



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**PLANO DE NEGÓCIOS: PROPOSTA PARA UMA LOJA DE MILK
SHAKE EM CAMPINA GRANDE - PB**

IZABELA DA SILVA BORGES

Campina Grande - 2013

IZABELA DA SILVA BORGES

**PLANO DE NEGÓCIOS: PROPOSTA PARA UMA LOJA DE MILK
SHAKE EM CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Sídia Fonseca Almeida, Dr^ª.

Campina Grande - 2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Izabela da Silva Borges
Aluna

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Professora Orientadora

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2013

IZABELA DA SILVA BORGES

**PLANO DE NEGÓCIOS: PROPOSTA PARA UMA LOJA DE MILK
SHAKE EM CAPINA GRANDE - PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Dra. Sídia Fonseca Almeida

Orientador

Dra. Maria de Fátima Martins

Examinador

Ms. Maria Aldano de França

Examinador

Campina Grande - 2013

*Dedico este trabalho aos meus pais, minha
base.*

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são dedicados primeiramente a Deus, por me guiar sempre no caminho certo e me dar forças e paciência para vencer todos os obstáculos vividos na universidade e na vida. Foram cinco anos de uma luta pessoal e ao final uma realização de muita alegria.

A minha família agradeço todo o amor, carinho e confiança depositados. Meus pais, Romero Pereira Borges e Norma Lúcia da Silva Borges, que sempre me educaram de maneira exemplar e me tornaram uma pessoa de princípios, forte e capaz de alcançar meus objetivos. A minha irmã, Gabriela da Silva Borges, que acompanhou todo meu esforço e a minha avó Maria Josefa da Silva, que sempre me ajudou quando precisei. A vocês dedico toda minha gratidão, sem esse apoio eu não chegaria tão longe.

A Guilherme Queiroga agradeço todo carinho, incentivo e torcida. Desde o começo estive acompanhando minha trajetória sempre me dando forças e mostrando que é possível chegar onde se deseja.

Aos amigos que conquistei durante o curso, em especial Mariana Leal, Suellen Santos, Ana Paula, Luciana Ferreira, Jeferson Brito, Miguel Ângelo, Wendell Barroso, que estiveram sempre comigo compartilhando as alegrias e tristezas e dando suporte quando necessário. A amizade de vocês é muito importante para mim e a levarei para o resto da vida.

A minha querida orientadora, Sídia Fonseca Almeida, que desde o começo me incentivou bastante e me tratou com muito carinho e atenção, se dispondo a passar seus conhecimentos com dedicação, paciência e profissionalismo.

A todos aqui citados e aos demais familiares e amigos que fazem parte da minha vida, o meu obrigado!

BORGES, Izabela da Silva: **Plano de Negócios: proposta para uma loja de milk shake em Campina Grande – PB**. Folhas. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo elaborar um Plano de Negócios para conhecer a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da abertura de uma empresa no ramo de *milk shake*, que ofereça um serviço realmente diferenciado em Campina Grande – PB. Utilizou-se o método de pesquisa bibliográfico para tomar conhecimento dos fundamentos teóricos relacionados ao tema e também foi realizado um estudo de caso, que possibilitou uma análise detalhada sobre a implantação do empreendimento. Após a coleta de dados, os resultados foram organizados e explicados através de Tabelas e Gráficos, a partir dos quais os resultados foram analisados. Com a elaboração do Plano de Negócios, a partir do modelo oferecido pelo Sebrae, foi possível identificar as vantagens e desvantagens para a abertura da empresa, seus pontos fortes e fracos, quem seria seu público alvo, quais estratégias competitivas utilizar, os principais produtos ofertados, sua capacidade produtiva, seus processos operacionais, estimativas de faturamento, custos e oportunidades de lucro. Com isso, o estudo foi concluído com a análise da viabilidade da empresa, que se mostrou favorável, lucrativa e rentável, apresentando perspectivas de crescimento no mercado em que atuará, com perspectiva de obtenção de retorno do seu investimento dentro de um período de aproximadamente dois anos, caso consiga operar com os indicadores de viabilidade positivos e dentro das estimativas estudadas neste trabalho.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Viabilidade Econômico-Financeira.

BORGES, Izabela da Silva: **Plano de Negócios: proposta para uma loja de milk shake em Campina Grande – PB**. Folhas. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

ABSTRACT

This work aims to develop a Business Plan and analyze the marketing, financial and economic Feasibility to open a company in the business of milk shake at Campina Grande - PB. It was used the method of research literature to be aware of the theoretical foundations related to the subject and was also performed a case study, which allowed a detailed analysis on the implementation of the project. After data collection, the results were organized and explained through tables and charts, from which the results were analyzed. With the development of the Business Plan, it was possible to identify the advantages and disadvantages for the enterprise, its strengths and weaknesses, who would be your target audience, which use competitive strategies, the main products offered, production capacity, operational processes estimates of revenues, costs and profit opportunities. Thus, the study was completed with the analysis of the viability of the company, which proved favorable, lucrative and profitable, with growth prospects in the market it will serve, with the prospect of obtaining return on your investment within a period of approximately two years if it can operate with viability indicators positive and within estimates studied in this work

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Economic and Financial Feasibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Marcos Históricos de Estímulo ao Empreendedorismo	21
Figura 2 – Dicas para a Elaboração do Plano de Negócios	32
Figura 3 – Estrutura do Plano de Negócios	33
Figura 4 – Layout da Empresa	51
Figura 5 – Arranjo Físico da Empresa	52
Figura 6 - Arranjo Físico da Empresa	52
Figura 7 – Processo Produtivo da Empresa	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos Sócios	41
Quadro 2 – Dados do Empreendimento	42
Quadro 3 – Capital Social	43
Quadro 4 – Tabela de Fornecedores	46
Quadro 5 – Produtos/Serviços	47
Quadro 6 – Preços Estabelecidos	47
Quadro 7 – Preço Médio Concorrência	48
Quadro 8 – Demonstrativo de Necessidade de Pessoal	53
Quadro 9 – Indicadores de Viabilidade	70
Quadro 10 – Análise da matriz F.O.F.A	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Características dos empreendedores mais citadas pelos pesquisadores ..	26
Gráfico 2 – Investimento Total	61
Gráfico 3 – Fonte de Recursos	62
Gráfico 4 - Estimativa de Faturamento Mensal	63
Gráfico 5 – Estimativa de Custo de Comercialização	65
Gráfico 6 – Apuração de Custos Fixos	66
Gráfico 7 – Estimativa de Custos Fixos	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais Características Empreendedoras	24
Tabela 2 – Imóveis	54
Tabela 3 – Máquinas	54
Tabela 4 – Equipamentos	54
Tabela 5 – Móveis e Utensílios	55
Tabela 6 – Total dos Investimentos Fixos	55
Tabela 7 – Estimativa de Estoque Inicial	56
Tabela 8 – Cálculo do Prazo Médio de Vendas	57
Tabela 9 – Cálculo do Prazo Médio de Compras	57
Tabela 10 – Necessidade Média de Estoque	58
Tabela 11 – Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	58
Tabela 12 – Caixa Mínimo	59
Tabela 13 – Resumo do Capital de Giro	59
Tabela 14 – Investimentos Pré-Operacionais	60
Tabela 15 – Investimento Total	60
Tabela 16 – Fonte de Recursos	61
Tabela 17 – Estimativa do Faturamento Mensal	62
Tabela 18 – Estimativa de Custo <i>Milk Shake</i> 300 ml	63
Tabela 19 – Estimativa de Custo <i>Milk Shake</i> 500 ml	64
Tabela 20 – Estimativa de Custo Água Mineral	64
Tabela 21 – Estimativa do Custo de Comercialização	64
Tabela 22 – Apuração do Custo de Mercadoria Vendida	65
Tabela 23 – Estimativa de Custo com Mão-de-Obra	66
Tabela 24 – Estimativa de Custo com Depreciação	67
Tabela 25 – Estimativa de Custo Fixo Operacional Mensal	67

Tabela 26 – Demonstrativo de Resultados	69
Tabela 27 – Construção de Cenários	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos	17
1.2 Estrutura do Relatório	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Empreendedorismo: Evolução Conceitual e Prática	19
2.2 O Empreendedor: Conceituação, Perfil e Tipologia	22
2.3 O Processo Empreendedor	28
2.4 Plano de Negócios: Conceituação, Elementos Constitutivos e o Processo de Elaboração	30
2.5 Alguns Conceitos Financeiros Essenciais à Construção do Plano de Negócios	36
3 METODOLOGIA	38
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	38
3.2 Coleta de Dados	38
3.3 Tabulação, Organização e Tratamento dos Dados	39
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
4.1 O PLANO DE NEGÓCIOS DA MISTER SHAKE	40
4.2 Sumário Executivo	40
4.2.1 Conceito do Negócio.....	40
4.2.2 Quadro e Perfil dos Sócios	41
4.2.3 Características Necessárias dos Sócios	41
4.2.4 Dados do Empreendimento	42
4.2.5 Missão da Empresa.....	42
4.2.6 Setores de Atividade.....	42
4.2.7 Forma Jurídica.....	42
4.2.8 Enquadramento Tributário	42
4.2.10 Capital Social	43
4.3 Análise de Mercado.....	43
4.3.1 Público Alvo.....	43
4.3.2 Concorrentes.....	44

4.3.3 Fornecedores	44
4.3.4 Localização.....	46
4.4 Plano de Marketing	46
4.4.1 Principais Produtos e Serviços	46
4.4.2 Preço.....	47
4.4.3 Objetivos e Estratégias de Atuação no Mercado	47
4.4.4 Plano Estratégico para Atingir a Identidade da Marca	48
4.4.5 Estratégia Inicial para atingir primeira meta de vendas	48
4.4.6 Estratégia a médio prazo para aumento de meta de venda	49
4.4.7 Estratégia a longo prazo para ampliação do negócio e maior quantidade de venda... 49	
4.4.8 Perspectiva Empresarial e Metas.....	50
4.5 Plano Operacional	51
4.5.1 Layout e Arranjo Físico.....	51
4.5.2 Capacidade Produtiva.....	52
4.5.3 Processo Produtivo	52
4.5.4 Necessidade de Pessoal	53
4.6 Plano Financeiro.....	53
4.6.1 Estimativa dos Investimentos Fixos.....	54
4.6.2 Capital de Giro	56
4.6.3 Investimentos Pré-Operacionais.....	60
4.6.4 Investimento Total.....	60
4.6.5 Estimativa do Faturamento Mensal.....	62
4.6.6 Estimativa de Custo Unitário de Matéria-Prima e Materiais Diretos.....	63
4.6.7 Estimativa de Custo de Comercialização	64
4.6.8 Apuração do Custo das Mercadorias Vendidas.....	65
4.6.9 Estimativa dos Custos com Mão-de-Obra.....	66
4.6.10 Estimativa do Custo com Depreciação.....	67
4.6.11 Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais	67

4.6.12 Demonstrativo de Resultados	68
4.6.13 Indicadores de Viabilidade	69
4.7 Construção de Cenários.....	70
4.8 Avaliação Estratégica.....	72
4.8.1 Análise da Matriz F.O.F.A	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema que nos últimos anos vem ganhando espaço e importância, devido ao crescente número de novos negócios. As constantes mudanças no mercado e na economia nacional e mundial certamente refletiram na necessidade de que empresas e pessoas se adaptassem a novos parâmetros para acompanhar e manter-se inseridos no mercado.

Inúmeros fatores influenciaram na consolidação do empreendedorismo como um fenômeno global. Em virtude das crises que ocorreram na economia, houve uma redução nas ofertas de emprego, a remuneração passou a ser gradativamente menor e o trabalho desvalorizado. Os produtos e serviços, cada vez mais diferenciados, tornaram-se substancialmente caros e, diante das altas taxas de desemprego, as pessoas, no Brasil e no mundo inteiro, passaram a sentir a necessidade de buscar uma forma de gerar renda própria para sobreviver em meio às dificuldades encontradas.

Foi basicamente a partir desse momento que começaram a surgir novos empreendimentos, em sua maioria de pequeno porte, como sendo o passo inicial para a chamada “era empreendedora” que para Dornelas (2007, 2012), os empreendedores passam a conseguir eliminar as barreiras comerciais e também culturais, minimizando distâncias, contribuindo com a globalização e dando novas formas aos conceitos econômicos e as relações de trabalho, além de contribuir para a geração de novos empregos e de riqueza, para a sociedade como um todo.

Porém, é importante ressaltar que a abertura de um empreendimento novo no mercado, não implica, necessariamente, em garantia de sucesso e fonte de lucros para o proprietário. O cenário atual é bastante competitivo, sendo caracterizado pela existência de vários empreendimentos similares e as empresas precisam lutar pelo seu espaço no mercado. Para tanto, é essencial que o empreendedor tenha atrelado ao seu negócio um bom planejamento estratégico, que de fato o auxilie na tomada de decisões e no melhor desempenho das tarefas.

Muitos estudos revelam um alto índice de mortalidade de novos empreendimentos, pois normalmente o empreendedor não se encontra em estado de alerta para fatores importantes como os pontos fortes e fracos da sua empresa, as oportunidades e as ameaças advindas do ambiente externo, a falta de experiência no ramo, localização inadequada, falta de planejamento financeiro e, por fim, a inadequada

qualificação de seus funcionários. Diante dessas dificuldades entra em cena, uma ferramenta extremamente relevante, que orienta o empreendedor na tomada de todas as decisões e na diminuição de riscos e fracassos, que é exatamente Plano de Negócios.

O plano de negócios é um instrumento que pretende estruturar as principais atividades de uma empresa, contribuindo para uma análise da viabilidade do negócio pretendido antes de colocá-lo em prática, evitando as possibilidades de desperdício de recursos, de esforços e de tempo em algo que não seja viável. De acordo com Salim (2005, p.3), o plano de negócios é “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia no mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

No presente trabalho, o ambiente de estudo compreende todas as esferas envolvidas na abertura da “*Mister Shake*”, com a proposta de trazer para a cidade de Campina Grande, Paraíba, uma loja especializada na venda de *milk shake* com sabores diferenciados, além de oferecer um espaço atrativo e divertido para seus clientes desfrutarem de uma bebida saborosa, nutritiva, saudável e refrescante.

Perante os aspectos que precisam ser analisados para evitar possíveis falhas e fatores que levem ao fracasso da ideia, **justifica-se** a elaboração do plano de negócios para a abertura da empresa como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, com a finalidade de utilizá-lo para garantir o bom desempenho e a sobrevivência do empreendimento, de modo a possibilitar, em momento posterior, a busca pela liderança no mercado de atuação, com um excelente padrão de qualidade.

Em meio a esta perspectiva, foi delineado o seguinte **problema de pesquisa**: será viável a abertura da empresa de *milk shake* na cidade de Campina Grande?

1.1 Objetivos

❖ Geral

Para elucidar a questão que norteou o estudo, foi estabelecido o seguinte **objetivo geral**:

Elaborar um Plano de Negócios para conhecer a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da abertura de uma empresa no ramo de *milk shake*, que ofereça um serviço realmente diferenciado em Campina Grande – PB.

❖ Específicos

- Analisar o mercado, envolvendo os prováveis clientes, fornecedores e concorrentes;
- Traçar estratégias competitivas que conquistem os clientes e levem a empresa a se manter líder no mercado de atuação;
- Construir um plano operacional abrangendo a organização e gestão do negócio;
- Definir um planejamento financeiro para verificar a viabilidade do empreendimento.

1.2 Estrutura do Relatório

Para atingir os objetivos aos quais se propôs, o presente trabalho encontra-se subdividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à Introdução, onde é realizada uma breve abertura sobre o tema empreendedorismo e, em seguida, são expostas a justificativa do trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos.

O segundo capítulo corresponde à Fundamentação Teórica e discorre sobre o tema empreendedorismo, sua evolução conceitual e prática, o perfil empreendedor e sua tipologia, o processo empreendedor e, por fim, conceituações e elementos constitutivos do processo de elaboração do Plano de Negócios.

O capítulo três expõe a Metodologia utilizada no trabalho, a tipologia da pesquisa, seu universo e amostra, os procedimentos de coleta de informações, tabulação, organização e tratamentos dos dados.

Na Apresentação e Discussão dos Resultados, explanada no capítulo quatro, está exposto o Plano de Negócios propriamente dito, sendo a ferramenta principal de contribuição deste trabalho. No capítulo cinco encontram-se as Considerações Finais do estudo, que validam a problemática da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo: Evolução Conceitual e Prática

A origem da palavra empreendedorismo se perde no tempo, apesar de ter quase três séculos de existência. Sua definição em nível de mundo é antiga e cheia de interpretações para o tema. “Se considerarmos a evolução humana, pode-se dizer que o homem primitivo já possuía uma veia empreendedora, pois naquela época era necessário que ele construísse diversas ferramentas para ajudar na sua sobrevivência.” (ALFREDO, 2009, p.1)

O que antes era apenas voltado a esforços para sobrevivência e demonstração do conhecimento acumulado ao longo dos séculos, tornou-se algo que ganhou contornos econômicos. Dornelas (2012) faz em uma de suas obras uma análise histórica do surgimento do empreendedorismo. Segundo o autor, o primeiro exemplo de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, assinando um contrato com um capitalista com a intenção de vender suas mercadorias. Na Idade Média o termo empreendedor foi empregado para caracterizar aquele indivíduo que gerenciava grandes projetos de produção e que não assumia riscos excessivos.

A primeira relação efetiva estabelecida entre assumir riscos e o empreendedorismo ocorreu no século XVII, quando se firmou um acordo entre o governo e o empreendedor para a execução de serviço ou fornecimento de um produto, onde os preços eram fixados e os lucros ou prejuízos resultantes destas atividades eram destinados exclusivamente aos empreendedores (HISRICH, 2009).

A partir das várias definições e atribuições sobre o empreendedor naquela época, ocorreu que, no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram comparados e confundidos com os administradores e/ou gerentes, “sendo analisados meramente sob o ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam a ações desenvolvidas na organização” (DORNELAS, 2012, p. 20).

Por conseguinte, tornou-se necessário analisar, mesmo que rapidamente, as diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores:

“[...] Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo a mais, algumas características e

atitudes que o diferenciam do administrador tradicional [...]” (DORNELAS, 2012, p. 21)

“A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo” (DORNELAS, 2012, p. 19). O autor ainda acrescenta que “o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso” (DORNELAS, 2012, p.28).

Kirzner (1973) *apud* Dornelas (2012, p.28) conceitua o empreendedor como “aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

No Brasil, os primeiros relatos empreendedores surgiram a partir do século XVII, quando os portugueses passaram a ocupar nossas terras, percebendo a imensidão e o potencial de exploração do território. Um dos primeiros grandes empreendedores do Brasil foi Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá, responsável por diversos empreendimentos, a exemplo da fabricação de guindastes, prensas, armas e tubos para encanamento de água, dos engenhos de açúcar, da implantação da primeira ferrovia brasileira e de uma companhia de gás para iluminação pública. (HENRIQUE, 2009).

Acredita-se que o empreendedorismo no Brasil passou a ganhar força e a se popularizar na década de 1990, com a abertura da economia. Para alinhar-se com o resto do mundo, o Brasil precisou iniciar um processo de transformação na sua economia, implicando na necessidade de modernização de empresas de todos os tamanhos e setores, como condição primordial para competir e voltar a crescer.

Nesse contexto, o governo deu início a uma série de reformas para controlar a inflação e ajustar a economia e, em poucos anos, o país melhorou o seu nível de estabilidade e planejamento, conseguindo gerar, inclusive, novos postos de trabalho. O empreendedorismo ganhou ainda mais força com a entrada em vigor da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, em 2007 e da Lei do Microempreendedor Individual, em 2008.

Conforme argumentado pela literatura pertinente:

“[...] discursar sobre empreendedorismo no Brasil significa refletir a respeito de micro e pequenas empresas (MPEs). Esse segmento empresarial é responsável por 28% do faturamento, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e 52% dos empregados com carteira assinada. Além disso, representa cerca de

99% das empresas existentes no país”. (SEBRAE – SP, 2006; SEBRAE, 2011 *apud* ANDRADE, 2012, p.5).

Para acompanhar e entender melhor a evolução empreendedora no nosso país, Andrade (2009) cita em sua obra os principais marcos históricos de estímulo ao empreendedorismo a partir da década de 1980, conforme Figura 1.

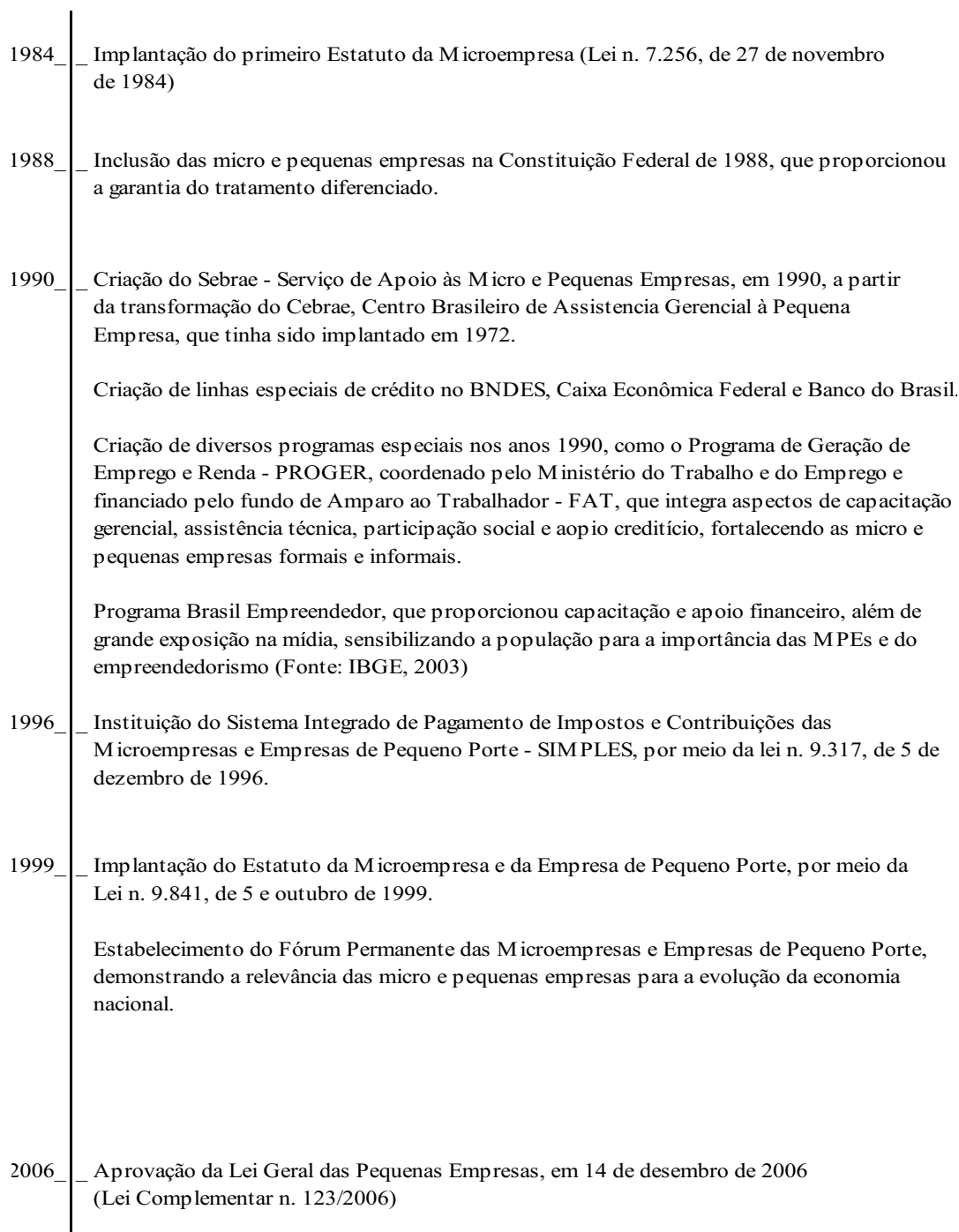


Figura 1: Marcos Históricos de Estímulo ao Empreendedorismo.
Fonte: Andrade (2012, p.19)

Constata-se que atualmente, o empreendedorismo é um fenômeno global. No mundo todo, o número de empresas que surgem a cada ano cresce de forma impressionante. A sociedade está percebendo que o desenvolvimento das habilidades empreendedoras as pessoas em melhores condições para enfrentar um mundo em constante mutação e oferece vantagens também aqueles que preferem disputar a corrida pelo emprego. Exemplos de todo o mundo mostram que cidades e regiões não precisam se vitimar pelo passado e tradições, sendo capazes de alterar sua vocação e atingir níveis elevados de atividade e qualidade de vida (DOLABELA, 2008).

Segundo Dornelas (2012, p.9):

“[...] o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade”.

Percebe-se, a partir desse posicionamento do autor, que o empreendedorismo contribui significativamente para a economia, tanto no âmbito do crescimento econômico, como também na geração de emprego e renda. Scherma (2010, p.2) faz uma relação deste fato com a obra de Schumpeter, argumentando que “os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes”. Portanto, a contribuição dada pelo empreendedor acontece notoriamente pelo fator inovação e pela concorrência no mercado, que faz a atividade crescer e se expandir cada dia mais, gerando novos empreendimentos, novos produtos e serviços, novos empregos e elevando o nível da renda, exercendo o empreendedorismo papel importante e de destaque no desenvolvimento econômico das nações.

2.2 O Empreendedor: Conceituação, Perfil e Tipologia

A literatura pertinente mostra que não há um modelo único de empreendedor ou uma definição padrão. No entanto, existem alguns conceitos clássicos que são usados como referência e que devem ser considerados válidos. Para Oliveira Filho (2009, p. 11):

“[...] empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que possui uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos”.

A palavra “empreendedor” é utilizada por Dolabela (2008, p. 60) para designar “as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização etc”. Ainda segundo Dolabela (2008, p. 61), “o empreendedor deve ser alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro”.

Dornelas (2007), em seus estudos, constatou que em qualquer definição de empreendedor constavam aspectos comuns e que o caracterizavam como alguém que possuía iniciativa para criar um novo negócio com paixão, utilizando recursos de forma criativa e transformadora, aceitando os riscos e as possibilidades de fracasso.

O perfil do empreendedor, de acordo com Oliveira Filho (2009, p.22) “é ser ousado, criativo, inovador, correr riscos, ter uma percepção aguçada das coisas, ter uma visão de futuro, saber realmente o que quer, ser crítico, controlador e persistente”. Considerando o empreendedorismo como um processo, que se desenvolve ao longo do tempo, pode-se observar que ele é significativamente afetado por fatores individuais, grupais e sociais. (OLIVEIRA FILHO, 2009). Os fatores individuais são relacionados àqueles empreendedores que possuem autoconfiança e tem disposição e energia para correr riscos. Já os fatores grupais, estão voltados para os empreendedores que recebem incentivos, seja de familiares e amigos ou do ambiente em que estão expostos. Os fatores sociais, não menos importantes, estão relacionados às políticas governamentais favoráveis à criação de novos empreendimentos.

Filion (1997 *apud* Dolabela, 2008) acredita que as características do empreendedor variam de acordo com as atividades que ele executa e essas ações envolvem a identificação de oportunidades e das atividades envolvidas na exploração e desenvolvimento do futuro negócio. Partindo dessa ideia, é possível identificar vários comportamentos do empreendedor como, por exemplo, saber ouvir, saber estar atento, saber interpretar e analisar as informações do mercado, elaborar um planejamento de ações futuras, traçar objetivos, dentre muitos outros.

Dornelas (2007), em seu livro “Empreendedorismo na Prática”, cita que foram realizados muitos estudos relacionados à identificação das características do empreendedor, tendo sido possível destacar algumas mais marcantes e comuns em diversos autores e pesquisadores, conforme compiladas na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais Características Empreendedoras (por vários autores)

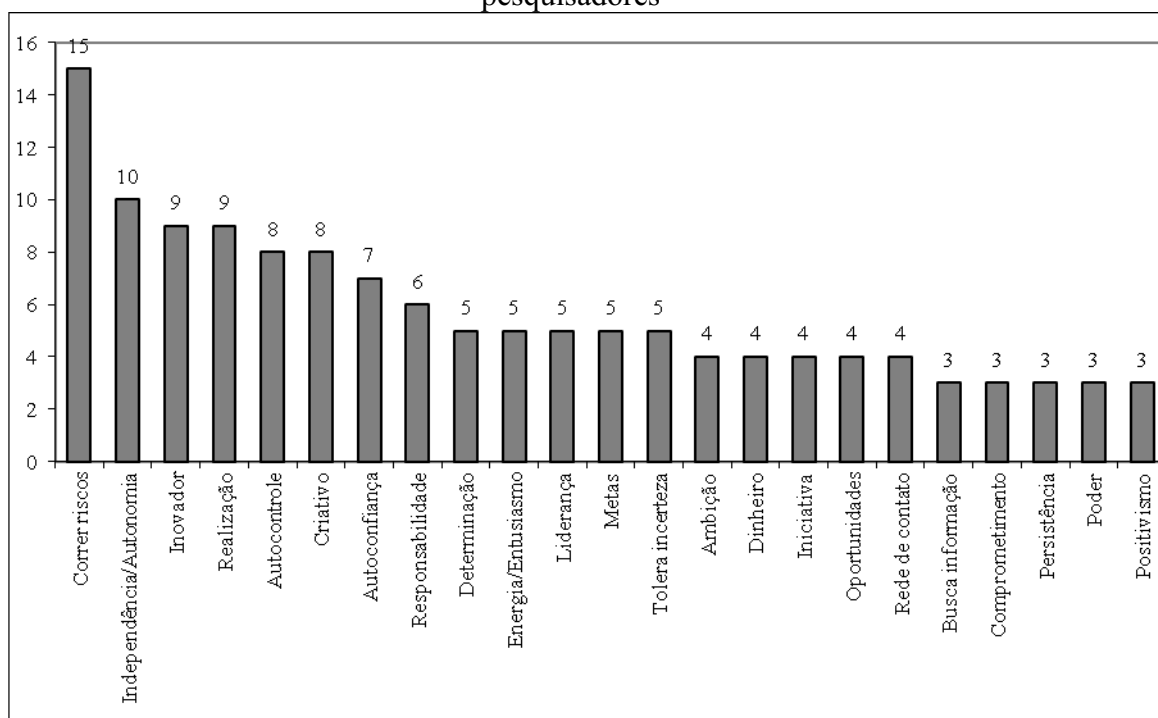
Ano	Autor	Principais características empreendedoras encontradas
1848	Mill	Assumir riscos
1917	Weber	Autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Desejo de responsabilidade
1959	Hartman	Autoridade formal
1961	McClelland	Assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança
1964	Pickle	Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1969	Gould	Percepção de oportunidade, motivado pela realização
1969	Wainer & Rubin	Realização, poder e afiliação
1970	Collins & Moore	Satisfação e prazer pelo que faz
1970	Hornaday & Bunker	Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientação à realização, poder, tolerância às incertezas
1971	Palmer	Mensuração do risco
1971	Hornaday & Aboud	Necessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, reconhecimento, inovação, independência
1972	Draheim	Experiência, credibilidade
1972	Howell	Influências (modelos e referências)
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Autocontrole

1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado a valores pessoais
1978	Timmons	Foco/centrado, autoconfiança, orientado a meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação
1979	DeCarlo & Lyons	Realização, independência e liderança
1980	Brockhaus	Propensão a assumir riscos
1980	Hull, Bosley & Udell	Interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização
1980	Sexton	Energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação)
1981	Hisrich & O'Brien	Autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas
1981	Mescon & Montanari	Realização, autonomia, dominância, controle e organização
1981	Welsch & White	Necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafios, risco calculado
1982	Dunkelberg & Cooper	Orientado ao crescimento, senso de independência, especialização
1982	Welsch & Young	Autocontrole, maquiavelismo, autoestima, arrume riscos, aberto a inovação, otimismo

Fonte: Dornelas (2007, p. 2-3)

Conforme mostrado na Tabela 1, é possível notar que, apesar do grande número de definições dos diversos autores, o contexto e o sentido relacionado às características do empreendedor seguem uma mesma linha de pensamento. O Gráfico 1 a seguir confirma esta afirmação e mostra as características mais citadas e marcantes dos empreendedores. Não existe um único perfil empreendedor, como também não há um número de características exigidas para tal. O fato é que qualquer pessoa pode desenvolver ou apresentar características empreendedoras e realizar seus projetos, desde que sejam tomadas as decisões e precauções corretas, visando um bom resultado futuro.

Gráfico 1 – Características dos empreendedores mais citadas pelos pesquisadores



Fonte: Dornelas (2007, p. 4)

Diante do exposto, conclui-se, pois, que não existe uma definição única e padrão para o termo empreendedor. Na realidade, são inúmeras as características que podem ser atribuídas àqueles que apresentam uma veia empreendedora. Todavia, algumas pesquisas já realizadas tornaram possível categorizar e conhecer melhor o contexto socioeconômico no qual os tipos de empreendedores se inserem e atuam, além dos seus comportamentos, práticas mais comuns e suas motivações.

Dornelas (2007, p. 11-15) relaciona em uma de suas obras literárias oito tipos de empreendedores, a saber: o empreendedor nato (mitológico), o empreendedor que aprende (inesperado), o empreendedor serial (cria novos negócios), o empreendedor corporativo, o empreendedor social, o empreendedor por necessidade, o empreendedor herdeiro e por fim, o “normal” (planejado). A pesquisa elaborada pelo autor apresenta uma amostra de 399 empreendedores, sendo considerada uma amostra suficiente, em termos quantitativos, para a identificação dos tipos que serão apresentados a seguir.

Dornelas (2007, p.11-12) afirma que os empreendedores natos “geralmente são os mais conhecidos e aclamados. Suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começaram do nada e criam grandes impérios”. Acrescenta ainda que “suas referências

e exemplos a seguir são os valores familiares e religiosos, e eles mesmos acabam por se tornar uma grande referência”.

O empreendedor que aprende, também chamado de inesperado, é um tipo comum e, de acordo com Dornelas (2007, p.12) “é normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio”. Geralmente, declara o autor, “é uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor, que antes de se tornar um via a alternativa de carreira em grandes empresas como a única possível”.

O empreendedor serial, por sua vez, é aquele que cria novos negócios. Dornelas (2007, p.12 - 13) afirma:

“o empreendedor serial é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação. Como geralmente é uma pessoa dinâmica, prefere os desafios e a adrenalina envolvidos na criação de algo novo a assumir uma postura de executivo que lidera grandes equipes”.

O empreendedor corporativo vem ganhando mais destaque em virtude da indispensabilidade das empresas de se renovarem.

“São geralmente executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. Trabalham de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo. Assumem riscos e têm o desafio de lidar com a falta de autonomia, já que nunca terão o caminho 100% livre para agir. Isso faz com que desenvolvam estratégias avançadas de negociação. São hábeis comunicadores e vendedores de suas ideias. Desenvolvem seu *networking* dentro e fora da organização”. DORNELAS (2007, p.13)

O empreendedor social está voltado para causas sociais e projetos que tragam resultados positivos para o bem dos outros. “Tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas”. Além disso, “de todos os tipos de empreendedores é o único que não busca desenvolver um patrimônio financeiro, ou seja, não tem como um de seus objetivos ganhar dinheiro”. (DORNELAS, 2007, p.14)

O empreendedor herdeiro é aquele que segue com o negócio da sua família, “aprende a arte de empreender com exemplos da família e geralmente segue seus passos. Muitos começam bem cedo a entender como o negócio funciona e a assumir

responsabilidades na organização, e acabam por assumir cargos de direção ainda jovens” (DORNELAS, 2007, p.15).

Por fim, o mesmo autor apresenta o empreendedor “normal”, ou planejado. Ele é considerado como “o empreendedor que faz a lição de casa, que busca minimizar os riscos, que se preocupa com os próximos passos do negócio, que tem uma visão de futuro clara e que trabalha em função de metas” (DORNELAS, 2007, p.15).

Há ainda algumas novas definições de tipos de empreendedores que merecem comentário. Marcos Hashimoto cita vários tipos, dentre eles o “*Franchisepreneur*”, que consiste nos empreendedores de franquia. De acordo com Hashimoto (2013, p.1) “esses empreendedores geralmente têm mais de uma unidade de uma franquia e conseguem influenciar o franqueador a adotar inovações e promover mudanças na rede”.

O “*Sidepreneur*”, também conhecido como “plano B”, é uma espécie de empreendedor que trabalha formalmente numa empresa e tem seu negócio a parte, geralmente atua apenas como investidor e não compromete seu emprego. “Costuma ser uma etapa inicial para testar o negócio antes de tomar a decisão de abandonar o emprego”. HASHIMOTO (2013, p.1)

Outro tipo de empreendedor é constituído pelas mulheres, conhecido como “*Fempreneur*”. No Brasil, elas representam um número considerável de empreendedoras, normalmente iniciam a atividade como forma de obter uma renda complementar e adotam um modelo de gestão baseado no seu relacionamento pessoal.

Vale citar, por fim, os empreendedores da terceira idade, “*elderpreneur*”, que são aquelas pessoas aposentadas que desejam continuar trabalhando, tanto para não se sentir inativas, como também em busca de uma renda extra. Em boa parte dos casos, “Têm a seu favor uma ampla experiência e vivência no mercado em que atuam e boas reservas financeiras”. (HASHIMOTO, 2013, p.1)

2.3 O Processo Empreendedor

Se for considerado que os atuais empreendimentos, em sua maioria devem ser e são bem sucedidos, então deve-se considerar que o estudo do empreendedorismo permite enquadrá-lo como sendo um processo. “Ao ver o empreendedorismo como um processo em andamento, desperta-se a atenção para as principais atividades que os empreendedores devem executar na medida em que prosseguem com seus esforços para

transformar as ideias de novos produtos ou serviços em negócios de sucesso”. (OLIVEIRA FILHO, 2009, p.33)

Conforme Hisrich (2009), a busca de um novo empreendimento envolve muito mais do que a simples solução de problemas em uma posição administrativa de uma empresa. Por exemplo, o empreendedor necessita encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade e, para que isso aconteça, ele precisa incorporar as quatro fases do processo empreendedor. Segundo Hisrich (2009, *apud* Dornelas, 2012), as quatro fases do processo empreendedor consistem em: (1) identificar e avaliar a oportunidade, (2) desenvolver o plano de negócios, (3) determinação e captação dos recursos necessários e (4) gerenciar a empresa criada.

A identificação e a avaliação da oportunidade são tarefas difíceis de serem executadas. É comum que apareçam boas oportunidades diante de nossos olhos. Porém, nem sempre elas recebem a devida importância. É papel do empreendedor ter a percepção, o conhecimento e a atenção para tornar aquela oportunidade em um negócio potencial que gere valor econômico e se torne essencial para seu público. Muitos empreendimentos que surgem estão partindo de uma pesquisa de mercado informal, da troca de ideias entre clientes, consumidores, como também de negócios do mesmo ramo ou parecido.

“Esse processo de avaliação envolve prestar atenção à extensão da oportunidade, seu valor real e seu valor percebido, seus riscos e possibilidades de retorno, sua adequação às habilidades e metas pessoais do empreendedor e ao diferencial da oportunidade em seu ambiente competitivo”. (HISRIC, 2009, p. 34).

Identificada e definida a oportunidade, o segundo passo é o desenvolvimento do plano de negócios, sendo esta a fase mais demorada do processo empreendedor. “Ela envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer etc”. (DORNELAS, 2012, p. 34).

“Um bom plano de negócios não só é importante no desenvolvimento da oportunidade, como também é essencial na determinação dos recursos necessários, na obtenção desses recursos e na administração bem-sucedida do empreendimento resultante”. (HISRIC, 2009, p.35).

A identificação e determinação dos recursos necessários para viabilizar a oportunidade são consequências da elaboração do plano de negócios. O empreendedor

irá se deparar com a necessidade de reunir recursos e informações básicas que dizem respeito ao mercado, a questões jurídicas, sobre quem serão os sócios, os funcionários e onde ele irá buscar recursos financeiros para tudo isso. “Obter esses recursos é uma das fases cruciais do processo empreendedor. Caso contrário, não importa se a oportunidade, ideia, produto ou serviço seja atraente ou boa, pois não dará em nada”. (OLIVEIRA FILHO, 2009, p. 31).

Hisrich (2009) complementa que é necessário, e de extrema importância, avaliar cuidadosamente os riscos associados a recursos insuficientes ou inadequados, sendo de fundamental importância tomar cuidado para não desprezar a quantidade e a variedade dos recursos necessários.

Após obter os recursos, o empreendedor deve usá-los na implementação, que, embora pareça ser a mais fácil de todas, na realidade não é. Oliveira Filho (2009) comenta ainda que administrar o novo negócio e transformá-lo numa empresa lucrativa requer funcionários talentosos e motivados, sendo essencial definir de forma clara as tarefas dos sócios e dos funcionários, possibilitando uma comunicação entre todos e, conseqüentemente, um bom desenvolvimento das atividades da empresa.

“O estilo de gestão do empreendedor na prática deve reconhecer suas limitações e saber, antes de qualquer coisa, recrutar uma excelente equipe de profissionais para ajudá-lo a gerenciar a empresa, implementando ações que visem a minimizar os problemas, e identificando o que é prioridade e o que é crítico para o sucesso do empreendimento” (DORNELAS, 2012, p. 35).

2.4 Plano de Negócios: Conceituação, Elementos Constitutivos e o Processo de Elaboração

Há pouco tempo atrás, elaborar um plano de negócios para a abertura de uma empresa, ou mesmo para uma já existente, era considerada uma prática desnecessária, longa e que não tinha forte influência no nascimento ou no crescimento do negócio. Muitos empreendedores que iniciaram seus negócios sem um verdadeiro plano acabaram sendo vítimas de armadilhas e erros que poderiam ser evitados no início de vida da empresa.

Na obra de Wildauer (2010, p.37) o plano de negócios é tido como:

“[...] um documento no qual o empreendedor apresenta, em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e apresentar para seus parceiros, sócios e futuros investidores, passando a estes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, apresentando o plano operacional (como irão funcionar as ideias), o plano de marketing (para divulgação das ideias), o plano financeiro (para a captação, manutenção e distribuição de verbas), e o plano jurídico (como respeitará e observará as leis e regulamentos do setor), de modo a facilitar seu entendimento e sua aceitação por parte dos interessados”.

Como afirmam Biagio e Batocchio (2012, p.xi) “o plano de negócios tem se revelado o mais completo e indispensável instrumento de planejamento para as micro e pequenas empresas, tanto nos primeiros momentos de atividade quanto no balizamento dos resultados depois de alguns anos de atuação no mercado”. Na obra de Oliveira Filho (2009), o plano de negócios é considerado como uma espécie de documento vivo, que sofre alterações com frequência, de acordo com o desenvolvimento e crescimento do negócio.

É interessante saber que o plano de negócios destina-se a vários públicos, não só para investidores e bancos, sendo apropriado tanto para pequenos empreendimentos, como a abertura de um salão de beleza, como também para reformular estratégias de uma empresa de grande porte, já em atividade há algum tempo. A obra de Oliveira Filho (2009) especifica melhor o público, citando os parceiros, os bancos, os investidores, mantenedoras de incubadoras de empresas, fornecedores, sócios e clientes.

Levando em consideração os objetivos do plano de negócios, Biagio e Batocchio (2012, p. 4) compartilham que:

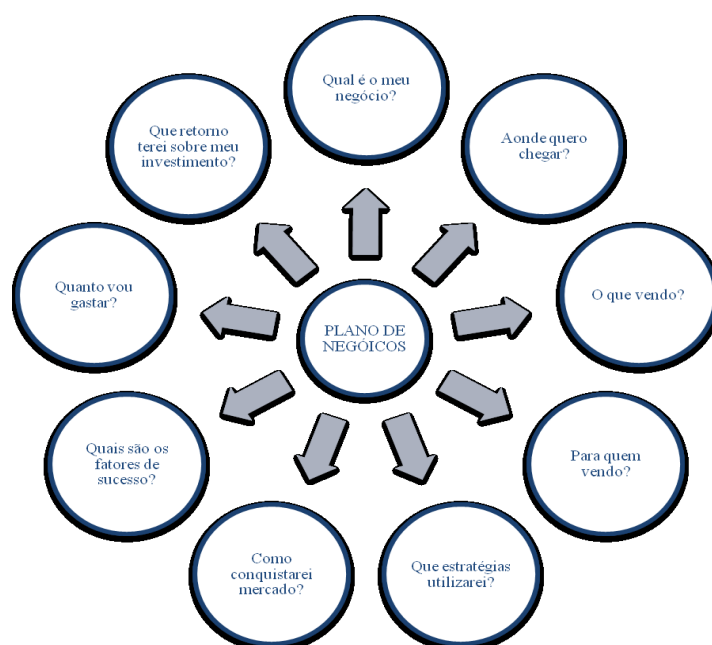
“O plano de negócios permite avaliar os riscos e identificar soluções; definir pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes; conhecer as vantagens competitivas da empresa; identificar aquilo que agrega valor para o cliente, ou seja, quais características os clientes procuram nos produtos e serviços e pelas quais estão dispostos a pagar; planejar e implantar uma estratégia de marketing voltada para a empresa e avaliar investimentos; identificar as necessidades de absorção de novas tecnologias e novos processos de fabricação; e calcular o retorno sobre o capital investido, a lucratividade e a produtividade”.

A atitude de elaborar um plano de negócios justifica-se pelo fato de existir inúmeros benefícios que vão agregar valor ao futuro negócio e torná-lo um empreendimento forte. A literatura atinente revela que o plano de negócios guia a empresa na sua atuação, levando o empreendedor a pensar no longo prazo, avaliar os riscos e as novas oportunidades, dando um suporte adequado para a tomada de decisões. “Por essas razões, o plano de negócios é classificado como uma importante ferramenta

de gestão estratégica, apoiando o planejamento e o processo de decisão sobre o futuro da empresa, tendo como base o histórico e a situação atual em relação ao ambiente externo e interno onde a organização está inserida” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p.4).

Devido à grandeza de sua utilização, o plano de negócios acaba sendo uma ferramenta flexível e dinâmica, podendo assumir várias formas em sua estrutura de acordo com a finalidade com a qual ele será elaborado. “Como cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, não existe um padrão específico ou estrutura rígida para escrever um plano de negócios, sendo praticamente impossível definir um modelo universal e aplicado a qualquer empreendimento” (OLIVEIRA FILHO, 2009, p.131).

Pensando nesse contexto, é preciso compreender que, apesar do dinamismo presente na estrutura do plano de negócios, ele precisa ter suas etapas organizadas numa sequência lógica, para que o empreendedor consiga entender como a empresa deve ser organizada, quais devem ser seus objetivos, seu mercado, seus produtos e serviços, seu público alvo e, por fim, sua situação financeira. A Figura 2 demonstra as questões que o empreendedor precisa responder ao longo da elaboração do plano de negócios, que tratam de questionamentos fundamentais que irão auxiliar e direcionar o empreendedor na perfeita transformação de sua ideia em realidade.



Fonte: Adaptado de Salim, C.S et AL (Ano, p.197)
 Figura 2 – Dicas para a Elaboração do Plano de Negócios

Partindo deste ponto, torna-se necessário apresentar a estrutura básica que compõe um plano de negócios, que é composta fundamentalmente pelas seguintes partes: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica e, por fim, a avaliação do plano de negócios.

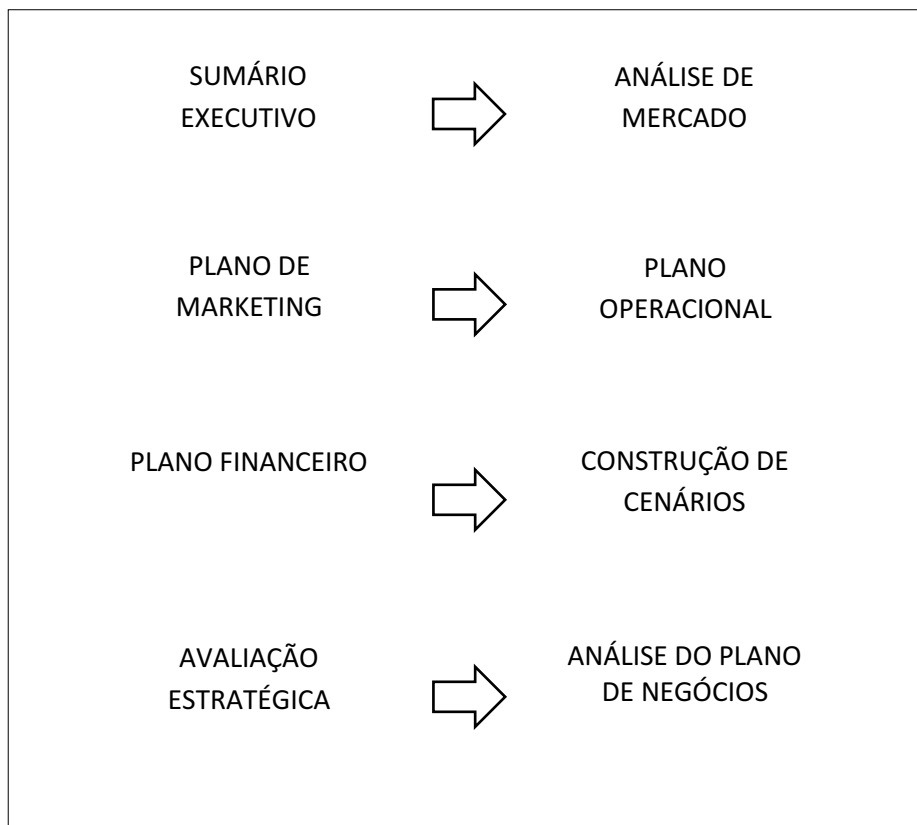


Figura 3 - Estrutura do Plano de Negócios
Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

O Sumário Executivo obrigatoriamente deve ser o último ponto a ser feito, pois dependerá de todas as outras seções e contém as informações mais importantes que irão deixar claro para o leitor do que trata o empreendimento. De acordo com o Manual de Plano de Negócios do Sebrae, elaborado por Rosa (2007), o Sumário Executivo deve conter os dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições, dados do empreendimento, missão da empresa, os setores de atividade, sua forma jurídica, o enquadramento tributário, o capital social e as fontes de recursos.

“Cada elemento possui suas particularidades, devendo ser apresentado (escrito) de forma clara, objetiva e mais completa possível, pois é nesse momento que o plano de negócios indicará ao leitor o potencial de sucesso, servindo de base para a busca de

parceiros, financiamentos, sócios e clientes do empreendimento” (WILDAUER, 2010, p.55).

A Análise de Mercado é uma forma de avaliar o meio onde posteriormente o empreendedor irá atuar, sendo, portanto, uma peça chave, uma vez que demonstrará seu conhecimento sobre o ambiente onde estará inserido e esse mercado é composto pelos concorrentes, fornecedores e principalmente, pelos clientes. Essa seção do plano de negócios apresentará um estudo sobre quem serão os clientes, onde eles se localizam, quais os principais concorrentes no setor e quais os melhores fornecedores e seus melhores preços.

O Plano de Marketing, por sua vez, define a maneira como a futura empresa atuará para que seus produtos sejam direcionados às mãos de seus clientes, contendo a descrição dos principais produtos e serviços, o preço que será praticado, as estratégias promocionais ofertadas, a estrutura de comercialização e também a localização estratégica do negócio. É nesta etapa que o empreendedor deverá pensar na forma em que seu produto será consumido pelos seus clientes, como irá despertar neles a necessidade de adquirir determinado produto e qual a melhor maneira de se comunicar com seus consumidores.

Já o Plano Operacional está relacionado à forma de operação das atividades da empresa; a estrutura do *layout*, a capacidade produtiva e comercial dos produtos e serviços, os processos operacionais e a necessidade de pessoal. “Essa seção irá definir a forma como a empresa realiza o trabalho, como cuida da qualidade dos produtos e processos, como utiliza seus equipamentos e recursos, como se relaciona com as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores, como controla seus custos e assim por diante” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p.169).

O plano financeiro será a parte mais complexa e crucial do plano de negócios. É nele que será detalhado o orçamento e os custos da empresa. É necessário projetar o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados, o Plano de Investimentos, o Fluxo de Caixa, as planilhas de custos, o plano de vendas e diversos indicadores de viabilidade. O empreendedor deverá estabelecer suas metas financeiras e, através desses resultados, acompanhar o desenvolvimento do seu negócio.

Uma vez realizadas todas essas etapas para a elaboração do plano de negócios, é possível fazer a construção de cenários, que irá determinar uma provável realidade, além de ações corretivas e preventivas. É fundamental considerar algumas possibilidades, como por exemplo, possíveis reações dos concorrentes, possibilidade de

haver baixas de vendas nos primeiros meses, probabilidade de as estratégias de marketing não surtirem o efeito esperado e até mesmo a possibilidade de surgir uma necessidade de obtenção de mais recursos financeiros do que o planejado. (ROSA, 2007).

A Avaliação Estratégica, que poderá ser realizada pela análise da matriz *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) ou F.O.F.A (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), permitirá averiguar os pontos fortes e fracos, além dos fatores internos e externos que possivelmente vão interferir no negócio. De acordo com Biagio e Batocchio (2012, p.82), “a matriz *SWOT* adquire importância pela orientação estratégica que proporciona e sua principal característica é proporcionar a análise de fatores intangíveis”. Os autores completam ainda afirmando que “a estratégia *SWOT* resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades”. A finalidade é tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo as deficiências e eliminando os aspectos desfavoráveis para seu sucesso.

A Avaliação Final do Plano de Negócios permitirá tecer várias conclusões a respeito da empresa, e principalmente responder à questão proposta por Rosa (2007): “Vale a pena manter, abrir ou ampliar meu negócio?” O empreendedor precisa fazer esse questionamento e ter como base todo o trabalho realizado no Plano de Negócios, devendo permanecer atento às mudanças no mercado, às novas oportunidades de implantar ou melhorar a sua empresa, às vantagens competitivas que podem ser oferecidas, ao retorno financeiro esperado, às melhorias que podem ser implantadas, aos erros que não devem ser cometidos, e assim por diante.

É primordial que o empreendedor esteja sempre atualizando seu Plano de Negócios, adaptando seu planejamento aos novos cenários e, principalmente, que ele tenha em mente que, antes de tudo, empreender é um risco que tanto pode trazer sucesso, como também pode decepcionar. Porém, apesar de não ter garantias, o Plano de Negócios o auxilia a tomar decisões mais acertadas e focadas em seus objetivos iniciais.

2.5 Alguns Conceitos Financeiros Essenciais à Construção do Plano de Negócios

Durante a análise do plano financeiro, alguns conceitos são utilizados e, sendo assim, torna-se imprescindível o seu esclarecimento, de modo que possibilite uma melhor compreensão dos resultados financeiros da referida empresa, quais sejam: Investimentos Fixos, Capital de Giro, Caixa Mínimo, Fluxo de Caixa, Prazo Médio de Vendas, Prazo Médio de Compras, Necessidade Média de Estoque, Necessidade Líquida de Capital de Giro, Investimentos Pré-Operacionais, Investimentos Totais, Custo Fixo Variável Operacional, Custo da Mercadoria Vendida, Demonstrativo de Resultados, Ponto de Equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade e Prazo de Retorno do Investimento.

Os investimentos fixos, segundo Biagio e Batocchio (2012, p.223) “são os gastos com a aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos e de informática, imóveis, salas, casas, lotes e galões”.

O capital de giro envolve “os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa e colocá-la em funcionamento. Serão, posteriormente, cobertos pelas receitas, mas, no início, têm de ser bancados pelo empreendedor”. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p. 223). Refere-se às despesas com aluguel, salários, impostos, matéria-prima, água, luz, telefone, despesas com contador etc.

Para saber qual será o valor final de capital de giro da empresa, é necessário encontrar o caixa mínimo, que corresponde ao valor em dinheiro para cobrir os custos até que as contas a receber entrem no caixa (ROSA, 2007). O fluxo de caixa, que consiste numa ferramenta que pode ser utilizada pela empresa diariamente, semanalmente ou mensalmente, “representa a soma de todas as entradas financeiras, das quais são subtraídas todas as saídas financeiras, restando a apresentação dos saldos”. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p. 213).

Ainda sob a conceituação de Rosa (2007), o prazo médio de vendas consiste no prazo concedido aos clientes para que efetuem o pagamento do que compraram. Já o prazo médio de compras refere-se ao prazo que os fornecedores concedem à empresa para o pagamento dos produtos comprados, enquanto a necessidade média de estoque consiste no tempo de permanência dos produtos no estoque, desde a data do pedido ao fornecedor até a venda.

Partindo de tais conceitos, é possível encontrar a necessidade líquida de capital de giro, que corresponde à “diferença entre os recursos que se encontram fora do caixa e os recursos de terceiros. Se positivo, indica quantos dias o caixa ficará descoberto. Se negativo, indica que as vendas entram no caixa antes dos pagamentos”. (ROSA, 2007).

Os investimentos pré-operacionais, por sua vez, se referem aos gastos que o empreendedor irá efetuar antes da sua empresa começar a funcionar. “Se for uma empresa nascente, incluem-se os gastos com pesquisa de mercado, registro da empresa, pesquisa e desenvolvimento, despesas com projetos e com registro da marca junto ao INPI etc”. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p. 223). Já os investimentos totais, serão a soma dos investimentos fixos, do capital de giro e dos investimentos pré-operacionais.

O custo de mercadoria vendida, segundo Rosa (2007), corresponde ao valor descontado do estoque devido às vendas. É necessário levar em consideração o custo de fabricação do produto em relação à quantidade que foi vendida.

O demonstrativo de resultados basicamente permite analisar o comportamento financeiro de uma empresa. “É uma forma ordenada e sistemática de apresentar um resumo das receitas, despesas e lucro (ou prejuízo) em um determinado período. Também transmite uma ideia da quantidade de dinheiro que a empresa irá realmente ganhar” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p. 205).

Os quatro últimos conceitos financeiros são os mais importantes para a análise do plano financeiro e, posteriormente, para a aprovação do plano de negócios. O ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade e o prazo de retorno do investimento são os indicadores de viabilidade do negócio. O ponto de equilíbrio, segundo Wildauer (2010, p.258), “representa o momento em que todas as receitas da empresa se tornam iguais a todos os seus custos”. No momento em que isso ocorre, a empresa não terá lucro nem prejuízo, operará em equilíbrio e na medida em que as receitas cobrirem os custos, haverá lucro.

A lucratividade, de acordo com Rosa (2007), mede o lucro líquido em relação às vendas. Está relacionado à competitividade, pois se a empresa possui uma boa lucratividade, poderá investir em divulgação, tecnologia etc.” A rentabilidade é um indicador de atratividade e deve ser comparado com índices de mercado financeiro, uma vez que mede o tempo de retorno do capital sob a forma de percentual pelo tempo. (ROSA, 2007). Já o prazo de retorno do investimento permite enxergar a quantidade de tempo que o empreendedor precisará esperar para recuperar todo seu investimento.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia da Pesquisa

Para a classificação da pesquisa realizada em prol da consecução deste trabalho, tomou-se como base a sistemática apresentada por Vergara (2007), que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é do tipo descritiva e exploratória. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2004, p.47). Nesta parte da pesquisa foram realizadas observações, registros e análises, como também foram estabelecidas relações que ao final possibilitassem a descrição e caracterização da futura empresa, sem manipulá-los.

A pesquisa exploratória, ainda segundo Vergara (2007), é realizada numa área na qual existe pouco conhecimento acumulado e, por tratar-se de uma sondagem, não permite que haja hipóteses. No caso estudado a pesquisa foi exploratória partindo do ponto em que o empreendedor não tinha experiência no ramo de *milk shake* e precisou explorar e pesquisar mais sobre o assunto. A partir do uso de técnicas como, por exemplo, a observação e a pesquisa de mercado, foi possível obter informações sobre a possibilidade da implementação do empreendimento em estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se por ser bibliográfica e também um estudo de caso. Bibliográfica, pois, o estudo é “desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2007, p. 48). Estudo de caso, pois como método de investigação, possibilita uma análise em caráter de detalhamento e profundidade sobre a implantação do empreendimento.

3.2 Coleta de Dados

“A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas” (BARROS; LEHFELD, 2007, p.105).

Para coletar informações de interesse dessa pesquisa, foram feitas algumas entrevistas não estruturadas, buscando uma sondagem informal sobre a possível aceitação e também a viabilidade do negócio em estudo. As entrevistas foram feitas com

o público ao qual se pretende atingir, com alguns empresários do mesmo ramo, fornecedores potenciais e com consultores do Sebrae.

3.3 Tabulação, Organização e Tratamento dos Dados

Para coletar alguns dados quantitativos, foram feitas visitas a fornecedores em potencial, onde foram captados valores reais de equipamentos e insumos. Posteriormente, foi feita uma tabulação computadorizada expressa em tabelas e gráficos do Microsoft Excel, contendo, de forma organizada, todos os dados necessários para uma melhor visibilidade e análise do plano em questão.

Outras tabelas e gráficos foram construídas com o intuito de sistematizar as informações sobre o levantamento de preços de mão-de-obra, encargos financeiros e outras constantes do modelo proposto por Rosa (2007) e publicado pelo Sebrae, para a formalização de um plano de negócios.

Após a tabulação e organização dos dados, foram feitas comparações e análises críticas a partir do embasamento teórico já exposto, a fim de identificar equivalência e coerência com o estudo abordado, identificando seus pontos positivos e fortes, necessários para dar continuidade ao estudo.

Por fim, ainda com base no Manual de Elaboração do Plano de Negócios, disponibilizado publicamente pelo SEBRAE (2007), foram calculados os indicadores de viabilidade econômico-financeira para o negócio proposto, indicando a sua recomendação, bem como as limitações potenciais.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O PLANO DE NEGÓCIOS DA MISTER SHAKE

4.2 Sumário Executivo

É através deste primeiro tópico que todos os objetivos do plano de negócios são apresentados de forma clara e direta para o leitor. O sumário executivo deve ser bem elaborado através de uma linguagem empresarial para gerar interesse imediato e transmitir o entusiasmo e a importância em relação ao projeto.

4.2.1 Conceito do Negócio

Mister Shake é uma empresa brasileira criada por uma estudante de administração que decidiu unir seus conhecimentos acadêmicos e experiências para transformar um sonho em uma marca de valor e a sua marca em um sonho de consumo, presente no dia-a-dia de seus clientes com produtos destacados pela excelência em qualidade.

A empresa irá iniciar sua operação no dia 29 de abril de 2014 na cidade de Campina Grande, trazendo conceito moderno e inovador na transformação do sorvete nos mais variados sabores que se possa imaginar e desejar.

A primeira loja será inaugurada no bairro do centro, lançando, logo em seu início, moda e virando mania entre todas as faixas etárias.

Mister Shake surgiu para oferecer *milk shakes* num ambiente com estrutura diferenciada, atrativa e divertida, atendendo às exigências e as necessidades do mercado de base para *foodservice*. É referência quando se pensa num lugar para se divertir com amigos, para se refrescar no momento de lazer e para buscar saúde e bem estar, consumindo produtos de sabores memoráveis.

4.2.2 Quadro e Perfil dos Sócios

Para iniciar as atividades da empresa, inicialmente o quadro dos sócios será composto por Izabela da Silva Borges, graduada em Administração de Empresas com experiência em comércio e com competências na área gerencial e financeira e por Romero Pereira Borges, graduado em Administração de Empresas, com experiência em comércio e com competências na área de marketing e vendas. Não se descarta a possibilidade de entrada de novos sócios, desde que eles tragam benefícios para a empresa.

Quadro 1 – Perfil dos Sócios

Sócio 1
Nome: Izabela da Silva Borges, 22 anos – Administradora de Empresas especializada em finanças e gerência.
Sócio 2
Nome: Romero Pereira Borges, 51 anos – Administrador de Empresas especializado em Marketing.

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.2.3 Características Necessárias dos Sócios

Visando o melhor desenvolvimento e desempenho da futura empresa, os sócios da Mister Shake devem buscar possuir características cruciais para o sucesso, aceitando desafios, vestindo a camisa da empresa, sendo criativos, organizados e perseverantes nos momentos de crise. Os sócios precisam ter e/ou buscar atribuir as seguintes características:

Características Necessárias dos Sócios	
Criatividade	Liderança
Perseverança	Flexibilidade
Vontade de Trabalhar	Motivação
Formação Permanente	Organização
Senso Crítico	Visão Global

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.2.4 Dados do Empreendimento

Quadro 2 – Dados do Empreendimento

Nome da Empresa:	Mister Shake Com. Serv. de Prod. Ltda
CNPJ:	00.000.000/0000-00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.2.5 Missão da Empresa

Mister Shake é uma empresa que pretende proporcionar bem estar aos seus consumidores, seja através do excelente produto que produz, como por meio da atenção e cuidado que todos os seus funcionários transmitem ao atender seu público, servindo alimentos saborosos e de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável.

4.2.6 Setores de Atividade

- Comércio
- Serviços
- Indústria
- Agropecuária

4.2.7 Forma Jurídica

- Empresário
- Sociedade Limitada
- Outros

4.2.8 Enquadramento Tributário

Simplex Nacional: implica no recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);

- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

4.2.10 Capital Social

O capital social corresponde à participação que cada sócio com recursos quando da montagem do negócio. Cada sócio apresentou uma condição de participação de 10% (dez por cento) no negócio, sendo o restante financiado pelo BNDES.

Quadro 3 – Capital Social

Sócio	Valor	Participação
Romero Pereira Borges	R\$ 10.004,69	10%
Izabela da Silva Borges	R\$ 10.004,69	10%

Elaboração Própria (2013)

4.3 Análise de Mercado

4.3.1 Público Alvo

Composto de consumidores das classes A, B e C, dividido em três: a) clientes que irão comprar na loja; b) clientes que levarão o produto para casa; c) clientes que solicitarão o produto por telefone.

O nicho é composto de jovens e estudantes antenados às tecnologias e à Internet. Destinados àqueles que gostam de consumir suas bebidas com os mais diferentes sabores, num lugar moderno e descontraído. Atenderá a frequentadores de escolas, faculdades, academias, cursinhos, igrejas, bem como aos que saem do trabalho para aliviar o estresse e aqueles que buscam um lugar para momentos de lazer.

As exigências dos consumidores são produtos de excelente qualidade com preço acessível e local agradável para consumir o produto com algum tipo de entretenimento, acesso à internet.

A novidade, aliada ao preço justo, será o requisito básico para a primeira compra e a qualidade, simpatia e agilidade no atendimento serão os requisitos para que a marca seja bem aceita e sempre acessada por seus clientes. Para atingir o público serão traçadas estratégias bem definidas de vendas e promoções.

4.3.2 Concorrentes

Girafas e Mc Donald's são as empresas que oferecem os Milk-Shakes mais conhecidos no mercado nacional e que estão presentes na região de Campina Grande, mas apresentam poucos sabores e não tem a bebida como seu produto principal. Existem ainda algumas empresas que também fornecem o produto nessas mesmas condições:

- Big Açaí;
- Açaí com Mel;
- Pits Burg;
- Bebelu Lanches;
- La Suissa;
- Bakana's Sorveteria.

4.3.3 Fornecedores

Parcerias serão fundamentais para que se consigam bons preços, com qualidade e prazo de entrega que facilite o diferencial perante os concorrentes. Foco na facilidade em abastecer estoque e produzir o produto.

Deve-se buscar as lojas especializadas na venda dos produtos utilizados na produção do produto para que se consiga o melhor preço, prazo, etc.. A manutenção do fluxo de fornecimento da matéria-prima é fator decisivo para um bom negócio. Essa parceria também envolve um processo de melhoria contínua da qualidade da matéria-prima, visando à padronização do produto e maior produtividade.

É importante que se faça uma programação das necessidades de compra de matéria-prima, bem como um acompanhamento dos preços para que estes estejam sempre compatíveis com os níveis de rentabilidade esperados. Esse planejamento permitirá negociar com os fornecedores preços mais estáveis.

A escolha dos fornecedores é feita de acordo com a qualidade e o preço, levando em conta a necessidade de fazer parceria com mais de uma empresa para evitar possíveis faltas e também para manter uma boa relação com mais de um fornecedor, eles serão basicamente da cidade de Campina Grande, João Pessoa, Recife e São Paulo.

Com relação às polpas de frutas têm-se um fornecedor da cidade de Campina Grande e outro na cidade de Areia, levando em conta a localização próxima e a qualidade dos produtos. O leite será fornecido por um distribuidor local, um de João Pessoa e outro de Recife, para em casos de falta não ocorrer uma paralização da produção. Os chocolates serão atendidos por um representante de cada marca, como por exemplo, Nestlé e Garoto, e também será feito parceria com um distribuidor na cidade de João Pessoa. A base do sorvete vem diretamente de um fornecedor em São Paulo, que possui representantes nos municípios de região de João Pessoa – PB e Recife – PE. Este é o produto padrão, pois trata-se da base para dar o sabor final do milk-shake e não deve ser mudado.

Em relação à água mineral, será feita parceria com uma empresa da região de Caruaru, que possui uma água de qualidade, com design diferente e chamativo, e preço considerável. Os copos e canudos serão confeccionados e fornecidos por uma empresa de São Paulo.

Quadro 4 - Tabela de Fornecedores

PRODUTO	CIDADE
Polpa de frutas	Campina Grande, Areia
Chocolates diversos	Campina Grande, João Pessoa, Recife
Leite	Campina Grande, João Pessoa
Base do sorvete	João Pessoa, Recife, São Paulo
Água Mineral	Caruaru
Copos e canudos	São Paulo

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.3.4 Localização

A região onde será instalado o empreendimento deve possuir infraestrutura econômica e social adequada, capaz de oferecer vantagens significativas, tais como água, energia, telefone, saneamento e vias de acesso adequadas. Será localizada longe de fontes poluentes como indústrias químicas ou outras fontes produtoras de odores prejudiciais à boa qualidade do produto. A loja será localizada perto de escolas, faculdades, cursinhos, igrejas, academias e pontos comerciais com ótima circulação de pessoas e possibilitará:

1. Conforto dos clientes;
2. Boas condições de trabalho;
3. Maior produção em menor tempo;
4. Redução dos manuseios e espaço percorrido;
5. Economia de espaço;
6. Menores demoras na produção;
7. Melhor e mais fácil supervisão;
8. Menores danos ao material e às suas qualidades;
9. Ajustamento a mudanças.

Perto da loja não haverá nenhum lugar que forneça exclusivamente e de forma diferenciada o milk-shake. Terá fácil acesso e estacionamento gratuito.

4.4 Plano de Marketing

4.4.1 Principais Produtos e Serviços

A bebida será disponibilizada em diversos sabores que vão desde as frutas da região como também chocolates de várias marcas. O *milk shake* será produzido também em sua forma mais saudável para os apreciadores de grãos, energéticos e suplementos. Toda a composição da bebida terá acompanhamento de um nutricionista. O cliente poderá escolher o tamanho, 300 ml ou 500 ml e, caso deseje, terá disponível a venda de água mineral para saciar a sede.

Quadro 5 – Produtos/Serviços

Nº	Produtos / Serviços
1	Milk Shake 300 ml
2	Milk Shake 500 ml
3	Água Mineral

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.4.2 Preço

Após identificar os preços da concorrência e analisar os custos totais, os preços ficaram definidos em:

Quadro 6 – Preços Estabelecidos

Produto	Valor Venda
Milk Shake300ml	R\$ 6,00
Milk Shake500ml	R\$ 8,50
Água Mineral	R\$ 2,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Quadro 7 – Preço Médio Concorrência

Produto	Valor Venda
Milk Shake300ml	R\$ 6,50
Milk Shake500ml	R\$ 7,50
Água Mineral	R\$ 2,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.4.3 Objetivos e Estratégias de Atuação no Mercado

- Possuir diferencial competitivo no mercado, se destacando pela sua característica inovadora e qualidade de seus produtos, possuindo atrativos que os concorrentes não têm, satisfazendo as necessidades dos mais variados perfis de consumidores;

- Proporcionar momentos de descontração, alegria e bem estar aos seus clientes com diferentes itens de entretenimento. Vender não só o produto, mas a simpatia e a atenção que seus consumidores merecem;
- Participar do dia-a-dia dos seus clientes;
- Ser marca referência no mercado nacional, identificada pela qualidade, solidez e responsabilidade social.

4.4.4 Plano Estratégico para Atingir a Identidade da Marca

- Manutenção de qualidade e inovação constante com criação de novos sabores e/ou produtos;
- Espaço descontraído com músicas nos mais variados estilos. Telões com animações relacionando a cidade à marca, desenhos, campanhas com o mascote da marca, “*Quiz*” sobre curiosidades, sobre o *Milk-Shake* e assuntos diversos;
- Espaço para acesso à *Internet* e jogos eletrônicos com o *Kinect*, com promoção de campeonatos de jogos virtuais;
- Rede *Wi-fi*, trazendo à modernidade ao local;
- Promoções estratégicas para consumidores em potencial;
- Envolvimento com questões ambientais, reciclagem, eventos sociais e de diversão, campanha do dia das crianças, campanha do agasalho, ajuda à creches e asilos;
- Preços justos, agilidade e simpatia no atendimento, novidades nos sabores e combinações, boa localização do ponto de venda com utilização de meios de divulgação da marca e promoção do produto.

4.4.5 Estratégia Inicial para atingir primeira meta de vendas

- Festa de inauguração do estabelecimento com promoção em rádio e TV;
- Campanha intensiva de introdução da marca no mercado. Panfletagem, oferecimento de brindes para consumidores específicos;
- Criação de perfis (*Facebook*, *Twitter*) e promoções relacionadas às ações da internet;

- Criação de site contendo todas as informações da empresa, abrindo canal de comunicação e de divulgação de eventos;
- Criação de Aplicativos (*APP*) para *Tablets*;
- Divulgação entre Familiares e amigos;
- Aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais, avaliando a aceitação do produto;
- Análise comportamental da concorrência.

A estratégia inicial é surpreender com a novidade, atraindo o consumidor para surpreendê-lo também com a qualidade do produto, fidelizando e fazendo com que o cliente seja o maior divulgador da marca.

4.4.6 Estratégia a médio prazo para aumento de meta de venda

- Parceria com instituições de ensino, no intuito de incluir a empresa no roteiro de excursões escolares/pedagógicas, proporcionando espaço para o divertimento de crianças e a consolidação do conhecimento com teatros e animações, a serem elaboradas;
- Parceria com hotéis e Vans no intuito de incluir a empresa no roteiro de excursões turísticas, proporcionando espaço para o divertimento dos turistas, proporcionando área para os guias turísticos consolidarem a apresentação da cidade;
- Parceria com academias e clubes desportos no intuito de ligar a marca à saúde e esporte, com negociação específica para cada empresa aliada;
- Continuação de campanhas publicitárias bem sucedidas;
- Análise comportamental da concorrência.

4.4.7 Estratégia a longo prazo para ampliação do negócio e maior quantidade de venda

- Industrialização da matéria prima para projeto de expansão/distribuição de produtos;

- Aproveitamento de parceria com instituições de ensino para desenvolver a implantação de quiosques dentro de seus estabelecimentos;
- Aproveitamento de parceria com academias e clubes desportos no intuito de desenvolver a implantação de quiosques dentro de seus estabelecimentos;
- Expansão do negócio com iniciativa de compra de espaço para reduzir o custo fixo anual (aluguel);
- Aquisição de área reservada a estoque para aumento de pedido a fornecedores, reduzindo custo de produção e criando uma distribuição local interna;
- Aquisição de veículos para distribuição local;
- Aproveitamento de área de grande estoque para realização de treinamentos e elaboração e pesquisas de inovação/melhoria do produto;
- Continuação de campanhas publicitárias bem sucedidas;
- Formatação de modelo de franquia e parceria com empresas para montagem de estabelecimentos;
- Análise comportamental da concorrência.

4.4.8 Perspectiva Empresarial e Metas

Metas para o período de 1 a 2 anos:

- Projeto piloto, como definido na abertura do negócio;
- Forte atuação em marketing digital e significativos investimentos no *Site*;
- Teste de novos produtos para lançamento;
- Ganho de mercado e consolidação da marca;
- Investimento em atendimento externo.

Metas para o período de 3 a 4 anos:

- Estabelecimento de depósito central para distribuição em rede local;
- Investimento em industrialização do produto base para comercialização;
- Aquisição de maquinário e automóveis;
- Expansão para formatos quiosque;
- Formatação do modelo de Franquia.

Metas para o período de 5 a 6 anos:

- Administração de Franquias.
- Manutenção dos padrões da empresa.
- Reformulação do Projeto Piloto, a ser implantado em outras localidades com potencial.

4.5 Plano Operacional**4.5.1 Layout e Arranjo Físico**

O espaço físico da futura empresa não será algo grandioso. Pretende-se contar com um local projetado para aproximadamente 50m², o qual possibilite conforto, tanto para os clientes, como para os funcionários. Deverá ser aconchegante e também otimizado, para que a produção da bebida seja feita rapidamente, sem desperdício de tempo.



Figura 4: Layout da Empresa
Fonte: Elaboração Própria (2013)

A estrutura apresenta uma forma bem descontraída e com paredes brancas para remeter ao gelo, proporcionando a sensação de que o cliente está num local diferente e que tenha tudo a ver com a bebida que está sendo consumida.

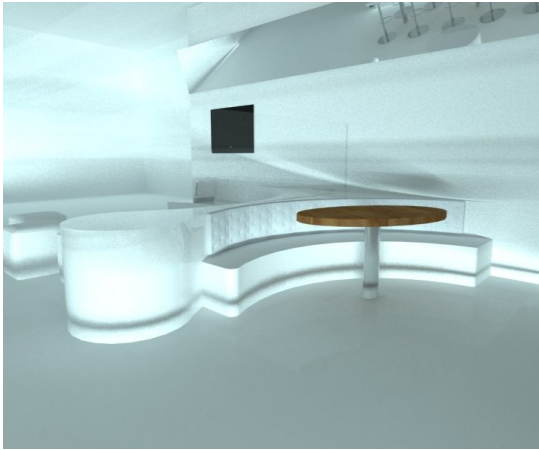


Figura 5: Arranjo Físico da Empresa
Fonte: Elaboração Própria (2013)



Figura 6: Arranjo Físico da Empresa
Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.5.2 Capacidade Produtiva

A capacidade máxima de *milk-shakes* feitos durante um dia de acordo com as condições da máquina será de aproximadamente 500 unidades. As instalações físicas conforme mostrado no layout serão pequenas, mas, bastante cômodas. Será possível receber um número máximo de 35 clientes para ocupar os acentos do local, fora isso haverá espaço para a formação de filas, sempre zelando pela organização e disciplina. Nas condições normais de funcionamento, será previsto uma estimativa de no mínimo 120 *milk shakes* por dia (quadro otimista), utilizando um turno de trabalho equivalente a 12 horas.

4.5.3 Processo Produtivo

O processo produtivo consiste basicamente na compra do produto aos fornecedores. Em seguida, esses produtos são recebidos e armazenados no local apropriado. Para a produção da bebida, é necessário que o funcionário faça a mistura de alguns ingredientes para a fabricação do sorvete de creme, que é a base da bebida. A próxima etapa consiste na mistura do sabor escolhido pelo cliente junto ao sorvete de creme, dando origem ao sabor. Com a finalização da bebida, a mesma é entregue ao cliente e, após o seu consumo, é feito o esvaziamento e a limpeza, conforme mostrado na figura a seguir.

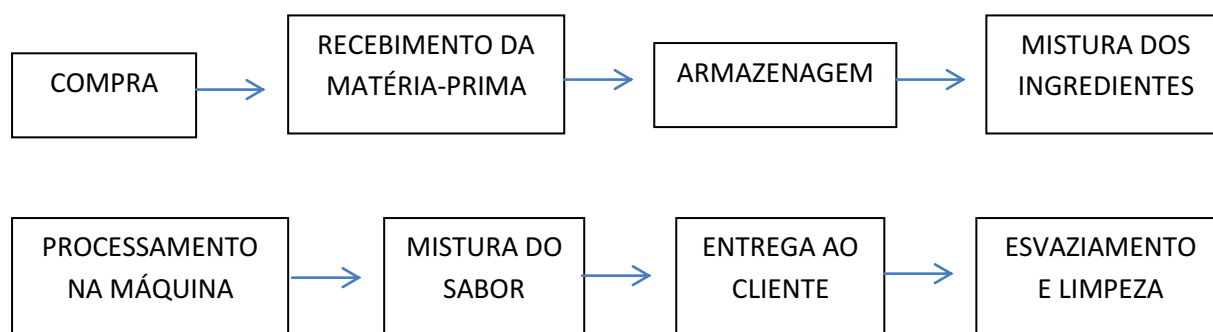


Figura 7: Processo Produtivo da Empresa
Fonte: Elaboração Própria

4.5.4 Necessidade de Pessoal

Quadro 8: Demonstrativo da Necessidade de Pessoal

Cargo/Função	Qualificações Necessárias
Caixa	Experiência em vendas e caixa; Boa apresentação; Boa comunicação verbal e escrita; Ser organizado e responsável; Responsável pelo fechamento do caixa e prestação de contas ao final do turno.
Atendente	Boa apresentação; Boa Comunicação verbal com clientes e colegas de trabalho; Agilidade na produção da bebida; Cuidados com a higiene do local; Responsável por manter a qualidade padrão dos sabores.

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.6 Plano Financeiro

Para a elaboração do plano financeiro é preciso que os orçamentos sejam analisados e distribuídos com muita cautela, sendo feito de acordo com as necessidades e requisitos do negócio, impondo limites máximos e mínimos a serem aplicados e sendo devidamente dividido em categorias. (WILDAUER, 2010).

4.6.1 Estimativa dos Investimentos Fixos

Os investimentos fixos são os gastos com a aquisição de imóveis, máquinas, equipamentos, móveis e utensílios necessários para que a empresa funcione. Para a abertura da empresa em questão, será alugado um imóvel e nele será feito uma reforma para adaptar o local ao perfil da futura loja. Máquinas e equipamentos serão comprados para a fabricação da base do sorvete e dos sabores usados na bebida. Além disso, móveis para decorar o ambiente, equipamentos de escritório e de cozinha também deverão compor a lista dos investimentos fixos necessários, que somam um valor total de R\$ 82.640,00, conforme apresentado nas Tabelas 2, 3, 4, 5 e 6.

Tabela 2: Imóveis

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Aluguel	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
SUB-TOTAL (A)			R\$ 3.000,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Tabela 3: Máquinas

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Máquina SORVETE	1	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Máquina TRITURAR	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Máquina MIX	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Máquina BLEND	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Freezer	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Geladeira Expositor	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Geladeira Comum	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
SUB-TOTAL (B)			R\$ 62.350,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Tabela 4: Equipamentos

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Porta Copos	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
Balança Analítica	1	R\$ 850,00	R\$ 850,00
Máquina Registradora	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Impressora Fiscal	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Ar Condicionado 24 btus	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Ar Condicionado 9 btus	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Pinpad	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Tela Senha	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Caixa de Som	4	R\$50,00	R\$ 200,00
Câmera Vigilância	2	R\$120,00	R\$120,00
SUB-TOTAL (C)			R\$ 10.990,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Tabela 5: Móveis e Utensílios

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Mesas Altas	4	R\$ 400,00	R\$ 1.600,00
Cadeiras Altas	12	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Mesa Baixa	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Cadeira Baixa	4	R\$ 200,00	R\$ 800,00
Pufs	6	R\$ 150,00	R\$ 900,00
SUB-TOTAL (D)			R\$ 6.300,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Tabela 6: Total dos Investimentos Fixos

TOTAL (A+B+C+D)	R\$ 82.640,00
------------------------	----------------------

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.6.2 Capital de Giro

O capital de giro consiste nos gastos operacionais necessários para colocar as atividades da empresa em funcionamento. Para obter uma estimativa do capital de giro, deve-se calcular a estimativa de estoque inicial e o caixa mínimo. A partir daí, será possível encontrar o valor da quantia que permitirá o funcionamento da empresa dentro das suas condições, estando em dia com as obrigações.

A – Estimativa Estoque Inicial

Para atender às necessidades dos clientes, será necessário que a empresa possua um estoque inicial considerável, de modo que evite faltas e falhas no atendimento logo nos primeiros meses de contato com o mercado. A Tabela 7 lista os produtos e as quantidades necessárias e indica uma estimativa de R\$ 5.940,00 para o estoque inicial.

Tabela 7: Estimativa de Estoque Inicial

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Copo 500 ml – IMPRESSÃO 2 cores	6.000	R\$ 0,40	R\$ 2.400,00
Copo 300 ml – IMPRESSÃO 2 cores	6.000	R\$ 0,34	R\$ 2.040,00
Tampa NORMAL copo 500 ml	3.000	R\$ 0,15	R\$ 450,00
Tampa NORMAL copo 300 ml	3.000	R\$ 0,11	R\$ 330,00
Canudo	6.000	R\$ 0,09	R\$ 450,00
Colher	6.000	R\$ 0,01	R\$ 60,00
Guardanapo	6.000	R\$ 0,02	R\$ 120,00
SUB-TOTAL (A)			R\$ 5.940,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

B – Caixa Mínimo

O caixa mínimo consiste no valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir seus custos até que as vendas entrem no caixa. Para calcular o caixa mínimo, é preciso calcular o prazo médio de vendas (Tabela 8), o prazo médio de

compras (Tabela 9), a necessidade média de estoque (Tabela 10) e a necessidade líquida de capital de giro em dias (Tabela 11), para chegar ao resumo do total de capital de giro.

1º Passo: Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

A Tabela 8 mostra que o prazo médio de vendas está dividido em vendas à vista e a prazo.

Tabela 8: Cálculo do Prazo Médio de Vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
À vista	30,00	0	0,00
À prazo	70,00	30	21,00
Prazo médio total			21 dias

Fonte: Elaboração Própria (2013)

A empresa pretende vender e receber uma média de 30% de vendas à vista e 70% de vendas a prazo, com recebimento para 30 dias. Dessa forma, o prazo médio de vendas será de 21 dias.

2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

A Tabela 9 mostra que a empresa pretende fazer uma parceria com seus fornecedores efetuando as compras tanto à vista, como a prazo.

Tabela 9: Cálculo do Prazo Médio de Compras

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
À vista	20,00	0	0,00
À prazo	40,00	30	12,00
À prazo	40,00	60	24,00

Prazo médio total	36 dias
--------------------------	----------------

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Estima-se que 20% das compras sejam feitas à vista, 40% sejam feitas a prazo, para 30 dias, e os outros 40% também a prazo, para 60 dias. Sendo assim, a empresa terá um prazo médio de aproximadamente 36 dias para realizar o pagamento de suas obrigações junto aos fornecedores.

3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque

A Tabela 10 expõe o prazo médio de permanência das mercadorias em estoque, que será de 20 dias.

Tabela 10: Necessidade Média de Estoque

Necessidade média de estoque
20 dias

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Nesta etapa, reúnem-se os cálculos já feitos nas tabelas anteriores e calcula-se a necessidade líquida de capital de giro, em dias.

Tabela 11: Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
Contas a Receber – prazo médio de vendas	21
Estoques – Necessidade média de estoque	20
Subtotal Recursos fora do caixa	41
Recursos da empresa fora do seu caixa	
Fornecedores – prazo médio de compras	36

Subtotal Recursos de terceiros no caixa	36
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	5

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Os resultados mostram que a empresa precisará de caixa durante o período de 5 dias para cobrir seus gastos, enquanto financia seus clientes.

Caixa Mínimo

A reserva de capital que a empresa precisa ter para financiar suas obrigações iniciais é de R\$ 6.996,24.

Tabela 12: Caixa Mínimo

Custo fixo mensal	R\$ 8.782,41
Custo variável mensal	R\$ 33.195,00
Custo total da empresa	R\$ 41.977,41
Custo total diário	R\$ 1.399,25
Necessidade líquida de capital de giro em dias	5
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 6.996,24

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Capital de Giro (Resumo)

Tabela 13: Resumo do Capital de Giro

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 5.940,00
B – Caixa Mínimo	R\$ 6.996,24
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 12.936,24

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Após o cálculo das estimativas de estoque inicial e caixa mínimo, conforme mostrados nas Tabelas anteriores, chega-se ao valor apresentado na Tabela 13. Para que a empresa se mantenha funcionando adequadamente, o capital de giro necessário será de R\$ 12.936,24.

4.6.3 Investimentos Pré-Operacionais

Os investimentos pré-operacionais, conforme já mencionado, são os gastos que o empreendedor precisará efetuar antes que sua empresa comece a funcionar. Como se trata de uma empresa nascente, é preciso incluir custos como: legalização da empresa, obras e reformas, divulgação, comissões, treinamento de pessoal, uniformes e brindes.

Tabela 14: Investimentos Pré-Operacionais

Descrição	Valor
Despesas de legalização	R\$ 3.000,00
Obras/Reformas	R\$ 5.000,00
Divulgação	R\$ 3.000,00
Treinamento	R\$ 1.000,00
Uniforme	R\$ 600,00
Brindes	R\$ 500,00
TOTAL	R\$ 13.100,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

De acordo com a Tabela 14, a empresa apresentará um investimento pré-operacional no valor de R\$ 13.100,00.

4.6.4 Investimento Total

O investimento total da empresa consiste na soma dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Tabela 15: Investimento Total

Descrição dos Investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 82.640,00	76,04
Capital de Giro	R\$ 12.936,24	11,90
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 13.100,00	12,50
Investimento Total	R\$ 108.676,24	100,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Conforme mostrado na Tabela 15 e no Gráfico 2, o total do investimento da empresa será de R\$ 108.676,24.

Gráfico 2: Investimento Total



Fonte: Elaboração Própria (2013)

Com um investimento total no valor de R\$ 108.676,24, os sócios entrarão com aproximadamente 18,41% de recursos próprios e o restante, no valor de R\$ 88.666,86 será financiado pelo BNDES.

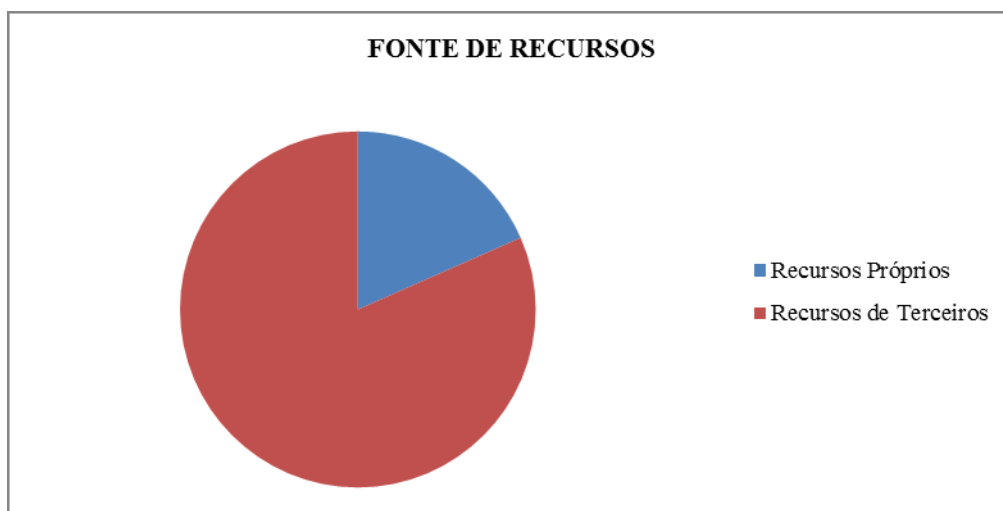
Tabela 16: Fonte de Recursos

Fonte de Recursos	Valor	(%)
Recursos Próprios	R\$ 20.009,38	18,41%

Recursos de Terceiros	R\$ 88.666,86	81,59%
TOTAL	R\$ 108.676,24	100%

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Gráfico 3: Fonte de Recursos



Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.6.5 Estimativa do Faturamento Mensal

A Tabela 17 indica a estimativa de quanto a empresa pretende faturar mensalmente com a venda de seus produtos e serviços. Foi estipulada a venda de 3.000 unidades por mês de cada tipo de *milk shake*, 300ml e 500ml, além de 1.500 unidades mensais de água mineral, gerando um faturamento mensal de R\$ 46.500,00.

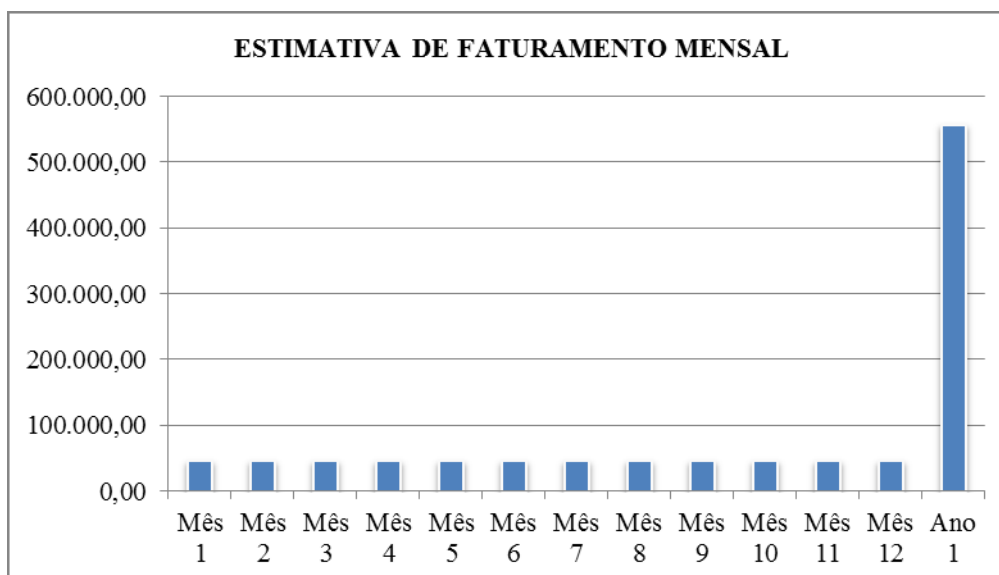
Tabela 17: Estimativa do Faturamento Mensal

Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (R\$)	Faturamento Total (R\$)
Milk Shake 300 ml	3.000	R\$ 6,00	R\$ 18.000,00
Milk Shake 500 ml	3.000	R\$ 8,50	R\$ 25.500,00
Água Mineral	1.500	R\$ 2,00	R\$ 3.000,00

TOTAL	R\$ 46.500,00
--------------	----------------------

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Gráfico 4: Estimativa de Faturamento Mensal



Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.6.6 Estimativa de Custo Unitário de Matéria-Prima e Materiais Diretos.

As Tabelas 18, 19 e 20 apresentam os custos unitários de matéria-prima usada nos produtos ofertados pela loja.

Tabela 18: Estimativa de Custo *Milk Shake* 300ml

Materiais/Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Base sorvete	1	R\$ 2,15	R\$2,15
Sabores	1	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Descartáveis	1	R\$ 0,75	R\$ 0,75
Leite	1	R\$ 0,08	R\$ 0,08
SUB-TOTAL (A)			R\$ 3,98

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Tabela 19: Estimativa de Custo *Milk Shake* 500ml

Materiais/Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Base sorvete	1	R\$ 2,90	R\$2,90
Sabores	1	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Descartáveis	1	R\$ 0,85	R\$ 0,85
Leite	1	R\$ 0,10	R\$ 0,10
SUB-TOTAL (A)			R\$ 4,85

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Tabela 20: Estimativa do Custo da Água Mineral

Materiais/Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Água Mineral	1	R\$ 0,75	R\$0,75
SUB-TOTAL (A)			R\$ 0,75

Fonte: Elaboração Própria (2013)

O *milk shake* de 300 ml apresenta um custo unitário de matéria-prima de R\$ 3,98. O *milk shake* de 500 ml custa R\$ 4,85 e a água mineral custa R\$ 0,75.

4.6.7 Estimativa de Custo de Comercialização

A tabela de custo de comercialização apresenta o cálculo estimado dos custos com impostos, comissões, propaganda e taxas de cartões de crédito.

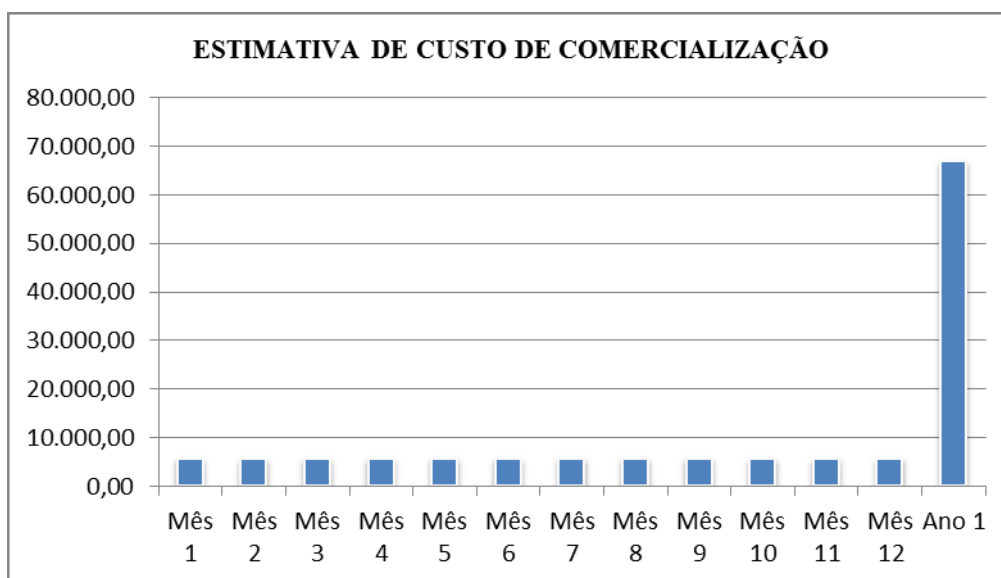
Tabela 21: Estimativa do Custo de Comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	6,87	R\$ 46.500,00	R\$ 3.180,60
Taxa de Cartões (Gastos com Vendas)	4,5	R\$ 46.500,00	R\$ 2.092,50
Total Impostos			R\$ 3.180,60
Total Gastos com Vendas			R\$2.092,50
Total Geral (Impostos + Gastos)			R\$ 5.273,10

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Com um faturamento de R\$ 46.5000,00 haverá um gasto de R\$ 3.180,60 com impostos e R\$ 2.092,50 com taxas de cartão de crédito, gerando uma despesa de R\$ 5.273,10 para a comercialização dos produtos.

Gráfico 5: Estimativa de Custo de Comercialização



Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.6.8 Apuração do Custo das Mercadorias Vendidas

Para uma estimativa mensal de vendas de 3.000 unidades de cada tipo de *milk shake*, e de 1.500 unidades de água mineral, o custo das mercadorias será de R\$ 27.615,00 mensais, variando de acordo com o aumento ou a diminuição das vendas.

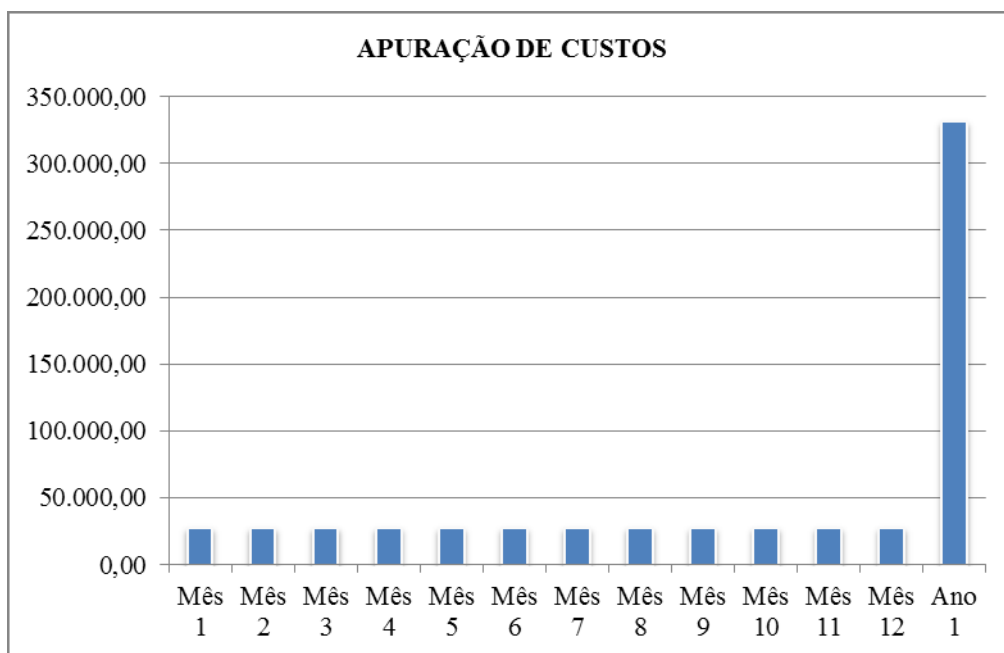
Tabela 22: Apuração do Custo das Mercadorias Vendidas

Produto/Serviço	Estimativa de Vendas em Quantidade	Custo Unitário de Materiais (R\$)	CMV
Milk Shake 300 ml	3.000	R\$ 3,98	R\$ 11.940,00
Milk Shake 500 ml	3.000	R\$ 4,85	R\$ 14.550,00

Água Mineral	1.500	R\$ 0,75	R\$ 1.125,00
TOTAL			R\$ 27.615,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Gráfico 6: Apuração dos Custos



Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.6.9 Estimativa dos Custos com Mão-de-Obra

A Tabela 23 apresenta os gastos estimados da empresa com funcionários.

Tabela 23: Estimativa de Custo com Mão-de-Obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de Encargos Sociais	Encargos Sociais	Total
Caixa	1	R\$705,00	R\$705,00	20,00	R\$141,00	R\$846,00
Atendente	1	R\$705,00	R\$705,00	20,00	R\$141,00	R\$846,00
TOTAL	2		R\$1.410,00		R\$282,00	R\$1.962,00

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Para cada funcionário, que receberá um salário de R\$705,00 a empresa terá que pagar R\$ 141,00 reais de encargos sociais. No caso, a despesa não será apenas referente ao valor do salário. Cada funcionário custará, ao final do mês, uma média de R\$ 846,00.

4.6.10 Estimativa do Custo com Depreciação

Os custos com depreciação dos bens da empresa somaram um total de R\$ 765,25 por mês e R\$ 9.389,00 por ano, conforme resultados expostos na Tabela 24.

Tabela 24: Estimativa de Custo com Depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil em anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
IMÓVEIS	R\$ 3.000,00	25	R\$ 120,00	R\$ 10,00
MÁQUINAS	R\$ 62.350,00	10	R\$ 6.235,00	R\$ 519,58
EQUIPAMENTOS	R\$ 10.990,00	5	R\$ 2.198,00	R\$ 183,17
MÓVEIS	R\$ 6.300,00	10	R\$ 630,00	R\$ 52,50
TOTAL			R\$ 9.389,00	R\$ 765,25

Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.6.11 Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais

Os custos fixos mensais da empresa foram listados na Tabela 25 e somaram um valor total de R\$ 9.157,25. Esse valor será uma despesa fixa, ou seja, não irá aumentar ou diminuir em relação à quantidade de vendas. A empresa terá que desembolsá-las todo mês, independentemente de atingir a meta mínima de vendas.

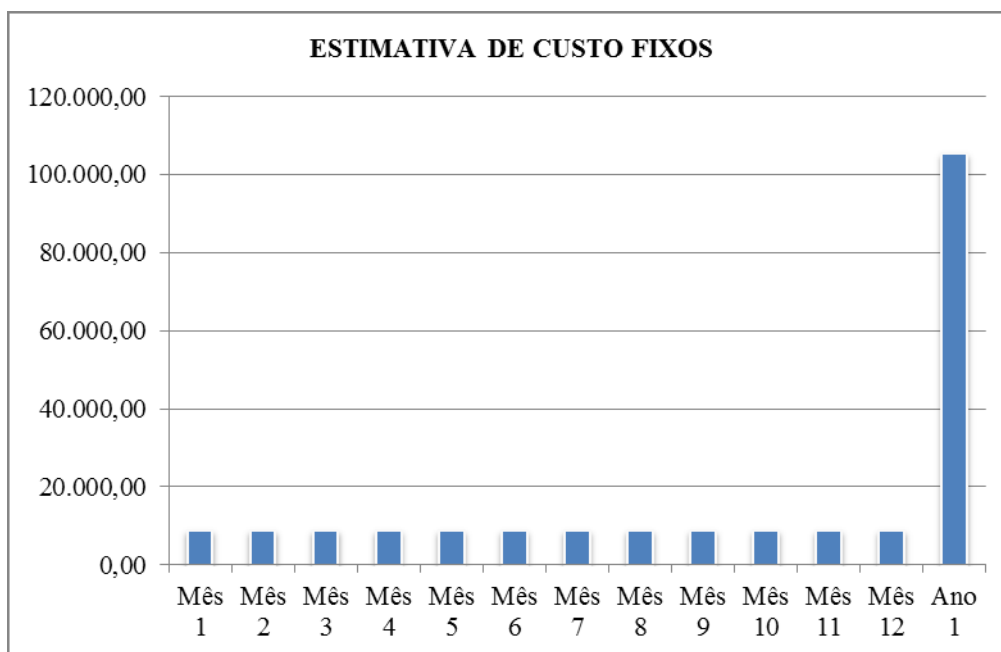
Tabela 25: Estimativa de Custo Fixo Operacional Mensal

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 3.00,00
Energia Elétrica	R\$ 500,00

Telefone/Internet	R\$ 150,00
Honorários do Contador	R\$ 650,00
Salários + Encargos	R\$ 1.692,00
Pró-labore	R\$ 2.000,00
Material de Limpeza	R\$ 200,00
Material de Escritório	R\$ 200,00
Depreciação	R\$ 765,25
TOTAL	R\$ 9.157,25

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Gráfico 7: Estimativa de Custos Fixos



Fonte: Elaboração Própria (2013)

4.6.12 Demonstrativo de Resultados

A Tabela 26 apresenta o Demonstrativo de Resultados, que indica que, de acordo com a organização e categorização dos orçamentos, a empresa irá operar com lucro.

Tabela 26: Demonstrativo de Resultados

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
Receita Total com Vendas	R\$ 46.500,00	R\$ 558.000,00	100,00
Custos Variáveis Totais			
(-) Custos com Materiais Vendidos	R\$ 27.615,00	R\$ 331.380,00	59,39
(-) Imposto sobre Vendas	R\$ 3.180,60	R\$ 38.176,20	6,84
(-) Gastos com Vendas	R\$ 2.092,50	R\$ 25.110,00	4,5
Total Custos Variáveis	R\$ 32.888,10	R\$ 394.657,20	70,73
Margem de Contribuição	R\$ 13.611,90	R\$ 163.342,80	29,27
(-) Custos Fixos Totais	R\$ 9.157,25	R\$ 109.887,00	19,69
Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 4.454,65	R\$ 53.455,80	9,58

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Com uma receita total de vendas no valor de R\$ 46.500,00, com custos variáveis de R\$ 32.888,10 e custos fixos estimados em R\$ 9.157,25, a empresa obterá um resultado operacional lucrativo equivalente a R\$ 4.454,65. Esse resultado mostra um lucro significativo, o qual pode aumentar de acordo com a aceitação do produto e com novos ajustes na política de vendas.

4.6.13 Indicadores de Viabilidade

Os indicadores de viabilidade são calculados e avaliados na etapa final do Plano de Negócios. Para fazer essa avaliação, leva-se em conta o ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

O ponto de equilíbrio basicamente consiste no faturamento mínimo que a empresa precisa atingir para pagar seus custos em um determinado período de tempo. No caso da empresa estudada, o ponto de equilíbrio será de R\$ 375.388,55 ao ano, ou seja, será necessário que a empresa fature no mínimo R\$ 31.282,37 por mês para arcar com todas as despesas e não ter prejuízo. Caso esse faturamento seja maior, haverá lucro operacional. Caso seja menor, haverá prejuízo.

A lucratividade é um indicador que irá medir o lucro líquido da empresa com relação às vendas. De acordo com o quadro abaixo, para uma receita estimada de R\$ 46.500,00, haverá um lucro de 9,58% para a empresa.

A rentabilidade medirá o retorno do capital investido. Neste caso estudado, será de 49,18% a.a.. A cada ano, a empresa irá recuperar uma média de 49,18% a partir dos lucros obtidos.

O prazo de retorno do investimento mostra em quanto tempo o investidor irá recuperar o que investiu. O quadro abaixo mostra que em um período de 2 anos e 1 mês a empresa terá recuperado seus investimentos a partir dos lucros obtidos nas vendas.

Quadro 9: Indicadores de Viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 375.388,55
Lucratividade	9,58%
Rentabilidade	49,18%
Prazo de Retorno do Investimento	2 anos e 1 mês

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Os resultados dos indicadores de viabilidade mostram que a empresa é viável. Se operar de acordo com as condições expostas no Plano de Negócios, ela conseguirá gerar lucro, ser rentável e recuperar o investimento em um período de aproximadamente dois anos. Após esse período, ela terá mais folga com relação aos custos iniciais realizados para a abertura e funcionamento e poderá investir novamente de várias formas, como por exemplo, na expansão do local ou na abertura de uma nova loja.

4.7 Construção de Cenários

Nesta etapa final do Plano de Negócios, é importante construir prováveis cenários, com receitas pessimistas e otimistas, levando em conta vários fatores como, por exemplo, poucas vendas no início da atividade ou mesmo um resultado maior que o

esperado. Nos cenários apresentados na Tabela 27, é possível avaliar o que acontecerá com o Resultado Operacional caso a receita seja pessimista em 10% e otimista em 10%.

Tabela 27: Construção de Cenários

Receita Pessimista: 10%		Receita Otimista: 10%	
	Cenário Provável	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
	Valor	Valor	Valor
Receita total com vendas	R\$ 46.500,00	R\$ 41.850,00	R\$ 51.150,00
Custos variáveis totais			
(-) CMV	R\$ 27.615,00	R\$ 24.853,50	R\$ 30.376,50
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 3.180,60	R\$ 2.862,54	R\$ 3.498,66
(-) Gastos com vendas	R\$ 2.092,50	R\$ 1.883,25	R\$ 2.301,75
Total de Custos Variáveis	R\$ 32.888,10	R\$ 29.599,29	R\$ 36.176,91
Margem de Contribuição	R\$ 13.611,90	R\$ 12.250,71	R\$ 14.973,09
(-) Custos Fixos Totais	R\$ 9.157,25	R\$ 9.157,25	R\$ 9.157,25
Resultado Operacional	R\$ 4.454,64	R\$ 3.093,46	R\$ 5.815,84

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Caso as vendas estimadas não se realizarem e a empresa apresentar o quadro pessimista, será necessário reduzir os gastos e tentar buscar incrementos para aumentar as vendas. Se esse quadro persistir nos primeiros meses deve ser avaliada a possibilidade de buscar empréstimo de curto prazo para não comprometer a necessidade de capital de giro e fazer com que a empresa se endivide mais do que o previsto. Porém, se a empresa apresentar um quadro otimista e suas estimativas iniciais forem superadas, será interessante que o empreendedor procure utilizar as sobras de caixa como reserva de capital de giro, como também aumentando o quadro de funcionários, já que as vendas estão crescendo, ou antecipando o pagamento de algumas despesas fixas e gerando uma folga nas obrigações.

4.8 Avaliação Estratégica

Embora haja análises e projeções, não há como definir e ter certeza da demanda dos clientes e do sucesso da organização. No entanto, uma boa avaliação estratégica permite que os riscos e problemas sejam bem administrados, tirando proveito das mudanças e também aprendendo com os próprios erros. Como ocorre em todo negócio, há riscos na implantação da atividade, principalmente pelo fato de ser uma novidade na cidade, não havendo uma certeza de como será a sua real aceitação.

Para a realização de uma análise estratégica do negócio, a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, foi utilizada a Matriz F.O.F.A., apresentada a seguir.

4.8.1 Análise da Matriz F.O.F.A

A análise dessa Matriz permite identificar os pontos fortes e fracos que a empresa pode apresentar. São levados em conta as forças e fraquezas no ambiente interno e também as oportunidades e ameaças no ambiente externo. O objetivo da análise F.O.F.A. é orientar o empreendedor para a situação atual do seu negócio, eliminando os pontos fracos onde existam ameaças e fortalecendo os pontos fortes onde estejam as oportunidades.

Quadro 10: Análise da Matriz F.O.F.A

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS: Equipe motivada; Ambiente divertido, interativo e aconchegante; Processo produtivo rápido; Boa apresentação dos produtos.	OPORTUNIDADES: Boa localização; Marca apresentável; Qualidade do produto; Sabor diferenciado e diversificado; Estrutura física atrativa.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS: Alta rotatividade de funcionários (perfil jovem).	AMEAÇAS: Mercado com fácil cópia de formato; Ações da concorrência (promoções etc); Estações do ano desfavoráveis ao consumo.

Fonte: Elaboração Própria (2013)

A análise da Matriz permitiu identificar que a empresa apresenta como pontos fortes no ambiente interno a equipe motivada, o ambiente divertido e descontraído, com produtos de boa apresentação e com um processo produtivo rápido. Como pontos fracos, foi possível detectar internamente que, como os funcionários serão de perfil jovem, haveria uma grande rotatividade dos mesmos.

No ambiente externo as oportunidades da empresa são a boa localização, a marca apresentável, a qualidade do produto e a estrutura física bastante atrativa, além do sabor diferenciado e diversificado dos produtos.

Já externamente a empresa sofreria algumas ameaças por ser um mercado de fácil cópia de formato e a concorrência poderia reagir com ações fortes de promoções. Por fim, um fator externo importante e que pode ser considerado uma ameaça, que é o fator clima, pode influenciar diretamente no consumo dos clientes e conseqüentemente nas vendas. Para isso faz-se necessário que a empresa procure meios de compensar a sazonalidade em épocas mais frias com a venda de bebidas, como café expresso e chocolate quente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou elaborar um plano de negócios para avaliar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da abertura de uma empresa no ramo de *milk shake*, que ofereça um serviço realmente diferenciado em Campina Grande – PB. Para responder a esta questão foi elaborado um Plano de Negócios, que possibilitou organizar e estruturar todas as informações disponíveis e assim chegar ao objetivo final, que é justamente a avaliação de viabilidade da implementação de um novo serviço na cidade.

Para a análise de mercado, levou-se em conta que o nicho de consumidores seria composto por crianças, jovens, estudantes, além de adultos e idosos e estes estarão divididos entre aqueles que irão comprar e permanecer na loja e aqueles que levarão o produto para casa. Para chegar a esta análise dos consumidores, foram feitas observações em estabelecimentos semelhantes. A concorrência no mercado local é significativa, existem vários estabelecimentos que oferecem a bebida, porém, os sabores diferenciados e o local atrativo serão o diferencial da “*Mister Shake*”.

Os objetivos e estratégias de atuação da empresa no mercado estarão voltadas para seu diferencial competitivo e inovador, satisfazendo as necessidades dos mais variados perfis de consumidores e possuindo atrativos que os concorrentes não tem. A empresa pretende lançar campeonatos de jogos virtuais com recebimento de prêmios e dessa forma conseguirá trazer constantemente seus consumidores ao local e de certa forma induzi-los ao consumo. Além disso, serão lançadas promoções e brindes para conquistar a simpatia e preferência dos seus clientes. A estratégia para atingir a meta de vendas estará voltada para uma campanha intensiva de introdução da marca, com criação de *site* e perfil em redes sociais, uma análise comportamental da concorrência, parceria com instituições de ensino, hotéis, restaurantes, academias e agencias de viagem.

Com relação ao plano operacional, a empresa terá uma única unidade, que contará com um arranjo físico bem elaborado, permitindo que as atividades sejam desempenhadas sem desperdício de tempo e ao mesmo tempo ofereça conforto aos clientes e colaboradores. Contará com um quadro de funcionários qualificados e comprometidos com a qualidade das bebidas e o bom atendimento, sempre com bom humor e descontração.

No plano financeiro, os levantamentos feitos mostraram que para a abertura da empresa será necessário um investimento inicial de R\$ 108.676,24, que serão obtidos através de recursos próprios e de terceiros. O Demonstrativo de Resultados apontou que a empresa em questão irá operar com um lucro de R\$ 4.454,65, de acordo com a estimativa de faturamento no valor de R\$ 46.500,00. Esse lucro, que aparentemente parece um pouco baixo, justifica-se pelas obrigações que a empresa possui nesse primeiro período de funcionamento.

Todavia, se considerados os resultados apontados nos indicadores de viabilidade, percebe-se que, além da empresa operar com números positivos, a estimativa de retorno do investimento é de aproximadamente 2 anos. Portanto, além de gerar lucro, a empresa conseguirá, dentro de uma perspectiva de 2 anos, reinvestir no seu negócio, podendo aumentar suas instalações, gerar reserva de capital de giro, aumentar o quadro de funcionários ou, até mesmo, abrir uma filial.

Diante dos resultados expostos, conclui-se que a “*Mister Shake*”, que apresenta uma proposta inovadora no ramo de bebidas geladas, é um empreendimento viável, o qual apresenta grandes possibilidades de crescer no mercado, com resultados financeiros satisfatórios.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R.F. In: GRANDO, Ney (Org.). **Empreendedorismo Inovador: Como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo. Editora Évora, 2012.
- BIAGIO, L.A. e BATOCCHIO, A. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Editora Manole, 2012.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.
- FILHO, J.B. Curso de Graduação em Administração: **Empreendedorismo**. Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2009.
- HENRIQUE, L. Empreendedorismo: origens e desafios para o Brasil do século XXI. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi/33075/> Acesso: 05 maio 2013.
- HISRICH, R.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 7º edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3º edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROSA, C.A. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.
- SALIN, C.S. **Construindo Plano de Negócios**. 3º edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.
- SCHERMA, M.A. Empreendedorismo e Crescimento Econômico. Biblioteca SEBRAE, 2010.
- VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5º edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

WILDAUER, E.W. **Plano de Negócios:** Elementos Construtivos e Processos de Elaboração. Curitiba: Editora IbpeX: 2010.