



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PRISCYLLA GEORGIA DE FREITAS PINTO

**A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR ANTES DE EMPREENDER: Uma
Análise na Implantação da Empresa Mais Fitness em Itaituba/PA**

ITAITUBA - PA

2023

PRISCYLLA GEORGIA DE FREITAS PINTO

**A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR ANTES DE EMPREENDER: Uma
Análise na Implantação da Empresa Mais Fitness em Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzoli

ITAITUBA - PA

2023

PRISCYLLA GEORGIA DE FREITAS PINTO

**A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR ANTES DE EMPREENDER: Uma
Análise na Implantação da Empresa Mais Fitness em Itaituba/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

Avaliador(a) 1: _____ Nota: _____
Prof.^a Me. Caren Alessandra Kluska

Avaliador(a) 2: _____ Nota: _____
Prof.^a Esp. Graciela da Silva Castro

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba/PA, 18 de agosto de 2023.

*Ao meu pai Arnaldo Jorge Corrêa
Pinto, amor da minha vida, e a toda minha
família, dedico-lhes essa conquista com
gratidão.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado força nos momentos difíceis e por ter me guiado pelo caminho certo nesta fase tão especial de minha vida.

Agradeço também ao meu pai **Arnaldo Jorge Corrêa Pinto**, por ser sempre um grande amigo e parceiro em minha vida, me apoiando nas decisões difíceis que tive que enfrentar até aqui. Por acreditar na minha capacidade e, principalmente, por sempre confiar em mim.

Agradeço as minhas filhas **Maria Fernanda Valois e Letícia Silva Corrêa Pinto**, a minha mãe **Ercília Maria**, a minha sobrinha **Eduarda Beatriz Borges Pinto** e ao meu esposo **Leandro Hugo Nascimento Silva**, pela paciência e compreensão, por entenderem que tive que me privar de alguns momentos com eles para me dedicar à elaboração deste trabalho.

Agradeço à professora **Ana Maffezzolli**, por ter me orientado durante todo processo de elaboração deste trabalho demonstrando grande dedicação e empenho.

Agradeço ainda, a todos os meus familiares e amigos que de alguma forma contribuíram tornando esta etapa inesquecível da minha vida.

O destino não é uma questão de sorte, é uma questão de escolha; não é algo que se deve esperar, é algo que se deve alcançar (Willian Jennings Bryan).

RESUMO

A competitividade, a variedade de produtos e serviços, as dificuldades sócio – econômicas, políticas e culturais, torna-se sem dúvida grandes barreiras a serem enfrentadas por quem pretende abrir um novo negócio. Diante deste cenário, muitas empresas não conseguem manter-se por muito tempo no mercado, pois, a grande maioria inicia seu empreendimento sem preparação ou conhecimento de práticas gerenciais adequadas, que possam lhes auxiliar na implantação deste novo negócio. Este trabalho tem como objetivo apresentar através de um estudo na empresa Mais Fitness, que atua no ramo de roupas esportivas, a importância e necessidade da elaboração de um Plano de Negócios, para que através de um conjunto de informações sobre o mercado, os produtos, o público alvo, os fornecedores, dentre outras, possam ser transformados em objetivos, metas e estratégia de negócios, com o intuito de adentrar-se em um mercado com o conhecimento necessário para se tornar uma empresa sólida e competitiva no menor espaço de tempo possível. A partir das informações levantadas pelo plano de negócios da empresa aqui apresentada, é possível verificar a viabilidade do empreendimento através do mercado ao qual está inserida. Para isso, foi necessário considerar todos os investimentos aplicados, as despesas, as previsões de receitas, logística e fornecedores, sua capacidade de competitividade, a demanda e a definição do público alvo. Destacando assim, a importância e necessidade de se ter um conhecimento técnico de mercado para garantir o sucesso do empreendimento na economia atual.

Palavras-chave: Planejamento. Plano de Negócios. Empreendedorismo. Estratégia.

ABSTRACT

Competitiveness, the variety of products and services, socio-economic, political and cultural difficulties, undoubtedly become major barriers to be faced by those who intend to open a new business. Faced with this scenario, many companies are unable to remain in the market for a long time, since the vast majority start their venture without preparation or knowledge of adequate management practices, which can help them in the implementation of this new business. This work aims to present, through a study at Mais Fitness, which operates in the field of sportswear, the importance and necessity of preparing a Business Plan, so that through a set of information about the market, the products, the target audience, suppliers, among others, can be transformed into objectives, goals and business strategy, with the aim of entering a market with the necessary knowledge to become a solid and competitive company in the shortest amount of time possible. From the information collected by the company's business plan presented here, it is possible to verify the viability of the enterprise through the market in which it operates. For this, it was necessary to consider all the investments applied, expenses, revenue forecasts, logistics and suppliers, its competitiveness, demand and the definition of the target public. Thus, highlighting the importance and need to have a technical knowledge of the market to ensure the success of the enterprise in the current economy.

Keywords: Planning. Business plan. Entrepreneurship. Strategy

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Elaboração do Planejamento Estratégico Empresarial.	16
Quadro 2 – “O Céu e o Inferno do Empreendedorismo”.	21
Quadro 3 - Análise de Mercado.	25
Quadro 4 - OS 4P's do Marketing.	28
Quadro 5 - Estrutura de um Plano de Negócios.	33
Quadro 6 - Composição básica da Análise de Mercado.	36
Quadro 7 - Fatores de Estudo das Estratégias de Marketing.	37
Quadro 8 - Demonstração do Resultado do Exercício.	42
Quadro 9 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio Contábil.	43
Quadro 10 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio.	44
Quadro 11 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio Financeiro.	44
Quadro 12 - Fórmula da Margem de Segurança Operacional.	45
Quadro 13 - Fórmula do Índice de Lucratividade.	46
Quadro 14 - Fórmula do Índice de Rentabilidade.	47
Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.	18
Figura 2 - Os três Principais Passos do Investimento Inicial.	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimentos Fixos Prediais (em R\$).....	55
Tabela 2 - Investimentos Fixos em Móveis e Utensílios.	55
Tabela 3 - Investimentos Fixos em Máquinas e Equipamentos.	56
Tabela 4 - Total em Investimentos Fixos (em R\$).....	56
Tabela 5 - Despesas Pré-Operacionais (em R\$).	57
Tabela 6 - Necessidade de Capital de Giro (em R\$).....	57
Tabela 7 - Investimento Inicial Estimado (em R\$).....	58
Tabela 8 - Previsões de Receita para o Primeiro Ano.	59
Tabela 9 - Estimativas Anuais de volume de Vendas	59
Tabela 10 - Despesas Mensais.	60
Tabela 11 - Índices do Simples nacional para o Ramo de Comércio.	61
Tabela 12 - Fluxo de Caixa anual (R\$).	62
Tabela 13 - Demonstrativo de Resultados.....	63
Tabela 14 - Ponto de Equilíbrio mensal - ano 1	64
Tabela 15 - Índice de Lucratividade.....	65
Tabela 16 - Índice de Rentabilidade.	65
Tabela 17 - Retorno do Investimento.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PLANEJAR E EMPREENDER, SUA IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE.....	14
2.1 PLANEJAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	15
2.1.1 Análise do Ambiente	18
2.2 EMPREENDEDORISMO: CONCEITOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS...	19
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS E SEUS CONCEITOS	22
2.4 FATORES A SEREM CONSIDERADOS NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	24
2.4.1 Análise de Mercado	25
2.4.2 Concorrentes	26
2.4.3 Fornecedores.....	27
2.4.4 Plano de Marketing.....	27
2.4.5 Plano Operacional	29
2.4.6 Plano Financeiro.....	31
2.5 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	32
2.5.1 Sumário Executivo	34
2.5.2 Apresentação da Empresa.....	34
2.5.3 Plano de marketing.....	35
2.5.4 Plano Financeiro.....	38
2.5.5 Análise de Custos, Volume e Lucro	41
2.5.6 Indicadores Gerenciais	45
2.5.7 Fluxo de Caixa	47
3 METODOLOGIA	49
4 PROPOSTA DO PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA MAIS FITNESS.....	51
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E SUA ESTRUTURA LEGAL	51
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	52
4.3 ESTUDO DE MERCADO.....	52
4.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	53
4.5 ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO E MARKETING	53
4.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	54
4.6.1 Investimento inicial	54
4.7 PREVISÃO DE RECEITAS.....	58

4.8 PREVISÃO DE DESPESAS	60
4.8.1 Impostos	60
4.9 FLUXO DE CAIXA E PONTO DE EQUILÍBRIO	61
4.10 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
4.10.1 Ponto de Equilíbrio.....	63
4.10.2 Viabilidade do Empreendimento	64
5 CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado de predominância capitalista apresenta-se cada vez mais competitivo, o que dificulta muito o empreendimento de novos negócios. Muitos empreendedores têm investido em recursos humanos, materiais e tecnológicos, visando estabilidade nesse cenário mercadológico que vive em constantes modificações. Investimentos esses que nem sempre são suficientes para manter uma empresa ativa. De acordo com o SEBRAE (2018), pouco mais de 30% das empresas abertas no país não conseguem se manter por mais de um ano no mercado, índices que estão diretamente ligados à falta de planejamento antes da abertura do empreendimento.

A economia nacional passa por um momento delicado, os índices de desemprego se tornaram consideráveis. Muitos desses trabalhadores conseguem manter suas famílias através de empregos informais, outros que dispõem de algum recurso preferem investir em uma micro ou pequena empresa, na busca de estabilidade e segurança financeira. É neste momento que o fator planejamento se torna essencial para o sucesso do novo empreendimento afirma Barreto (2005).

O Plano de Negócios é um termo cada vez mais comum no ramo comercial. Empreender está diretamente ligado ao ato de planejar. O plano de negócios é desenvolvido de acordo com a atividade da empresa, ele é responsável por analisar índices que irão permitir o empreendedor ter uma visão geral do negócio, auxilia na tomada de decisões e facilita a identificação e minimização de riscos, possibilitando fazer projeções de possíveis resultados. O ato de planejar, não garante estabilidade ou competitividade de uma empresa, porém, reduz as possibilidades de erros, define objetivos e direciona o empreendedor nas ações necessárias para conquistar e fidelizar seu público-alvo.

O presente trabalho tem como objetivo, apresentar a importância do Plano de Negócios, como planejamento inicial para o empreendimento de um novo negócio. Visa também, apresentar as problemáticas mercadológicas que envolve a implantação da empresa Mais Fitness, auxiliando no planejamento e análise dos resultados da própria empresa.

Busca responder a seguinte questão norteadora: Quais as vantagens do empreendedor que elabora seu plano de negócios diante de seus concorrentes? Uma maneira de justificar a real necessidade de um planejamento estratégico de negócios

para uma organização iniciar suas atividades de forma segura, minimizando os riscos e maximizando as possibilidades de se manter competitiva no mercado globalizado.

A metodologia trabalhada no desenvolvimento deste estudo foi através de estudos bibliográficos com a exploração de conceitos de diversos autores como: Alexandre Assaf Neto (2010), Luiz Antônio Bernardi (2009), Idalberto Chiavenato (2008), Edimundo Brandão Dantas (2010), José Carlos Dornelas (2008), dentre outros, sobre o tema abordado, e uma pesquisa baseada nos índices do plano de negócios apresentados pela empresa Mais Fitness, analisando as vantagens e desvantagens da implantação deste negócio no mercado local.

O trabalho apresenta-se dividido seis capítulos, onde o primeiro trata-se da introdução, o segundo capítulo aborda o referencial teórico, destacando conceitos de planejamento e a importância que o ato de planejar tem sobre a tomada de decisões em todas as fases no processo administrativo, desde a ideia inicial do negócio até a implantação do empreendimento. O terceiro capítulo apresenta as definições e estrutura de um plano de negócios, destacando os fatores básicos e necessários para a apresentação de índices seguros que possibilitem um estudo geral sobre as reais condições de mercado para a implantação de um novo negócio.

O quarto capítulo trata da metodologia adotada para a realização da pesquisa, o quinto capítulo traz um diagnóstico que envolve o plano de negócios da empresa em estudo, com destaque para as vantagens e dificuldades que esta empresa irá enfrentar em sua implantação no mercado de Itaituba, analisando sua possível viabilidade competitiva e o sexto e último capítulo trata da conclusão do trabalho, apresentado os resultados da pesquisa.

2 PLANEJAR E EMPREENDER, SUA IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE

Quando se fala em planejamento automaticamente já se imagina no ato de pensar antes de fazer alguma coisa, esse conceito básico se faz de suma importância em se tratando de empreender algum novo negócio. Segundo Silva (2001, p.89) "o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis".

Em análise ao conceito do autor, pode-se afirmar que planejar se tornou uma necessidade de organização do meio social, onde se relacionam os recursos disponíveis e se direciona cada um desses recursos de maneira a trazer algum benefício futuro, seja de forma individual ou coletiva.

Na concepção de Oliveira (2017, pg. 4), "planejamento é um processo frequente e eficiente que se refere a um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro". Deste modo, o ato de planejar apresenta-se com a capacidade de definir ações fundamentadas e ligadas a um propósito/objetivo comum, que visa buscar resultados positivos de uma ideia base inicial.

A implantação de um novo negócio seja ele nos ramos de produtos ou serviços, exige cuidados com o prévio planejamento das atividades a serem desenvolvidas. Empreender um novo negócio demanda de conhecimentos, e ações necessárias para se manter firme no mercado. Para Baggio (2015, p.26):

Empreender pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

Com base no conceito do autor, empreender vai muito além de abrir um negócio, é necessário se colocar no mercado de maneira inovadora, eficiente e motivada, para que possa ser o diferencial em meio à tantos concorrentes. Essa prática dinâmica deve ser constante, pois, as mudanças no mercado são cada vez mais frequentes e o empreendedor deve estar atento para acompanhar toda essa evolução do mercado.

Dolabela (2006, p. 25) reforça esse conceito afirmando que, "o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade". Tal afirmação acentua o entendimento de que é necessária muita determinação, força de vontade, criatividade e planejamento para se tornar um empreendedor de sucesso, características que reflete diretamente nos resultados almejados. Fazer bem-feito necessita de trabalho e conhecimento, o empreendedor deve reunir esse conjunto de fatores para que possa obter sucesso em seus projetos como administrador.

Chiavenato (2005, p. 34) considera que:

O empreendedor uma pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com tudo isso, o empreendedor consegue transformar ideias em realidade, e ideias simples e mal estruturadas em algo concreto e bem-sucedido.

Seguindo o conceito do autor, pode-se afirmar que planejar e empreender, no mundo dos negócios podem ser consideradas ferramentas fundamentais para qualquer tipo de atividade, onde a primeira tem como objetivo organizar, direcionar, definir, analisar e buscar resultados, já a segunda refere-se à vontade, conhecimento, determinação, coragem e ousadia de quem empreende, para colocar em prática tudo aquilo que o planejamento propõe, assumindo todos os riscos na busca de um resultado lucrativo.

2.1 PLANEJAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Outro elemento atrelado diretamente ao planejamento é a estratégia. A junção desses dois elementos detalha ainda mais os conceitos de planejar, termo muito presente nas atividades empresariais, que permite o empreendedor conhecer mais a fundo cada particularidade do seu negócio.

Para Drucker (1984, p. 124):

Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Seguindo a proposta do autor, o planejamento estratégico (PE), tem como papel principal elaborar com base na ideia inicial do empreendedor um plano onde todos as ações, objetivos e metas são aplicados de maneira a prospectar resultados positivos, destacando a qualidade dos produtos ou serviços ofertados no mercado, proporcionando ainda, uma visão ampla de resultados futuros em comparação aos seus concorrentes independentemente do tamanho da empresa. Falsirella e Jannuzi (2017, p. 610) apresentam a elaboração do planejamento estratégico da seguinte forma:

Quadro 1 - Elaboração do Planejamento Estratégico Empresarial.

Visão	- É um sonho estratégico, compartilhado e supostamente alcançável. Como o PE é previsto para acontecer em um intervalo de tempo, normalmente alguns anos, a visão retrata como a instituição gostaria de ser conhecida ao final desse período;
Missão	- Expressa claramente, e em poucas palavras, por meio de uma declaração simples, os seguintes pontos: • Identidade da organização – Qual é o seu propósito mais amplo; • Razão da existência – Qual o seu propósito mais específico ou qual o seu negócio ou em que tipo de atividade ela se concentrará; • Público-alvo e área de atuação – Quem são seus clientes e onde eles são encontrados.
Objetivos estratégicos	- Devem traduzir claramente quais são os anseios e qual a posição futura que a instituição deseja alcançar. São situações que se desejam alcançar ao longo de um período e devem estar relacionadas diretamente com sua missão e visão. Os objetivos estratégicos podem ser corporativos ou departamentais;
Metas e indicadores	- As metas indicam onde se quer chegar com cada objetivo estratégico. Elas devem ser perfeitamente quantificáveis e ser alcançadas em prazos claramente estabelecidos. Os indicadores são as variáveis utilizadas com o propósito de acompanhar se as metas estão ou não sendo alcançadas;
Estratégias	- Procuram definir cursos de ação que indiquem de que modo os objetivos estratégicos e as metas poderão ser alcançados.

Fonte: Falsirella e Jannuzi (2017, p. 610).

Com base nos conceitos expostos pelos autores, o planejamento estratégico segue uma linha base de sucessivas ações que levam à empresa ao alcança de seu objetivo final. Através da visão da empresa é possível retratar como o empreendimento gostaria de ser visto futuramente, não só pelos seus clientes, mas também, por seus colaboradores e concorrentes. Esse resultado é mensurado de acordo com a atividade que a empresa desenvolve, resultado esse que pode ser alcançado a médio ou longo prazo.

Ainda de acordo com os autores, a missão refere-se à apresentação da empresa de forma breve e suscita, destacando alguns pontos fundamentais, como, o tipo de atividade que irá explorar, em um âmbito mais abrangente, suas intenções mais específicas, e o público que deseja atingir.

Já os objetivos estratégicos, definem quais os desejos futuros da organização, ou seja, o que ela almeja com a implantação e desenvolvimento de suas atividades. Neste ponto os conceitos da visão e missão se mesclam a um propósito em comum, pois, é através da conquista dos objetivos estabelecidos que a visão e a missão serão alcançadas. Dentro da classificação dos objetivos ele é definido como objetivo geral, para Chiavenato (2005), é aquele que envolve toda a organização, e os objetivos específicos, que geralmente são divididos por departamentos dentro da empresa, de acordo com o autor, ao final, com o alcance de todos os objetivos específico o resultado chegue ao objetivo geral.

Chiavenato (2005), afirma ainda que, as metas e indicadores são encarregadas de definir o prazo para atingir cada objetivo. Segundo a linha de pensamento do autor, mensurar metas e objetivos de acordo com as atividades desempenhadas são detalhes que fazem toda a diferença no ato de empreender.

Bezerra (2015) afirma que os indicadores, servem como termômetro dentro da organização, pois, através deles é possível acompanhar os resultados obtidos com a execução das metas. De acordo com a afirmação, neste momento é possível verificar se os resultados estão sendo satisfatórios ou não, e conseqüentemente avaliar se há necessidade de mudanças nas estratégias estabelecidas.

As estratégias por sua vez, é responsável por estabelecer quais ações serão desenvolvidas para que todos os objetivos e metas sejam alcançados. É nessa fase do processo do planejamento estratégico que o empreendedor deve analisar minuciosamente de qual maneira ele deve agir para chegar até o público que deseja.

As estratégias devem ser flexíveis, podendo ser modificadas conforme a necessidade imposta pelo mercado. Esse processo de planejamento estratégico da empresa também pode ser apresentado através de um diagrama sequencial, onde o empreendedor consegue ter uma visão ampla e geral da sequência de cada um desses processos, conforme apresenta Revore (2016, p. 3):

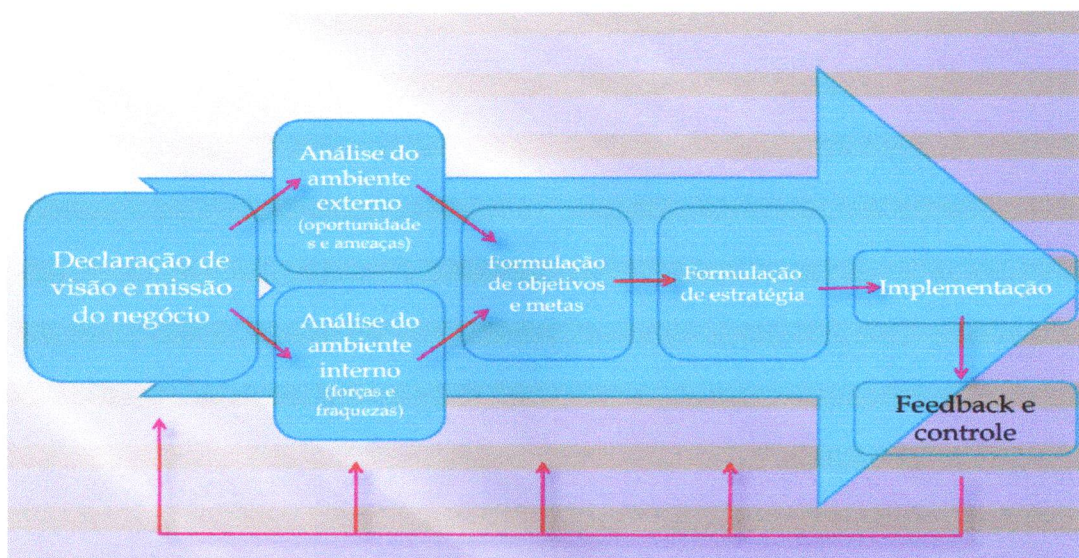


Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico do Negócio. Fonte: Rovere (2016, p. 3).

Conforme colocado pelo autor, o planejamento estratégico é uma ferramenta de fundamental importância, pois, ele serve para direcionar o empreendedor em suas decisões administrativas, considerando sempre, todas as suas etapas, desde o desenvolvimento de sua Visão e missão, passando pela análise dos ambientes internos e externos, na elaboração de seus objetivos, metas e estratégias, até sua implementação, que é a efetivação de todas as atividades previamente estabelecidas.

2.1.1 Análise do Ambiente

Analisar o ambiente ao qual está inserido pode fazer toda a diferença quando se objetiva iniciar um negócio. Avaliar os aspectos políticos, logísticos, tecnológicos, econômicos, sociais e culturais, contribuem diretamente nos desenvolvimentos das estratégias a serem aplicadas.

Para Andreuzza (2008, p. 13):

A análise do ambiente externo pressupõe a existência de uma sistemática de inteligência competitiva que permita a busca, coleta, análise e disseminação de informações para o acompanhamento do comportamento de variáveis externas e das estratégias adotadas pelos atores relevantes que atuam no ambiente

Seguindo a linha de pensamento do autor anteriormente citado, as influências encontradas no ambiente externo podem interferir diretamente de forma positiva ou negativa nos resultados esperado pela empresa.

Andreuzza (2008, p. 13), afirma ainda que o ambiente se divide em forças macro ambientais (econômicas tecnológicas, políticas etc.) e micro ambientais (consumidores, concorrentes e fornecedores), deste modo, diante dos inúmeros fatores a serem analisados é importante que sejam identificadas todas as tendências que envolvem a atividade a ser trabalhada para que esses fatores influenciem negativamente da menor forma possível e as vantagens obtidas do conhecimentos destes ambientes seja transformado em estratégias que venha a solidificar ainda mais o negócio.

2.2 EMPREENDEDORISMO: CONCEITOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS

O empreendedorismo se tornou um termo muito utilizado nos últimos anos no setor empresarial. Esse termo tem feito a diferença, pois, está diretamente ligado a formação de pessoas e processos administrativos, que visam a aplicação de ações inovadoras e o aproveitamento de oportunidades de negócio. Na visão de Dornelas, (2005, p. 28):

O empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas.

Conforme afirmação do autor, o empreendedorismo vai muito além de investimentos financeiros, estrutura física, e recursos materiais, trata-se da aplicação de ideias inovadoras que visam fazer o diferencial diante de seus concorrentes. Recursos humanos, materiais e tecnológicos são necessários, porém, de nada adiantam se o princípio básico do empreendedor não for aplicado a tudo isso.

A criatividade, capacidade de percepção, o conhecimento do mercado, são características que agregados aos recursos disponíveis fazem de uma ideia inicial uma grande oportunidade de tornar-se um negócio rentável e reconhecido no mercado. Chiavenato (2005, p. 15) considera que:

Os fatores e causas mais comuns para o fracasso do empreendedorismo, sendo estes: a incompetência do empreendedor; falta de experiência gerencial; lucros insuficientes; juros elevados; perda de mercado; mercado consumidor restrito; pouca competitividade; recessão econômica; vendas insuficientes; dificuldades de administração de estoque; localização inadequada; dívidas e cargas tributárias demasiadas; capital e ativos insuficientes.

Com base na ideia do autor, é possível observar que o fracasso de uma empresa se dá por diversos fatores que englobam os setores financeiros, recursos humanos, recursos materiais, estrutura física, pesquisa de mercado, público-alvo, gestão administrativa dentre outros.

O empreendedorismo, consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos, afirma Baggio (2015, p. 26). Deste modo, o empreendedorismo é visto como algo que vai muito além de saber comercializar produtos, envolve ainda, a vontade de inovar, trabalhar de maneira dinâmica, fazendo com que seu produto ou serviço, mesmo que seja algo comum no mercado, se destaque de seus concorrentes. É a transformação de antigos conceitos administrativos em uma nova versão de gestão, mais moderna e transformadora.

Dornelas (2005, p. 31) destaca algumas características do empreendedor de sucesso:

São: visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (networking); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade.

De acordo com o conceito apresentado pelo autor, evidencia-se características fundamentais de um verdadeiro empreendedor. Saber aproveitar oportunidades, ter uma visão global do negócio, ter liderança, conhecer o mercado, a motivação e o entusiasmo são algumas das características que o empreendedor deve ter para conseguir planejar e estruturar seu negócio.

Dornelas (2005, p. 31), defende ainda que, "empreender ou empreendedorismo é o ato de identificar as oportunidades e se mobiliza ao ponto de criar um negócio viável sobre ela, assumindo os riscos inerentes, de forma calculada e consciente". Assim, pode-se afirmar que empreender é tomar para si a responsabilidade do negócio é trabalhar de forma que o empreendimento se mantenha em evidência no mercado, através de uma gestão bem planejada e gerida, reduzindo ao máximo as chances de ser surpreendido negativamente por mudanças bruscas no mercado.

Assim como em outros modelos de gestão, o empreendedorismo apresente suas vantagens e desvantagens. Quando o empreendedor se mostra de fato, uma pessoa criativa e dinâmica, ele consegue colocar em prática todos os conceitos de

gestão necessários para obter sucesso no seu negócio, e garantir o resultado esperado.

De acordo com Dantas (2010, p. 74), "para criar uma empresa, o empresário precisa de orientação sobre o empreendimento, que irá lhe orientar dos perigos das decisões erradas e comportamentos inadequados". Deste modo, buscar o conhecimento necessário, se faz de extrema importância, pois, além de proporcionar uma visão mais ampla do negócio, o empreendedor será capaz de criar ou aperfeiçoar as ideias de maneira a favorecer seu negócio.

Nessa busca por conhecimento vale ressaltar que o SEBRAE dispõe de serviços de atendimento seja, físico ou digital, de assessoria de gestão administrativa para pessoas que estejam interessadas em começar um micro ou pequena empresa.

Uma das principais desvantagens da falta de conhecimento no empreendedorismo é a aplicação de recursos desnecessários, que podem gerar perdas/prejuízos significativos. Dantas (2010 p. 12), afirma que, "o que se vê no mercado, entretanto, são empreendedores que têm uma grande capacidade de erguer empresas, mas que são limitados ao geri-las".

Seguindo a linha de pensamento do autor, pode - se concluir que o capital financeiro não é suficiente para se iniciar um novo negócio, é preciso conhecimento, atitudes inovadoras e criativas para que esse negócio consiga se manter no mercado e não fuja das estatísticas negativas dos empreendimentos que fecham suas portas antes do segundo ano de existência.

Estudos divulgados pelo SEBRAE (2010, p. 07), o chamado "O Céu e o Inferno do Empreendedorismo", destacam algumas vantagens e desvantagens do empreendedorismo:

Quadro 2 – "O Céu e o Inferno do Empreendedorismo".

Vantagens	Desvantagens
Fazer o que gosta e trabalhar com o que se quer	Tudo depende de você, não consegue realizar tudo/não tem mão de obra especializada
Alcançar sonhos e objetivos	Ter que pagar impostos/insegurança financeira
Ter autonomia/se sentir livre para decidir (trabalho, tempo com a família)	Ansiedade, estresse/peso da responsabilidade/não dormir tranquilamente/não cuidar da saúde
Transmitir valores/gerar emprego e renda	Insegurança no negócio
Aprender com seus erros	Correr riscos

Fonte: SEBRAE (2010).

Conforme Quadro 2, o empreendedorismo apresenta vantagens que podem partir desde um sentido de realização pessoal quanto a uma realização profissional.

Muitas vezes, por se tratar de uma modalidade onde envolve muita motivação e entusiasmo esses dois âmbitos acabam se fundindo prospectando um único objetivo.

Dentre as desvantagens do empreendedorismo destaca-se a centralização de tarefas. Uma das grandes dificuldades do empreendedor que está iniciando seu negócio é encontrar pessoas que ele julgue capacitada e delegar funções e responsabilidades a essa pessoa (CHIAVENATO, 2004).

A sobrecarga de funções pode acarretar uma série de problemas para o empreendedor, desde os físicos envolvendo sua saúde (poucas horas de descanso, alimentação incorreta etc.) aos psicológicos (ansiedade, estresse, insônia, etc.). Chiavenato (2005, p. 15), observa-se que "nos novos negócios a mortalidade prematura é tão alta que por muitas vezes driblar tais fatores negativos se tornam cansativos para quem luta contra eles".

Assim, é importante que o empreendedor tenha a capacidade de se apropriar das vantagens que o empreendedorismo impõe e manter uma linha de equilíbrio impedindo que as desvantagens se sobressaiam diante do seu negócio. Ao se investir em um novo negócio o empreendedor se propõe a assumir riscos e responsabilidades cabe a ele ter discernimento e muito cuidado para conseguir superar todas as dificuldades encontradas em sua jornada comercial.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS E SEUS CONCEITOS

Investir em um novo negócio é algo que dever ser estudado e analisado com muita cautela, o primeiro passo é identificar uma oportunidade de negócio. Através desta oportunidade desenvolver um planejamento com a aplicação de estratégias criativas e inovadoras que possam servir como base para manter seu empreendimento lucrativo e competitivo, nesse momento é importante reunir todas as informações necessárias para dar aplicabilidade às novas ideias.

Dessa forma "a elaboração do Plano de Negócio é uma espécie de aquisição e explicitação do conhecimento" afirma Bernardi, (2009, p.42). Baseado na colocação do autor, o plano de negócios refere-se ao conhecimento que o empreendedor obtém sobre o seu negócio, suas metas, objetivos, os resultados que pretende alcançar etc.

Na visão de Dornelas (2005, p.96), "o Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e modelo de negócios que sustentam a empresa". Seguindo o conceito do autor o plano de negócios quando bem estruturado

torna-se um instrumento capaz proporcionar uma visão geral do negócio, através dele é possível minimizar riscos e fazer projeções de resultados futuros para o empreendimento.

Para Rosa (2004, p.10):

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

Deste modo, o autor reforça a ideia da importância do plano de negócios para a estruturação de um planejamento que possa orientar o empreendedor em suas tomadas de decisões. Definir as estratégias, traçar seus objetivos e metas, com base nas informações previamente apresentadas pelo plano, torna-se um processo mais fácil e seguro para quem está iniciando um empreendimento.

A partir da análise feita através de um plano de negócios é possível verificar quais os melhores métodos a serem trabalhados e o que o público estimado espera da empresa quanto ao fornecimento de seus produtos ou serviços. Conhecer a expectativa do público consumidor facilita muito na hora de decidir quais estratégias utilizar, de que maneira e em que momento as aplicar.

Para Maximiano (2001, p 28), "o plano de negócio é uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação". Conforme enfatizado pelo autor, o plano de negócios é um instrumento utilizado pelo empreendedor antes da implantação da empresa, através dele se obtém o acesso a informações sobre o mercado, clientes, fornecedores, concorrentes, logística e demais fatores que podem influenciar diretamente seu ramo de negócios destacando todos os pontos fortes e pontos fracos do futuro empreendimento.

Dornelas (2005, p.31) conceitua o plano de negócios como um planejamento dinâmico e constante. Assim, pode-se afirmar que o plano de negócios se trata de um planejamento de uma ideia inicial de negócio, que deve ser organizado de maneira proativa e eficiente. O planejamento deve ser constante mesmo após a implantação do negócio, pois, o ato de planejar deve ser flexível, disposto a mudanças sempre que necessário.

2.4 FATORES A SEREM CONSIDERADOS NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O ato de planejar está diretamente ligado ao plano de negócios. Aproveitar uma oportunidade de negócio é o ponto inicial para quem deseja empreender em um mercado tão competitivo como o que se vive hoje. De acordo com o SEBRAE (2010, p. 8), "um 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".

Com base no conceito acima, pode-se afirmar que o plano de negócios é a oportunidade que o empreendedor tem de avaliar seus possíveis erros e acertos, é neste momento que ele terá a chance de fazer as mudanças necessárias para que seu empreendimento sofra o menos possível as surpresas impostas pelas variâncias no mercado.

Para iniciar a elaboração do plano de negócios o empreendedor deve ter como base algumas informações importantes que irão guiá-lo durante todo o processo de desenvolvimento de seu plano. De acordo com o planejamento elaborado pelo SEBRAE (2010, p. 8), dentre as informações mais importantes destacam-se:

O resumo dos principais pontos do plano de negócio; Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; Dados do empreendimento; Missão da empresa; Setores de atividades; Forma jurídica; Enquadramento tributário; Capital social; Fonte de recursos.

Com base nessas informações, ter de uma forma resumida os principais pontos da empresa se faz necessário para se trilhar um caminho a ser seguido. Definir o tipo de negócio, os produtos ou serviços a serem prestados, a localização da empresa, o público a ser atingido, o investimento inicial e os prazos para retorno do investimento e obtenção de lucros, são fundamentais para dar início a elaboração de um bom plano.

Quando se trata de uma sociedade, ou seja, dois ou mais empreendedores é importante, antes de começar, conhecer as atribuições de cada um deles, é o que diz Santos (2000), seguindo a linha de pensamento do autor, fica mais fácil definir funções aproveitando o conhecimento de cada um em atividades mais específicas.

Os dados do empreendimento, a missão da empresa e o setor de atividade, segundo Bernardi (2003), referem-se respectivamente, em o que se baseia a ideia

inicial do negócio, o tipo do produto ou serviço que irá ser lançado, nome da empresa e destaca sua razão de existir.

Conforme colocado pelo autor, trata-se de como a empresa pretende ser vista futuramente, por seus clientes, colaboradores, concorrentes e fornecedores além de definir em que ramo de negócio pretende atuar, seja na prestação de serviços, comércio, indústria, agropecuária etc.

Dando sequência à ideia do autor anterior, Dornelas (2006), afirma que os conceitos mais burocráticos da empresa como as formas jurídicas, tributárias, sociais que envolvem a atividade a ser trabalhada, também fazem parte dos dados do empreendimento. Enfatizando as considerações do autor, pode-se incluir as perspectivas dos recursos financeiros a serem investidos, sejam recursos próprios ou de terceiros.

2.4.1 Análise de Mercado

Outro fator de grande importância que deve ser analisado durante a elaboração do plano de negócios é a análise do mercado. Nessa fase o empreendedor deve fazer um estudo prévio que envolva o mercado ao qual pretende atuar e qual o público que pretende atingir.

Para Oliveira, (2017, p. 2) o empreendedor de sucesso tem como ferramenta fundamental para elaboração de seu plano de negócios sua pesquisa e análise do mercado ao qual pretende adentrar-se.

Deste modo, destaca-se a importância de se conhecer o mercado que se propõe a empreender, o conhecimento do mercado proporciona uma visão geral o empreendimento, e as informações coletadas neste processo podem ser transformadas em vantagens diante de seus concorrentes.

Para muitos empreendedores e pode ser considerada a fase que edifica a empresa, destaque para alguns passos que ajudam o empreendedor a entender por onde deve começar em sua pesquisa mercadológica apresentadas pelo SEBRAE (2010).

Quadro 3 - Análise de Mercado.

	Qual a faixa etária? • Na maioria são homens ou mulheres? • Têm família grande ou pequena? • Qual é o seu trabalho?
--	--

1º passo: Identificando as características gerais dos clientes	• Quanto ganham? • Qual é a sua escolaridade? • Onde moram? Se pessoas jurídicas (outras empresas) • Em que ramo atuam? • Que tipo de produtos ou serviços oferecem? • Quantos empregados possuem? Há quanto tempo estão no mercado? • Possuem filial? Onde? • Qual a sua capacidade de pagamento? • Têm uma boa imagem no mercado?
2º passo: Identificando os interesses e comportamentos dos clientes	• Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço? • Onde costumam comprar? • Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?
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	- Qual o tamanho do mercado em que você irá atuar? • É apenas sua rua? • O seu bairro? • Sua cidade? • Todo o Estado? • O País todo ou outros países? • Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade?

Fonte: SEBRAE (2010, p. 37)

Seguindo a proposta apresentada pelo SEBRAE (2010), fica fácil identificar os pontos forte e pontos fracos encontrados no mercado ao qual se presente empreender. Conhecer melhor seus clientes e suas necessidades podem fazer toda a diferença na hora do desenvolvimento das estratégias de uma empresa.

É nesse momento que o empreendedor irá focar todos os seus objetivos e metas com o intuito de atender às necessidades, previamente identificadas, do seu público-alvo, de maneira criativa e inovadora, destacando-se da concorrência, e conquistando a preferência dos consumidores.

2.4.2 Concorrentes

Conhecer os concorrentes também é muito importante antes de abrir um novo negócio. Através desse estudo é possível analisar de que maneira o concorrente se coloca no mercado, observando seus pontos fortes e suas falhas. E importante que o empreendedor tome conhecimento de todos os seus concorrentes diretos, bem como os concorrentes indiretos afirma Dornelas (2005, p. 30).

Ainda de acordo com o autor, o empreendedor precisa ter em mãos o máximo de informações de seus pretensos concorrentes para que ele possa aproveitar as oportunidades e eliminar as possíveis ameaças impostas por eles. É nessa fase do processo que o empreendedor consegue identificar quais os produtos ou serviços mais procurados, a qualidade desses produtos ofertados, qualidade do atendimento, recursos de marketing utilizadas, preços praticados dentre outros.

2.4.3 Fornecedores

Informações sobre os fornecedores é mais uma etapa de estudos que deve ser levantado durante o processo de elaboração do plano de negócios. De acordo com o SEBRAE (2010, p. 44), "o mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços". Com base neste conceito, nota-se a grande necessidade de uma pesquisa detalhada quanto aos fornecedores que o empreendedor pretende trabalhar.

Neste processo é importante que o empreendedor busque muito além de produtos ou matérias primas com preços mais baixos, mas que preze também, pela qualidade, pois, essa característica pode se tornar seu grande diferencial no mercado junto aos seus concorrentes.

Na visão de Resende (2008, p.3), o fornecedor é entendido como quem abastece ou promove produtos ou serviços para a organização atual ou a empresa a ser estabelecida.

Seguindo essa linha de pensamento poder afirmar que os fornecedores participam de todo o processo de implantação de uma organização, pois além de atuarem nos fornecimentos dos produtos ou insumos que serão comercializados eles também participam do fornecimento dos materiais e equipamentos que o empreendimento necessitará para iniciar suas atividades, a estruturação da empresa.

2.4.4 Plano de Marketing

Para se determinar o plano de marketing da empresa o empreendedor dever estar atendo às estratégias que irá utilizar em seu plano de negócios. Dornelas (2014, p. 22), afirma que "a estratégia de Marketing errada pode destruir uma

empresa/produto antes mesmo de ser implementada, independente da qualidade do produto/serviço da empresa ser de alta qualidade ou não".

Baseado da colocação do autor, é a través do plano de marketing que o empreendedor irá desenvolver suas estratégias que visam a divulgação de seus produtos ou serviços, ou seja, é a maneira como ele quer ser visto por seus clientes. Quando se fala em plano de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4P's do Marketing afirma Dornelas (2014, p. 3):

Quadro 4 - OS 4P's do Marketing.

Produto (Posicionamento)	O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência.
Preço	O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo.
Praça (Canais de Distribuição)	Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor.
Propaganda e Promoção	Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, Internet, displays em pontos de venda etc.

Fonte: Dornelas (2005, p. 3).

De acordo com os conceitos do autor, o plano de marketing pode fazer uma grande diferença no reconhecimento do empreendimento diante de seu público-alvo, reconhecimento este que pode ser positivo ou negativo, de acordo como o seu plano é elaborado.

Os produtos devem ser colocados de maneira a chamar a atenção dos consumidores, destacando sempre a necessidade de se utilizar aquele determinado produto ou serviço e o bem-estar proporcionado por ele, na grande maioria das vezes essas duas características já são suficientes para chamar a atenção do consumidor para os produtos em destaque. Em seguida vem o preço, neste caso nem sempre o melhor produto é o mais barato, deste modo o empreendedor deve ficar atento para não desvalorizar ou supervalorizar seus itens, o ideal é buscar sempre um ponto de equilíbrio dentro das margens de custos fixos e variáveis (DORNELAS, 2005).

As praças ou também chamados de canais de distribuição referem-se às maneiras que o empreendedor disponibiliza para o fornecimento de seus produtos, ou

seja, a maneira como esses produtos chegam até seus clientes. Atualmente, além das vendas diretas em lojas ou pontos fixos, as vendas virtuais têm se apresentado como uma ferramenta essencial na hora de fechar negócios, ferramenta que facilita muito a vida do consumidor que não disponibiliza de muito tempo para compras durante o seu dia.

Por fim, as propagandas e promoções, são responsáveis pela divulgação dos produtos ou serviços ofertados. Para as propagandas existem diversos veículos de comunicação que podem ser utilizados como tv, rádio, internet, panfletos, banners dentre outros. As promoções destacam os produtos com algum diferencial de mercado, seja preço, qualidade, quantidade, facilidade de pagamento, de entrega etc.

2.4.5 Plano Operacional

Está diretamente relacionado à estrutura da empresa e sua organização de setores. De acordo com o SEBRAE (2010), "o plano operacional é o momento de registrar como a empresa irá funcionar, suas atividades, a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e as rotinas administrativas". Deste modo, pode se afirmar que o plano operacional se refere à distribuição dos setores dentro da empresa, é através do plano que o empreendedor irá posicionar todos os processos necessários para sua produção.

O plano de negócios se divide nas seguintes etapas, como define Gibicoski, (2014), layout ou arranjo físico; capacidade produtiva, comercial ou de prestação de serviços; processos operacionais e necessidade de pessoal.

Com base nas etapas definidas pelo autor, o layout ou arranjo físico refere-se à definição física estrutural da empresa são o processo em que o empreendedor irá definir a localização de cada setor operacional da empresa, localização e armazenamento de mercadorias, matérias-primas, produtos, vitrines, armários etc.

Gibicoski (2014, p. 34) afirma ainda que:

Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como: aumento da produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Seguindo a ideia do autor o layout quando bem definido e bem estruturado pode contribuir diretamente no sucesso operacional do empreendimento. O posicionamento e organização de cada setor facilita e agiliza os processos, tornando a operação mais eficiente e eficaz, o que reflete em maior produção, redução de custos e consequentemente maior lucratividade.

Cada empresa apresenta através de sua estrutura física, de equipamentos e de pessoal, sua capacidade de produção. É importante que o empreendedor avalie bem a estrutura que dispõe, para poder determinar sua capacidade produtiva, e desenvolver seu planejamento com base nessas informações.

A produção em excesso ou a falta de produtos para atendimento da demanda acarretam prejuízos comprometendo assim a saúde financeira da organização. Lucion (2018), destaca a administração do equilíbrio da produtividade, o cumprimento dos prazos e atendimento da demanda como fundamentais para que a organização desenvolva um laço de confiabilidade entre empresa e cliente.

Os processos operacionais são responsáveis pela estrutura funcional da empresa, nesta etapa o empreendedor deverá definir todos os processos de maneira detalhada desde as rotinas administrativas (aquisição de produtos fornecedores) até a produção.

Para do SEBRAE (2010), é a maneira como a empresa irá funcionar. Deste modo, a organização dos processos a definição de funções o direcionamento de pessoas para realização de cada atividade, faz-se fundamental para que o processo operacional da empresa funcione de maneira dinâmica e eficiente, atendendo assim as expectativas pré-definidas.

A necessidade de pessoal de uma empresa é um dos requisitos mais importantes na hora de organizar um plano operacional. É nesse momento que o empreendedor irá verificar, de acordo com sua atividade, quais as qualificações necessárias para cada departamento e qual a quantidade de pessoas que irá precisar para a realização de determinada operação.

Para Rayol e Moreira (2015, p. 16):

Na fase necessidade de pessoal, devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

Seguindo a contextualização do autor, a fase de carência de pessoal é uma fase em que o empreendedor irá selecionar de acordo com sua necessidade operacional as pessoas que irão atender a cada um dos setores, desde o administrativo até a parte operacional.

É importante que nesta fase do plano o empreendedor defina também um calendário de capacitação para especialização de seu pessoal, manter-se atualizado às novas tendências de mercado é de suma importância para que o empreendimento consiga atender às exigências de seu público-alvo, além de ser um investimento que trará grande retorno financeiro, pois, a busca por novos conhecimentos ajuda na redução de custos e evita desperdício, seja de tempo, material ou pessoa.

2.4.6 Plano Financeiro

O plano financeiro é outro fator de grande relevância no Plano de Negócios. Para Sidônio (2015, p. 5), o Plano Financeiro é formado de demonstrações financeiras, pois a partir delas é possível obter informações numéricas importantíssimas para gerentes e empreendedores. Com base na afirmação do autor o plano financeiro deve ser feito de maneira clara e objetiva, onde as informações devem ser detalhadas e seguras para que possam ser avaliadas e auxiliem o empreendedor em sua tomada de decisões.

O SEBRAE (2010, p. 22), destaca três pontos principais do plano financeiro:

Investimentos Fixos - corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada; - Capital de Giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas; - Investimentos Pré-Operacionais, Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender.

Dando continuidade aos conceitos apresentados pelo SEBRAE, os investimentos fixos representam os materiais necessários para a implantação do negócio. Equipamentos como mesas, prateleiras, cadeiras, ferramentas, estantes, despesas com aluguel, energia, telefone, folha de pagamento etc. fazem parte dos custos fixos. Esses custos devem ser relacionados de maneira que o empreendedor

possa ter uma visão geral de seu negócio, o ajudará a saber quanto de capital precisará investir para a abertura de seu empreendimento.

Para Assaf Neto (2007), o capital de giro refere-se ao recurso disponível pelo empreendedor para investir nos materiais necessários para a abertura do seu novo negócio. Com base na afirmação do autor, esse recurso é direcionado para aquisição de materiais, produtos equipamentos, reformas e tudo que o empreendimento requer para seu funcionamento.

Assaf Neto (2007) afirma ainda que a origem desses recursos pode ser própria, quando o empreendedor disponibiliza de economias e aplica em seu negócio, ou de terceiros, que pode ser adquirido através de empréstimos e financiamentos.

Já os investimentos pré-operacionais, refere-se aos investimentos realizados antes da abertura da empresa, é o que afirma Baggio (2015). Diante da colocação do autor esses investimentos podem ser compostos de despesas administrativas como taxas e impostos para a abertura e registro da empresa, despesas com reforma, pinturas e reparos estruturais em geral.

Após o levantamento de todos os pontos que compõem o plano financeiro é possível o empreendedor avaliar qual a melhor maneira de aplicar seu capital disponível e direcionar os recursos de forma que sejam mais bem aproveitados, evitando despesas desnecessárias e auxiliando-o na tomada de decisões, trazendo maior segurança na condução de seu novo negócio.

2.5 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

A estrutura do plano de negócios vai variar de acordo com a atividade desenvolvida. De acordo com O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), com a estrutura base para um plano de negócios, torna-se possível a elaboração de um documento simples, completo e de fácil percepção por parte de terceiros. Seguindo a linha de pensamento do Instituto, é importante que o plano de negócios seja apresentado utilizando uma linguagem simples onde qualquer pessoa que tenha acesso a essas informações seja capaz de interpretá-lo.

A estrutura básica de um plano de negócios pode ser apresentada da seguinte forma, afirma Dolabela (2006, p. 136-137):

Quadro 5 - Estrutura de um Plano de Negócios.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

- 1.1. Enunciado do Projeto
- 1.2. Competência dos Responsáveis
- 1.3. Os produtos e a tecnologia
- 1.4. O mercado em Potencial
- 1.5. Elementos de Diferenciação
- 1.6. Previsão de Vendas
- 1.7. Rentabilidade e Projeções Financeiras
- 1.8. Necessidades

2. A EMPRESA

- 2.1. A Missão
- 2.2. Os Objetivos da Empresa
 - Situação planejada
 - O Foco
- 2.3. Estrutura Organizacional e Legal
 - Descrição legal
 - Estrutura Funcional, Diretoria, Gerência e Staff
- 2.4. Síntese das responsabilidades da Equipe Dirigente - Currículos
- 2.5. Plano de Operação de Financiamento
 - Administração
 - Comercial
 - Controle de Qualidade
 - Terceirização
 - Sistema de Gestão
- 2.6. As parceiras

3. PLANO DE MARKETING

- 3.1. Análise do Mercado
 - O Setor
 - O Tamanho do Mercado
 - Oportunidades e Ameaças
 - A Clientela
 - Segmentação
 - A Concorrência
 - Fornecedores
- 3.2. Estratégias de Marketing
 - O Produto
 - A Tecnologia, ciclo de vida
 - Vantagens Competitivas
 - Planos de Pesquisas e Desenvolvimento
 - Preço
 - Distribuição
 - Promoção e Propaganda
 - Serviços ao Cliente (venda e pós - vendas)
 - Relacionamento com os Clientes

4. PLANO FINANCEIRO

- 4.1. Investimento inicial
- 4.2. Projeções de resultados
- 4.3. Projeção de Fluxo de Caixa
- 4.4. Projeção do Balanço
- 4.5. Ponto de Equilíbrio
- 4.6. Análise de Investimentos
 - Tempo de Retorno do Investimento
 - Taxa Interna de Retorno
 - Valor Atual Líquido

Fonte: Dolabela (2006, p 136-137)

Diante da estrutura apresentada pelo autor, fica fácil entender quais os tipos de informações são necessários para a composição de um plano de negócios e que importância cada informação traz para o empreendedor durante o processo de aplicação de capital.

2.5.1 Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a apresentação do plano de negócio, uma síntese onde constam as principais informações sobre a atividade ali desenvolvida. Para Salin (2005, p. 41):

É um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em prazo estabelecido? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas de maneira clara, objetiva e sucinta.

Continuando na linha de pensamento do autor, o sumário executivo é responsável por apresentar para o leitor do plano de negócio toda a estrutura organizacional da empresa respondendo de maneira objetiva a questionamentos básicos do que se pretende obter com aquele negócio. O objetivo do sumário executivo é "vender" e não "descrever", afirma Dolabela (2006, p. 138).

Deste modo pode-se afirmar que é a parte do plano de negócios onde o empreendedor deve apresentar o potencial da empresa transmitindo a essência de seu negócio de maneira bem positiva, com o intuito de conquistar aquele que estiver tendo acesso ao seu plano, etapa muito útil na hora de conquistar novos sócios e investidores.

2.5.2 Apresentação da Empresa

Esse é o momento em que são apresentadas as informações gerais da empresa, desde sua composição legal até a parte operacional, envolvendo aí todos os seus setores. Para Dornelas (2006, p. 116), "é apresentado um resumo da organização da empresa, sua história, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos oferecidos, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais".

Assim, trata-se da apresentação de características estruturais da empresa, como localização, ramo de atividade, sua composição legal e tributária, fiscal e de capital.

É nesta fase do plano de negócios que é apresentado a Visão e Missão da empresa, ou seja, é sua prospecção de onde se pretende chegar. Segundo Salim (2005, p.43), visão é uma direção estratégica, é onde queremos chegar no futuro, a missão da empresa é a função que ela vai exercer junto ao mercado. Baseado nos conceitos do autor, a visão e missão são dois pontos que apresentam a empresa e suas expectativa em um momento mais breve (presente) e suas expectativas a longo prazo (futuro). Esses conceitos em um plano de negócios geralmente são elaborados de maneira a causar emoção em quem o ler, é um momento de conquista, onde a plano de negócios está vendendo a ideia principal do novo empreendimento.

2.5.3 Plano de marketing

O Plano de Marketing é responsável pela identificação das oportunidades de negócios que surgem no mercado. É através deste plano que o empreendedor consegue decidir que caminho deve seguir e quais estratégias pode utilizar para conquistar essas oportunidades.

Para Lambin (2000, p. 28), o marketing estimula a pesquisa e ideias inovadoras, tendo por resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços. Baseado na colocação do autor, destaca-se a importância do marketing, quando bem trabalhado, como uma ferramenta que contribui diretamente para os resultados positivos da empresa. Deste modo, para a elaboração de um bom plano de marketing é importante que seja feita uma análise detalhada do mercado para que a elaboração das estratégias a serem aplicadas atendam exatamente ou o mais próximo possível às necessidades do público prospectado.

2.5.3.1 Análise de Mercado

Refere-se ao estudo das condições as quais a empresa será exposta. Conhecer seus clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, ambiente interno e externo, as vantagens e desvantagens de seu negócio, são de suma importância para se ter uma visão geral do que irá precisar para desenvolver suas atividades de

maneira satisfatória e principalmente lucrativa. A análise de mercado é subdividida da seguinte forma, de acordo com concepção de Garcia (2013, p. 26-27):

Quadro 6 - Composição básica da Análise de Mercado.

Análise do Ambiente / análise Swot:	Ameaças e oportunidades apresentadas pelo mercado;
Análise da Concorrência:	São as empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, ramo de atividade e mesmo público alvo;
Fornecedores:	Responsáveis por fornecer produtos, matérias-primas, utensílios, equipamentos, embalagens, etc.
Clientes:	São as pessoas as quais os segmentos trabalhados irão atender.

Fonte: Garcia (2013, p. 26-27)

De acordo com os conceitos apresentados pelo autor, a análise de mercado envolve os principais fatores que compõe a base de informações necessárias para se iniciar um projeto de um novo negócio.

Rovere (2016) complementa a ideia destacando a importância de conhecer o mercado ao qual se pretende atuar, seus pontos fortes e seus pontos fracos, conhecer seus concorrentes, como eles trabalham. Em síntese às colocações dos autores, é a base de informações necessárias em que pode ser aplicado um diferencial em comparação a eles, a busca por fornecedores que proporcione um atendimento ágil e com produtos de qualidade e por fim, a identificação de seu público alvo e suas necessidades.

De acordo com Oliveira (2017), obter informações do mercado são características de um estudo fundamental para o empreendedor compreender de que maneira pode atuar no mercado de modo a minimizar ao máximo seus riscos, reduzir suas despesas e multiplicar seus lucros.

2.5.3.2 Estratégia de Marketing

Após os estudos realizados para conhecimento do mercado ao qual se pretende atuar com o novo empreendimento, é hora da elaboração das Estratégias de Marketing. Nessa fase do plano ocorre a definição de quais ações serão realizadas para se atingir os objetivos propostos.

Dornelas (2005, p. 138), define estratégias de marketing como os meios e os métodos que a empresa utiliza para o alcance de seus objetivos. Dando continuidade ao pensamento do autor é a fase do plano de negócios onde são tomadas as decisões que irão delinear todas as atividades que serão desenvolvidas, com o intuito de conseguir vantagens competitivas de mercado. Dornellas (2005, p. 138-140), subdivide esse processo da seguinte forma:

Quadro 7 - Fatores de Estudo das Estratégias de Marketing.

Produtos e ou Serviços	"Seu posicionamento no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente - alvo escolhido, no seguimento de mercado definido"
Preços	"Na formação dos preços precisam ser considerados: o preço em que o cliente estaria disposto a pagar, o preço da concorrência para os revendedores e os custos de produção"
Praças ou Canais de Distribuição	"pode-se mesclar vários canais de Distribuição para u mesmo tipo de produtos deve-se considerar aspectos como armazenagem, localização dos depósitos, meios de transportes e embalagens dos produtos neste processo"
Propaganda	"Deve-se considerar três fatores no plano de propaganda da empresa: o pessoal envolvido que dependerá dos canais de distribuição escolhidos, a propaganda e as promoções".

Fonte: Dornellas (2005, p. 138-140)

Com base nas ideias expostas pelo autor, a estratégia de marketing é formada por um conjunto de fatores que se associam de maneira que um complementa o outro, e quando trabalhados de forma harmoniosa, os resultados positivos são garantidos, gerando assim maior lucratividade para o empreendedor e uma visão geral sobre como seus produtos estão sendo aceitos pelo mercado bem como avaliar também a satisfação de seu público.

É importante que o empreendedor, de acordo com o ramo de atividade que se pretende atuar, análise com cuidado quais os produtos ou serviços que irá colocar no mercado, avaliando as necessidades do público que pretende atingir, afirma Bezerra (2015).

Dando continuidade à ideia do autor anterior Drucker (1984) destaca a necessidade de o empreendedor mensurar seus custos, a média de mercado, sua qualidade e o quanto o cliente estaria disposto a pagar, para que seus preços não fiquem superfaturados, em comparação com seus concorrentes.

As Praças ou Canais de Distribuição referem-se à maneira em que o produto irá chegar até o cliente, evidencia Garcia (2013), de acordo com o conceito do autor, nessa fase do processo é importante que esses canais de distribuição sejam analisados de maneira a evitar custos ou despesas desnecessárias ao empreendedor e possa atender aos clientes com praticidade e agilidade.

Para Maximiano (2001), as propagandas são consideradas muitas vezes como o grande diferencial de uma empresa. Ela é responsável pela divulgação dos produtos ou serviços de forma a despertar o interesse do consumidor em conhecer o que está sendo ofertado. Baseado na afirmação do autor, vale ressaltar que uma propaganda mal elaborada e mal aplicada pode gerar grandes transtornos e prejuízos ao empreendedor.

2.5.4 Plano Financeiro

Dentre todas as seções do Plano de Negócios, o Plano financeiro é considerando de suma importância para se iniciar um negócio. Para Lucion (2005, p. 145) "é o processo que dá a empresa à chance de desenvolver, analisar e comparar diferentes cenários, permitindo que questões relativas às linhas futuras de negócios e os melhores esquemas de financiamento, sejam analisados".

Lemes (2002, p. 243) complementa afirmando que "em uma situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência". Em síntese às afirmações dos autores, o plano financeiro tem como proposta principal apresentar os custos da empresa de acordo com os objetivos que ela pretende alcançar, ou seja, é organizar a aplicação das finanças de maneira segura, sempre mantendo uma margem mínima de segurança caso surjam imprevistos durante seu processo de aplicação o novo empreendimento.

2.5.4.1 Gastos com Investimento Inicial

De acordo com o SEBRAE (2010, p. 22), "o investimento inicial pode ser classificado em três partes básicas, seguindo uma sequência lógica de implantação: Despesas Pré - Operacionais, os Investimentos Fixos e o Capital de Giro Inicial". Arbex (2012, p.41), conceitua essa sequência da seguinte forma:

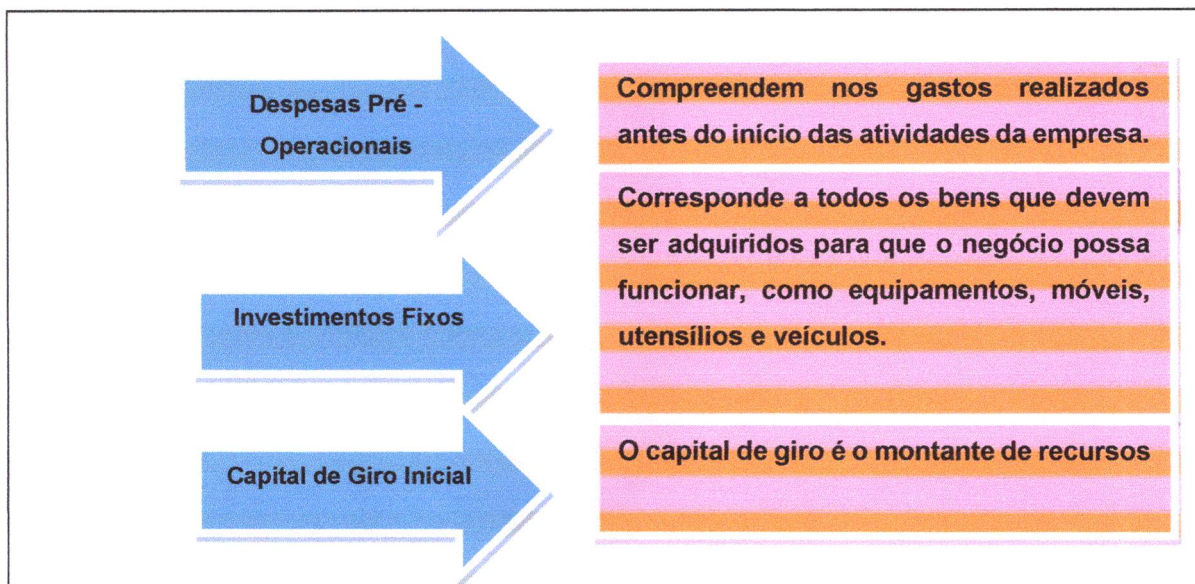


Figura 2 - Os três Principais Passos do Investimento Inicial. Fonte: Arbex (2012. p.4).

Dando continuidade aos conceitos dos autores, o investimento inicial é um passo do processo de elaboração do plano de negócios muito importante. É através dele que o empreendedor irá avaliar onde é necessário e qual a melhor maneira de aplicar o seu capital disponível.

Os investimentos se fazem necessários desde a documentação para abertura da empresa com as despesas burocráticas como impostos e tarifas tributárias, passando pelos investimentos na estrutura física, aquisição dos equipamentos e estoques necessários para a implantação do empreendimento.

2.5.4.2 Formação de Preços

Uma das maiores dificuldades encontradas pelo empreendedor de pequeno, médio ou até grande porte é estabelecer o preço de seus produtos de modo a envolver todos os custos e despesas aliadas a eles, gerando valores confiáveis que possam lhe trazer maior lucro e colocá-lo em posição de competitividade junto aos seus concorrentes. Ao se elaborar a formação de preços de produtos ou serviços é importante avaliar as condições e variáveis do mercado considerando a lei de oferta e demanda. Para Queiroz Filho (2008, p. 25):

Os custos evidenciam e afetam os preços dos produtos e serviços em situações do mercado de aceitação deste, levando em conta a concorrência do mercado em que se encontra o produto e serviços, assim os preços podem se fixados com base nos custos, com base no mercado ou uma combinação

entre ambos. Os processos de custeamento é que nos leva a uma adequação de um menor custo para o produto e serviços para a sua formação de preço.

Seguindo a ideia do autor, a composição dos preços dos produtos ou serviços deve ser baseada em diversos fatores apresentados pelo mercado. Através de uma análise da concorrência, da procura pelos consumidores, da disponibilização no mercado, os custos juntos aos fornecedores e as despesas que envolvem todo o processo de aquisição, armazenamento e venda devem ser considerados na hora da formação do preço.

"A adequada determinação dos preços de venda cada vez mais é questão fundamental para sobrevivência e crescimento das empresas, independentemente do porte ou área de atuação" complementa Wernke (2008, p. 128).

Através dessa análise detalhada a empresa conseguirá segmentar seu produto ou serviço do mercado de maneira a tornar-se referência para os consumidores e até mesmo seus concorrentes. Dornelas (2005, p. 32), destaca que "na formação de preços é importante ter como referência o valor que o consumidor vê o produto e não o preço que a empresa acha que ele deve ter".

Com base nesta afirmação é importante destacar que o empreendedor trabalhe sempre com um preço justo, respeitando as condições impostas pelo mercado para que não exponhas seus produtos ou serviços de maneira a despertar o desinteresse do consumidor.

No cálculo do preço de vendas Wernke, (2008, p. 128), destaque que as empresas devem buscar valores que:

- a) maximizem os lucros;
- b) possibilitem alcançar as metas de vendas com tal preço;
- c) permitam otimização de capital investido;
- d) proporcionem a utilização eficaz da capacidade de produção instalada.

De acordo com a contextualização do autor os principais objetivo da formação de preços é manter um ponto de equilíbrio entre o preço justo e o retorno financeiro. A composição de preços deve trazer ao empreendedor uma margem de segurança de modo a garantir que todos os recursos investidos inicialmente, seja em estrutura física, equipamentos, despesas fixas ou estoque retornem à empresa em prazos previamente estipulados em seu planejamento.

2.5.5 Análise de Custos, Volume e Lucro

Durante o processo de elaboração do plano de negócios, muitos empreendedores se prendem à somente análise do mercado para basear seus custos e seus investimentos, porém, dentre as diversas ferramentas gerenciais utilizadas para o controle de custos, a análise de custos, volume e lucro é essencial para auxiliar o empreendedor em sua tomada de decisões nas questões que envolvem as vendas, os custos e o lucro, de acordo com o que se espera da empresa.

Para Padoveze (2004, p. 368):

Os conceitos de custos fixos e variáveis permitem uma expansão das possibilidades de análise dos gastos da empresa, em relação aos volumes produzidos ou vendidos, determinando pontos importantes para fundamentar futuras decisões de aumento ou diminuição de produção, corte ou manutenção de produtos existentes, mudanças no mix de produção, incorporação de novos produtos ou quantidades adicionais etc. A análise de custo/volume/lucro conduz a três importantes conceitos: Margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança operacional.

Através desta análise, entende-se a grande importância da aplicabilidade desta ferramenta gerencial, pois, através dela é possível adquirir informações confiáveis que auxiliam no processo administrativo da empresa.

Conhecer seus custos, volume de vendas e o lucro estimado favorece o empreendedor na hora de decidir onde se deve fazer novos investimentos, afirma Bezerra (2015), ele reforça ainda que a identificação dos setores que estão dando maior retorno ou em caso de índices negativos fica fácil identificar qual setor da empresa está causando os prejuízos, em análise a proposta do autor, faz-se necessário identificar de que forma deve-se proceder para estancá-los. Bernardi (2009) acrescenta que alguns conceitos que contribuem diretamente para o controle e identificação dos custos como sua margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e a margem de segurança operacional.

2.5.5.1 Margem de Contribuição

Outro fator que compõe o Plano de Negócios é a margem de Contribuição. Para Warren, Reeves e Fess (2003, p. 96):

A margem de contribuição é a relação entre custo, volume e lucro. É o excesso da receita de vendas sobre os custos variáveis. Especialmente útil no planejamento empresarial porque fornece informações sobre o potencial de lucro da empresa.

Com base nesta interpretação, pode-se afirmar que se trata da diferença entre o total das vendas menos as variáveis, resultando assim, no que a empresa pode considerar como lucro sobre sua operação. Outro fator gerado pela análise desta margem é a identificação dos produtos ou serviços responsáveis por gerar maior lucro para a empresa, e de que maneira esses produtos auxiliam na recuperação dos custos operacionais.

Bezerra (2015, p.50) apresenta o seguinte exemplo:

Quadro 8 - Demonstração do Resultado do Exercício.

Descrição	Total	Unitário	Percentual
Vendas	25.000,00	500,00	100,00
(-) Custo Variável	10.000,00	200,00	40,00
<u>Margem de Contribuição</u>	<u>15.000,00</u>	<u>300,00</u>	<u>60,00</u>
(-) Custos Fixos	10.000,00	200,00	40,00
Lucro Operacional	5.000,00	100,00	20,00

Fonte: Bezerra (2015, p. 50).

Em análise ao exemplo exposto pelo autor, fica fácil identificar os índices referentes à margem de contribuição de determinado produto. Trata-se do valor que resulta da venda do produto após todas as deduções de seus custos variáveis diretamente associados a este determinado produto.

Vale ressaltar que a margem de contribuição varia de produto para produto, isso vai depender muito dos custos variáveis de cada um, evidencia Boaventura (2004), seguindo a linha de pensamento do autor, é neste momento que o empreendedor consegue analisar quais os produtos que geram maior lucratividade para o seu negócio, e de que maneira deve investir com intuito de potencializar suas vendas sobre os itens de maior lucratividade.

2.5.5.2 Ponto de Equilíbrio

O ponto de Equilíbrio refere-se ao ponto onde os resultados da receita total é o mesmo do custo total, ou seja, a diferença entre o valor das vendas é o mesmo do valor das despesas fixas e variáveis, não existindo o lucro referente à determinado produto.

Para Silva (2001, p. 89), é o ponto obtido quando determinada quantidade é vendida de modo a permitir a obtenção de uma receita suficiente para cobrir todos os custos e despesas de modo que o resultado seja igual a zero.

Seguindo este conceito, o ponto de equilíbrio se apresente de extrema importância, pois, ajuda o empreendedor a mensurar a quantidade necessária de produtos ou serviços a serem vendidos para que não tenha prejuízos, ou até mesmo avaliar de que maneira poderá reduzir suas despesas fixas ou variáveis para aumentar sua margem de lucro. Para análise do ponto de equilíbrio existem três variáveis que são conceituadas por Crepaldi (2002, p. 229-230), da seguinte forma:

O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): é obtido quando há volume (monetário ou físico) suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixas, ou seja, o ponto em que não há lucro ou prejuízo contábil. É o ponto de igualdade entre Receita Total e o Custo Total.

O Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE): ocorre quando existe lucro na empresa e está busca comparar e demonstrar o lucro da empresa em relação à taxa de atratividade que o mercado financeiro oferece ao capital investido.

O Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF): é representado pelo volume de vendas necessárias para que a empresa possa cumprir com seus compromissos financeiros.

Diante dos conceitos apresentados, o ponto de equilíbrio contábil é o ponto onde os valores entre receita e despesas se igualam, pode ser representado pela seguinte fórmula na visão de Crepaldi (2002, p. 229-230):

Quadro 9 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio Contábil.

$$\text{PEC} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Fonte: Crepaldi (2002, p. 229-230)

Já, Santos (2000, p. 37), descreve que "o ponto de equilíbrio econômico como aquele em que as receitas totais são iguais aos custos totais acrescidos de um lucro mínimo de retorno do capital investido". Com base nesta ideia, o ponto de equilíbrio econômico representa o valor do lucro estimado pelo empreendedor, em comparação à diferença do valor de vendas com os custos fixos e variáveis. Esse lucro é visto como ponto de equilíbrio pois, representa os custos com o capital inicial investido, e pode ser representado da seguinte maneira afirma Santos (2000, p. 37):

Quadro 10 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio.

$$PE_e = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Despesas Fixas} + \text{Remuneração do Capital}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Fonte: Santos (2000, p. 37)

O ponto de equilíbrio financeiro é representado pelos valores que a empresa consegue gerar a partir da venda de seus produtos ou serviços de modo que todas as suas despesas fixas ou variáveis, subtraídos dos custos não reembolsáveis, sejam rigorosamente honrados. Sua fórmula pode ser representada da seguinte maneira de acordo com Santos (2000, p. 37):

Quadro 11 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio Financeiro.

$$PE_f = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Despesas Fixas} - \text{Custos não reembolsáveis}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Fonte: Santos (2000, p. 37)

A análise deste aspecto financeiro é responsável pela maioria das decisões referente à investimentos ou possíveis mudanças de estratégias comerciais, pois, proporciona uma visão ampla do rendimento ou não do negócio.

2.5.5.3 Margem de Segurança Operacional

O volume de vendas de uma organização reflete diretamente nas condições da empresa se manter ou não no mercado. Bornia (2002, p. 80), complementa afirmando

que "a margem de segurança é o excedente das vendas da empresa sobre as vendas que representam o ponto de equilíbrio, ou seja, representa o quanto às vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa". Para se calcular a margem de segurança utiliza-se a seguinte fórmula, Bornia (2002, p. 80) representa da seguinte maneira:

Quadro 12 - Fórmula da Margem de Segurança Operacional.

Margem de Segurança em valor (R\$) = Vendas efetivas (R\$) - vendas no PE

Margem de Segurança em quantidade = quantidade vendida - quantidade PE

Margem de Segurança em percentual (%) = $\frac{\text{Margem de Segurança (R\$)}}{\text{Vendas totais (R\$)}}$

Fonte: Bornia (2002, p. 80)

Dando continuidade a este conceito, dentre as ferramentas de custos gerenciais, a Margem de Segurança Operacional equivale aos valores que ultrapassam o equilíbrio entre volume de vendas e despesas. É importante que ao se traçar um planejamento a empresa calcule seus faturamentos baseados em valores acima do seu ponto de equilíbrio, deste modo, caso haja alguma mudança no mercado que venha a prejudicar seu volume de vendas ela ainda tenha uma margem de segurança para se manter até a estabilidade do mercado.

2.5.6 Indicadores Gerenciais

Os Indicadores gerenciais na concepção de Dornelas (2008, p. 160) "são índices estatísticos responsáveis por fornecer informações sobre o negócio, verificando se o retorno dos investimentos está de acordo com o prospectado". Para a apresentação destas informações alguns índices de análise devem ser aplicados, conforme destaque a seguir.

2.5.6.1 Valor Presente Líquido (VPL)

Considerado uma técnica moderna, Sousa e Clemente (2006, p. 42) conceituam o Valor Presente Líquido ou simplesmente VPL, como "o valor investido e o valor restituído ao longo do tempo do investimento". Dornelas (2005, p. 160)

acrescenta, que se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser rejeitado.”

Deste modo, pode se afirmar que o VPL é um índice que pode ser considerado durante o processo de viabilidade do negócio, pois, dependendo de seus resultados, seja positivo ou negativo, o empreendedor conseguirá ter uma noção se vale a pena ou não continuar com esse tipo de investimento.

2.5.6.2 Tempo de Retorno do Investimento

Como o nome mesmo já diz, "o Tempo de Retorno do Investimento é o tempo estimado para o empreendedor recuperar todo o capital investido inicialmente em seu negócio", conceitua Dornelas (2005, p. 160).

Neste caso quanto menor for o tempo estimado para a recuperação do capital investido mais atrativo será o negócio, pois, considera-se um tipo de negócio viável onde estará sujeito a menos riscos.

2.5.6.3 Índice de Lucratividade

De acordo com Assaf Neto (2010, p. 42), "esse índice tem como objetivo apontar os níveis de lucratividade total dos produtos ou serviço vendidos". Neste caso, quando maior forem os índices de lucratividade, maior será a rentabilidade da empresa e mais viável se tornará o negócio. Para o cálculo deste índice Assaf Neto (2010, p. 42), utiliza-se a seguinte formula:

Quadro 13 - Fórmula do Índice de Lucratividade.

$\text{Índice de Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total} \times 100}$

Fonte: Assaf Neto (2010, p. 42)

Seguindo a linha de pensamento do autor, o índice de lucratividade é responsável por medir a capacidade que a empresa tem de gerar a receita necessária para a empresa cobrir todos os seus custos operacionais e ainda sobrar um valor que seja considerado lucrativo.

2.5.6.4 Índice de Rentabilidade

De acordo com Sousa e Clemente (2006, p. 42), "o índice de rentabilidade, informa se a empresa rendeu o suficiente para cobrir os recursos aplicados inicialmente na realização do novo empreendimento". A fórmula para o cálculo deste índice Assaf Neto (2010, p. 42) representada de seguinte maneira:

Quadro 14 - Fórmula do Índice de Rentabilidade.

$\text{Índice de Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$
--

Fonte: Assaf Neto (2010, p. 42)

Deste modo, este índice possibilita ao empreendedor a fazer uma análise geral de sua empresa, avaliando sua produtividade e o seu nível de retorno e lucratividade de seu negócio. Assaf Neto (2010, p. 42) complementa ainda, que "os indicadores do valor econômico sinalizam se as estratégias adotadas pela empresa agregaram valor, reforçando a viabilidade econômica e a continuidade do empreendimento"

2.5.7 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa na visão de Boaventura, (2004, p. 64), "é um dos instrumentos de gerenciamento de custos mais utilizados pelas organizações". Alguns de maneira eficiente outras nem tanto, porém é a forma mais comum de controle financeiro encontrada atualmente nas empresas. De acordo com Jesus (2015, p. 4):

O fluxo de caixa é, por conseguinte, o instrumento que permite ao gestor financeiro avaliar com antecedência se as suas decisões de investimento ou financiamento poderão ser tomadas, evidenciando os efeitos financeiros favoráveis ou desfavoráveis. Assim, poderá reavaliar seus planos e metas dentro de um nível maior de segurança de maneira que possa diminuir os riscos e aumentar a riqueza da organização.

Através da análise deste conceito, é possível destacar a grande importância da manutenção de um fluxo de caixa eficiente, pois, trata-se do controle de toda a movimentação financeira da empresa, que dependendo do ramo de atuação, pode ser diária, semanal ou mensal, caracterizando-se como curto, médio ou longo prazo.

O autor fala ainda que, das informações fornecidas pelo fluxo de caixa, o

empreendedor consegue avaliar a saúde financeira do seu negócio, calculando seus índices de Rentabilidade, a Lucratividade, o Ponto de Equilíbrio e o Prazo de retorno do investimento e com isso obter uma visão clara da atual situação de sua empresa. Os principais objetivos a serem considerados para a elaboração do Fluxo de Caixa segundo Zdnowicz (2001, p. 3-4) são:

- Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários às operações econômico-financeiras da empresa;
- Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que estes não fiquem ociosos, estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, a partir das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar; saldar as obrigações da empresa nas datas e vencimento;
- Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Analisar as fontes de crédito que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de a empresa necessitar de recursos;
- Evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de pouco encaixe;
- Desenvolver, na empresa, o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber;
- Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

De acordo com os objetivos propostos, é possível entender a real importância do controle do fluxo de caixa, pois, é um recurso que auxilia o empreendedor a presumir ou antecipar situações referente ao desenvolvimento e aplicação de estratégias de negócios capazes de dinamizar suas atividades de modo a explorar melhor o mercado ao qual está inserido.

O fluxo de caixa propicia ainda o controle dos recursos que a empresa tem a receber e define a capacidade que a organização tem de cumprir com seus compromissos junto a seus fornecedores afirma Bornia (2002). De acordo com a análise do autor, a movimentação do fluxo de caixa, os gestores conseguem mensurar sua capacidade de investimentos e ampliação do negócio, quando os resultados são favoráveis, do contrário, possibilita ao empreendedor fazer uma avaliação do que está faltando para dar mais volume de vendas aos seus produtos ou serviços. Bornia (2002) afirma ainda que é nessa hora que é importante rever as estratégias para que esse cenário possa ser modificado.

3 METODOLOGIA

A metodologia refere-se ao sistema utilizado para coleta de dados e à configuração geral do trabalho. Boaventura, (2004, p. 64), conceitua essa etapa como: "a fase em que o pesquisador define como e onde será efetuada sua investigação, o tipo de pesquisa, o universo que o abrange, população, a amostra e os instrumentos de coleta de dados". Miguel (2007, p.22) define metodologia como:

A forma com que o observador interage com o ambiente pesquisado para a detecção dos problemas ou para a proposição de soluções bem como a maneira como formula as hipóteses, adquire e processa os dados, necessita estar norteado por métodos e técnicas específicos que se adaptem à natureza da pesquisa e à realidade investigada.

De acordo com os conceitos dos autores, a metodologia apresenta-se de suma importância para o desenvolvimento de um trabalho científico, pois, a escolha do um método apropriado para a obtenção de informações pode definir a qualidade, clareza e objetividade do trabalho apresentado.

"As abordagens de pesquisa são importantes para que se possa focar no problema ou fenômeno que se pretende estudar para, assim, estruturar, caracterizar e sustentar o ato da pesquisa", afirma Berto e Nakano (2014, p. 225). Deste modo, entende-se que a maneira em que o pesquisador busca trabalhar a coleta de dados reflete diretamente no resultado da pesquisa, pois, quando utiliza de métodos eficientes, consegue atingir seus objetivos e consequentemente encontrar a resposta ao qual norteia sua pesquisa.

Este trabalho apresenta uma pesquisa científica cujo os procedimentos técnicos visam apresentar através de uma pesquisa bibliográfica fundamentada em conceitos de diversos autores com obras voltadas para o tema abordado. O presente estudo apresenta ainda, uma abordagem qualitativa, utilizando informações para a configuração de análise de resultados. Para Nakano (2014, p. 225):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Com base na contextualização do autor, o estudo se apresenta como qualitativo por se tratar da indagação e informações sobre a implantação de um novo

empreendimento, análise de planilhas, simulação de situações e interpretação de índices que configuram a viabilidade ou não da implantação de um novo negócio.

Um estudo de caso foi aplicado, ilustrando de maneira objetiva, todos os conceitos abordados sobre o Planejamento e Plano de Negócios. Além de pesquisas bibliográficas e informações qualitativas, este estudo apresenta ainda, pontos de caráter descritivo e exploratório.

De acordo com Gil (1999, p.44), a pesquisa descritiva "tem como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". "Seus dados podem ser utilizados como subsídio para a construção de teorias ou para seu refinamento", acrescenta Miguel (2007, p. 23). Segundo estes conceitos, esta pesquisa busca descrever e identificar situações encontradas no mercado atual, e transformar essas informações em ações estratégicas que podem contribuir para um resultado positivo do empreendimento.

Em se tratando do caráter exploratório, Gil (1999, p. 44), afirma que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Já Miguel, (2007, p. 23) define como aquele tipo de pesquisa em que um problema inicial é identificado e a partir dele são adquiridos dados para uma nova pesquisa.

De acordo com os conceitos anteriores, este trabalho teve como base pesquisa fundamentadas através de livros, teses, artigos e revistas, para a partir de então confrontar ideias e conceitos com as informações coletadas em âmbito real fornecidas através da análise de um questionário aplicado, onde as informações obtidas fora baseada nos resultados apresentados através do plano de negócios da empresa Mais Fitness.

A coleta dos dados utilizados na pesquisa, foi realizada no período compreendido entre os meses de outubro e novembro de 2017, através da análise do plano de negócios da empresa pesquisada, informações estas fornecidas por seus sócios/investidores. As pesquisas foram realizadas através da interpretação de planilhas e cálculos que representam as perspectivas do empreendimento com relação a suas despesas, receitas e indicadores financeiros, Diante destas informações fornecidas pelo plano de negócios da empresa é possível destacar a importância da elaboração de um plano de negócios e como esse plano pode contribuir para um bom posicionamento da empresa no mercado.

4 PROPOSTA DO PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA MAIS FITNESS

O Plano de Negócios na concepção de Miguel (2007, p. 23), tem como principal proposta "apresentar um determinado empreendimento de modo que o empreendedor consiga avaliar sua viabilidade ou não antes de iniciar suas atividades".

Deste modo, este estudo vem apresentar a elaboração do plano de negócios da empresa Mais Fitness, destacando seus índices contábeis e financeiros, destacando sua grande possibilidade de se tornar um empreendimento sólido e lucrativo no mercado de Itaituba - PA.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E SUA ESTRUTURA LEGAL

A Empresa Mais Fitness, será localizada na Rua Antônio Gomes Bilby, s/n, Bairro Bela Vista, anexo à Academia Sport Life, na cidade de Itaituba Pará. Sua principal atividade será a venda de roupas e artigos esportivos femininos. A empresa caracteriza-se como microempresa, composta de apenas uma sócia/proprietária, sua tributação será feita através do Simples Nacional, contando 01 funcionária para o atendimento e vendas, além da proprietária que também acumulará essas funções.

Neste processo, serão inclusas todas as obrigações legais como: as legislações trabalhistas, fiscais, empresariais e previdenciárias. A seguir a empresa Mais Fitness destaca os principais conceitos que se tornarão base para o desenvolvimento de suas atividades:

Missão: Proporcionar ao público feminino fitness roupas e acessórios de qualidade e estilo buscando compreender as necessidades de cada cliente e atendê-las da melhor forma possível.

Visão: Consolidar-se no mercado de Itaituba como uma referência em moda fitness feminina, atendendo as expectativas dos clientes oferecendo produtos de qualidade.

Valores: Profissionalismo; integridade; Comprometimento com o cliente e fornecedor; Ética; Entusiasmo no Trabalho; Cordialidade.

Objetivo Geral: Promover as atividades da empresa com responsabilidade e excelência, de modo que os recursos investidos inicialmente possam ser recuperados no menor espaço de tempo possível, tornando a empresa em um estabelecimento sólido e lucrativo.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Por se tratar de uma microempresa, ela contará apenas com a proprietária no desenvolvimento de suas atividades. Definidas da seguinte forma:

- Controle administrativo e Financeiro;
- Compra de estoque para a loja junto aos fornecedores;
- Entrada de Mercadorias no estoque;
- Controle do fluxo de caixa - contas a pagar e a receber;
- Organização e limpeza da loja;
- Controle de Estoque;
- Venda e atendimento ao público em geral;
- Divulgação da loja nas Redes Sociais.

4.3 ESTUDO DE MERCADO

De acordo com o SEBRAE (2015, p. 3) "anseio por manter uma vida saudável e um corpo bonito tem se tornado cada vez mais comum no mundo de hoje". Segundo essa proposta conceitua, refere-se à prática de esporte, que aparece como o principal recurso para a manutenção da saúde física e mental da população nos últimos anos.

De acordo com o SEBRAE (2015, p. 3), "a preocupação com o corpo impulsiona o mercado fitness. Academia, personal Trainer e nutrição esportiva são segmentos com potencial". Com base nesta afirmação, é possível o empresário apostar e investir no setor de vestuário específico para a prática de exercícios e acompanhar esse movimento.

Apostando nesse público a empresa Mais Fitness, pretende investir em vestuário esportivo mais especificamente para o atendimento do público feminino, oferecendo produtos de marca conceituadas no que se refere a qualidade, moda e estilo. O mercado Itaitubense têm se mostrado muito promissor neste ramo de negócios, muitas empresas vêm investindo neste seguimento, porém, a qualidade e variedade de seus produtos e a excelência no atendimento serão as principais ferramentas utilizadas pela Mais Fitness para se destacar diante de seus concorrentes.

4.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Todo tipo de seguimento ou ramo de atividade, sempre existem pontos considerados positivos e negativos na hora de se investir em um novo negócio afirma Miguel, (2007, p. 23). Com a empresa Mais Fitness não é diferente, para a implantação da empresa, foram observados algumas vantagens e desvantagens relacionadas ao negócio, dentre elas pode-se destacar:

Vantagens:

- ✓ O crescimento do mercado neste seguimento;
- ✓ A oferta de produtos de marcas conhecidos e renomadas no mercado nacional;
- ✓ A facilidade de acesso à loja, por estar estrategicamente bem localizada (Anexa a grande academia);
- ✓ Variedade de produtos;
- ✓ Produtos modernos e atualizados de acordo com as últimas tendências da moda fitness;
- ✓ Peças exclusivas;
- ✓ Estrutura física receptiva, climatizada e confortável.
- ✓ Experiência da Sócia/ proprietária em vendas e atendimento ao público.

Desvantagens:

- ✓ Concorrência com mercado informal;
- ✓ Preços populares;

De modo geral, a empresa Mais Fitness consegue encontrar mais vantagens do que desvantagens, pois, por mais que seus preços não sejam tão populares, a empresa pretende oferecer em contrapartida produtos de qualidade, através de marcas exclusivas que disponibilizam sempre as últimas tendências da moda fitness, características que se destacam em meio ao público feminino que visa cuidar do corpo usando roupas e acessórios confortáveis e elegantes.

4.5 ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO E MARKETING

No processo de estratégias de divulgação e marketing a empresa se destacará através dos seguintes fatores:

Seus produtos: A grande variedade de produtos voltados para o universo do vestuário feminino fitness, com destaque para as marcas bem-conceituadas nacionalmente, que oferecem roupas e acessórios, modernos, bonitos e confortáveis.

Suas vantagens Competitivas: Suas principais vantagens competitivas serão a localização do ponto, e a vasta experiência da sócia/proprietária em trabalhar com vendas e atendimento ao público.

Promoção e Publicidade: A publicidade da empresa é feita basicamente através da utilização das redes sociais, ferramenta muito eficaz no processo de divulgação, (Instagram, WhatsApp, Facebook, etc.). Além de apoio a eventos esportivos, onde será divulgada através de narração e anúncios o nome da empresa. Na inauguração será oferecido um coquetel para recepção dos clientes, com o intuito de apresentar a loja e prospectar futuros clientes.

Pós-vendas: O serviço de pós-vendas será de fundamental importância para avaliar a satisfação dos clientes, em se tratando da qualidade no atendimento e seu contentamento quanto aos produtos adquiridos na loja.

4.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro conforme Dornelas (2008, p. 161), "retrata uma estimativa do valor necessário para dar início às atividades da empresa". Seguindo a ideia do autor é nesta etapa, são avaliadas as previsões de vendas e de receita, dos custos e despesas, movimentação de fluxo de caixa e análise dos investimentos e resultados.

4.6.1 Investimento inicial

Segundo Queiroz Filho (2008), para a implantação da empresa será necessário um investimento inicial para atender à compra de todos os móveis, equipamentos, utensílios, estoque e demais artigos que serão utilizados para a abertura do empreendimento. De acordo com o conceito do autor, trata-se de todos os recursos direcionado para a implantação do negócio. Queiroz Filho (2008) afirma ainda que os investimentos se subdividem em Investimentos Fixo, Despesas Operacionais e necessidade de Capital de Giro conforme apresentado nas tabelas a seguir.

Para iniciar suas atividades a empresa Mais Fitness deverá fazer alguns investimentos em sua estrutura física:

Tabela 1 - Investimentos Fixos Prediais (em R\$)

Instalação da Internet	180,00
Pintura	1.300,00
Instalação Central de Ar	250,00
Total	1.730,00

Fonte: Autor, (2018)

Observando a tabela nº 01, os investimentos fixos estão voltados para comodidade do ambiente. Uma nova pintura, a instalação de rede de internet sem fio, e central de ar, trazem uma proposta de mais conforto para o cliente durante seu atendimento. Nesta parte do processo o investimento inicial está estimado em R\$ 1.730,00 (hum mil setecentos e trinta reais). Outro investimento necessário refere-se à aquisição dos móveis e utensílios que farão parte no inventário da empresa. De acordo com Santos (2001, p. 147):

A projeção dos investimentos abrange as estimativas de gastos com compra de direitos de utilização de marca, terrenos, construção civil, montagem de instalações comerciais ou industriais, além da aquisição de máquinas e equipamentos.

De acordo com o conceito aplicado pelo autor, os investimentos fixos envolvem materiais que serão utilizados em um período mais extenso pela empresa, que formam a estrutura física do empreendimento.

Tabela 2 - Investimentos Fixos em Móveis e Utensílios.

Móveis e Utensílios	Quant.	Valor (R\$)
Balcão Central	1	800,00
Provador	1	400,00
Espelho	2	300,00
Estrutura com araras	4	600,00
Sofá	2	800,00
Cadeiras	2	350,00
Mesa auxiliar	1	400,00
Armário	1	450,00
Total		4.100,00

Fonte: Autor (2018)

A tabela anterior é composta dos móveis e utensílios que serão o suporte interno da loja. A tabela nº 02 destaca todos os itens que serão dispostos para o processo de organização, comodidade, conforto e praticidade da empresa para seus clientes. Nesta etapa a empresa estima um custo de R\$ 4.100,00 (quatro mil e cem reais) para seu Investimento Fixo em Móveis e Utensílios.

Além dos investimentos em móveis e utensílios a empresa destaca ainda os investimentos realizados na aquisição das máquinas e equipamentos necessários para sua operação. Segundo Alves (2014), esse investimento traz como consequência um impacto significativo sobre a possibilidade de uma empresa proporcionar maior conforto e agilidade no atendimento de seus clientes, conforme a tabela abaixo:

Tabela 3 - Investimentos Fixos em Máquinas e Equipamentos.

Máquinas e Equipamentos	Quant.	Valor (R\$)
Computador	1	1.200,00
Impressora Fiscal	1	1.320,00
Impressora Multifuncional	1	800,00
Aparelho TEF	1	120,00
Central de ar 12 il btus Consul	1	1.290,00
Telefone Móvel		600,00
Bebedouro	1	890,00
Total		6.220,00

Fonte: Autor (2018).

De acordo com a tabela nº 03 as máquinas e equipamentos necessários estão estimados no valor de R\$ 6.220,00 (seis mil duzentos e vinte reais). As máquinas e equipamentos serão utilizadas com o intuito de promover maior agilidade, facilidade e conforto no atendimento de seus clientes.

O investimento fixo total corresponde a todos os bens comprados para a funcionabilidade apropriada do empreendimento destaca o SEBRAE (2018). Em resumo dos totais referente às tabelas 1, 2, e 3 obtêm-se o seguinte resultado:

Tabela 4 - Total em Investimentos Fixos (em R\$).

Prédio	1.730,00
Móveis e Utensílio	4.100,00
Máquinas e Equipamentos	6.220,00
Total	12.050,00

Fonte: Autor (2018)

De acordo com os valores apresentados na tabela 04, os investimentos fixos estão voltados principalmente para a estruturação física da empresa, reformas, e composição do ambiente, com a aquisição dos materiais e equipamentos que darão suporte na instalação do novo negócio. O valor estimado está em média R\$ 12.050,00 (doze mil e cinquenta reais).

Os Investimentos pré-operacionais de acordo com Souza (2019) referem-se às despesas realizadas antes do início das atividades da empresa, cursos com marketing, tributação, embalagens, logística de compras dentre outros. Quanto às despesas Pré-Operacionais destacam-se:

Tabela 5 - Despesas Pré-Operacionais (em R\$).

Contador Abertura da Empresa	500,00
Divulgação e Publicidade	300,00
Sacolas e Embalagens	800,00
Viagem Para Compras	1.300,00
Aluguel	1.000,00
Coquetel	300,00
Total	4.200,00

Fonte: Autor (2018).

Conforme a tabela nº 5, os investimentos pré-Operacionais estão totalizando o valor de R\$ 4.200,00 (quatro mil e duzentos reais), que abrangem toda a questão da legalização da empresa, despesas com as viagens para compra de estoque, embalagens personalizadas com a logomarca da empresa para colocar as compras dos clientes, o aluguel inicial do espaço e as despesas com o coquetel que será disponibilizado aos clientes no dia da inauguração da loja.

Através da quantidade necessária de estoque para se iniciar o novo negócio, foi estimada uma previsão de Capital de Giro. De acordo com o SEBRAE (2020), o capital do giro é o recurso disponibilizado pela empresa para cobrir custos até a entrada de recurso no contas a receber do empreendimento. Deste modo, esse capital deve ser o suficiente para cobrir os primeiros meses de operação da empresa.

Tabela 6 - Necessidade de Capital de Giro (em R\$).

Estoque Inicial	20.000,00
Saldo Inicial de Caixa	7.000,00
Total	27.000,00

Fonte: Autor (2018).

De acordo com a apresentação da tabela anterior, a necessidade de capital de giro inicial está voltada para o estoque da empresa, a compra de roupas e acessórios fitness feminino, quantidade suficiente para manter um fluxo de caixa saudável objetivando um retorno do investimento inicial no mais curto espaço de tempo possível, para a sua necessidade de capital de giro estima-se o valor base de R\$ 27.000,00 (vinte e sete mil reais).

Conforme o blog Contabilizei (2022), o investimento inicial estimado é definido como a quantia financeira necessária a realização de um projeto de negócios. Abaixo, a tabela com o resumo do Investimento Inicial Estimado:

Tabela 7 - Investimento Inicial Estimado (em R\$)

Investimento Fixo	12.050,00
Despesas Pré - Operacionais	4.200,00
Capital de giro	27.000,00
Total	43.250,00

Fonte: Autor (2018)

Fazendo uma análise dos resultados obtidos referente ao Investimento inicial estimado, a empresa Mais Fitness deverá disponibilizar inicialmente de um valor médio de R\$ 43.550,00 (quarenta e três mil duzentos e cinquenta reais), para conseguir dar início às suas atividades, disponibilizando ainda, um capital médio de segurança, capaz de mandar uma margem de segurança para a empresa nos primeiros meses de atuação no mercado.

4.7 PREVISÃO DE RECEITAS

Para Gibicoski (2018), a Previsão de Recitas está diretamente relacionada com a qualidade dos produtos e serviços ofertados juntamente com as estratégias de vendas desenvolvidas pela empresa. Para realizar a previsão de receitas a empresa considerou todos os períodos do ano e suas possíveis sazonalidades. Por estar localizada anexo a uma academia bem movimentada é possível fazer uma análise dos períodos do ano com maior movimentação, onde a frequência de clientes é maior e os períodos em que essa frequência é reduzida, consequentemente, o fluxo da loja acaba por acompanhar o ritmo de frequência dos clientes da academia.

Tabela 8 - Previsões de Receita para o Primeiro Ano.

Mês	Receita Bruta
Ago	14.000,00
Set	12.800,00
Out	12.000,00
Nov	11.200,00
Dez	12.300,00
Jan	12.200,00
Fev	13.600,00
Mar	13.200,00
Abr	10.400,00
Mai	10.800,00
Jun	12.700,00
Jul	14.100,00
Total	149.300,00
Média Mensal	12.441,67

Fonte: Autor (2018)

Em análise à tabela nº 08, as previsões de Receita para o primeiro ano de empresa estão estimadas em R\$ 149.300,00 (cento e quarenta e nove mil e trezentos reais), sendo que sua média mensal fica estimada em torno de R\$ 12.441,67 (doze mil quatrocentos e quarenta e um reais e sessenta e sete centavos).

Outro indicador de grande importância é a Estimativa Anual de Volume de Vendas, Garcia (2013) afirma que o resultado dessa estimativa depende das estratégias, metas e ações estabelecidas, remoção dos obstáculos e investimento em conhecimento pessoal. Com base na interpretação do autor, a empresa Mais Fitness apresenta ainda uma estimativa para os primeiros 4 anos de funcionamento:

Tabela 9 - Estimativas Anuais de volume de Vendas

Ano	Receita Bruta	Variação Anual
Ano 1	149.300,00	
Ano 2	171.695,00	15%
Ano 3	188.864,50	10%
Ano 4	207.750,95	10%

Fonte: Autor, (2018)

De acordo com as estimativas projetadas na tabela anterior, a expectativa da empresa é se manter crescente no mercado. A empresa aposta no aumento do seu volume de vendas para os primeiros quatro anos considerando uma média de 10 a 15% de crescimento anual.

4.8 PREVISÃO DE DESPESAS

A Previsão de despesas, de acordo com o conceito de Silva (2001), é o fator responsável pela análise do histórico financeiro do empreendimento, considerando todas as influências internas e externas do mercado. Dentre as despesas mensais a empresa Mais Fitness destaca:

Tabela 10 - Despesas Mensais.

Telefone Móvel	30,00
Internet	90,00
Luz	180,00
Aluguel	700,00
Operadores de Cartão	80,00
Sacolas e Embalagens	100,00
Contador	200,00
Manutenções	30,00
Compras	5.000,00
Pró - Labore	2.500,00
Total	8.910,00

Fonte: Autor, (2018)

Algumas das despesas mensais podem sofrer variâncias, como luz, viagens para compras, manutenções dentre outras, porém, a empresa estima uma média de despesas mensais que somadas totalizam cerca de 8.910,00 (oito mil novecentos e dez reais).

4.8.1 Impostos

A empresa está condicionada ao sistema de tributação Simples Nacional. Este regime tributário está voltado para o atendimento das micro e pequenas empresas

que possuem um faturamento bruto anual de até 4,8 milhões conforme dados fornecidos pelo SEBRAE (2017), constitui a forma simplificada e unificada de todos os impostos: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS, IPI. O Simples Nacional trata-se de um regime de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicáveis à micro e pequenas empresas previsto na Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. (SEBRAE, 2018).

Tabela 11 - Índices do Simples nacional para o Ramo de Comércio.

Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R\$ 180.000,00	4%	0
De 180.000,01 a 360.000,00	7,3%	R\$ 5.940,00
De 360.000,01 a 720.000,00	9,5%	R\$ 13.860,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,7%	R\$ 22.500,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,3%	R\$ 87.300,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19%	R\$ 378.000,00

Fonte: SEBRAE (2017)

Considerando a previsão de faturamento bruto anual da empresa em comparação com a tabela 11 pode-se afirmar que a empresa se enquadrará na alíquota de 4%, pois, seu faturamento estimado está dentro da média mínima de estipulado pela tabela.

4.9 FLUXO DE CAIXA E PONTO DE EQUILÍBRIO

O Fluxo de Caixa de acordo com a visão de Baggio (2015), é a movimentação financeira da empresa, receitas e despesas. Com base no conceito do autor o fluxo de caixa apresentado pela empresa revela uma projeção da movimentação de receitas e despesas da empresa, e um período contínuo do primeiro ao quarto ano de funcionamento. Essa estimativa envolvem todas as vendas, recebimentos, pagamentos, inadimplência dentre outros. A tabela a seguir apresenta de forma clara a projeção/ perspectiva da movimentação do fluxo de caixa da empresa Mais Fitness.

Tabela 12 - Fluxo de Caixa anual (R\$).

RECEBIMENTOS – Previsões	Ano 1	Ano 2	Ano3	Ano 4
Faturamento de vendas	149.300,0	171.695,00	188.864,00	207.750,95
Desp. Operadora de cartão	960,00	1.098,84	1.208,72	1.329,61
Recebimentos á vista	51.433,85			
Recebimentos a 30 dias	41.057,50			
Recebimentos a 60 dias	30.785,66			
Recebimentos a 90 dias	25.231,70			
Inadimplência e atrasos	791,29	909,98	1.000,98	1.101,08
TOTAL das Entradas de caixa Previstas	147.548,71	169.689,18	186.654,30	205.320,26
PAGAMENTOS - Previsões	Ano 1	Ano 2	Ano3	Ano 4
Compras	60.000,00	68.678,00	75.545,60	83.100,38
Desp. Administrativas /gerais	16.920,00	19.453,04	21.398,29	23.538,18
Salários/ Pró-labore	30.000,00	34.339,00	37.772,80	41.550,19
Impostos	5.972,00	6.867,80	7.554,56	8.310,04
TOTAL Saídas de Caixa Previstas	112.892,00	129.337,84	142.271,25	156.498,79
ORÇAMENTO de Caixa	Ano 1	Ano 2	Ano3	Ano 4
Total das Entradas Previstas	147.548,71	169.689,18	186.654,30	205.320,26
Total das Saídas Previstas	110.492,00	129.337,84	142.271,25	156.498,79
Fluxo Líquido de Caixa	34.656,71	40.351,34	44.383,05	48.821,47
Saldo inicial de caixa		34.656,71	75.008,05	119.391,0
Saldo Final de caixa	34.656,71	75.008,05	119.391,10	168.212,57
Excedente/necessidade de financiamento	34.656,71	75.008,05	119.391,10	168.212,57

Fonte: Autor, (2018)

O Fluxo de Caixa, conforme projetado na tabela anterior, apresenta a empresa Mais Fitness com uma prospecção positiva do primeiro ao quarto ano, sendo que no seu primeiro ano a empresa será capaz de honrar com todas as suas despesas fixas e variáveis, e ainda contará com um excedente de R\$ 34.656,71 (trinta e quatro mil seiscentos e cinquenta e seis reais e setenta e um centavos) que poderá ser investido em melhorias para ao empreendimento. Nos demais anos a empresa contará com resultados satisfatórios, prospectando uma média de crescimento entre 10 e 15% conforme apresentado na tabela 09.

4.10 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante dos resultados apresentados nas tabelas anteriores pode-se observar que o plano de negócios elaborado para a implantação da empresa Mais Fitness conta com um estudo prévio detalhado do mercado onde essas informações foram transformadas em estratégias para a criação e implantação do novo negócio. Em análise aos índices obtidos é possível criar um demonstrativo de resultados que expõe de maneira sucinta as prospecções otimistas da empresa.

Tabela 13 - Demonstrativo de Resultados.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Receita com vendas	149.300,00	171.695,00	188.864,50	207.750,95
(-) Impostos	5.972,00	6.867,80	7.554,56	8.310,04
(-) Despesas Adm. / Gerais	17.880,00	20.551,88	22.607,01	24.867,79
(-) Pró – Labore	30.000,00	34.339,00	37.772,80	41.550,19
(-) CMV (Compras)	60.000,00	68.678,00	75.545,60	83.100,38
Lucro Líquido	35.448,00	41.258,32	45.381,53	49.922,55

Fonte: Autor, (2018)

Conforme apresentado da tabela 13, a empresa projeta para os seus primeiros quatro anos saldos satisfatórios, capazes de cobrir todas as suas despesas fixas e variáveis e ainda recuperar todo o investimento inicial aplicado com sobra para investimentos futuros.

4.10.1 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio trata-se do indicativo do faturamento mínimo que a empresa deve ter para se manter no mercado afirma Bernardi (2003). A empresa Mais Fitness, inicialmente estimou seu ponto de equilíbrio mensal para o primeiro ano de atuação. Nesta fase ela apresenta a sua necessidade de venda mínima para que não contabilize prejuízos no desenvolvimento de suas atividades.

De tal modo é importante ressaltar que o ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ele também indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos.

Tabela 14 - Ponto de Equilíbrio mensal - ano 1

Mês	Faturamento	Margem de Contribuição	Ponto de Equilíbrio (R\$)
Agosto	14.000,00	63,36 %	5.965,90
Setembro	12.800,00	59,92%	6.308,41
Outubro	12.000,00	57,25%	6.602,62
Novembro	11.200,00	54,20%	6.974,16
Dezembro	12.300,00	58,29%	6.784,81
Janeiro	12.200,00	57,95%	6.522,84
Fevereiro	13.600,00	62,28%	6.069,36
Março	13.200,00	61,14%	6.182,53
Abril	10.400,00	50,67%	7.460,03
Mai	10.800,00	52,50%	7.200,00
Junho	12.700,00	59,60%	6.342,28
Julho	14.100,00	63,16%	5.984,80

Fonte: Autor (2018).

Diante dos índices apresentados a empresa destaca os valores mínimos de vendas. Esses valores significam que a empresa conseguirá honrar com todas as suas despesas fixas e variáveis, mesmo que não lhe sobre lucro. É importante que a empresa conheça seu ponto de equilíbrio, pois, através dessas informações ela poderá ter uma base do mínimo que precisará vender para não ter prejuízos.

4.10.2 Viabilidade do Empreendimento

Considerando o fato de que é extremamente necessário avaliar a viabilidade do negócio, Borna (2002), afirma que esse fator analisa se a empresa terá condições de arcar com suas despesas e ainda obter lucro no seu projeto. A empresa Mais Fitness apresenta em seu plano de negócios índices responsáveis por qualificar o retorno do seu investimento esperado através dos seus índices de Lucratividade, Rentabilidade e Retorno do Investimento Inicial.

Em análise aos índices de Lucratividade é possível observar que a empresa se projeta para os próximos 4 anos com uma margem de lucratividade em média de 24,03%, o que indica que a empresa disponibilizará de capital de giro suficiente para manter o estoque e ainda fazer novos investimentos.

Tabela 15 - Índice de Lucratividade.

Lucratividade (%) Ano 1	<u>Lucro Líquido</u> x 100 Receita Total	<u>35.448,00</u> x 100 = 23,74% 149.300,00
Lucratividade (%) Ano 2	<u>Lucro Líquido</u> x 100 Receita Total	<u>41.258,32</u> x 100 = 24,03% 171.695,00
Lucratividade (%) Ano 3	<u>Lucro Líquido</u> x 100 Receita Total	<u>45.381,53</u> x 100 = 24,03% 188.864,50
Lucratividade (%) Ano 4	<u>Lucro Líquido</u> x 100 Receita Total	<u>49.922,55</u> x 100 = 24,03% 207.750,95

Fonte: Autor (2018).

Em se tratando da Rentabilidade a empresa apresenta suas informações projetadas para os primeiros quatro anos, onde destaca seu controle e solvência do negócio, ou seja, é a projeção do rendimento que apresenta a capacidade da empresa cumprir com seus compromissos, conforme a tabela a seguir:

Tabela 16 - Índice de Rentabilidade.

Rentabilidade (%) Ano 1	<u>Lucro Líquido</u> x 100 Investimento Total	<u>35.448,00</u> x 100 = 22,56% 157.102,00
Rentabilidade (%) Ano 2	<u>Lucro Líquido</u> x 100 Investimento Total	<u>41.258,32</u> x 100 = 23,75% 173.686,68
Rentabilidade (%) Ano 3	<u>Lucro Líquido</u> x 100 Investimento Total	<u>45.381,53</u> x 100 = 24,30% 186.729,97
Rentabilidade (%) Ano 4	<u>Lucro Líquido</u> x 100 Investimento Total	<u>49.922,55</u> x 100 = 24,82% 201.078,40

Fonte: Autor (2018).

De acordo com os índices de Rentabilidade, a empresa Mais Fitness apresenta sua estimativa de renda anual em relação ao seu investimento inicial, deste modo, ela destaca uma rentabilidade para o primeiro ano de 22,56%, no segundo ano 23,75%, o terceiro ano 24,30% e para o quarto ano 24,82%. Diante dos percentuais apresentados é possível afirmar que a empresa será capaz de a partir do seu lucro honrar com todas as suas despesas fixa e variáveis e ainda sobrar uma margem para cobrir o investimento inicial aplicado e capital de giro para outros investimentos.

Outro índice analisado para caracterizar a viabilidade do empreendimento é o chamado Retorno do Investimento, que irá avaliar qual será o tempo necessário para a empresa recuperar o capital inicial investido no negócio.

Tabela 17 - Retorno do Investimento.

Retorno do investimento	
Ano 1	<u>Investimento Total</u> x 100
	Lucro Líquido
	$\frac{157.102,00}{35.448,00} \times 100 / 12 = 36,93$ meses

Fonte: Autor (2018).

O Retorno do Investimento da empresa Mais Fitness está estimado em um prazo máximo de 36,93 meses. Neste cenário a empresa se enquadra em um investimento de maior liquidez e menos baixos riscos o que torna o negócio muito atraente para o investidor.

Fazendo uma análise geral dos índices apresentados pela empresa Mais Fitness, constata-se que a empresa se caracteriza como um negócio viável, dentro do seguimento ao qual pretende atuar, pois, destaca projeções onde sua liquidez e rentabilidade são positivas e o retorno do seu investimento inicial está estimado em um médio prazo, de no máximo 2 anos e 3 meses, dentro da média esperada pelo empreendedor. Este resultado é o reflexo de estudos realizados para o conhecimento do mercado, fornecedores, clientes, ambiente interno e externo dentre outras informações necessárias para se obter fundamentação para a projeção deste negócio.

Com base nas informações do Plano de negócios apresentado pela empresa, observa-se que o empreendimento possui grandes vantagens em comparação com seus concorrentes, principalmente em se tratando da localização da loja, pois facilita muito a exposição dos produtos e abrange diretamente o seu público-alvo.

Deste modo, a empresa visa explorar todas as suas vantagens transformando-as em estratégias de negócios e buscar através de um atendimento de qualidade e excelência a fidelização de seus clientes. A expectativa do empreendedor para o seu negócio resume-se em qualidade no atendimento e nos produtos, lucratividade, confiabilidade e solidez no mercado.

5 CONCLUSÃO

Através da realização deste trabalho verificou-se a grande importância e necessidade de se elaborar um estudo prévio abrangente voltado para a área que se pretende atuar na implantação de um novo negócio. O conhecimento do mercado e de todos os fatores que o envolvem fazem sim uma grande diferença nos resultados esperados pelo empreendedor.

Quando se consegue obter um conjunto de informações relacionadas aos seus produtos ou serviços, clientes, fornecedores e concorrentes, torna-se mais fácil elaborar estratégias de negócios para o alcance dos objetivos almejados. Deste modo, o Plano de Negócios apresenta-se com uma ferramenta gerencial de grande importância, pois através dele é possível reunir a gama de informações necessárias para se avaliar a viabilidade ou não de um novo negócio.

Durante a elaboração deste estudo foi possível analisar através das informações fornecidas pela empresa Mais Fitness o quanto um negócio pode ser lucrativo e promissor quando é bem planejado e organizado. O Plano de Negócios, torna-se essencial para o empreendedor em sua tomada de decisões, pois, ele reúne todos os dados necessários para se criar um planejamento estratégico operacional capaz de surpreender seus concorrentes e ainda despertar o interesse e/ou curiosidade do público ao qual pretende atingir.

A identificação dos pontos positivos e negativos, das ameaças e oportunidades do negócio trazem uma grande vantagem para o empreendedor na implantação de uma empresa. De modo geral, o Plano de Negócios proporciona uma visão ampla não só do mercado ao qual o empreendedor pretende atuar, mas também, de toda a estrutura organizacional da empresa.

Diante de todas as informações coletadas para a elaboração deste trabalho pode afirmar que ao se elaborar um Plano de Negócios o empreendedor consegue obter muitas vantagens em comparação aos seus concorrentes, pois, além de entrar no mercado conhecendo a fundo o ramo de atuação ele consegue iniciar suas atividades com estratégias inovadoras, proporcionando produtos e serviços que atendam a real necessidade de seus clientes, oferecendo um serviço diferenciado, na busca da conquista e fidelização do público almejado, conceito que responde claramente a questão que norteia este estudo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Patrick Franco. **Impacto do Investimento de Máquinas e Equipamentos Sobre a Inovação Tecnológica e a Produtividade das Firms Industriais Brasileiras**. Unuversidade de Brasília -UNB, p. 09, Brasília -DF, 2014.
- ANDREUZZA, Mário Giussepp. **Planejamento Estratégico**. Encontro Sagres - Política e Gestão Estratégica Aplicada. São Paulo - SP, 2008.
- ARBEX, Marco. **Definição do Investimento Inicial na Criação de uma Empresa**. Disponível em: <https://www.marcoarbex.files.com.br/2012/p.41>. Acesso às 17:11 h de 11 de julho de 2018.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. Atlas, São Paulo, 2007.
- BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul - RS, 2015.
- BARRETO, Túlio da Rocha, **Trabalhadores Informais e Desempregados: A Precarização como Homogeneização na Formação dos "Sem Emprego"**. Universidade Federal da Bahia – Programa de Pós-Graduação, Salvador -BA, 2005.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. Atlas, São Paulo - SP, 2003.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócio: fundamentos, processos e estruturação**. 1.ed. São Paulo – SP: Atlas, 2009.
- BERTO, R. M. V. S; NAKANO, D. N. **Revisitando a produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Revista Produção, v. 24, n. 1, jan./mar. 2014
- BEZERRA, Washington Lucena. **Análise de Custos, Volume e Lucro: Uma perspectiva de Controle Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas**. Revista PUC v. 2 nº1, São Paulo - SP, 2015.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Akron Books, 2004.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

DANTAS, Edimundo Brandão. **Empreendedorismo e Intra- Empreendedorismo**. Disponível em: [https:// www.bocc.ubi.pt/pgdaulas/2010](https://www.bocc.ubi.pt/pgdaulas/2010). Acesso em: 18 de junho de 2018 às 16:13 h de.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro – RJ: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo -SP: Pioneira, 1984.

FALSARELLA, JANNUZI, Orandine Mina e Celeste Aida Sinotheau Corrêa. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação: Uma Abordagem Utilizando Projetos**. Revista Gestão de Produção, vol.24, n. 3, São Carlos - SP, 2017.

GARCIA, R. C. **A Reorganização do Processo de Planejamento do Governo Federal: O PPA 2000-2003**. Texto para Discussão, n. 726, IPEA, Brasília, maio de 2013.

GIBICOSKI, Silvania Delavechia. **Etapas do Plano de Negócios para seu Empreendimento**. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/2014>. Acesso em: 25 de junho de 2018 às 9:01 h .

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Disponível em: <https://www.iapmei.com.br/p.3/2015>. Acesso às 11:12h de 25 de junho de 2018.

JESUS, José Narciso Pereira de. **Fluxo de caixa como instrumento de gestão XII SEGET**. Disponível em <https://www.aedb.com.br/artigos/2015pdf>. Acesso às 17:16 h de 12 de 2018.

QUEIROZ FILHO, João Edson F. de. **Contabilidade de Custos e Formação de Preços**. Conselho Regional de Contabilidade do Ceará - CRC/CE. Fortaleza - CE, 2008.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LUCION, Carlos Eduardo. **Planejamento Financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Disponível em: https://www.nc-moodlefgv.br/curso/centro_rec_vol1maiode2015. Acesso às 16:44 h de 11 de julho de 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo – SP: Pearson Prentice Hall, 2001.

MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NAKANO, Tatiana de Cássia. **Criatividade no Contexto Organizacional. Revisão de Pesquisas**. Revista Sul Americana de Psicologia -PUC. v.3, n. 2, Campinas - SP, 2014.

OLIVEIRA, Maria José da Cunha. **Desenvolvimento Empreendedorismo: A importância do Plano de Negócios para a Construção de uma Empresa**. Disponível em: <https://www.especialize.com.br>. Acesso em: 21 de junho de 2018 às 16:55 h de.

OLIVEIRA, Victor, **Empreender, Planejar e Inovar**. Revista empreendedor Negócios Criativos, Inovadores e Rentáveis - XXI ENCON - Encontro de contabilidade do Tocantins. Tocantins - TO, 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RAYOL, MOREIRA, Marcus Kleber Bentes e Helber Lavor. **A importância do Plano de Negócios para o Sucesso do Empreendimento**. Disponível em: <https://www.peritocontador.com.br/p.16/2015>. Acesso em: junho de 2018 às 16:17h.

REZENDE, Dênis Alcides. **Planejamento Estratégico para as Organizações Privadas e Públicas**. Guia Prático para Elaboração do Plano de Negócios. Rio de Janeiro - RJ, 2008.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

ROVERE, Renata da. **Análise Estratégica**. Instituto de Economia. Rio de Janeiro – RJ: UFRJ, 2016.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo Planos de Negócios. Todos os Passos Necessários para Planejar e Desenvolver Negócios de Sucesso**. 3.ed. Elsevier Rio de Janeiro - RJ, 2005.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Simplex Nacional: MUDANÇAS PARA 2018**. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/portalsebrae/artigos/51248714/2017>. Acesso em: 13 de julho de 2010 às 16:h

SEBRAE. **Como elaborar um Plano de Negócios.** Disponível em <https://www.sebrae.com.br/portalsebrae/artigos.p.8/2010>. Acesso às 16:h de 13 de julho de 2018.

SIDÔNIO, Vanessa da Silva. **A Importância do Plano Financeiro de Negócios.** Disponível em: <https://www.peritocontador.com.br/p.5/2015>. Acesso em: 25 de junho de 2018 às 9:59h.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração Pioneira.** São Paulo – SP: Thomsom Learning, 2001.

SOUZA, Lourhan Lima de. **Plano de Negócio de Abertura de Empresa Especializada em Serviços de Personal Chef de João Pessoa -PB.** Universidade Federal da Paraíba, Paraíba -PB, 2019.

WARREN, Carl S., REEVE James M., FESS Philip E. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos.** Uma Abordagem Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa.** 8. ed. São Paulo: Sagra Luzzatto, 2015.