostrará a esse mesmo empreendedor que o momento não é propício para o negócio desejado, evitando assim decepções futuras. (SANTOS & PINHEIRO, 2017, p.4).

“No caso das empresas que já se encontram em funcionamento, ele deve mostrar não apenas onde a empresa quer chegar, ou situação futura, mas também onde a empresa está no momento, mostrando os valores dos seus atuais indicadores de desempenho” (DORNELAS, 2008, PÁGINA). Assim sendo, essa ferramenta poderá ser aliada na formação de novas empresas e na expansão de empresas já consolidadas.

O planejamento não garante o sucesso, mas serve, principalmente, para minimizar os erros e otimizar as potencialidades e oportunidades, e é nessa área que entra a importância do plano de negócio, pois para se realizar um empreendimento, precisamos criar um plano de negócios, para identificar os objetivos, recursos necessários, forma de implantação, forma de controle e medição dos objetivos alcançados, frente aos projetados, assim toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes etc. (RAYOL; MOREIRA, 2007, PÁGINA).

Para que sejam minimizados os erros no processo de expansão, o plano de negócio analisa as possibilidades de sucesso ou não.

[...] Através do plano de negócios é possível fazer uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática, prevenindo riscos e problemas futuros que poderiam ser cometidos diretamente no mercado, bem como garantindo o alcance dos objetivos definidos, aumentando a chance do sucesso do empreendimento e sua consequente sobrevivência, manutenção e crescimento no mercado altamente competitivo (CRUZ, OSTETTI; VENDRAME, 2015, PÁGINA).

### **2.1.1 Estrutura do plano de negócios**

Existe uma série de estruturas para a elaboração de um plano de negócios, ampliado de acordo com a necessidade de cada empreendimento, mas alguns principais tópicos são sempre citados. Segundo Dornelas (2008), o plano de negócio segue a estrutura:

I – Sumário Executivo; II – Descrição da Empresa; III – Produtos e Serviços; IV – Mercado e competidores; V – Marketing e vendas; VI – Análise estratégica; VII – Plano financeiro; VIII – Anexos.

O sumário executivo é um resumo do plano de negócios que contém os pontos mais importantes e tem como objetivo convencer o leitor sobre a viabilidade do seu negócio. Geralmente, é o último a ser criado porque depende de todas as outras informações para sua conclusão. Segundo Dornelas (2008), o sumário executivo deve ser atrativo e nele devem constar as informações-chave do plano, destacando seu interesse de forma objetiva, em uma abordagem clara e concisa.

A descrição da empresa deve incluir toda atividade da mesma, como o histórico, o faturamento, suas forças e fraquezas, a razão social, o capital social, a localização, o enquadramento tributário, o setor e outros.

Segundo esse mesmo autor (2008), a descrição da empresa deve ser composta pelo propósito, pela natureza dos serviços ou produtos e pela estrutura. No entanto, o mais importante é abordar as pessoas que farão parte da equipe e a competência dos gestores que comandarão o empreendimento, já que tais elementos determinarão o rumo do mesmo, tornando-se o foco dos investidores ao analisarem o negócio.

Na parte de produtos e serviços são informados como eles são produzidos, o ciclo de vida, a marca ou patente, os recursos utilizados para concluí-los ou adquiri-los, o custo, o preço para venda, seu diferencial diante dos concorrentes, entre outros.

A descrição do produto envolve sua cor, tamanho, modelo, figura, e outras características. LACRUZ (2008) expõe que o “[...] produto é mais do que os seus componentes físicos; o produto total é composto do offering físico” (LACRUZ, 2008, p.49). O offering físico é composto por: marca, entrega, distribuição, crédito, embalagem, garantia, design, pós-venda e qualidade.

A seção denominada mercado e competidores é uma das etapas mais importantes, em que deve ser estudada a abordagem ao cliente, a agregação de valor aos seus produtos e serviços, a análise dos concorrentes, sua localização, o atendimento, os serviços, e a análise dos clientes, com seus interesses e comportamentos.

A parte dos anexos deve conter todas as informações importantes que possam melhorar o entendimento do plano de negócios, como as fotos dos produtos e serviços, os resultados de pesquisas e o contrato social.

Nas etapas abaixo, serão abordados dois importantes tópicos: planejamento financeiro e planejamento estratégico.

## **2.2 Planejamento financeiro**

O sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade financeira de se administrar um negócio. No planejamento financeiro do plano de negócios, a projeção de receitas e gastos é realizada, juntamente com a estimativa de custos fixos e faturamento mensal, capital de giro, lucratividade, investimento, rentabilidade, fluxo de caixa e diversos outros demonstrativos necessários, para que seja possível a verificação da viabilidade da organização ou melhoria no empreendimento.

Todos os pontos citados acima são de extrema importância para o entendimento do setor financeiro da organização e devem ser abordados a partir de um levantamento de dados detalhadamente exposto no estudo de caso que será desenvolvido.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002) “[...] o planejamento financeiro estabelece o método pelas quais as metas financeiras devem ser atingidas. A meta mais frequente adotada pelas empresas é o crescimento” (WESTERFIELD; JAFFE, 2002, p. 525). Para Gitman (1997), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido” (GITMAN, 1997, p.588).

O planejamento financeiro reúne informações para que o empreendedor faça de suas decisões a eficiência do negócio, tendo em vista que somente um bom planejamento possibilita maiores chances de sobrevivência no mundo empresarial.

Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010):

O planejamento financeiro é a ferramenta que estuda a viabilidade do planejamento da empresa. Através do planejamento econômico-financeiro são avaliados os resultados relativos a objetivos, decisões e alternativas contidas no planejamento da empresa, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro (RIGO; CHEROBIM, 2010, p.445).

## **2.3 Planejamento estratégico**

O Planejamento estratégico de uma empresa deve surgir do processo de olhar para dentro e para fora. Segundo Luecke (2008) a estratégia começa com metas.

[...] Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planejamento Estratégico é, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução,

levando conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2007, p.17).

O planejamento estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problema, mas deve ser visto como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA, 2007).

Devemos ressaltar a importância desse planejamento na criação do plano de negócios, pois, se bem aplicado, é possível aperfeiçoar o aprendizado da organização e mudar os planos, em caso de necessidade, para suprir o que o consumidor necessita, de fato.

Ele é de extrema necessidade para as organizações, principalmente as que foram introduzidas recentemente no mercado, pois o alto índice de fracassos dessas empresas ocorre em função de um planejamento inadequado.

Como resultado de todo esse processo é possível realizar uma análise SWOT, que será desenvolvida juntamente com o estudo de caso realizado na empresa Toner Tech. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), cuja tradução seria “força, fraqueza, oportunidade e ameaças”, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte: “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo” (ANDION; FAVA, 2002, p.43).

De acordo com Oliveira (2007), a análise SWOT é definida da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 2007, p.37).

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa caracteriza-se artigo, em que foi realizado um levantamento descritivo e exploratório de dados coletados da empresa através de reuniões, relatórios diários/semanais e pesquisa de mercado, de forma a agrupar todos os dados necessários para que fosse possível construir o Plano de Negócios.

O presente estudo adota a abordagem do tipo qualitativa. Segundo Zanelli (2002), o principal objetivo desse tipo de pesquisa “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos” (ZANELLI, 2002, p.83). Somado a isso, este tipo de análise relata aspectos importantes no ambiente estudado que remete à carência da elaboração de um Plano de Negócios eficiente.

O desenvolvimento do Plano de Negócios será feito com a referida empresa já consolidada há 1 ano no mercado de trabalho. Os dados coletados para a elaboração da ferramenta foram adquiridos através do sistema utilizado que continha toda a contabilidade da empresa, como contas pagas e contas a pagar, relatório gerencial e demonstrativos de vendas que o próprio sistema oferecia, além dos produtos comercializados e fornecedores cadastrados.

Para a construção do Plano de Negócios foi utilizado o guia “Como elaborar um plano de negócios”, encontrada no site do SEBRAE ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)), de forma gratuita. Essa instituição presta apoio aos micros e pequenos empresários do Brasil e disponibiliza todo o processo de construção em seu site. É um guia prático e didático, sendo fácil sua construção, porém é preciso atenção para que não existam erros, podendo comprometer o resultado. As planilhas eletrônicas elaboradas, como por exemplo, fluxo de caixa, DRE gerencial e produtos mais vendidos, foram desenvolvidas no software Conta Azul, que é uma empresa de software brasileira que desenvolve e vende uma plataforma de gestão de negócios, inteiramente em nuvem, motivo pelo qual foi escolhido para contratação, devido ao fácil acesso, sem a necessidade de download, podendo ser acessado de qualquer lugar. É um programa pago, onde consta todo banco de dados, incluindo clientes, fornecedores, produtos, e a parte financeira que vem sendo atualizada com desenvolvimento deste estudo.

Para tal, será ainda desenvolvida a pesquisa de mercado, analisando os clientes e as empresas concorrentes em geral, e suas vendas, a fim de aumentar a receita. Além disso, serão averiguados o processo operacional, os fornecedores e, em seguida, o plano financeiro para exame do capital de giro, investimento e possível expansão do negócio. Por fim, a avaliação estratégica será realizada e, através de todas as informações verificadas, a tomada de decisões e a mobilização de recursos serão efetuadas, objetivando o sucesso da empresa.

#### **4. Estudo de Caso**

##### **4.1 Estrutura do plano de negócios**



A empresa em questão é a Toner Tech suprimentos para impressão onde a ideia da sua abertura surgiu após um longo período de experiência da proprietária em outros estabelecimentos do mesmo ramo, e veio então a ideia do seu próprio negócio.

Os produtos comercializados são: suprimentos para impressoras em geral, como toner, cartucho, tintas, além de alguns materiais para escritório.

O atendimento ao cliente é feito via telefone voltado para as empresas situadas em toda região sudeste, porém seu maior número de vendas é nos estados do Rio de Janeiro e de Minas Gerais, presencialmente na loja e através das redes sociais, onde são postadas artes com promoções no Instagram e as mensagens de procura são direcionadas para o WhatsApp.

Os contatos para apresentação dos serviços são retirados da internet, geralmente a busca é feita por nichos e são abordadas empresas de grande e pequeno porte, porém busca-se alcançar além de pessoa jurídica, também pessoa física, onde hoje são minoria na cartela de clientes da empresa.

Um dos objetivos a serem alcançados é aumentar a proporção de clientes tanto pessoa física quanto jurídica, e adicionar novos produtos a serem vendidos, como periféricos para informática, mouse, teclado, entre outros.

#### **4.2 Planejamento financeiro**

Foram desenvolvidas ferramentas, dentro do plano de negócios em cada área da empresa que foi julgado necessário para melhorar sua organização. No setor financeiro, desenvolveram-se planilhas geradas através do sistema utilizado na empresa, o Conta-Azul. As planilhas permitem gerar relatórios de compras realizadas, fluxo de caixa, clientes devedores e DRE gerencial onde consta todas as entradas e saídas financeiras do mês e ano. Abaixo estão representados alguns desses relatórios criados pelo sistema. Na figura 1 está o fluxo de caixa, e na figura 2 o DRE gerencial, todos os dados são referentes ao mês de outubro de 2020.

FLUXO DE CAIXA	Realizado
CATEGORIAS	out/20
Saldo do Mês Anterior (totalizador)	3.611,13
Total de Recebimentos	17.438,85
3.01 Receitas de Vendas e de Serviços	7.438,85
Receitas de Serviços	7.408,95
Receitas de Vendas	29,9
3.03 Outras Receitas e Entradas	10.000
Empréstimos de Bancos	10.000
Total de Pagamentos	-10.469,59
4.01 Impostos sobre Vendas e sobre Serviços	-93,99
ICMS ST sobre Vendas	-41,04
Simples Nacional - DAS	-52,95
4.02 Despesas com Vendas e Serviços	-4.877,21
Materiais para Revenda	-4.550,23
Transporte de Mercadorias Vendidas	-326,98
4.03 Despesas com Salários e Encargos	-1.500
Adiantamento Salarial	-1.500
4.05 Despesas Administrativas	-1.003,45
Honorários Contábeis	-500
Materiais de Escritório	-188
Telefonia e Internet	-315,45
4.06 Despesas Comerciais	-490
Marketing e Publicidade	-490
4.07 Despesas com Imóvel	-978,72
Água e Saneamento	-25
Aluguel	-639,5
Energia Elétrica	-314,22
4.08 Despesas com Veículos	-217,38
Multas de Trânsito	-217,38
4.09 Despesas com Diretoria	-114,95
INSS sobre Pró-labore - GPS	-114,95
4.10 Despesas Financeiras	-123,66
Tarifas Bancárias	-123,66
5.01 Bens Imobilizados da Empresa	-1.070,23
Leasing - Móveis, Utensílios e Instalações Administrativos	-389,65
Leasing - Móveis, Utensílios e Instalações Comerciais	-180,58
Outras Imobilizações por Aquisição	-500
Geração de Caixa do Período (totalizador)	6.969,26
Transferência de Entrada	465,5
Transferência de Saída	-465,5
Saldo Final de Caixa (totalizador)	10.580,39

**Fig. 1** – Fluxo de caixa  
**Fonte:** A autora (2020)

Categoria	Agosto
Receitas Operacionais	16.878,34
Receita de Vendas de Produtos e Serviços	16.834,34
Receita de Fretes e Entregas	44
Receita Bruta de Vendas	16.878,34
Deduções da Receita Bruta	-574,86
Impostos Sobre Vendas	-561,86
Descontos Incondicionais	-13
Receita Líquida de Vendas	16.303,48
Custos Operacionais	-7.719,00
Custo dos Produtos Vendidos	-7.719,00
Lucro Bruto	8.584,48
Despesas Operacionais	-2.716,49
Despesas Comerciais	-395
Despesas Administrativas	-1.753,68
Despesas Operacionais	-567,81
Lucro / Prejuízo Operacional	5.867,99
Receitas e Despesas Financeiras	-617,52
Receitas e Rendimentos Financeiros	10,9
Despesas Financeiras	-628,42
Lucro / Prejuízo Líquido	5.250,47
Despesas com Investimentos e Empréstimos	-1.284,19
Investimentos em Imobilizado	-1.284,19
Lucro / Prejuízo Final	3.966,28

**Fig. 2** – DRE gerencial  
**Fonte:** A autora (2020)

Com a planilha de devedores é possível constatar quais boletos ainda não foram pagos, para que assim a empresa, através de seu cadastro, entre em contato com o devedor para a realização da cobrança ou um possível acordo. Esse trabalho de contato com o cliente, o qual consta pagamento em aberto, é realizado pela responsável da empresa e a planilha é atualizada automaticamente pelo sistema dia após dia. Para acontecer essa atualização depende apenas do envio de arquivos de remessa retirados no aplicativo do banco e inseridos no sistema. Apenas quem possui acesso à conta da empresa pode realizar tal função, podendo assim confirmar os pagamentos que foram realizados e quais ainda estão em aberto.

Toda nota fiscal com as entradas de mercadorias é passada para a planilha eletrônica, relatório que também é possível tirar pelo sistema utilizado. Através desta ferramenta é possível visualizar quais materiais foram adquiridos, valor pago por unidade, valor total, forma de pagamento e em quanto tempo o produto foi entregue. Sendo mais fácil visualizar quais produtos possuem maior demanda e quais possui

menor demanda, podendo sempre manter o estoque abastecido com os produtos que apresentam uma saída maior, além do controle de forma de pagamento dessas compras. A figura abaixo representa o relatório dos produtos mais vendidos com quantidade de valor.

Produto/Serviço	Quantidade	Valor Faturado
CARTUCHO DE TONER COMP. HP 285/435/436	128	R\$ 4.503,87
TONER COMP. HP CF218A	50	R\$ 3.500,00
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CF283A	47	R\$ 1.553,00
CARTUCHO DE TONER HP COMP. CE255X	10	R\$ 1.125,00
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CE505A / CF280A	18	R\$ 874,00
CARTUCHO DE TONER COMP. BROTHER TN1060	19	R\$ 651,97
CARTUCHO DE TONER COMP. BROTHER TN 660 (2370)	16	R\$ 614,95
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CF226X	5	R\$ 500,00
PAPEL FOTOGRAFICO 135G A4 PCT COM 50 FOLHAS	30	R\$ 435,00
TONER COMP HP CF287A M501	5	R\$ 375,00
TONER COMP. XEROX 3160BK	5	R\$ 375,00
CARTUCHO COMPATIVEL HP 45- 40 ML	3	R\$ 360,00
CARTUCHO DE TONER COMP. HP Q2612A	10	R\$ 359,98
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CF217A	2	R\$ 180,00
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CE505X	3	R\$ 168,00
CARTUCHO DE TONER COMP. SAMSUNG D104S	2	R\$ 130,00
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CF380A/CE410A/CC530A BLACK	2	R\$ 120,00
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CF381A/CE411A/CC531A CYAN	2	R\$ 120,00
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CF382A/CE412A/CC532A AMARELO	2	R\$ 120,00
CARTUCHO DE TONER COMP. HP CF383A/CE413A/CC533A MAGENTA	2	R\$ 120,00
CARTUCHO DE TONER COMP. BROTHER TN720/750	2	R\$ 110,00
CARTUCHO DE TONER COMP. SAMSUNG SCX 2060 MLT D111S	2	R\$ 109,98

**Fig. 3** – Produtos mais vendidos.

**Fonte:** A autora (2020)

As compras podem ser pagas por cartão de crédito, boletos bancários ou à vista. Abaixo, relatório de compras efetuadas no mês de outubro de 2020, já com suas respectivas formas de pagamento.

Compras		Parcelas a Pagar		NF-e recebidas		
<a href="#">Nova Compra</a>	<a href="#">Importar</a>	<a href="#">Ações</a>	Outubro - 2020	Pesquisa	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/>	Data de compra	Compra	Fornecedor	Vencimento	Pagamento	Valor (R\$)
<input type="checkbox"/>	30/10/2020	NFe 6357-1	RECLICK	11/12/2020	Parcelado em 1x	181,34
<input type="checkbox"/>	22/10/2020	NFe 2751-1	BRJ SUPRIMENTOS PARA INF...	07/12/2020	Parcelado em 4x	2.186,24
<input type="checkbox"/>	07/10/2020	NFe 80431-1	MDJ SUPRIMENTOS DE INFOR...	-	Parcelado em 1x	439,76
<input type="checkbox"/>	07/10/2020	NFe 2658-1	BRJ SUPRIMENTOS PARA INF...	23/11/2020	Parcelado em 4x	2.047,09

**Fig. 4 – Relatório de compras**  
**Fonte: A autora (2020)**

Todo o material de contas pagas e contas a pagar também estão em relatórios, facilitando a visualização dos débitos e os pagamentos já efetuados, evitando perdas ou desvios, como consta abaixo nas figuras 5 e 6.

Visão Geral Vendas Compras Financeiro Relatórios Gerenciar						
Início > Financeiro > Contas a pagar		Todas as contas	01 out 2019 - 31 out 2019			
<a href="#">Novo Pagamento</a>	<a href="#">Ações</a>	<a href="#">Exibir</a>	<a href="#">Exportar</a>	<a href="#">Imprimir</a>	Pesquisar...	
<input type="checkbox"/>	Data	Leñamento		Valor		
<input type="checkbox"/>	01/10/2019	Salários	1/3 SALARIO FUNCIONARIA	-1.000,00	✓	
<input type="checkbox"/>	01/10/2019	Tarifas B...	TARIFA REGISTRO COBRANCA QU...	-12,00	✓	
<input type="checkbox"/>	02/10/2019	Impostos ...	DAE	-80,61	✓	
<input type="checkbox"/>	03/10/2019	Tarifas B...	TARIFA BANCARIA SAQUEterminal ...	-2,40	✓	
<input type="checkbox"/>	04/10/2019	Energia E...	CONTA DE LUZ	-53,44	✓	
<input type="checkbox"/>	04/10/2019	Transport...	TRANSPORTADORA CAMILO DOS ...	-104,93	✓	
<input type="checkbox"/>	04/10/2019	Transport...	MOTO BOY	-173,00	✓	
<input type="checkbox"/>	04/10/2019	Tarifas B...	TARIFA REGISTRO COBRANCA QU...	-8,00	✓	
<input type="checkbox"/>	04/10/2019	Transport...	MOTOBOY	-200,00	✓	
<input type="checkbox"/>	07/10/2019	Comissõ...	1/3 COMISSAO VENDEDORA	-500,00	✓	
<input type="checkbox"/>	07/10/2019	Tarifas B...	TARIFA REGISTRO COBRANCA QU...	-4,00	✓	
<input type="checkbox"/>	08/10/2019	Tarifas B...	TARIFA BANCARIA SAQUEterminal ...	-2,40	✓	
<input type="checkbox"/>	10/10/2019	Honorári...	5/12 CONTABILIDADE	-350,00	✓	
<input type="checkbox"/>	10/10/2019	Leasing - ...	5/6 LAURA MOVEIS	-59,00	✓	
<input type="checkbox"/>	10/10/2019	Leasing - ...	MOVEIS LOJA	-283,34	✓	
<input type="checkbox"/>	10/10/2019	Leasing - ...	4/10 SISTEMA CONTA AZUL	-51,85	✓	

**Fig. 5 – Contas a pagar**

Fonte: A autora (2020)

Data	Lançamento	Valor
01/10/2019	1/1 Venda 3... JACAR COMERCI...	120,00
01/10/2019	1/1 Venda 3... MAXI PAO SPAZIO	81,69
02/10/2019	1/1 Venda 3... CONTACTO CON...	100,00
02/10/2019	1/1 Venda 3... Leonardo Kistenm...	120,00
02/10/2019	1/1 Venda 3... SORAIA AZEVEDO	70,00
02/10/2019	1/1 Venda 410 / ... LUNA CONFECÇO...	45,00
03/10/2019	1/1 Venda 3... AUTO ESCOLA PA...	198,00
03/10/2019	1/1 Venda 4... DELEGACIA SINDL...	135,00
03/10/2019	1/1 Venda 420 FARMACIA SÃO M...	45,00
04/10/2019	1/1 Venda 3... GISELE RIBEIRO L...	199,60
04/10/2019	1/1 Venda 3... BOOK SUPLETIVO	130,00
07/10/2019	1/1 Venda 3... MAXI PAO SAO M...	255,88
07/10/2019	1/1 Venda 425 / ... ALMEIDA CONTA...	132,00
08/10/2019	1/1 Venda 3... PACON CONTABL...	128,00
08/10/2019	1/1 Venda 4... VALOR	80,00
09/10/2019	1/1 Venda 4... CHIMARRON	120,00

Fig. 6 – Contas a receber  
Fonte: A autora (2020)

Todo esse processo foi realizado durante a construção do plano financeiro da empresa, o qual faz parte do Plano de Negócio em construção. No desenvolvimento do plano financeiro, foi detectada uma necessidade de complementar o atual sistema com os conteúdos que se encontram nas planilhas desenvolvidas.

No sistema utilizado é possível acessar todos os relatórios necessários para a organização da empresa, sendo a parte financeira onde estão as contas a pagar e receber, o cadastro dos clientes, as vendas realizadas e a forma de pagamento dessas vendas. As planilhas são armazenadas em pastas diferentes para sempre ter em mãos a forma de pagamento de cada compra, sendo importante, principalmente, para as compras feitas por cartão de crédito parcelado.

É oferecido pela empresa em estudo dois tipos de materiais: os materiais compatíveis que são réplicas dos originais porém mais baratos e os produtos originais em si. Utiliza-se então o TCO (Total Cost of Ownership) ou custo total de aquisição,

para estabelecer o preço de revenda, que leva em consideração todos os custos envolvidos na compra de um item (desde o custo do material, até custo de tarifa de boleto e logística, que seria o envio ao cliente) para somente assim ser calculado o preço de revenda, fazendo com que todos os custos sejam repassados ao cliente. Os valores pagos variam de acordo com o produto, porém a margem de lucro gira em torno de 50% para os produtos que são compatíveis e 40% para produtos originais, cálculos esses que são feitos em cima do TCO citado acima, sendo realizado da seguinte forma: Custo total de aquisição + 40 ou 50% de margem, dependendo produto ou cliente.

Uma vez que se tem um maior controle com as planilhas organizadas e bons preços de produtos com a organização dos fornecedores, foi possível verificar que a empresa precisa de capital de giro para melhor funcionamento da área financeira.

De forma simplificada, o capital de giro é o dinheiro necessário para manter o empreendimento e garantir a continuidade da empresa. Ele engloba todos os valores em caixa, depositados em contas bancárias e contas a receber, além de outras obrigações pendentes que podem ser convertidas em dinheiro para quitar as despesas empresariais. Ele determina os valores disponíveis para que a empresa cumpra seus deveres e faça novos investimentos, mesmo diante de problemas como a inadimplência de clientes ou queda das vendas. Desse modo, ele garante a saúde financeira e facilita a gestão, pois permite que a empresa adquira equipamentos, mantenha os estoques e consiga trabalhar com pagamentos a prazo com os clientes, sem riscos de prejudicar o próprio orçamento.

Além do capital de giro, analisa-se também, a necessidade de investimentos em novos produtos para revenda, como por exemplo, periféricos para informática (mouse, teclado, fones) pois a sua margem de lucro é alta, e sua cartela de clientes está crescendo cada vez mais, tendo assim capacidade melhorar a receita com as duas opções citadas acima.

### **4.3 Planejamento estratégico**

O desenvolvimento do plano de negócio consiste na união do plano financeiro, plano de marketing, plano operacional, análise de mercado e a avaliação estratégica. Para a realização desse processo foi preciso o envolvimento de todos os setores da empresa. Foram realizadas reuniões semanalmente para coletar dados para o plano financeiro, plano de marketing e criação da missão, visão e valores da empresa.

A empresa não possuía missão, visão e valores. Pontos de extrema importância no plano de negócios de qualquer empresa. Essas três ferramentas possuem um grande significado para que a empresa tenha sempre em destaque quais são seus objetivos de existência. A missão precisa ser simples e objetiva, a visão representa um estado futuro da empresa e os valores significam com que regras a empresa quer se desenvolver. Foi possível estabelecer como missão: “Oferecer produtos e serviços de suprimentos empresariais, valorizando a qualidade e a satisfação dos clientes”, visão: “Ser referência no mercado de toner e cartuchos na região sudeste, se mantendo em constante melhoria, para proporcionar sempre o melhor atendimento e relacionamento com os clientes” e valores: qualidade, resultados, criatividade e ética.

Para entender a atual situação em que a empresa se encontra e a viabilidade da expansão, foi realizada uma breve análise de mercado e foi possível constatar que há dois concorrentes diretos que oferecem os mesmos produtos, mesma qualidade e marca, que são as empresas New Practice e Boos Cartuchos, porém deixam a desejar no atendimento e por terem preços mais elevados. Essas informações foram detectadas através de orçamentos feitos, e pelo fato da diretora da Toner Tech já ter trabalhado em ambas e ter o conhecimento do funcionamento das mesmas. Todas essas empresas se encontram na cidade de Juiz de Fora, onde as vendas da empresa são maiores e onde ela está localizada. A análise mostrou que a empresa em estudo possui toda condição em competir no mercado de toners e cartuchos. Com a experiência dos funcionários, aos quais já atuaram na área, a empresa consegue negociar preços, competindo diretamente com seus concorrentes. A área de atuação é ampla, pois a maioria das empresas em todos os ramos necessitam dos produtos oferecidos, umas em grandes outras em menores quantidades, porém a maioria necessita já que as empresas atualmente são digitalizadas.

Para comprar os produtos é feita cotações com no mínimo três empresas, onde é escolhido a que possui preço menor. Essas estão localizadas nas cidades de São Paulo (SP) e Maringá (PA). A empresa de São Paulo é a TF suprimentos para impressão, e as de Maringá são: Canal Verde e Import Laser. Todos os produtos chegam e são enviados através de transportadoras e do serviço de transporte dos Correios. E no envio feito pelos fornecedores não é cobrado frete.

O transporte é uma das principais funções logísticas de qualquer empresa, pois apresenta a maior parcela dos custos e tem papel fundamental no desempenho de



diversas dimensões do serviço ao cliente. A empresa em estudo visualiza como principais funções do transporte na logística, basicamente, as dimensões de tempo e utilidade de lugar, ou seja, o transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar produtos onde exista demanda em potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do comprador. Conforme as vendas são realizadas, esse transporte visa que o produto chegue na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo, e ao menor custo possível. Dessa forma a empresa consegue fornecer produtos a longas distancias, sendo atuante em todo o território nacional.

Com o plano de negócios em andamento foi possível realizar uma análise SWOT para caracterizar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa. Com essa análise é possível valorizar as forças no mercado, melhorar nas fraquezas da empresa e assim, estabelecer metas em cima das oportunidades e ameaças que o mercado fornece.



**Fig. 7** – Análise Swot  
**Fonte:** A autora (2020)

As forças foram detectadas com a realização da análise de mercado. Comparando com os concorrentes diretos foi constatado que a empresa em estudo possui o melhor preço, se transformando em um dos pontos mais competitivos. A fidelidade dos clientes se consiste no fato de que 60% deles compram mensalmente na empresa em estudo e por ser uma empresa pequena e com poucos funcionários,

possui facilidade de mudanças e adaptações, além da equipe gestora ter grande experiência no mercado de toners e cartuchos.

As fraquezas consistem nos recursos limitados que a empresa possui (a qual não possui capital de giro) dificultando na manutenção de estoque e na expansão da estrutura da empresa, tempo de mercado (essa se encontra no mercado há dezoito meses aberta), força de venda limitada devido ao mercado oferecer recarga de cartuchos e toners, diminuindo sua força competitiva, além de sua estrutura física ser limitada. Foi possível, assim, estabelecer duas metas: (1) buscar em instituições financeiras um capital de giro, (2) expandir fisicamente, aumentando suas lojas comerciais e (3) acrescentar novos serviços como recarga de cartucho e manutenção em impressoras através da contratação de um técnico.

As oportunidades consistem em um mercado sempre em evolução, já que os produtos oferecidos são utilizados pela maioria dos setores e a cada dia que se passa elas se tornam mais dependentes desses produtos, marketings estabelecidos mais eficientes, voltados ao público que possui mais representatividade nas vendas da empresa e na possibilidade de oferecer serviços especializados, como vendas de impressoras e manutenção, vendas de material de escritório, como papel, caneta, lápis, réguas e etc.

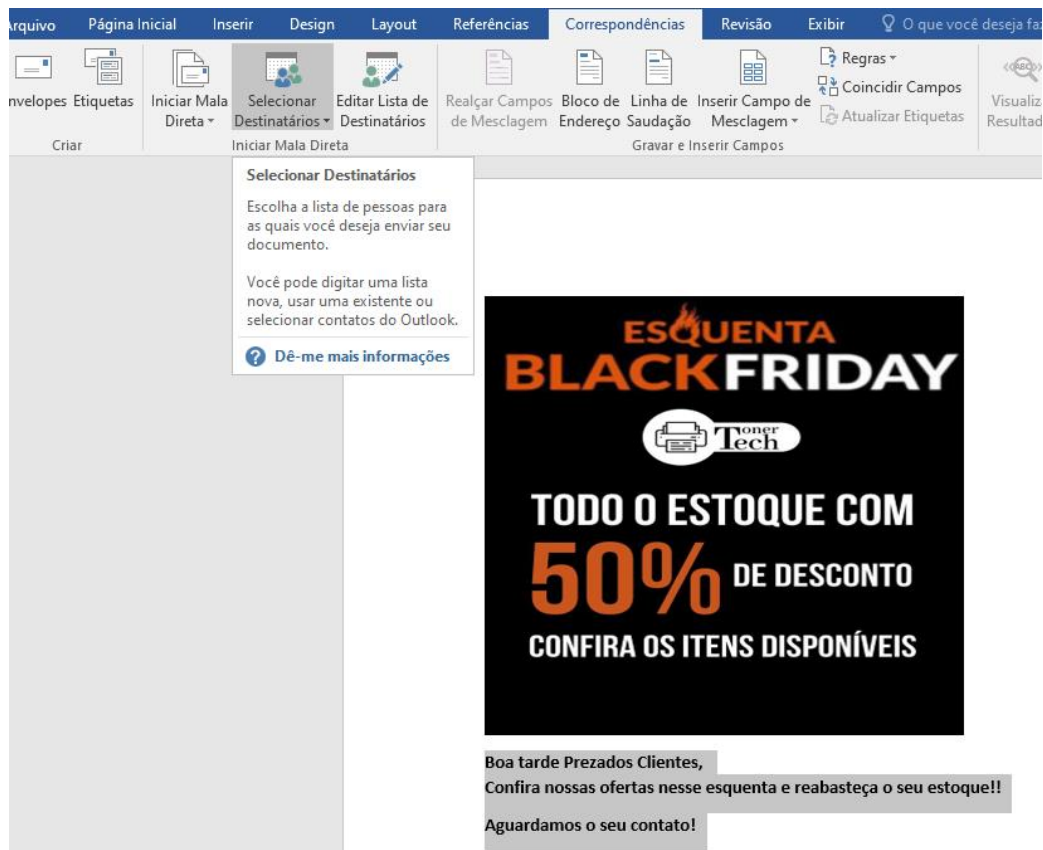
#### **4.4 Plano de marketing**

Toda empresa precisa divulgar seus produtos e sua marca para ganhar espaço no mercado, para que isso seja desenvolvido de forma eficiente é preciso um plano de marketing.

O marketing da empresa em estudo, atualmente é feita através de redes sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp) e panfletos, porém acredita-se serem meios ineficazes para se alcançar o público onde a empresa é mais atuante, o público de pessoas jurídicas. Para aprimorar essa área, no qual foi detectado um déficit, foi utilizado o Inbound Marketing.

O Inbound Marketing é uma ferramenta que visa se relacionar com o público durante sua jornada de compra e aumentar os resultados financeiros através de um prático funil de vendas, atraindo, assim, empresas através de um processo natural, sem ficar empurrando mensagens de ofertas. Consiste em estar enviando constantemente, para clientes em potencial, e-mails de conteúdos para que estes entendam mais sobre o que a empresa oferece. As ofertas e lembretes são enviados através de mala direta realizada no Word, onde o mesmo vincula com o e-mail por

meio de planilhas já selecionadas no Excel onde consta o e-mail de cada cliente e envia o conteúdo escolhido. Na figura 5, está representado um modelo enviado.



**Fig. 8 – Inbound Marketing**  
**Fonte:** A autora (2020)

## 5. Conclusão

O plano de negócios será utilizado como ferramenta para a expansão e organização da empresa Toner Tech Suprimentos para Impressora, com os objetivos de planejar, elaborar e executar metas. O planejamento está diretamente ligado à Engenharia de Produção, mais especificadamente, ao ramo estratégico.

Assim sendo, essa ferramenta poderá orientar a aplicação do estudo feito da empresa, além de viabilizar as opções para inclusão de venda de novos produtos, aumentando sua receita e visibilidade. Portanto, a elaboração do Plano de Negócios simulará os objetivos da empresa, mostrando sua efetividade, o que trará grandes benefícios financeiros, além de sua consolidação em um mercado consumidor.

A metodologia utilizada no estudo de caso permite concluir que a ferramenta desenvolvida é simples e de fácil aplicação, podendo ser usada para qualquer unidade comercial, sendo que, através do desenvolvimento do Plano de Negócios, podem ser estabelecidas medidas de mitigação, a fim de reduzir os perigos e os riscos. Com a

aplicação do plano, torna possível a observação de mudanças imediatas, sobretudo nos setores financeiro e estratégico, onde, sem dúvidas, são necessárias modificações. Contudo, espera-se que o maior retorno apareça em médio prazo, através do aumento do mercado consumidor e de seu potencial financeiro.

Em suma, o Plano de Negócios tem a capacidade de ser um importante referencial para garantir a segurança no planejamento de empresas já estabelecidas ou em expansão, mas, para tal, ele precisa ser aplicado de forma minuciosa e correta. Por conseguinte, é preciso atenção ao coletar os dados que, se possível, devem ser sempre comprovados.

Com o desenvolvimento do estudo em questão, foi possível agregar processos de melhorias, tais como a implementação de novos produtos para aumento de receita, a análise de estratégias a fim de conquistar novos clientes, como por exemplo na área do marketing, que já vem trazendo melhoria com as novas formas de divulgação e contato com o cliente pelo Inbound Marketing e além de maior organização no setor financeiro, que com todos os relatórios e lançamentos criados, como fluxo de caixa e contas a pagar e receber, permitiu uma grande facilidade na gestão, porém ainda necessita-se de capital de giro para maiores investimentos, análise que vem sendo feita junto ao banco para que possa ser colocada em prática as mudanças necessárias. Notou-se também que as maiores ameaças que a empresa possui atualmente são: a entrada de novos concorrentes e a flutuação dos preços dos produtos oferecidos. A flutuação dos preços consiste no fato de muitos produtos serem importados, alterando o valor constantemente devido aos impostos e a inflação. Porém as implementações de melhoria continuarão a ser analisadas e desenvolvidas afim de trazer o melhor resultado e maior crescimento para a Toner Tech.

## Referências

ANDION, M. C.; FAVA, R. *Gestão empresarial*. FaeSchool. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

COBRA, M. *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1992.

CRUZ, B. C; SILVA, R. V. O; VENDRAME, F. C. *Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento*. V encontro científico e simpósio de educação Unisalesiano, 2015.

DORNELAS, J. *Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios*. São Paulo, 2008.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACRUZ, A. J. *Plano de Negócios Passo a Passo: transformando sonhos em Negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008.

LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUECKE, R. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Record, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

RAYOL, M. K. B.; MOREIRA, H. L. *A importância do Plano de negócio para o sucesso do Empreendimento*. Curso de Ciências Contábeis da UFPA, 2007.

REMESSA ONLINE. *Entenda o que é capital de giro e qual sua importância*. Disponível em: <<https://www.remissaonline.com.br/blog/o-que-e-capital-de-giro/>> Acesso em 10 Dez. 2020.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração Financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 2017.

SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócios*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 09 jan. 2020.

ZANELLI, J. C. *Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas*. Estudos da Psicologia, n. 7, 2002.