

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

DÉBORA TAYANE RODRIGUES DOS SANTOS

PLANO DE NÉGOCIO IMPERIUM SOBRANCELHAS

São Cristóvão – SE
Outubro, 2017

DÉBORA TAYANE RODRIGUES DOS SANTOS

PLANO DE NÉGOCIO IMPERIUM SOBRANCELHAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso

São Cristóvão – SE

Outubro, 2017

DÉBORA TAYANE RODRIGUES DOS SANTOS

PLANO DE NEGÓCIO IMPERIUM SOBRANCELHAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Aprovado em: _____ - _____ - _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso
Orientador - Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini
Universidade Federal de Sergipe

Prof^a. Dr^a. Rosângela Sarmiento Silva
Universidade Federal de Sergipe

Dedico este trabalho aos meus pais, Djenal e Lourdes, que sempre me apoiaram, lutaram e nunca mediram esforços para que eu realizasse os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus pela vida e por me presentear com esse momento de mais uma conquista.

Aos meus pais, Djenal e Lourdes, por acreditarem no meu potencial e me ensinarem a lutar e a superar dificuldades.

Ao meu marido, Pedro, pelo incentivo, paciência, companheirismo e confiança em mim, mesmo quando estive insegura.

Aos meus amigos e padrinhos, Vanessa e Marcos, pela amizade, apoio, compreensão e que colaboraram comigo para a realização deste trabalho.

À professora Rosângela pela participação na banca e contribuição para melhoria da minha pesquisa.

Por fim, agradeço a todos os meus familiares e amigos que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

“A riqueza do pobre é o estudo.”

(Autor desconhecido)

Citada pelo meu amado pai durante toda a minha vida.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo desenhar o plano de negócios de uma empresa que atua no setor de serviços no segmento de beleza na cidade de Aracaju (SE), levando em consideração a análise da sua viabilidade técnica, econômica e financeira. Foram feitas a análise de mercado e os planos de marketing, operacional, financeiro, além da avaliação estratégica do negócio. No que tange a estratégia metodológica, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, aplicada e *ex-post facto*, que baseada nos seguintes tipos de investigação: bibliográfica, documental, de campo e observação participativa. Para a coleta de dados, foi utilizada entrevista semiestruturada com a empreendedora e aplicação de questionários com as clientes do estabelecimento composto por questões abertas e fechadas. Uma vez analisados os indicadores de viabilidade do negócio, constatou-se que o empreendimento em questão é viável.

Palavras-chave: Plano de negócios. Empreendedorismo. Setor de serviços. Segmento de beleza.

ABSTRACT

This research aims to draw the business plan of a company that operates in the services sector in the beauty segment in the city of Aracaju, taking into consideration the analysis of its technical, economic and financial viability. Market analysis and marketing, operational, financial plans, in addition to the strategic assessment of the business were made. As regards the methodological strategy, a qualitative, descriptive, applied and ex-post research was conducted, which based on the following types of investigation: bibliographical, documentary, field and participatory observation. For data collection, a semi-structured interview was made with the entrepreneur, and questionnaires were applied with clients of the business, composed of open and closed questions. Once the business viability indicators were analyzed, it was found that the undertaking in question is feasible.

Keywords: Business plan. Entrepreneurship. Service sector. Beauty segment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- O Processo Empreendedor.....	28
Figura 2- O processo empreendedor por Hisrich, Peters e Shepherd (2009).....	<u>29</u>
Figura 3- Processo de Planejamento Estratégico	45
Figura 4- Matriz SWOT	46
Figura 5- Localização geográfica dos principais concorrentes	60
Figura 6- Exemplo de promoção mensal.....	65
Figura 7- <i>Instagram</i> como forma de estratégia de comunicação.....	66
Figura 8- Ilustração do sorteio realizado pela empresa.....	66
Figura 9- Entrega de panfletos em shows	67
Figura 10- Fachada IMPERIUM Sobrancelhas	68
Figura 11- Recepção/Administrativo.....	69
Figura 12- Sala 01	70
Figura 13- Sala 02.....	71
Figura 14- Sala 03.....	71
Figura 15- Banheiro.....	72
Figura 16- Planta baixa piso inferior	73
Figura 17- Planta baixa piso superior	74
Figura 18- Fluxograma	77
Figura 19- Análise SWOT.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características Empreendedoras	26
Quadro 2- Estrutura do Plano de Negócio SEBRAE	34
Quadro 3- Concorrentes.....	59
Quadro 4- Fornecedores	61
Quadro 5- Categorias de procedimentos	61
Quadro 6- Cargos, qualificações e atribuições das funcionárias	76
Quadro 7- Percentual de serviços	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Taxas de Empreendedorismo por Necessidade e por Oportunidade - 2002:2015	24
Gráfico 2- Crescimento mercado de serviços de beleza	48
Gráfico 3- Investimento total.....	81
Gráfico 4- Faturamento Mensal (Ano 1 - 2017)	82
Gráfico 5- Com que regularidade você frequenta a IMPERIUM?	89
Gráfico 6- O que você acha da inserção dos serviços para cabelo?.....	90
Gráfico 7- O que você acha da inserção de procedimentos estéticos?.....	91
Gráfico 8- O que você acha da inserção de vendas de roupas?.....	91
Gráfico 9- O que você acha da inserção de serviços relativos a unha?.....	92
Gráfico 10- Você acha a IMPERIUM deveria substituir a palavra Sobancelhas do nome por outra palavra mais genérica?	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Evolução das Taxas de Empreendedorismo por Oportunidade e por Necessidade do período de 2010 a 2016.....	24
Tabela 2- Comparativo da Evolução do PIB, da Indústria Geral e Índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Período de 2007 a 2016	49
Tabela 3- Máquinas e equipamentos	78
Tabela 4- Móveis e utensílios.....	78
Tabela 5- Estoque Inicial.....	79
Tabela 6- Capital de giro	79
Tabela 7- Investimentos pré-operacionais	80
Tabela 8- Investimento total	80
Tabela 9- Custos de comercialização	83
Tabela 10- Custos com depreciação.....	84
Tabela 11- Custo fixos mensais	85
Tabela 12- Demonstrativo de resultados.....	85
Tabela 13- Indicadores de viabilidade.....	86
Tabela 14- Cenário Pessimista	86
Tabela 15- Cenário Otimista.....	87

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVO GERAL	17
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4	JUSTIFICATIVA	18
2	<u>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	19
2.1	EMPREENDEDORISMO	19
2.1.1	Empreendedorismo no Brasil	21
2.1.2	O empreendedor e suas características	25
2.1.3	O processo empreendedor	27
2.2	PLANO DE NEGÓCIO	31
2.3	A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS NO PROCESSO EMPREENDEDOR	47
2.4	CONTEXTO DO SEGMENTO DE BELEZA	48
3	<u>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u>	51
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	51
3.2	QUESTÕES DE PESQUISA	51
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE E SEUS ELEMENTOS	52
3.4	MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	52
3.5	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	53
3.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	54
4	<u>PLANO DE NEGÓCIOS IMPERIUM SOBRANCELHAS</u>	55
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	57
5.2	ANÁLISE DE MERCADO	58
5.2.1	Estudo dos clientes	58
5.2.2	Estudo dos concorrentes	58
5.2.3	Estudo dos fornecedores	60
5.3	PLANO DE MARKETING	61
5.3.1	Produtos e serviços	61
5.3.2	Preço	64
5.3.3	Estratégias promocionais	65
5.3.4	Estrutura de comercialização	67
5.3.5	Localização do negócio	67
5.4	PLANO OPERACIONAL	68

5.4.1	Leiaute	68
5.4.2	Capacidade instalada	74
5.4.3	Processos operacionais.....	75
5.4.4	Necessidade de pessoal	76
5.5	PLANO FINANCEIRO	77
5.5.1	Investimentos fixos	77
5.5.2	Estoque inicial	78
5.5.3	Caixa mínimo	79
5.5.4	Investimentos pré-operacionais.....	80
5.5.5	Investimento total	80
5.5.6	Faturamento mensal.....	81
5.5.7	Custos de comercialização.....	82
5.5.8	Custos com mão-de-obra.....	83
5.5.9	Custos com depreciação	84
5.5.10	Custos fixos operacionais mensais	84
5.5.11	Demonstrativo de resultados.....	85
5.5.12	Indicadores de viabilidade	86
5.6	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	86
5.7	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	87
5.7.1	Matriz swot	87
5.7.2	Mudança estratégica da empresa	89
6	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	<u>94</u>
	<u>REFERÊNCIAS:</u>	<u>96</u>
	<u>APÊNDICE A.....</u>	<u>100</u>
	<u>APÊNDICE B.....</u>	<u>102</u>

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno do empreendedorismo tornou-se tendência ao longo dos anos e recebe a cada dia mais atenção de acadêmicos, especialistas, do governo e instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Apesar de não ser um tema recente, tem sido enfatizado nos últimos tempos, devido às pesquisas relacionarem a sua existência ao crescimento econômico dos países. Isso ocorre porque as atividades empreendedoras geram novas oportunidades de emprego e inovação, o que também facilita a vida das pessoas.

No Brasil, foi a partir da década de 90 que o termo empreendedorismo ganhou força. Antes disso, praticamente não se falava sobre empreender porque o ambiente econômico não era propício. Hoje, passados 25 anos, o Brasil aumentou de forma significativa o seu número de empreendedores, que em 2016 registrou uma taxa de empreendedores em estágio inicial de 19,6% em contraposição ao ano de 2008 que a mesma taxa representava apenas 12,02%.

O processo empreendedor se inicia quando uma oportunidade é descoberta e ações são tomadas para tornar aquela oportunidade viável. Desse modo, está intimamente ligado à figura do empreendedor, haja vista que buscar oportunidade é uma de suas principais características. Nessa conjuntura, compreender como os empreendedores pensam e atuam na construção de novos negócios se tornou questão de pesquisa para quem deseja descobrir a essência do empreendedorismo.

Porém, o processo empreendedor não é somente descobrir uma oportunidade, mas construir uma empresa e administrá-la. Há também a questão do risco que é intrínseco a qualquer atividade empreendedora. Por isso, é preciso planejamento, organização e controle. O empreendedor precisa conhecer não só a ideia, mas também o mercado, as características do setor que deseja atuar, possuir uma visão holística do negócio.

Para construir essa visão integrada faz-se necessário o uso do Plano de Negócios, importante ferramenta de gestão, que permite ao empreendedor conhecer todos os componentes do negócio. Isso porque nele é apresentada uma análise de mercado, o plano de marketing, operacional, financeiro, além da análise estratégica do negócio. Trata-se, portanto, de um documento que reúne características e

informações sobre o empreendimento, que permite realizar a análise da sua viabilidade.

A elaboração do plano permite ao empreendedor verificar a viabilidade do negócio antes de implementá-lo, dando a ele a possibilidade de errar no papel. No entanto, isso não significa que o plano só é feito antes de iniciar o negócio e somente para saber se a ideia é factível, mas serve também de norte para os empreendedores que já estão na ativa, com a empresa aberta, fundamentando e embasando decisões apoiadas nas informações que nele estão contidas.

O plano de negócios apresentado neste trabalho apresenta informações detalhadas de uma empresa que atua no setor de serviços no segmento de beleza na cidade de Aracaju SE, a IMPERIUM Sobrancelhas.

O segmento de beleza cresce firmemente no Brasil e no mundo e engloba clínicas de estética, negócios de salões de beleza, serviços de SPA's e laboratórios. O ramo dos produtos estéticos e seus procedimentos crescem com a participação feminina no mercado de trabalho, pois são justamente elas que servem como locomotivas para o segmento de estética. De acordo com Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Abihpec) (2017) o mercado de serviços de beleza no Brasil apresenta crescimento, a cada ano, desde 2009. Quando comparando a outros segmentos da economia, constatou-se que o segmento da beleza obteve resultados mais expressivos até 2014, devido à crise econômica iniciada no decorrer daquele ano.

Ancorado nessas premissas o presente trabalho busca estudar e apresentar um plano de negócios detalhado e relevante para a empresa objeto de estudo. Espera-se que este estudo auxilie outros empreendedores que desejam fazer um plano de negócios, usando este como base e fazendo as devidas adaptações.

Este trabalho é composto de quatro partes principais: referencial teórico; metodologia; plano de negócios IMPERIUM Sobrancelhas e; conclusões. Na primeira parte serão apresentados estudos realizados por outros autores sobre o tema, que estão presentes na literatura e que darão sustentação para a pesquisa. Na segunda será apresentada a metodologia, composta pelos procedimentos utilizados para a realização da pesquisa. Na terceira parte, é apresentado o plano de negócio que representa a parte central deste trabalho. Por fim, na quarta e última parte, são apresentadas as conclusões alcançadas com os resultados obtidos na pesquisa.

A seguir será apresentado o problema de pesquisa, que direcionará o estudo, assim como os objetivos que indicam o detalhamento da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Elaboração de um plano de negócios de uma empresa que atua no setor de serviços de beleza na cidade de Aracaju (SE).

1.2 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo realizar o plano de negócios de uma empresa que atua no setor de serviços no segmento de beleza na cidade de Aracaju (SE).

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar o sumário executivo do plano de negócios;
- Descrever o mercado que a empresa está inserida;
- Fazer o plano de marketing;
- Analisar o plano operacional;
- Calcular e examinar os indicadores financeiros;
- Construir cenários para o negócio;
- Realizar a avaliação estratégica do negócio.
- Implementar uma pesquisa de opinião sobre a mudança estratégica da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O plano de negócios remete ao planejamento, e é uma ferramenta gerencial que permite ao empreendedor ter uma visão mais abrangente da empresa, por se tratar da análise detalhada de pontos importantes do negócio e do mercado. Uma característica relevante do plano de negócios é a sua multidisciplinaridade que integra diferentes áreas do conhecimento como marketing, produção, finanças. Montar um plano de negócios, para o empreendedor, significa reduzir suas chances de erro. No entanto, poucos são os empreendedores que dão a devida importância ou sabem fazer o plano de negócios, por isso a relevância desse tema.

Desta forma, o tema escolhido para o presente trabalho de conclusão de curso pretende contribuir positivamente tanto para a academia como para a prática, ou seja, ajudar pessoas que pretendem empreender a montar um plano de negócios.

A contribuição acadêmica dessa pesquisa é chamar atenção para a importância do plano de negócios e do seu ensino dentro da universidade, podendo servir de modelo para estudos futuros para o mesmo ramo de atividade ou de outros ramos, neste último caso, fazendo os ajustes necessários.

Como contribuição prática esse estudo proporcionará à empreendedora Vanessa Zambanini, proprietária da IMPERIUM Sobrancelhas, e a outros empreendedores que porventura o consultem, a visão holística de uma empresa, permitindo, assim, tomar decisões estratégicas mais embasadas. O plano de negócios pode e deve se tornar um importante guia na tomada de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Denomina-se referencial teórico ou fundamentação teórica o capítulo do trabalho que tem por objetivo apresentar estudos relativos ao tema que será abordado. É, portanto, o momento onde o autor realiza uma revisão da literatura existente e a toma como referência para sua pesquisa, contextualizando, assim, o leitor (VERGARA, 2009).

A fundamentação teórica é o item que tem o propósito de nortear o trabalho, utilizando como base a literatura já publicada sobre o tema para embasar e dar credibilidade ao estudo. Além disso, indica quais teorias serão abordadas no projeto que servirão como meio de comparação com os dados encontrados no resultado da pesquisa.

Dessa maneira, para fundamentar o conteúdo abordado neste estudo, foram explanados os temas empreendedorismo e plano de negócio. Na primeira parte foi abordada a temática de empreendedorismo, que foi subdividido em: empreendedorismo, empreendedorismo no Brasil, perfil empreendedor e suas características e processo empreendedor. Em seguida, foi explicado o que é um plano de negócio apresentando definições e o modelo de plano de negócio proposto pelo SEBRAE. Na terceira e última parte as duas temáticas foram abordadas em conjunto, na qual foi discutida a importância do plano de negócio no processo empreendedor.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo se tornou um assunto globalizado e conteúdo de muitos estudos, sendo debatido por acadêmicos e especialistas. Entretanto, este não é um tema novo, ele sempre existiu, desde a primeira ação humana inovadora que nasceu com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza (DOLABELA, 2006).

Segundo Dornelas (2001), a ênfase dada ao tema surgiu como consequência das mudanças tecnológicas e da rapidez com que ocorreram. Outro motivo seria a competição entre empresas, que força seus novos empresários adotarem paradigmas diferentes para manterem-se no mercado.

Tal importância deve-se ao fato da influência altamente positiva para o crescimento econômico do país. O empreendedorismo causa forte impacto na economia, gerando empregos; tem impacto também na sociedade, por meio da inovação, com a criação de novos produtos e serviços que facilitam a vida das pessoas, melhoram a sua saúde ou sirvam de entretenimento; e por último, impacta as empresas, dado que muitos novos negócios surgem com o objetivo de ajudá-las a se tornarem mais eficientes e eficazes. Vale destacar que nos Estados Unidos, uma parcela significativa das inovações vem de pequenas empresas, além disso, os pequenos negócios empregam mais da metade de todos os funcionários do setor privado (BARRINGER; IRELAND, 2012).

Não é a toa que “diversos governos estão demonstrando um maior interesse na promoção do crescimento do empreendedorismo. As pessoas são estimuladas a formar novas empresas e recebem apoio governamental” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p.41).

Nos EUA, por exemplo, os empreendedores são considerados os grandes propulsores da economia, segundo relatório do Observatório Internacional SEBRAE (2017), programas e políticas relacionadas ao empreendedorismo tendem a ocorrer a nível estadual. Na maior parte dos casos, os estados individualmente podem fornecer programas de assistência para formação e aconselhamento de empresas ou financiar incubadoras.

Empreendedorismo, segundo Dornelas (2001, p.22) “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”.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.30), o “empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”. Para Baron e Shane (2007, p.5) “o empreendedorismo é um processo – uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo”. Os autores concluem que esse processo começa com uma ideia para algo novo e a menos que o processo continue e a ideia seja levada ao mercado, não se trata de empreendedorismo, mas apenas de um exercício de criatividade ou geração de ideias. É o processo pelo qual os indivíduos buscam

oportunidades sem considerar os recursos que atualmente controlam (BARRINGER; IRELAND, 2012).

Percebe-se que não há um único conceito acerca do tema empreendedorismo e muitas são as suas definições. Este talvez seja o maior obstáculo para se criar um quadro conceitual para o empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

“Em todo o mundo, o interesse pelo empreendedorismo se estende além das ações dos governos nacionais, atraindo também a atenção de muitas organizações multinacionais” (DORNELAS, 2001, p.23). No Brasil, como detalhado a seguir, isso não é diferente, o empreendedorismo no país é um dos mais relevantes temas no cenário econômico e social.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

Na década de 1990, quando entidades como SEBRAE e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas, é que o movimento do empreendedorismo começou a ganhar força no Brasil. Até esse momento, praticamente não se falava sobre empreender ou criar pequenas empresas. O ambiente político e econômico não eram propícios e o empreendedor não encontrava apoio e informações para auxiliá-lo. Até então, o plano de negócios era praticamente desconhecido e até ridicularizado pelos pequenos empresários brasileiros (DORNELAS, 2001).

Hoje, passados 25 anos, o Brasil avançou significativamente o seu potencial empreendedor. A pesquisa GEM¹ revela dados que comprovam essa afirmação. No relatório de 2008, na pesquisa realizada com brasileiros de faixa etária de 18 a 64 anos, a Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) foi de 12,02% o que significa que de cada 100 brasileiros 12 estavam desenvolvendo uma atividade empreendedora em estágio inicial (GEM, 2008), já em 2016 essa taxa subiu para 19,6%, ou seja, a cada 100 brasileiros, aproximadamente 20 estavam envolvidos com atividades empreendedoras em estágio inicial (GEM, 2016).

¹ *Global Entrepreneurship Monitor* - Projeto realizado com a parceria entre a *Babson College* e a *London Business School*, que tem como finalidade mensurar as atividades empreendedoras dos países participantes.

Conforme a GEM (2016), os fatores limitantes para empreender no Brasil, segundo especialistas consultados pela pesquisa, são a falta de políticas governamentais (77,4%) e a falta de apoio financeiro (31,2%), além do baixo nível de educação e capacitação (31,2%). Na mesma pesquisa, empreendedores entrevistados possuem uma perspectiva um pouco diferente e consideram como fatores limitantes a dificuldade de acesso a recursos financeiros – empréstimos ou financiamentos - (58,6%), a legislação e a carga tributária (44,8%).

Entretanto, essa situação, aos poucos, vem se modificando e ações desenvolvidas recentemente por vários segmentos da sociedade e do governo demonstram o reconhecimento da importância da atividade empreendedora para a sociedade brasileira. Seguem alguns exemplos:

- Programa Brasil Empreendedor, criado pelo governo federal em parceria com o SEBRAE. Tem como objetivo fornecer recursos financeiros e também capacitar empreendedores;
- Empretec, programa de aprendizagem, realizado pelo SEBRAE, voltado para fortalecer habilidades empreendedoras dos participantes;
- Lei Complementar nº 123, de 16 de dezembro de 2016, lei que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte;
- InovAtiva Brasil, lançado pelo Governo Federal em parceria com o SEBRAE. É um projeto de capacitação que tem como finalidade auxiliar os empreendedores a transformarem suas iniciativas em negócios;
- Inserção do ensino do empreendedorismo no ensino superior;
- Surgimento de incubadoras de empresas.

Empreender não é uma tarefa fácil, e um dos muitos obstáculos é a falta de capital. O apoio financeiro oferecido pelo estado é um fator importante para a atividade empreendedora e pode ser decisivo na abertura do negócio. Entretanto, no Brasil os sistemas de apoio financeiro aos empreendedores representam apenas 3,2%, não contribuindo de forma efetiva para o surgimento de novo negócios (GEM, 2016).

Nos últimos anos a atividade econômica nacional vem decrescendo devido à instabilidade econômica que o país tem vivenciado. Como reflexo disso a Taxa Total de Empreendedores (TTE), que é somatório das taxas de empreendedores iniciais mais os empreendedores estabelecidos, resultou em 36% em 2016, menor que a

observada no ano de 2015 (39,3%), mas, ainda sim, representou o segundo maior valor desde 2002. Portanto, é possível depreender que os brasileiros estão vendo o empreendedorismo como alternativa ao emprego formal. Além disso, mostra a sua crescente importância para a manutenção do nível de atividade econômica no Brasil, uma vez que a atividade de empreender correlaciona-se diretamente ao PIB e ao contexto socioeconômico nacional (GEM, 2016).

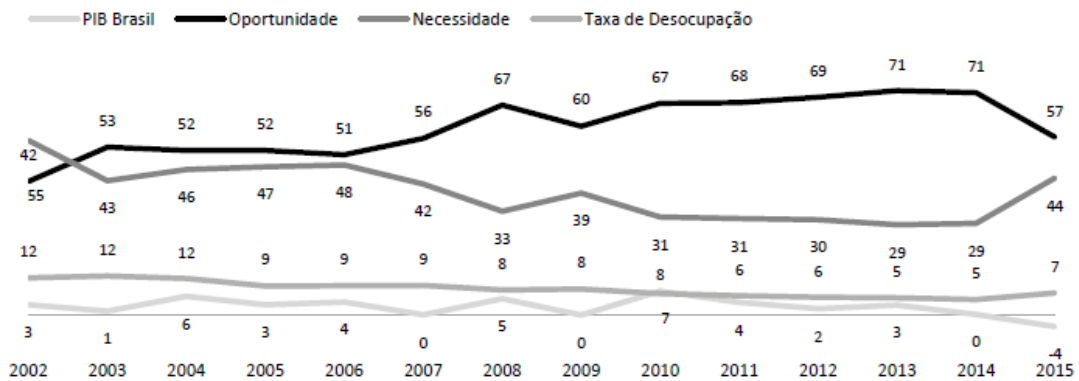
Outro ponto positivo que merece destaque é o fato de o empreendedorismo por necessidade, que está relacionado a empreender apenas por não possuir melhores opções de emprego e ter no negócio o único modo de obter renda, que antes era mais comum no Brasil, estar cedendo espaço para o empreendedorismo por oportunidade, ou seja, os empreendedores estão abrindo seus negócios por detectarem uma oportunidade e não somente pela sua subsistência e da sua família (GEM, 2016).

A partir de 2003 os empreendedores por oportunidade se tornaram a maioria, sendo que a razão oportunidade x necessidade tem sido superior a 1,4 desde o ano de 2007 (GEM, 2010), o que é um aumento substancial, se comparada ao ano de 1999, início da pesquisa GEM, quando essa mesma razão era próxima de um.

De acordo com a GEM (2011), quanto maior a razão entre oportunidade e necessidade, mais o Brasil se aproxima dos países mais desenvolvidos, já que é evidenciado que a proporção de empreendedores por oportunidade é mais alta nos grupos de países com maior nível de desenvolvimento econômico, enquanto que em países com baixo PIB per capita, pouco dinâmicos e com poucas ofertas de emprego assalariado, tendem a apresentar uma elevada taxa de empreendedorismo por necessidade (GEM, 2015).

O gráfico 1 apresenta a proporção de empreendedores iniciais por oportunidade e necessidade no Brasil, no período 2002-2015. Nota-se uma tendência de aumento até o ano de 2014, com desvio em 2015, quando se acentuou a retração da economia brasileira. Nesse momento, a taxa de crescimento do PIB se tornou negativa (-3,8%) e a taxa de desocupação aumentou de 4,8%, em 2014, para 6,9%, em 2015 (GEM, 2015).

Gráfico 1- Taxas de Empreendedorismo por Necessidade e por Oportunidade - 2002:2015



Fonte: GEM (2015)

Nesse cenário, devido ao baixo dinamismo do mercado interno e com uma maior parcela da população desempregada, a proporção dos empreendedores iniciais por oportunidade diminuiu de 70,6%, em 2014, para 56,5%, em 2015, e a proporção dos empreendedores por necessidade aumentou de 29,1% para 43,5%, respectivamente (GEM, 2015).

A tabela 1 demonstra a evolução das taxas relativas à motivação (oportunidade ou necessidade) dos empreendedores para abrir o próprio negócio no período de 2010 - 2016.

Tabela 1- Evolução das Taxas de Empreendedorismo por Oportunidade e por Necessidade do período de 2010 a 2016

Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Oportunidade	67,71%	68,7%	69,2%	71,3%	70,6%	56,5%	57,4%
Necessidade	32,29	31,3%	30,8%	28,7%	29,4%	43,5%	42,4%

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas GEM (2010-2016)

As atividades empreendedoras provocam impacto na economia e o empreendedor assume um papel importante e positivo, pois são eles os realizadores, sem eles não há empreendedorismo. “Em uma época em que os heróis políticos e militares são poucos e espaçados no tempo, os empreendedores, de certa forma, se tornaram os novos heróis e heroínas, então, não é surpreendente que um número crescente de pessoas escolha esse tipo de carreira” (BARON; SHANE, 2007, p.9).

2.1.2 O empreendedor e suas características

O crescente interesse pelo tema empreendedorismo tem despertado nos pesquisadores a curiosidade de estudar o seu indutor: o empreendedor. Sua definição assim como suas características, serão discutidas no decorrer desse tópico.

O termo empreendedor vem da palavra *entrepreneur*, que traduzida do francês significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). Em 1800, o economista francês Jean Baptiste Say, afirmou que o empreendedor é aquele que transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um de alta produtividade e de maior rendimento (DRUCKER, 2008).

Schumpeter, citado por Drucker (2008), ao abordar o tema, definiu o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica introduzindo novos produtos/serviços, criando novas formas de organização ou explorando novos recursos/materiais. É o que ele chama de destruição criativa.

Essa destruição acontece porque os empreendedores buscam criar algo novo, diferente, e o fazem por intermédio da inovação, seu instrumento para gerar mudança. Eles enxergam a mudança como algo normal e saudável. Estão sempre a buscando, reagindo a ela e a explorando como oportunidade. Querem sempre mais, não se conformam em apenas melhorar ou modificar o que já existe (DRUCKER, 2008).

Dolabela (2006) associa o empreendedor ao 'motor da economia', um indivíduo gerador de mudanças. Alguém que sonha e realiza seu sonho. "Concebe, desenvolve e realiza visões" (FILION, 1991, p.64).

Alguns autores discutiram as características empreendedoras e em suas definições, apesar de diferentes, encontram-se, ao menos, algumas características comuns: os empreendedores têm iniciativa, paixão pelo o que fazem, utilizam recursos disponíveis de forma criativa, transformam o ambiente social e econômico onde vivem, assumem riscos e não têm medo de fracassar (DORNELAS, 2001).

No presente estudo são apresentadas e discutidas as características empreendedoras desenvolvidas pelo SEBRAE (2017) em seu curso Empretec, baseado em estudos da ONU.

De acordo o SEBRAE, o foco da metodologia Empretec nas características empreendedoras deve-se ao fato de eles acreditarem que o sucesso empresarial vai além da habilidade de saber gerenciar negócios, depende da atitude do indivíduo.

As características citadas por eles estão enumeradas no quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1- Características Empreendedoras

<p>1. Busca de Oportunidades e Iniciativa: capacidade de se antecipar aos fatos e criar oportunidades de negócios.</p> <p>2. Persistência: predisposição para enfrentar os obstáculos e não desistir, esforçar-se para atingir seus objetivos.</p> <p>3. Correr Riscos Calculados: disposição para assumir desafios, avaliar alternativas para reduzir as chances de erro e não tomar decisões por impulso.</p> <p>4. Exigência de Qualidade e Eficiência: inclinação para fazer sempre mais e melhor. Empenhar-se para melhorar continuamente a si e o seu negócio.</p> <p>5. Comprometimento: envolver-se inteiramente e assumir para si as responsabilidades sobre sucesso e fracasso do negócio.</p> <p>6. Busca de Informações: manter-se atualizado, buscar orientações e investigar como oferecer novos produtos e serviços. Procurar constantemente por informações acerca do negócio.</p> <p>7. Estabelecimento de Metas: saber estabelecer metas e objetivos que sejam claros e atingíveis para a empresa, tanto em longo como em curto prazo, e os perseguir.</p> <p>8. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos: desenvolver um planejamento e organizar as tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, para que os resultados possam ser medidos e avaliados.</p> <p>9. Persuasão e Rede de Contatos: ter a habilidade influenciar e persuadir pessoas, de criar bons relacionamentos. Conseguir desenvolver uma rede de contatos de pessoas chave, ou seja, aquelas que podem ajudá-lo a atingir os objetivos do seu negócio.</p> <p>10. Independência e Autoconfiança: ter confiança em si e em suas próprias opiniões e conseguir transmiti-la, ter autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso.</p>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017).

Ao criar um negócio, o empreendedor enfrentará problemas, vindos de forma inesperada. Para estar preparado para tais situações ele deverá ter uma forte aproximação do perfil empreendedor para lidar com as adversidades. Em palavras de Bernardi (2014, p. 17):

É necessária forte aproximação do perfil empreendedor para que se possa iniciar uma empresa, ou assumir um projeto, pela complexidade da decisão, pelos problemas e riscos típicos da

atividade. O empreendedor enfrentará problemas vindos dos lugares mais inesperados e inusitados, sendo surpreendido frequentemente e, dependendo da origem, pode até estar despreparado para tais situações.

O estudo do comportamento empreendedor contribui para ensinar, para quem deseja empreender, a agir como um empreendedor e adotar comportamentos que o tornem um caso de sucesso. Ancorado nesse posicionamento, Dornelas (2001) comenta que antes se acreditava que o indivíduo já nascia com um diferencial, com o gene de empreendedor e aquele era o seu destino. Todavia, atualmente o discurso mudou e acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado, pode acontecer com qualquer um.

“Descobrir oportunidades de negócio é o cerne da atividade do empreendedor. Felizmente, quanto mais o mundo muda e evolui, mais oportunidades aparecem. E é quando você percebe uma delas que o processo empreendedor tem início” (FILION, 2000, p. 30).

2.1.3 O processo empreendedor

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), no ato de buscar um novo empreendimento está incorporado o processo de empreender e esse processo envolve muito mais que uma solução de problemas em uma posição administrativa, requer do empreendedor encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo.

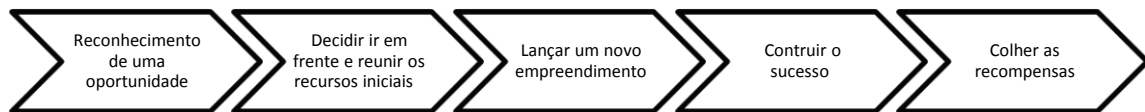
“O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas” (DORNELAS, 2001, p.38). Ainda segundo o autor, a decisão de se tornar empreendedor, aparentemente, acontece por acaso, e advêm “de fatores externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa” (DORNELAS, 2001, p.39). Para este autor, o processo empreendedor começa quando um acontecimento gerador desses fatores cria as condições que dão origem a um novo negócio.

Baron e Shane (2007) afirmam que o processo de empreender não chega ao fim após o lançamento do novo empreendimento, este é apenas o princípio, pois empreender também envolve a capacidade de gerenciar uma nova empresa com

sucesso após a sua criação. Se isso não ocorre, não se trata de empreendedorismo, mas apenas de um exercício de criatividade ou geração de ideias.

Na concepção destes autores o empreendedorismo não é um evento único, mas sim um processo que se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas que estão intimamente relacionadas (BARON; SHANE, 2007). Eles classificam este processo em cinco fases, conforme representado na figura 1.

Figura 1- O processo empreendedor por Baron e Shane (2007)



Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007).

O processo empreendedor se inicia quando o indivíduo empreendedor reconhece uma oportunidade para se criar algo novo, que surgiu de um padrão complexo de condições em mudanças (conhecimento, tecnológicas, políticas, econômicas, sociais, demográficas). Procurar oportunidades de negócio faz parte do processo de empreender e deve, necessariamente, desembocar em uma ação (FILION, 2000).

Quando a oportunidade é descoberta o empreendedor precisa ter atitude para decidir ir em frente e, a partir daí, reunir os recursos necessários como informações básicas e recursos financeiros para iniciar as atividades. É nesse estágio, normalmente, que é iniciado o plano de negócios (BARON; SHANE, 2007).

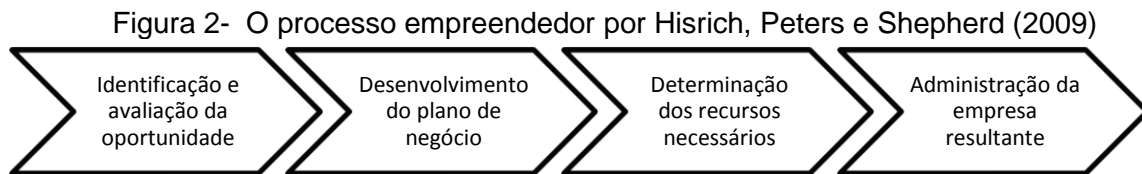
Depois de arrecadado os recursos necessários o empreendimento pode ser lançado. Nesse estágio algumas decisões precisam ser tomadas como: adotar o formato jurídico da empresa, desenvolver o novo produto/serviço, definir o papel da alta administração dentre outras (BARON; SHANE, 2007).

Após o lançamento do empreendimento é preciso construir o sucesso por meio de uma estratégia de negócio. Administrar a empresa e torná-la lucrativa e com capacidade de crescimento é um dos grandes desafios do empreendedor (BARON; SHANE, 2007).

Colher as recompensas é o último estágio do processo empreendedor e é quando os fundadores adotam uma estratégia de saída que lhes permita colher as recompensas pelo seu tempo, esforço e talento (BARON; SHANE, 2007).

No entanto, para os autores o processo de empreender é complexo demais para que seja dividido em fases claras e fáceis de distinguir. Todavia, as fases descritas normalmente se desenvolvem em uma sequência organizada: primeiro, oportunidades são reconhecidas ou uma ideia é gerada e depois surge a decisão de continuar e assim por diante. Ainda para os autores, o empreendedorismo não pode ser visto com uma visão estática, como o lançamento de novo empreendimento apenas, pois tal visão desconsidera uma série de tarefas e desafios que os empreendedores enfrentam para transformar suas ideias de novos produtos ou serviços em negócios de sucesso.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) dividem esse processo em quatro fases distintas:



Fonte: Adaptado de Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

1. Identificação e avaliação da oportunidade;

De acordo com os autores, essa é a fase mais difícil porque as oportunidades não aparecem de uma hora para a outra, ela depende da atenção do empreendedor às possibilidades e muitas vezes ele precisa desenvolver mecanismos para identificar oportunidades potenciais. O empreendedor precisa avaliar cuidadosamente a oportunidade que surgiu para não despender seu tempo e recursos com ideia que não irá agregar valor. Essa não é uma tarefa fácil porque vários são os fatores envolvidos e o empreendedor precisa ter conhecimento sobre o assunto, ramo da atividade que a oportunidade está inserida, etc. (DORNELAS, 2001).

2. Desenvolvimento do plano de negócio;

Considerada pelos autores a fase mais demorada do processo de empreender. O plano de negócio é desenvolvido para explorar a oportunidade detectada pelo empreendedor. “Um bom plano de negócio 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” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 35).

3. Determinação dos recursos necessários;

Na Elaboração do plano de negócios são determinados os recursos necessários para a viabilização da oportunidade de negócio. “Quaisquer recursos fundamentais devem, então, ser diferenciados dos que são apenas úteis. Deve-se tomar cuidado para não subestimar a quantidade e a variedade dos recursos necessários. Os riscos associados a recursos insuficientes ou inadequados também devem ser avaliados” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 35).

4. Administração da empresa resultante.

Depois de identificar e avaliar as oportunidades, elaborar o plano de negócio e determinar quais os recursos necessários para criação do negócio chega a fase que parece fácil já que o negócio está de portas abertas quando na verdade não é, essa é a fase onde os verdadeiros desafios surgem. “Alguns empreendedores têm dificuldade para administrar e desenvolver o empreendimento que criaram” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 35) e por isso muitas empresas quebram antes mesmo de completar um ano de vida. Os problemas surgem e precisam ser solucionados, o empreendedor precisa adotar um estilo de gestão que vise minimizar os problemas e identifique o que é prioridade para o sucesso do negócio (DORNELAS, 2001).

Dornelas (2001, p.42) conclui ainda que “muitas vezes ocorre ainda um outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo”. Isso acontece quando, por exemplo, o empreendedor cria o seu primeiro plano de negócios e vai apresentar para um empresário. Após avaliar o plano, este empresário faz várias críticas e decide mudar toda a concepção da empresa. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3 e voltou novamente para a fase 1 (DORNELAS, 2001).

Em concordância com Baron e Shane (2007) Dornelas (2001) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009) dizem que embora essas fases ocorram de forma progressiva, nenhuma delas é tratada de forma isolada, não é necessário que uma fase esteja completamente concluída para que a seguinte se inicie, mas são tratadas de forma interdependente.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Segundo dados do IBGE (2015), das 694,5 mil empresas que entraram em atividade em 2009, 536,6 mil (77,3%) sobreviveram em 2010, 452,5 mil (65,2%) havia sobrevivido no mercado até 2011, enquanto 387,4 mil sobreviveram até 2012 (55,8%) e 329,9 mil (47,5%) sobreviveram até 2013. A proporção de sobreviventes das empresas que nasceram em 2009 é decrescente com o tempo, para todas as faixas de pessoal ocupado assalariado, e depois de quatro anos da entrada no mercado, mais da metade das empresas entrantes não sobreviveram.

Outro ponto mencionado pelo IBGE é a relação direta com a faixa de pessoal ocupado da empresa. Empresas maiores, com mais empregados, tendem a sobreviver mais, enquanto que nas empresas de pequeno porte existe um grande movimento de entrada e saída e, conseqüentemente, sobrevivem por menos tempo.

Uma das causas principais para a mortalidade de empresas nascentes, que é apontada por Hashimoto e Borges (2014), é a dificuldade do empreendedor em ter uma visão holística do negócio. Para eles, um negócio é sólido quando o empreendedor ou sua equipe tem pleno conhecimento sobre todos os aspectos do empreendimento. O empreendedor pode adquirir essa visão holística por meio de um plano de negócio.

O plano de negócio é um documento que descreve informações detalhadas sobre o empreendimento como seu ramo, produtos/serviços, clientes, concorrentes, seus objetivos e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados. Sua elaboração diminui os riscos e as incertezas, permite identificar e restringir os erros ainda no papel, ao invés de cometê-los no mercado, pois contribui para verificação da viabilidade da ideia (ROSA, 2007).

Nele são descritos todos os elementos, internos e externos, essenciais para o início de um novo negócio (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Portanto, o plano descreve o que o novo negócio pretende realizar e como ele planeja realizá-lo (BARRINGER; IRELAND, 2012). Nas palavras de Bernardi (2014, p.13):

As questões cruciais a serem respondidas num plano de negócios, em qualquer estágio evolutivo da empresa, são: **Qual é o nosso negócio? Onde estamos? Para onde vamos? Quais são os objetivos? Como vamos? Temos as competências necessárias? É viável? Quais os riscos?**

Sobre a questão de quem deve escrever o plano de negócios, Rosa (2007) alega a importância de o empreendedor escrever o seu plano de negócios. Hashimoto e Borges (2014) apontam como benefício que o ato de escrever força o empreendedor a entender sobre todos os elementos do empreendimento, não importando a sua área de domínio. Elaborando o plano pessoalmente, o empreendedor terá a chance de preparar um plano sob medida, tendo como base informações que ele mesmo levantou (ROSA, 2007). No entanto, isso não significa que o plano não pode ser feito por um terceiro.

Dornelas (2001) afirma que o plano é a ferramenta que o empreendedor usa para expor suas ideias e demonstrar a sua viabilidade no mercado, ele pode ser usado tanto para lançar um novo empreendimento quanto para fazer planejamento em empresas que já estão estabelecidas no mercado. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) corroboram afirmando que o plano de negócio serve como orientação para o empreendedor na hora do seu planejamento, determina a viabilidade do negócio, além de ser um instrumento importante para obtenção de financiamentos.

O plano de negócio ajuda a mapear o caminho da empresa dentro de um período específico de tempo e, na maioria das vezes é a primeira tentativa da empresa em fazer um planejamento estratégico. Ele pode ser anual e focar, com mais precisão, nos próximos 12 meses e pensar de forma mais generalizada e superficial ao período de um a quatro anos. Poucas são as empresas que fazem planos para projetar além de cinco anos.

É um instrumento que ampara o empreendedor e o auxilia diante de obstáculos e mudanças de rumos na economia ou no próprio empreendimento por conter informações sobre todos os aspectos que envolvem o negócio de uma forma integrada e abrangente, possibilitando ao empreendedor tomar decisões mais fundamentadas e embasadas (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

Dornelas (2001) acrescenta, ainda, que o plano é dinâmico e deve ser atualizado constantemente. Validando essa afirmação, Hashimoto e Borges (2014) dizem que boa parte das informações que dão base para o plano são externas, vem do meio que a empresa está inserida. Por esse motivo estão sempre em mudança, sujeitas a alterações a cada novo acontecimento, fazendo com que o empreendedor precise estar atento, fazendo sempre novas projeções e suposições, principalmente se a empresa já estiver em operação.

Isso posto, surge a seguinte questão: quando escrever um plano de negócio? Para Hashimoto e Borges (2014), ao contrário do que o senso comum acredita, o plano não deve ser escrito antes de começar um negócio, porque, no início, quando o empreendedor tem a ideia do negócio que quer abrir, tudo é muito incerto. Quando as ideias vão amadurecendo, as coisas mudam e, escrever o plano nesse estágio, acaba se tornando um desperdício de tempo, dado que as informações utilizadas nele surgirão de um exercício de adivinhação, já que o empreendedor não conhece muito bem sobre o mercado, produto, operações. No entanto, o plano não deve ser escrito depois que a empresa já deslançou, pois a parte mais difícil já passou e o plano vai não vai ajudar muito. Segundo os autores, o plano de negócio só deverá ser escrito quando o risco do negócio se tornar muito alto, ou quando o empreendedor precisar convencer alguém a apoiar o seu negócio. Caso contrário é desnecessário escrevê-lo.

Quando se fala na sua estrutura é conveniente salientar que não existe um modelo padrão para o plano de negócios, pois as empresas não são iguais, não possuem as mesmas necessidades e o plano de negócios precisa ter uma estrutura que se adeque e transpareça a sua realidade. Conforme Dornelas (2008), ele pode se adequar às diversas particularidades e posicionamento de cada negócio. No entanto, deverá dispor de um mínimo de seções que proporcione ao empreendedor informações para analisar a viabilidade do negócio.

Na literatura existem alguns modelos de planos de negócios, nas palavras de Bizzotto (2008, p.33) "o grau de detalhamento do PN pode variar, mas os seus elementos básicos são os mesmos". Para esse estudo foi escolhida a estrutura sugerida pelo SEBRAE e o seu modelo de estrutura apresentado no quadro 2 e explanado em seguida.

Quadro 2- Estrutura do Plano de Negócio SEBRAE

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Sumário Executivo	Resumo dos principais pontos do plano de negócio Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições Dados do empreendimento Missão da empresa Setores de atividade Forma jurídica Enquadramento tributário Capital Social Fonte de recursos
Análise de Mercado	Estudo dos clientes Estudo dos concorrentes Estudo dos fornecedores
Plano de Marketing	Descrição dos principais produtos e serviços Preço Estratégias promocionais Estrutura de comercialização Localização do negócio
Plano Operacional	<i>Leiaute</i> Capacidade produtiva/comercial/serviços Processos operacionais Necessidade de pessoal
Plano Financeiro	Estimativa dos investimentos fixos Capital de giro Investimentos pré-operacionais Investimento total (resumo) Estimativa do faturamento mensal da empresa Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações Estimativa dos custos de comercialização Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas Estimativa dos custos com mão-de-obra Estimativa do custo com depreciação Estimativa dos custos fixos operacionais mensais Demonstrativo de resultados Indicadores de viabilidade
Construção de Cenários	Ações corretivas e preventivas
Avaliação Estratégica	Análise da matriz F.O.F.A.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017).

I. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é uma síntese do plano de negócios. Nele deverão ser elencados os principais pontos do documento. Dornelas (2001) acrescenta que mesmo que o Sumário Executivo apareça no início do plano, ele deve ser a última parte a ser escrita. Para ele é muito mais fácil, eficiente e coeso escrever um resumo depois de se preparar o texto base.

Escrever um sumário executivo é estratégico, pois fornece uma ideia do conteúdo geral do documento. Um investidor recebe diariamente uma série de planos de negócios para analisar e apenas alguns desses planos serão escolhidos para serem lidos (SALIM et al, 2005). Eis a importância de um sumário executivo bem elaborado.

Na estrutura apresentada pelo SEBRAE, esta seção inclui informações como resumo dos principais pontos do plano de negócio, dados dos empreendedores suas experiências profissionais e atribuições, informações do empreendimento como nome da empresa, seu endereço, missão da empresa, setores de atividade, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos.

II. Análise de mercado

A Análise de mercado consiste em analisar clientes, concorrentes e os fornecedores do negócio. Dornelas (2001) afirma que toda a estratégia é consequência da forma como a empresa abordará seu cliente, buscando sempre se diferenciar dos concorrentes, agregando valor aos seus produtos/serviços, com o objetivo de conquistar seus clientes continuamente. O autor complementa ainda que essa etapa “é considerada por muitos a parte mais importante do plano de negócios, e também a mais difícil de se fazer” (DORNELAS, 2001, p.139).

Esta análise é dividida em três etapas: estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores que serão explanadas abaixo.

a) Clientes:

Rosa (2007) considera esta uma das etapas mais importantes na elaboração do plano já que sem clientes não há empresa. É preciso saber quem serão os clientes, ou seja, as pessoas que vão comprar os seus produtos e procurarão seus serviços. De acordo com Churchill e Peter (2012), elas podem comprar para si mesmas ou para outros. No entanto, para que isso ocorra, o consumidor precisa enxergar valor naquele produto ou serviço. Para criar valor e lucro para empresa é preciso compreender o porquê de os consumidores comprarem determinados produtos e não outros.

O empreendedor precisa se informar e conhecer o mercado; o que influencia seus clientes a comprar, destacando que o cliente não é somente aquele que compra, mas também aquele que toma a decisão de compra. Para elucidar essa afirmação, dá-se o exemplo de uma empresa de fraldas descartáveis que direcionam

a sua campanha de comunicação para as mães porque não é a farmácia que vende, não é o bebê que usa a fralda ou o pai que a compra, mas sim a mãe que escolhe a marca (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

b) Concorrentes

Os concorrentes são aqueles que atuam no mesmo ramo, que vendem o mesmo produto/serviço que você e buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes (ROSA, 2007). Por isso, fazer pesquisa e estudá-los também é indispensável. De acordo com Rosa (2007), observar a concorrência pode ensinar lições importantes para os negócios, porque examinando-os é possível constatar quais são as suas boas práticas, limitações e carências. O autor conclui ainda que os bons concorrentes servem como parâmetro para comparação, além de gerarem estímulo à melhoria.

Hashimoto e Borges (2014), concluem afirmando que se o empreendedor possui concorrentes que são influentes no mercado, qualquer movimento estratégico deles que gere impacto no consumidor pode ser fatal para o negócio. Por isso é preciso ficar atento e adequar-se rapidamente aos movimentos da concorrência para manter-se competitivo.

c) Fornecedores

Fornecedores são aquelas pessoas e empresas que vão fornecer matérias-primas e equipamentos que serão empregados na fabricação do produto ou prestação do serviço (ROSA, 2007). O empreendedor deverá buscar informações sobre os fornecedores dos materiais necessários para o seu negócio como máquinas, matéria-prima, equipamentos, mercadorias. Na hora de fazer a escolha ele deverá levar em consideração as referências desse fornecedor, qual a sua reputação, localização física, custo de frete, qualidade, etc. (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

Esses autores complementam alertando sobre a importância do fornecedor e seu papel crítico no processo, já que uma falha em um deles pode representar prejuízos para a empresa. Outro ponto que eles salientam é o da relação de dependência; o empreendedor deve determinar uma estratégia para minimizar sua sujeição em torno dos seus fornecedores, porque quanto mais difícil de trocá-los menos poder de barganha o empreendedor possui.

III. Plano de Marketing

O plano de negócios do SEBRAE no seu plano de marketing foca nos seguintes pontos: descrição dos principais produtos ou serviços, preço, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização do negócio.

a) Descrição dos principais produtos ou serviços

O produto é aquilo que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer suas necessidades ou desejos, pode ser um produto propriamente dito ou um serviço (KOTLER; KELLER, 2006). Os autores citam alguns exemplos de produtos como: bens físicos, serviços, experiências, eventos, informações, dentre outros.

Nessa seção, o empreendedor deverá descrever os principais produtos que serão fabricados, vendidos ou serviços que serão oferecidos. Em relação aos produtos, deverão ser especificados detalhes como tamanho, cor, modelo, embalagem, rótulo, etc. No caso dos serviços que serão prestados, deverão ser descritas características e quais garantias a empresa irá oferecer (ROSA, 2007).

Hashimoto e Borges (2014) salientam a necessidade de descrever os produtos/serviços de forma detalhada, ressaltando as características (aspectos físicos e funcionalidades) e seus benefícios (relacionados à satisfação do cliente, ao que o produto/serviço lhe proporciona).

b) Preço

Trata-se do valor que o cliente terá que pagar pelo produto/serviço da empresa, como também a forma como irá pagar. De acordo com Rosa (2007), o preço não é apenas o valor do produto/serviço, mas o que o cliente está disposto a pagar por ele. A determinação desse valor deverá levar em consideração os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado para a empresa.

Para Kotler e Keller (2006), tradicionalmente, o preço funcionava como o principal fator na escolha dos compradores. No entanto, ainda que nas últimas décadas outros fatores tenham se tornado importantes, o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais e determinantes na participação de mercado e lucratividade das empresas.

Dornelas (2014), ao abordar a mesma temática, afirma que a maneira mais concreta de agir no mercado talvez seja por meio da política de preço adotada. Por

intermédio dela, a empresa pode criar demanda, segmentar o mercado e mudar a estratégia de penetração do produto, mas sempre levando em consideração o valor que o produto/serviço tem para o cliente e não o adotado pela empresa.

c) Estratégias promocionais (promoção)

A promoção é a forma que a empresa utilizará para se comunicar com o mercado, em outras palavras, é a sua estratégia de divulgação, de apresentar e informar para os clientes os seus produtos ou serviços, de convencê-los, de mostrar que a empresa existe (ROSA, 2007). Essa divulgação pode ser feita por diversos canais como, por exemplo, a propaganda, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

d) Estrutura de comercialização

A estrutura de comercialização se refere aos canais de distribuição da empresa (ROSA, 2007). Consoante Dornelas (2014) esses canais de distribuição são as diferentes formas que a empresa pode optar para que os produtos e/ou serviços cheguem até o seu cliente final. Rosa (2007) diz que essa comercialização pode ser feita por diversos canais como: vendedores internos e externos, representantes, etc.

e) Localização

Neste momento deverá ser apresentada a localização do negócio e justificar o porquê da sua escolha (ROSA, 2007). Esta é uma decisão importante na hora de montar uma empresa e Cunha, Santos e Merlo (2017) apontam para o impacto significativo da decisão de localização em plano de negócios. Para eles, a escolha do lugar tem efeito nos custos de produção, como também na facilidade de prestação de serviços aos clientes. Os autores destacam ainda, outro motivo para a decisão de localização ser considerada fundamental, que uma vez tomada é uma decisão difícil de ser desfeita ou corrigida, pois os custos de mudança podem ser muito altos assim como os riscos de tornar essa mudança inconveniente para o cliente.

Rosa (2007) dá alguns exemplos de aspectos importantes e que devem ser levados em consideração na hora da escolha do local como: contrato de locação

(condições e prazo para pagamento do aluguel), facilidade de acesso, proximidade com os clientes, concorrentes e fornecedores.

Hashimoto e Borges (2014) concluem afirmando que os parâmetros tradicionais – sempre estar os mais próximo possíveis do cliente – não necessariamente se aplicam mais a todos os casos. O negócio precisa estar próximo dos recursos mais escassos e necessários. “Em muitos casos, a localização pode ser um fator que separa o sucesso do fracasso do negócio” (HASHIMOTO; BORGES, 2014, p.116).

IV. Plano Operacional

No plano operacional, os principais processos de negócio da empresa devem ser apresentados de forma objetiva (DORNELAS, 2014). Isto é, esta seção descreve como a empresa está estruturada. Informações como leiaute, capacidade produtiva, processos, quadro de funcionários necessário.

a) Leiaute

O leiaute ou arranjo físico é a disposição física dos recursos da empresa (HASHIMOTO; BORGES, 2014). É por meio dele que serão definidos como serão organizados e distribuídos os setores da empresa, dos recursos físicos e das pessoas que irão trabalhar no espaço disponível (ROSA, 2007). Um leiaute projetado adequadamente torna mais fácil e eficiente o fluxo de trabalho no sistema.

b) Capacidade produtiva/comercial/serviços

De acordo com Hashimoto e Borges (2014), a capacidade de operação é o nível máximo de produção que uma empresa consegue realizar sob condições normais de operação. Consoante Rosa (2007), fazer a estimativa dessa capacidade, ou seja, do quanto consegue produzir ou quantos clientes consegue atender com a estrutura existente, é possível diminuir o desperdício e a ociosidade.

c) Processos operacionais

É nessa parte que será registrada a forma de funcionamento da empresa. As atividades deverão ser descritas, etapa por etapa, detalhes da forma de fabricação, de venda, da prestação de serviços e até mesmo como serão as rotinas administrativas. É necessário identificar também, quais trabalhos serão realizados,

quais materiais serão utilizados e quais serão equipamentos necessários, assim como quem será o responsável pelas atividades (ROSA, 2007).

Hashimoto e Borges (2014) complementam afirmando que fazer uma representação processual, com uma descrição detalhada dos processos a partir do recebimento da matéria-prima até o produto acabado, é interessante, pois permite visualização gráfica das etapas do processo.

d) Necessidade de pessoal

O levantamento do número de funcionários deverá ser feito nessa parte do plano. De acordo com Rosa (2007), deverá ser feita a projeção de pessoal necessário para o que negócio funcione. Hashimoto e Borges (2014), dizem que essa parte dá uma ideia da dimensão da empresa e ajuda a entender a forma como ela irá evoluir e crescer.

V. Plano Financeiro

Na seção de plano financeiro, será demonstrado em números aquilo que foi apresentado nas outras seções do plano de negócio. O resultado fundamental dessa parte é a conclusão da viabilidade do negócio (DORNELAS, 2014).

O autor comenta ainda que colocar de forma clara e sucinta as informações financeiras no plano de negócios é um desafio para a maioria dos empreendedores e compara a tarefa a o seu “calcanhar de Aquiles”.

Os indicadores fundamentais apontados pelo plano de negócios do SEBRAE são:

a) Investimento total

No investimento total, é determinado o total de recursos que deverão ser investidos para que a empresa comece a funcionar. Ele é formado pelo somatório dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais (ROSA, 2007).

- Estimativa dos investimentos fixos

De acordo com Rosa (2007), o investimento fixo corresponde a todos os bens que o empreendedor precisará adquirir para iniciar as atividades do negócio. Hashimoto e Borges (2014) corroboram, afirmando que todos os gastos com a

aquisição de bens para infraestrutura básica para a empresa funcionar são considerados investimentos fixos. Alguns exemplos: móveis, máquinas, veículos, reformas, etc..

- Capital de giro

Segundo Hashimoto e Borges (2014), o capital de giro são os recursos financeiros necessários para iniciar as atividades do negócio antes que comecem entrar as receitas para suprir suas necessidades. No plano de negócios do SEBRAE o capital de giro é dividido em duas partes.

1. Estimativa do estoque inicial: composto pelos materiais que são imprescindíveis para fabricação dos produtos ou mercadorias que serão revendidas (ROSA, 2007).
2. Caixa mínimo: é o capital de giro, propriamente dito, ou seja, é o dinheiro necessário que a empresa precisa ter disponível para que a empresa opere sem a entrada de receitas. Para calcular a necessidade líquida de capital de giro é preciso estabelecer os prazos médios de vendas, compras e estocagem. Essas informações podem ser buscadas junto a concorrentes e fornecedores (ROSA, 2007).

- Investimentos pré-operacionais

Conforme Hashimoto e Borges (2014), os investimentos pré-operacionais representam os gastos que o empreendedor terá antes da empresa entrar em operação como: gastos com registro da empresa e da marca, com pesquisa de mercado, honorário de advogados (para elaboração do contrato social), dentre outros.

b) Estimativa do faturamento mensal da empresa

Como o próprio nome já diz, nessa parte do plano deverá ser estimado o faturamento mensal do negócio. De acordo com Rosa (2007), essa provavelmente é a tarefa mais difícil para o empreendedor que ainda não iniciou suas atividades empresariais. Ele diz que uma maneira de fazer essa estimativa é multiplicando a quantidade de produtos que serão oferecidos pelo seu preço de venda. O autor frisa ainda a necessidade de verificar a sazonalidade do ramo para evitar projeções desproporcionais.

- c) Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

De acordo com Rosa (2007), essas informações são importantes para quem deseja empreender com uma indústria. Consiste em calcular o custo com materiais necessários para fabricar uma unidade do produto.

- d) Estimativa dos custos de comercialização

Nessa parte do plano deverão ser registrados os gastos com comissões sobre as vendas e os impostos. Para calcular deve ser aplicado o percentual dos impostos e comissões sobre o total das vendas previstas (ROSA, 2007).

- e) Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

De acordo com Rosa (2007), os custos com materiais diretos - CMD - são usados para indústrias e o custo das mercadorias vendidas – CMV - para o comércio. Esses custos representam o valor que deverá ser abatido do estoque pela sua venda efetiva. Para calcular, deve-se multiplicar a quantidade de vendas estimada pelo custo de fabricação (CMD) ou compra (CMV).

- f) Estimativa dos custos com mão-de-obra

Nessa parte estima-se a quantidade de funcionários que serão contratados para a empresa entrar em operação, definir o salário que cada um receberá além dos encargos sociais como o FGTS, férias, INSS, etc..

- g) Estimativa do custo com depreciação

Com o passar dos anos, máquinas, equipamentos e ferramentas vão se desgastando ou se tornando ultrapassados, sendo necessária sua reposição. Esse processo é chamado de depreciação. Para calcular a depreciação anual dos investimentos fixos, deve-se dividir o valor do bem pelo tempo médio de vida útil (em anos) desses bens (ROSA, 2007).

- h) Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos são todos os gastos da empresa que não mudam apesar do volume de vendas ou da produção, ou seja, independem do faturamento do negócio. Alguns exemplos de custos fixos são: aluguel, energia, salários, etc. (ROSA, 2007).

i) Demonstrativo de resultados

Depois de calcular todas as informações financeiras o empreendedor poderá prever qual o resultado da empresa, podendo verificar se ela irá operar com lucro ou prejuízo (ROSA, 2007).

j) Indicadores de viabilidade

No plano de negócios apresentado pelo SEBRAE, são quatro os indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e retorno do investimento que serão explicados mais detalhadamente a seguir.

- Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio (PE) corresponde ao ponto que a empresa não tem nem lucro, nem prejuízo, ou seja, é o ponto onde a receita proveniente das vendas e os custos totais (fixos + variáveis) são iguais (DORNELAS, 2014).

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

- Lucratividade

O indicador lucratividade demonstra o grau de competitividade do negócio, pois mede o lucro líquido em relação às vendas. Se a empresa apresenta medidas de lucratividade atrativas significa que ela tem maior chance de competir no mercado, uma vez que poderá realizar mais investimentos na divulgação, na aquisição de novos equipamentos, etc. (ROSA, 2007).

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$$

- Rentabilidade

A rentabilidade, de acordo com Rosa (2007), é o indicador que mede o retorno do capital investido aos sócios. Ou seja, este indicador aponta o grau de atratividade do negócio.

Dornelas (2014) diz que fazer o cálculo de rentabilidade é, na verdade, responder a seguinte pergunta: “Quantos reais em média são gerados por real médio de investimento?”.

$$R = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

- Prazo de retorno do investimento

Enquanto a rentabilidade mede o quanto empreendedor receberá de retorno do capital investido, o indicador prazo de retorno sobre o investimento, segundo Rosa (2007) diz em quanto tempo o empreendedor irá recuperar o que investiu no negócio. O autor complementa ainda que estes dois indicadores, rentabilidade e prazo de retorno do investimento, apontam a atratividade do negócio.

$$RI = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$$

VI. Construção de Cenários

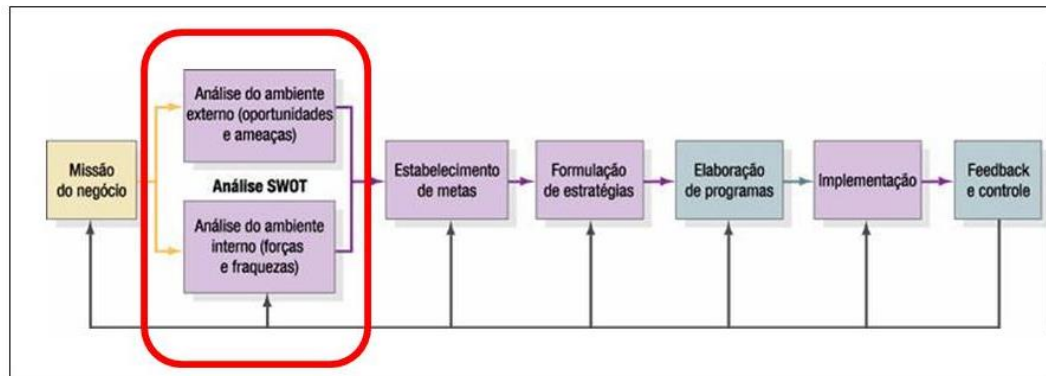
Na construção de cenários, etapa do plano de negócios do SEBRAE, são simuladas diversas situações para empresa, monta-se cenários tanto pessimistas como otimistas. O objetivo desta etapa é fazer com que o empreendedor trace alternativas, crie um plano B. Ele deve pensar em como desenvolver ações para se prevenir das adversidades como também para potencializar as situações favoráveis que vierem a aparecer.

VII. Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica busca avaliar o cenário que a empresa esta inserida. De acordo com Dornelas (2014), nessa análise se deve integrar um misto de racionalidade e subjetividade, e acrescenta afirmando que o processo de planejamento estratégico do negócio pode servir como base para fazer essa análise. No plano de negócio do SEBRAE, essa avaliação estratégica é realizada por meio da técnica da matriz SWOT ou FOFA.

O seu nome vem da abreviação dos termos *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* e em português das palavras forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para Kotler e Keller (2006) a análise SWOT deve fazer parte do planejamento estratégico de toda empresa como representado na figura 3.

Figura 3- Processo de Planejamento Estratégico



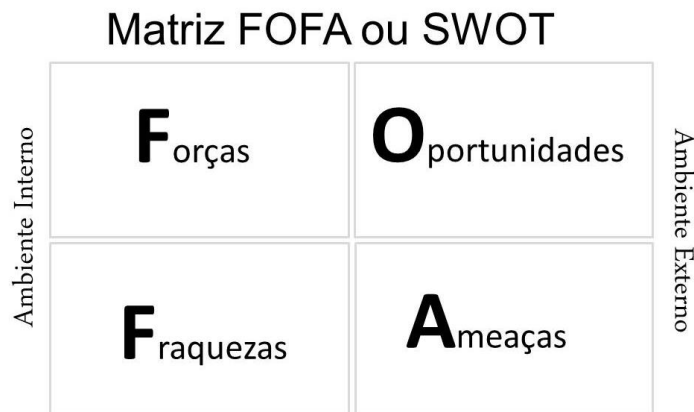
Fonte: Kotler e Keller (2006) adaptada pela autora.

Ainda segundo os autores, analisar o ambiente é identificar e monitorar as conjunturas de ordem macroambiental (tecnológicas, demográficas, econômicas, tecnológicas, socioculturais, político-jurídicas) e microambiental (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam a empresa e sua capacidade de obter lucros.

De acordo com Rosa (2007), a matriz FOFA é um instrumento para avaliação estratégica simples e valioso. Quando o empreendedor detecta os pontos fortes e fracos do negócio, ele torna a empresa mais eficiente e competitiva no mercado. Essa análise levará o empreendedor a pensar nos aspectos que são favoráveis e desfavoráveis dos seus proprietários, do negócio e do mercado.

A matriz é dividida em quatro quadrantes e "em cada quadrante, são avaliados os pressupostos críticos e premissas vitais de qualquer modelo de negócios" (BERNARDI, 2014, p. 80).

Figura 4- Matriz SWOT



Fonte: Kotler e Keller (2006) adaptada pela autora.

O ambiente interno é representado pelas forças e fraquezas; ambas correspondem a fatores de dentro da empresa, que podem ser trabalhados pelos sócios. As forças são atributos que configuram vantagem competitiva frente aos seus concorrentes ou que ajudam o empreendedor alcançar seus objetivos empresariais. Alguns exemplos de forças: preço de venda competitivo, atendimento personalizado ao cliente, localização da empresa. Já as fraquezas representam características que colocam a empresa em desvantagem frente aos seus concorrentes ou que prejudiquem sua atuação no ramo escolhido. Exemplos de fraquezas: falta de recursos financeiros, falta de experiência no ramo, funcionários pouco qualificados (ROSA, 2007).

Dornelas (2014) fala sobre a importância da honestidade do empreendedor. Nessa etapa da avaliação, ele deverá expor, sem medo, os pontos fracos da empresa. A analogia deverá ser a mesma em relação aos pontos fortes, pois não adianta o empreendedor apresentar vários, sem ter, porque no futuro será cobrado dele esses pontos fortes para alcançar a vantagem competitiva.

Feita a análise do ambiente interno, deve-se fazer a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) composto por variáveis relacionadas com o mercado, que não são controláveis. As oportunidades, de acordo com Rosa (2007), são acontecimentos positivos no ambiente externo que possibilitam a empresa atingir seus objetivos e/ou melhorar sua posição no mercado. Exemplos de oportunidades: poucos concorrentes na região, surgimento de linhas de financiamento, aumento crescente da demanda. As ameaças são situações que

colocam a empresa em posição de dificuldades, reduzindo sua lucratividade ou perdendo mercado. Alguns exemplos de ameaças: impostos elevados, poucos fornecedores, escassez de mão de obra qualificada.

Ainda segundo Rosa (2007), o empreendedor deve fazer uso das suas forças, explorar as oportunidades, eliminar suas fraquezas e evitar as ameaças. Finalizando Dornelas (2014, p.164) complementa afirmando que “com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão”.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS NO PROCESSO EMPREENDEDOR

Como discutido no tópico anterior, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a elaboração do plano de negócios constitui a segunda fase do processo empreendedor que é, para Dornelas (2001), o conjunto de funções, atividades e ações que estejam ligadas a criação de um novo negócio.

Se o empreendedor deseja abrir um novo negócio, expandir uma empresa ou mudar de maneira radical sua estratégia precisa analisar tais decisões. Para tanto, existe o plano de negócios, que pode ser usado por qualquer empreendedor. Ele permite levantar informações e analisá-las para só depois tomar uma decisão com base no que foi estudado, possibilitando ao empreendedor tomar uma decisão mais acertada e embasada e não apenas com base na intuição. Por isso, ele deve ser estruturado, analisado e revisto sempre que surgir uma nova oportunidade.

Ou seja, é um instrumento usado para vislumbrar o negócio e estruturá-lo de maneira lógica e racional, que tem como objetivo investigar de maneira minuciosa a viabilidade de uma nova oportunidade.

Alguns autores como Hashimoto e Borges (2014) e Dornelas (2001) o associam à sobrevivência da empresa. Sua importância é tal que instituições renomadas, como o SEBRAE, vêm investindo no seu ensino, auxiliando quem o deseja fazer com cursos e até mesmo com um *software* de plano de negócios, que será utilizado para o desenvolvimento desse estudo.

2.4 CONTEXTO DO SEGMENTO DE BELEZA

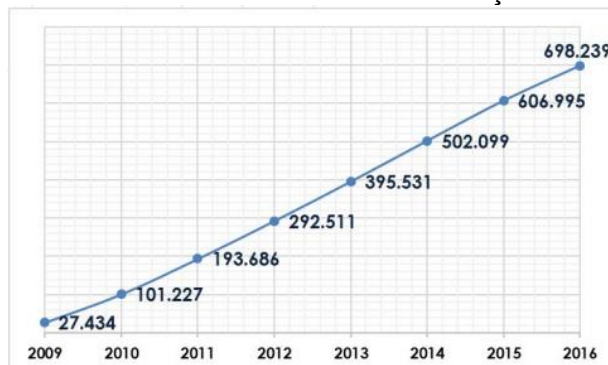
A noção de beleza é milenar. No Oriente, na Antiguidade, as mulheres eram vaidosas e utilizavam óleos, essências de rosa e de jasmim e tinturas para os cabelos. Os primeiros registros do uso de cosméticos datam no Egito antigo. Os egípcios pintavam os olhos utilizando gordura animal e vegetal, cera de abelhas, mel e leite no preparo de cremes para a pele, para evitar a contemplação direta do deus Sol. Portanto, é possível afirmar que o segmento da beleza é um mercado que existe há muitos séculos e, por conseguinte, consolidado (SEBRAE, 2012).

Beleza e bem-estar por dentro e por fora são as demandas dos consumidores brasileiros. Eles não querem apenas estar bonitos, mas ter a aparência saudável. Para os pequenos negócios, isso implica em extrapolar os limites dos serviços tradicionais e criar alternativas que valorizem a experiência e potencializem as diversas sensações vivenciadas pelos consumidores no empreendimento (SEBRAE, 2017).

De acordo com o SEBRAE (2012), o segmento da beleza engloba, atualmente, clínicas de estética, negócios de salões de beleza, serviços de SPA's e laboratórios. Este setor está crescendo cada vez mais no Brasil e no mundo. A cadeia de valor da beleza começa na indústria dos cosméticos, dos produtos e equipamentos direcionados para os segmentos citados.

Para entender melhor o contexto do setor de beleza e estética, torna-se relevante analisar alguns dados. Conforme a Abihpec (2017), o mercado de serviços de beleza no Brasil, considerando cabeleireiros, manicures, pedicures e outras atividades estéticas, apresenta crescimento, a cada ano, desde 2009, como apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2-Crescimento mercado de serviços de beleza



Fonte: Abihpec (2017).

As informações apresentadas no gráfico 2 correspondem ao número de empresas cadastradas nas atividades econômicas acima descritas de acordo com os seguintes CNAEs (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) do IBGE: cabeleiros, manicure e pedicure – 9602-5/01 e atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza – 9602-5/02.

Quando comparado a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), com o da indústria em geral, vê-se que o segmento da beleza obteve resultados mais expressivos, até 2014, como pode ser observado na tabela 2. O que pode ser explicado pela crise que se instaurou no país, aliada ao desemprego e queda de renda do consumidor.

Tabela 2- Comparativo da Evolução do PIB, da Indústria Geral e Índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Período de 2007 a 2016

VARIÇÃO ANUAL (%)			
ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR DEFLACIONADO
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,3	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,4	6,3
2012	0,9	-2,5	8,8
2013	2,3	1,2	5,3
2014	0,1	-1,2	7,0
2015	-3,8	-8,3	-9,3
2016	-3,6	-6,6	-6,3
Médio Composto últimos 10 anos	1,6	-0,6	4,5

Fonte: Abihpec (2017).

Em um estudo realizado pelo Serviço de Proteção ao Crédito - SPC Brasil (2017), em face da crise econômica, o brasileiro tem cortado gastos para diminuir suas despesas. Dentro desse contexto ele opta por cortar alimentação fora de casa (57%), aquisição de roupas, calçados e acessórios (55%), gastos com lazer e cultura (51%) em lugar de idas a salões de beleza (50%). Esse comportamento é propício para o crescimento desse setor.

A Abihpec (2017) elenca alguns fatores que podem ser apontados como impulsionadores da economia do setor e os principais são:

- Crescente participação feminina no mercado de trabalho;

- Uso de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos, atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz maior necessidade de conservar uma impressão de juventude.

São as mulheres que servem como locomotivas para o segmento de estética. A participação feminina no mercado de trabalho vem crescendo, e acompanhando essa curva de crescimento constante está o ramo dos produtos estéticos e seus procedimentos. Cada vez mais as mulheres buscam um procedimento estético para “adequar” seu corpo, seja uma cirurgia plástica ou simplesmente a rotina de fazer manicure e pedicure toda semana (EXAME, 2017).

As informações apresentadas indicam que o segmento de beleza no Brasil ocupa uma posição de destaque, o que reforça a chance de um empreendimento neste segmento ser mais bem sucedido se comparado a outros segmentos, cujo crescimento não é tão expressivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são descritas as etapas metodológicas para a realização do trabalho, respeitando todos os procedimentos que demonstram a preocupação com o rigor científico.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Há várias taxonomias para os tipos de pesquisa. Nesse estudo foi utilizado o critério de classificação apresentado por Vergara (2009). Segundo a autora, os tipos de pesquisas podem ser classificados quantos aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, as pesquisas podem ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios tem-se a pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*; participante, pesquisa-ação e o estudo de caso.

Essa pesquisa de natureza qualitativa classifica-se em descritiva, aplicada e *ex post facto*. Descritiva porque expõe características da empresa pesquisada, aplicada haja vista que o resultado desse estudo produzirá efeitos práticos por se tratar de um plano de negócios e pesquisa de opinião de clientes que servem como auxílio para tomada de decisões. É considerada *ex post facto* por se tratar de uma empresa que já está em funcionamento e com dados de situações que já ocorreram.

Para o estudo, a autora serviu-se, ainda, de pesquisa documental recolhendo informações dos documentos da empresa, de campo por ter se utilizado de entrevista e aplicação de questionários para recolhimento de dados.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa foram concebidas a partir dos objetivos específicos e buscaram responder as questões que nortearam o estudo como também demonstrar a conexão deles com a pesquisa. Dessa forma as questões de pesquisa são:

- Como elaborar o sumário executivo do plano de negócios?
- Como escrever o mercado que a empresa está inserida?
- Como elaborar o plano de marketing?
- Como analisar o plano operacional?
- Como calcular e examinar os indicadores financeiros?
- Como construir cenários para o negócio?
- Como realizar a avaliação estratégica do negócio?

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE E SEUS ELEMENTOS

As categorias analíticas são “rubricas sob as quais virão se organizar os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 219). Para esse estudo a análise das categorias foi pelo modelo fechado que de acordo com Laville e Dione (1999, 219) é o modelo que “o pesquisador decide *a priori* categorias, apoiando-se em um ponto de vista teórico que se propõe o mais frequentemente submeter à prova da realidade”.

Por conseguinte, as categorias de análise assim como os seus elementos coincidem com a estrutura de plano de negócios sugerido pelo SEBRAE e podem ser observadas no quadro 2, apresentado anteriormente.

3.4 MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

“Cada pesquisa tem sua metodologia e exige técnicas específicas para a obtenção dos dados. Escolhido o método, as técnicas a serem utilizadas serão selecionadas, de acordo com os objetivos da pesquisa” (ANDRADE, 2010, p.130). Portanto, para atender aos objetivos propostos para esse estudo, os dados foram coletados por intermédio da pesquisa documental e de campo. Suas informações foram retiradas de diferentes fontes como entrevistas semi-estruturadas, aplicação de questionários, de planilhas e documentos da empresa.

De acordo com Gil (2009), a pesquisa documental é desenvolvida com base em materiais que não receberam um tratamento analítico, que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Em conformidade com Vergara (2009, p.43), “a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Nesse tipo de pesquisa os métodos de análise costumam ser predominantemente qualitativos (GIL, 2009).

3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para o levantamento dos dados, com a finalidade de construir o plano de negócios, foi empregada pesquisa documental e de campo. Documental porque muitas das informações foram retiradas das planilhas e documentos da empresa e de campo porque foram utilizadas as técnicas de entrevista e aplicação de questionários.

A entrevista é um instrumento muito utilizado, pois, na maioria das vezes, o pesquisador precisa obter informações que não podem ser encontradas em registros e fontes documentais. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p.51), a entrevista “é uma conversa orientada para o objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Para esse estudo foi realizada entrevista semi-estruturada com a empreendedora, elaborada com base nos elementos de análise e com o suporte teórico da revisão de literatura.

Quanto ao recolhimento de informações necessárias sobre a mudança do nome da empresa e da inserção de novos produtos, foi utilizada a pesquisa de opinião, uma das técnicas de pesquisa de campo, que conforme Laville e Dionne (1999), é uma estratégia que visa conhecer as opiniões, as intenções ou comportamentos de uma determinada população. Diferente de outras estratégias que tem como objetivo a solução de problemas a pesquisa de opinião objetiva fazer uma verificação. Seu instrumento privilegiado é o questionário.

Consoante Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”. Segundo os autores, o questionário é um meio para obtenção de respostas onde o

próprio informante responde a um conjunto de questões que são relacionadas ao problema central. Essas questões podem ser abertas ou fechadas.

Os questionários de pesquisa de opinião foram aplicados às clientes da Imperium Sobrancelhas e obteve o retorno de 62 clientes, do período de 12/09/2017 a 20/09/2017, pessoalmente para quem foi ao espaço nesse período e por internet as clientes que não foram até o espaço. Esse questionário estava constituído por 08 questões de respostas rápidas, sendo 06 fechadas e 02 abertas e suas perguntas visavam conhecer o ponto de vista das clientes a respeito das mudanças estratégicas adotadas pela empresa.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Todo método possui limitações e a desse estudo foram os destacados a seguir:

- Limitação da própria estratégia escolhida para o estudo que não permite a generalização dos resultados atingidos;
- Limitação do método de coleta de dados que representou número reduzido de questionários respondidos, não sendo muito representativo se comparado ao número de clientes da empresa;
- Limitação de acesso a plano de negócios de empresas que já estavam em funcionamento que servissem como exemplo;
- Acesso à informações do setor no Estado de Sergipe.

4 PLANO DE NEGÓCIOS IMPERIUM SOBRANCELHAS

A presente seção apresenta o plano de negócio da empresa IMPERIUM Sobrancelhas situada em Aracaju (SE). Elaborado seguindo o modelo sugerido pelo SEBRAE ele está dividido nos seguintes tópicos: sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, construção de cenários e avaliação estratégica.

Para construção desse plano foi utilizado o software disponibilizado pelo próprio SEBRAE/MG em seu site. Esta ferramenta torna-se relevante para os empreendedores que desejam fazer um plano de negócios, pois além de ser autoexplicativo torna o processo mais simples, rápido e eficaz.



Plano de negócio IMPERIUM SOBRANCELHAS

Elaborado por: Débora Tayane Rodrigues dos Santos

Tipo Empresa: Empresa em consolidação

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O empreendimento em estudo é um espaço que presta serviços de beleza. Localizado na Av. Ivo do Prado, 1016, bairro São José, em Aracaju (SE), o espaço conta com serviços especializados em micropigmentação, sobrancelhas, alongamento de cílios, corte e tratamento de cabelos, depilação com cera, dentre outros. Tem como público-alvo mulheres, maiores de 14 anos das classes A e B, residentes da grande Aracaju que prezam por um ambiente requintado, com bom atendimento e qualidade nos serviços.

O nome fantasia da empresa é IMPERIUM Sobrancelhas, possui como número de Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) 25.355.826/0001-02. Pertencente ao setor de serviços, sua forma jurídica é o de empresário individual, com enquadramento tributário no regime simples. É constituída unicamente por Vanessa Pazian Zambanini, detentora de 100% (cem por cento) do capital total da empresa que representa a quantia de R\$143.696,32, valor necessário para implantação da empresa.

Vanessa é formada em pedagogia, curso onde adquiriu algumas qualidades necessárias para as atividades que desenvolve atualmente como: habilidade em relacionamentos interpessoais, mediação de conflitos, aplicação de testes e habilidades manuais. Possui experiência empreendedora, pois teve uma escola e uma empresa de usinagem de precisão, na qual atuou na área administrativa. Professora do Instituto Embelleze, escola de formação de profissionais em beleza. Atua na formação de cabeleireiras e maquiadoras. É especializada na área de beleza e sabe executar todos os procedimentos oferecidos pela empresa. Na IMPERIUM exerce como atividade principal a micropigmentação, no entanto, atua também como designer de sobrancelhas e especialista em cabelos.

A missão da IMPERIUM consiste em elevar a autoestima das mulheres, oferecendo um tratamento diferenciado, de maneira individualizada, com pontualidade nos atendimentos, serviços modernos e de qualidade, ressaltando ainda mais a sua beleza.

O investimento inicial foi de R\$ 143.696,32, com o capital de giro de R\$ 19.497,97. O faturamento anual estimado é de R\$ 108.628,56, enquanto que o lucro líquido anual estimado é de R\$ 30.339,37, com prazo de recuperação do investimento em 4 anos, 8 meses e 25 dias.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado está dividida em: estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores. Este estudo é fundamental, visto que a empresa precisa dos clientes para faturar; tem que conhecer os concorrentes para manter-se competitiva; e manter boas relações com os fornecedores, pois depende deles para adquirir materiais para realizar os serviços.

4.2.1 Estudo dos clientes

A IMPERIUM Sobrancelhas possui como público-alvo mulheres, maiores de 14 anos, residentes da grande Aracaju, pertencentes às classes A e B. Essas clientes prezam por um ambiente requintado, de fácil acesso e aconchegante, em um espaço com profissionais qualificados, com bom atendimento, qualidade nos serviços, segurança, pontualidade e com preços na média do mercado.

4.2.2 Estudo dos concorrentes

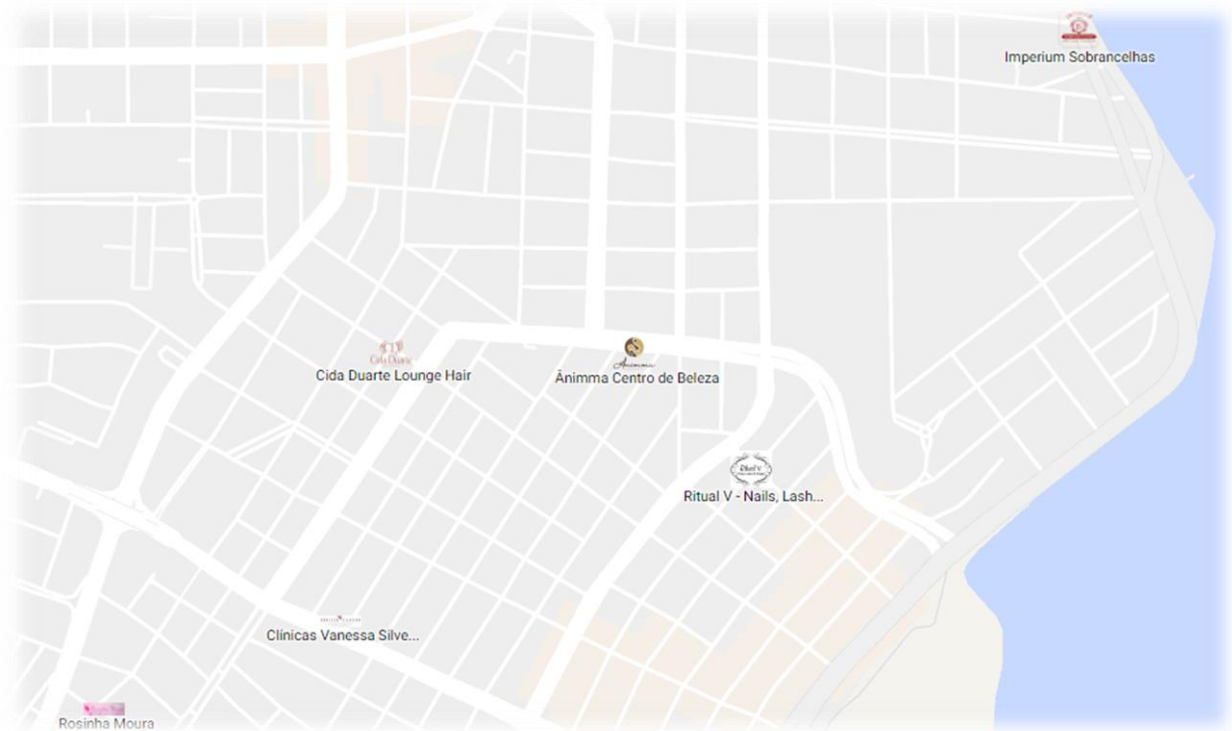
O mercado em que a empresa está inserida é bastante concorrido. Na região existem vários estabelecimentos que oferecem os mesmos serviços que a IMPERIUM, com qualidade e preços equivalentes, o que representa uma ameaça para a empresa.

Quadro 3- Concorrentes

Empresa	Preço/ Condições de Pagamento	Serviços similares à IMPERIUM	Diferenciais em relação à IMPERIUM
Ânimma Centro de Beleza	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Micropigmentação Extensão de cílios Corte e tratamentos capilares Depilação Produção	Horário de funcionamento ampliado Frequentado por “celebridades”
Ritual V	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Micropigmentação Design de sobrancelhas Extensão de cílios Depilação	Horário funcionamento ampliado
Rosinha Moura Centro de Estética	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Micropigmentação	Empresa 20 anos no mercado
Clínica Vanessa Silveira	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Micropigmentação Alongamento de cílios Curso de Automaquiagem	Estacionamento próprio
Cida Duarte Maison	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Tratamentos capilares Corte Alongamento de cílios Produção	Estacionamento próprio
Studio Cida Alencar	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Micropigmentação Tratamentos capilares Depilação Produção	Horário de funcionamento ampliado
Kauana Lima	Preços na média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Micropigmentação Design de sobrancelhas	Horário de funcionamento ampliado
Sóbrancelhas	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Micropigmentação Serviços sobrancelhas Serviços cílios	Localização: shopping Horário funcionamento ampliado
Sobrancelhas Design	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Design de sobrancelhas	Franquia Nome já consolidado
Alice Mendonça	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Micropigmentação	Estacionamento
Prénupciais	Preços acima da média de mercado Dinheiro Cartões de crédito e débito	Produção	Estacionamento próprio Horário de funcionamento ampliado

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Figura 5- Localização geográfica dos principais concorrentes



Fonte: Google maps (2017).

Como principais concorrentes foram identificados: Ânimma Centro de Beleza, Ritual V, Rosinha Moura Centro de Estética, Clínica Vanessa Silveira e Cida Duarte Maison. O critério utilizado para escolha dos principais concorrentes foi por conta dos serviços oferecidos, público-alvo, preços e proximidade com a empresa.

4.2.3 Estudo dos fornecedores

No quadro 4 são apresentados os fornecedores, a localização deles, itens adquiridos, bem como o seu prazo de entrega.

Quadro 4- Fornecedores

Nome do fornecedor	Localização (estado e/ou município)	Descrição dos itens adquiridos (matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços)	Prazo de entrega
Cheiro de Brasil Cosméticos	Rua Maruim, 488. Centro, Aracaju- SE.	Produtos para micropigmentação Produtos para depilação	Entrega imediata
Mag Estética- Centro de Formação Profissional	Rua Tabajaras, 431. Bairro Mooca, São Paulo- SP	Cursos de aperfeiçoamento de Micropigmentação.	Entrega imediata
Extratos da Terra Cosméticos	Rua Lagarto, 2177. Sala 05. Bairro São José. Aracaju- SE	Banho de Lua	1 dia
Glifarma	Rua Frei Paulo, 301. Bairro Suiça. Aracaju- SE	Produtos descartáveis	Entrega imediata
Instituto Embelezze	R. Capela, 29 Centro	Produtos de cabelos	Entrega Imediata
Incrementto	Loja Online	Produtos para cílios	De 10 a 15 dias

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O critério de escolha foi com base em: proximidade com a empresa dispensado altos estoques, preços acessíveis, facilidades na forma de pagamento e alta qualidade dos seus produtos.

4.3 PLANO DE MARKETING

Nesta seção são apresentados e descritos os serviços oferecidos, a estratégia de preço adotada pela empresa, suas estratégias promocionais, a estrutura de comercialização e a localização do negócio.

4.3.1 Produtos e serviços

A imperium disponibiliza um variado portfólio de serviços de beleza que são divididos em 07 categorias como demonstrado no quadro 5.

Quadro 5- Categorias de procedimentos

MICROPIGMENTAÇÃO DE SOBRANCELHAS
Esfumada
Fio a Fio / Ombré
SOBRANCELHAS

(continuação)

Design
Manutenção (limpeza)
Henna / Coloração
Alisamento
PRODUÇÃO
Maquiagem
Penteado
DIVERSOS
Banho de Lua
Curso de Automaquiagem
CÍLIOS
Alongamento Fio a Fio
Manutenção Fio a Fio
Alongamento Volume Russo
Manutenção Volume Russo
Permanente (ondulação)
Coloração
DEPILAÇÃO
Buço
Rosto
Axilas
Abdômem
Perna (inteira)
1/2 Perna
Virilha (contorno)
Virilha (cavada)
Virilha (completa)
TERAPIA DOS CABELOS
Hidratação Profunda
Cronograma HNR (3 sessões)
Reconstrução Instantanea
Tratamento de Alto Impacto
UP Cachos
Matização de Loiros
Corte
Corte Bordado
Escova

Fonte: Arquivos da empresa (2017).

A **micropigmentação** é um procedimento que consiste em depositar pigmentos em uma camada superficial da pele, a derme. O resultado tem duração de seis meses a um ano e meio, dependendo do cuidado e tipo de pele de cada

cliente. Na IMPERIUM são trabalhadas três tipos de técnicas: a esfumada, a fio a fio e a *ombré*. Na técnica esfumada, o pigmento é colocado de forma homogênea, por toda a sobrancelha, dando um efeito de henna. Já na técnica fio a fio, são desenhados fios na sobrancelha da cliente, dando um efeito mais natural. Por último, a técnica *ombré* é uma mistura das duas técnicas explanadas anteriormente. A micropigmentação pode ser feita em todos os tipos de pele, exceto em pessoas que possuam algum tipo de doença específica como vitiligo. Não é recomendado para mulheres grávidas ou lactantes. No caso de pessoas que estão em tratamento de câncer ou diabetes, é necessária uma autorização prévia do médico.

Com relação às **sobrancelhas**, além da micropigmentação, os serviços podem ser: (i) retirada de pelos como o *design*, que é a técnica de desenhar a sobrancelha de acordo com a quantidade de pelos disponíveis e o tipo de rosto da cliente; e a limpeza de sobrancelha, que consiste em remover os pelos em excesso, que estão fora do design. (ii) pintura, como a henna (pintura da pele) ou coloração (pintura dos pelos). (iii) alisamento de sobrancelhas, procedimento indicado para quem possui pelos cacheados ou rebeldes.

A categoria **produção** se refere a serviços de maquiagem e penteado, indicado para mulheres que vão a algum evento como, por exemplo, casamentos e formaturas.

Já na categoria **diversos** é oferecido o serviço de banho de lua, que é um procedimento que consiste em clarear os pelos do corpo, esfoliar e hidratar a pele; e curso de automaquiagem, no qual as clientes aprendem a se maquiar sozinhas, para o dia a dia ou ocasiões especiais, mas que não necessitam de uma maquiagem mais elaborada.

Nos serviços relativos a **cílios**, há três procedimentos: (i) o alongamento, trabalhado em duas técnicas: a fio a fio (clássico), que consiste em colar em cada cílio da cliente um fio artificial, tem um efeito mais natural e é indicado para quem deseja alongar os fios; e a técnica volume russo, em que são colados de 3 a 4 fios por fio natural e é indicado para quem deseja um olhar mais marcante porque promove um aspecto de fios longos e volumosos, deixando-os mais preenchidos, diferindo do alongamento clássico. (ii) o permanente (ondulação) de cílios é indicado para as mulheres que já possuem cílios longos, deixando os cílios curvados e mais realçados. (iii) a coloração de cílios é indicada para mulheres que possuem fios

claros e desejam escurecê-lo. Os serviços de cílios dispensam o uso do rímel e dá mais praticidades para as mulheres que o fazem.

A **depilação** é um processo que consiste em remover os pelos de determinadas partes do corpo. Adotada principalmente pelo público feminino por motivos estéticos ou higiênicos. A depilação pode ser de forma temporária ou definitiva, na IMPERIUM a depilação é feita com o auxílio da cera, caracterizando um procedimento temporário porque dentro de, mais ou menos, 15 dias os pelos voltam a crescer. As partes que podem ser depiladas estão numerada no quadro 5.

Quando se trata de **cabelos**, a IMPERIUM Sobrancelhas atende apenas a parte referente a cortes e tratamentos, não fazendo as chamadas químicas como alisamento, progressiva, tintura, etc. São oferecidos dois tipos de cortes: o manual e o corte bordado, que retira as pontas duplas e o *frizz*, sem retirar o comprimento do cabelo. Os tratamentos são diversos, como a hidratação, uma linha própria para cabelos cacheados (*UP CACHOS*), uma linha para cabelos que precisam ser reparados de forma mais agressiva (tratamento de alto impacto), dentre outros.

4.3.2 Preço

A estratégia de preço utilizada para entrada no mercado foi a concessão de 20% de desconto em todos os procedimentos, visando ganhar competitividade e conquistar clientes. Depois da promoção, foi definida uma tabela de preços acessível para o público-alvo em questão, que são as classes A e B. Os preços foram formados com base nos preços praticados pelo mercado, pesquisados junto aos concorrentes. Além disso, são oferecidos descontos para: serviços combinados, determinados dias da semana e para serviços que tenham alguma continuidade, como a manutenção do alongamento de cílios. A empresa trabalha ainda com descontos mensais, ou seja, todo mês há uma promoção diferente, conforme apresentado exemplo na figura 6.

Figura 6-Exemplo de promoção mensal



Fonte: Instagram da empresa (2017).

4.3.3 Estratégias promocionais

As estratégias promocionais escolhidas levam em consideração o seu público-alvo, o valor do meio de comunicação e a sua real efetividade. Dentre as várias formas de comunicação, a empresa pratica as seguintes:

- Entrega de panfletos – incluem informações acerca das promoções do mês, alguns contêm descontos;
- Redes sociais (*Instagram* e *Facebook*) – onde são publicadas fotos dos trabalhos, vídeos informativos sobre os procedimentos, além da publicação de promoções e informações sobre o espaço e realização de sorteios;
- Site – com informações sobre a empresa, procedimentos, contato, fotos, depoimentos, etc.;
- Promoção dia da semana – em dias que são menos movimentados, a empresa disponibiliza desconto de 20% para todos os procedimentos que não são cumulativos com outras promoções (divulgado em placas na porta do estabelecimento);
- Parcerias - com blogueiras, celebridades regionais, outras empresas e organizações da região para oferecimento de descontos para funcionárias;

- Mídia *Indoor* – vitrine virtual em vários pontos da cidade com divulgação dos serviços e promoções;
- Jornais – anúncios sobre o estabelecimento;
- Descontos para procedimentos que precisam de manutenção;
- *Stand* em *shows*;
- Participação em eventos.

Figura 7- *Instagram* como forma de estratégia de comunicação



Fonte: *Instagram* da empresa (2017).

Figura 8- Ilustração do sorteio realizado pela empresa



Fonte: *Instagram* da empresa (2017).

Figura 9- Entrega de panfletos em shows



Fonte: *Instagram* da empresa (2017).

4.3.4 Estrutura de comercialização

A estrutura de comercialização, ou canal de distribuição, é único, a própria empresa. Por possuir escada e não ser acessível para pessoas com pouca mobilidade, se alguma cliente solicitar, excepcionalmente, é enviado um profissional no domicílio sem nenhum custo adicional. A empresa possui como horário de atendimento: de terça a sexta de 9h às 18h e nos sábados o funcionamento é mediante agendamento, visto que as clínicas não funcionam nesse dia deixando a região sem movimento.

4.3.5 Localização do negócio

A empresa situa-se na Av. Ivo do Prado, 1016, bairro São José na cidade de Aracaju (SE). O local foi escolhido principalmente por estar localizado em uma das avenidas mais movimentadas da cidade, proporcionando fácil acesso e grande visibilidade. A região tem alta concentração de clínicas e instituições públicas, propiciando grande fluxo de pessoas durante a semana. Localizada em um bairro perto do centro, a empresa fica próxima dos seus fornecedores. Além disso, a

combinação de espaço, localização e valor do aluguel assegura bom custo benefício para a empresa.

Figura 10- Fachada IMPERIUM Sobrancelhas



Fonte: Arquivos da empresa (2017).

4.4 PLANO OPERACIONAL

No plano operacional são apresentados o leiaute da empresa, sua capacidade produtiva, seus processos operacionais e o seu capital humano (capacidade de pessoal).

4.4.1 Leiaute

O leiaute da empresa foi projetado de maneira que facilitasse a realização dos serviços típicos do negócio, mesmo em dias mais movimentados, proporcionando para os clientes e colaboradores um ambiente organizado e confortável. Além disso, o espaço atende os requisitos estabelecidos pela ABNT (2015) para salões de

beleza como: (1) iluminação e climatização adequadas para segurança e conforto das clientes e funcionárias, (2) lavatórios exclusivos para higienização das mãos nas áreas de execução dos serviços em posições estratégicas e em número suficiente para atender toda a área onde o serviço é prestado, possuindo produto antisséptico, bem como toalhas de papel descartáveis e seguro para secagem das mãos e (3) coletores dos resíduos dotados de tampa e acionados sem contato manual.

Desse modo, o leiaute está dividido da seguinte maneira:

- a) **Recepção/Administrativo:** localizado no andar térreo, onde as clientes são recebidas e cadastradas, para depois serem direcionadas até a sala de realização do procedimento desejado. Além dessas atividades, é nessa área que são realizadas as atividades administrativas (figura 11).

Figura 2- Recepção/Administrativo



Fonte: Arquivos da empresa (2017).

- b) **Copa:** local para refeições das funcionárias.
- c) **Hall:** espaço onde fica a escada com acesso ao piso superior e local onde fica banner promocional da empresa. Espaço reservado para fotos de divulgação da empresa e/ou clientes.

- d) Sala 01: local onde são realizados os processos de micropigmentação. Equipado com 02 cadeiras massageadoras, 01 mocho, armários e uma pia para fazer higienização dos equipamentos de trabalho (figura 12).

Figura 3- Sala 01



Fonte: Arquivos da empresa (2017).

- e) Sala 02: espaço destinado para realização de serviços referentes a sobrancelhas, maquiagem, penteado, tratamento e corte de cabelo. Este ambiente é equipado com duas cadeiras giratórias, lavatório, espelhos, móveis para armazenamento de material de trabalho (figura 13).

Figura 4- Sala 02



Fonte: Arquivos da empresa (2017).

- f) Sala 03: Equipada com uma maca, móveis para armazenamento dos produtos e material de trabalho, 1 mocho e uma pia para fazer higienização dos equipamentos de trabalho. Esta sala destinada para realização de serviços referentes à depilação, alongamento de cílios e banho de lua (figura 14).

Figura 5- Sala 03



Fonte: Arquivos da empresa (2017).

Nesta sala há ainda, como representado na figura13, entrada para mais dois espaços o almoxarifado, espaço serve para armazenar materiais de limpeza, papéis de banheiro, estoque, etc.; e para trocador, local destinado para troca de roupas das clientes que vão fazer depilação.

g) Banheiro com jardim interno apresentado na figura 15.

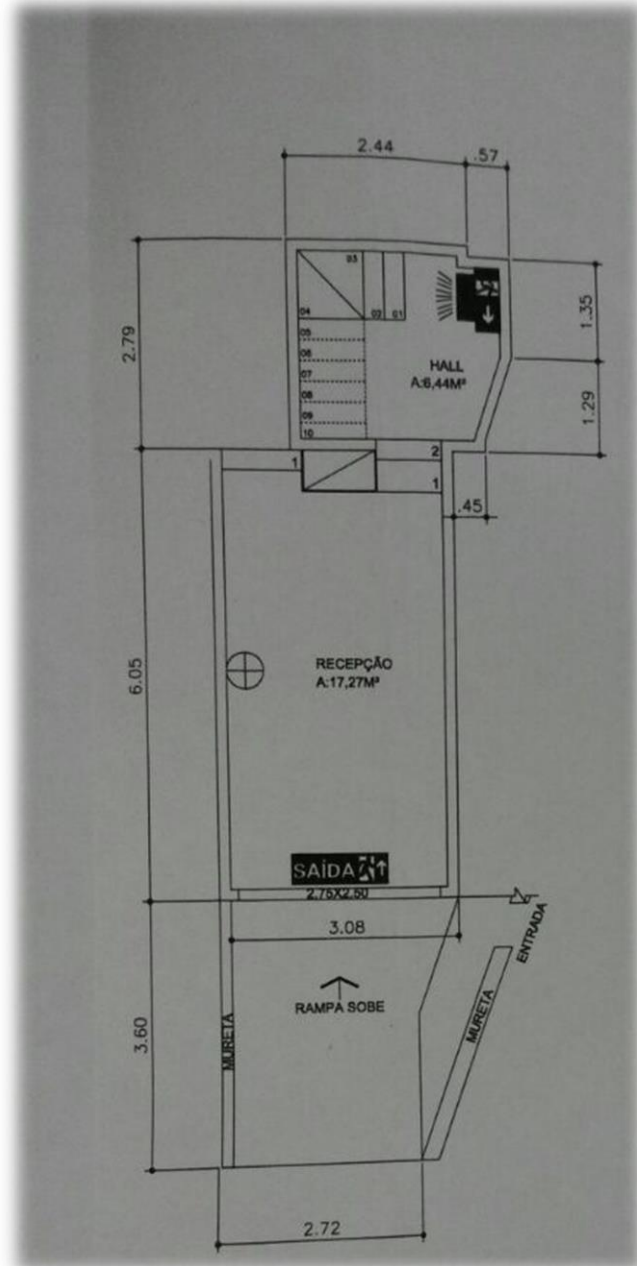
Figura 6- Banheiro



Fonte: Arquivos da empresa (2017).

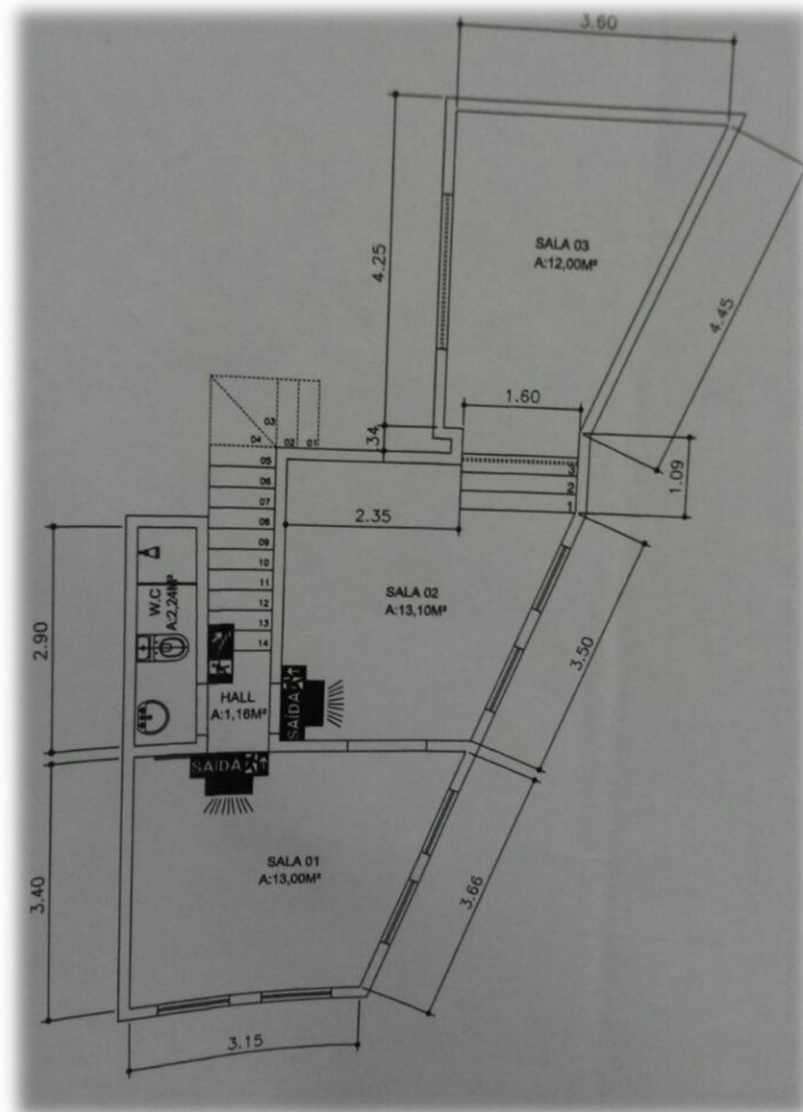
A apresentação gráfica do leiaute segue abaixo nas figuras 16 e 17.

Figura 7- Planta baixa piso inferior



Fonte: arquivos da empresa (2017).

Figura 8- Planta baixa piso superior



Fonte: arquivos da empresa (2017).

4.4.2 Capacidade instalada

A empresa funciona de terça a sexta, das 9h às 18h, e nos sábados mediante agendamento. Levando em consideração apenas os dias da semana, a empresa esta disponível 9h por dia, 04 dias na semana. A capacidade de produção máxima da empresa se dá quando todas as funcionárias estão com todos os horários preenchidos, o que corresponderia a uma taxa de atendimento de 100%. Em condições normais, a empresa consegue atender, em média, **20 pessoas por dia**,

totalizando 80 pessoas por semana. O cálculo foi feito a partir da multiplicação do tempo do procedimento e horas por dia para cada profissional. A responsável pelos serviços de sobrancelhas consegue atender por dia 13 pessoas, a extensionista de cílios 03 e a micropigmentadora 04 pessoas por dia.

4.4.3 Processos operacionais

O processo se inicia quando o cliente entra em contato com a empresa seja por telefone, redes sociais, site, e-mail ou na entrada do estabelecimento, solicitando atendimento.

Por telefone, redes sociais, site, e-mail:

- a) A cliente fala com a profissional que a atendeu e marca um horário de acordo com a disponibilidade da agenda, no melhor dia para ela, deixando o seu nome e telefone. Um dia antes do horário agendando, a empresa entra em contato com essa cliente para confirmar o seu horário;
- b) Ao chegar à empresa, a cliente é recebida na entrada pela profissional;
- c) É oferecido um café ou uma água e, enquanto isso, a profissional fará perguntas para o seu cadastramento;
- d) Depois do cadastro é feita a comanda da cliente, e ela é direcionada para a sala de atendimento;
- e) Depois do atendimento a profissional leva a cliente até a recepção, a cliente efetua o pagamento e a profissional a leva até a porta.

Na entrada do estabelecimento:

- a) A cliente é recebida por uma profissional que pergunta o que ela deseja;
- b) Para realização de um serviço imediato é preciso olhar antes a agenda, pois a empresa trabalha com horário marcado;
- c) Caso haja disponibilidade para realização do serviço, segue os passos “c”, “d” e “e” do item anterior. Caso não haja disponibilidade, a profissional pergunta se a cliente deseja marcar um horário.

4.4.4 Necessidade de pessoal

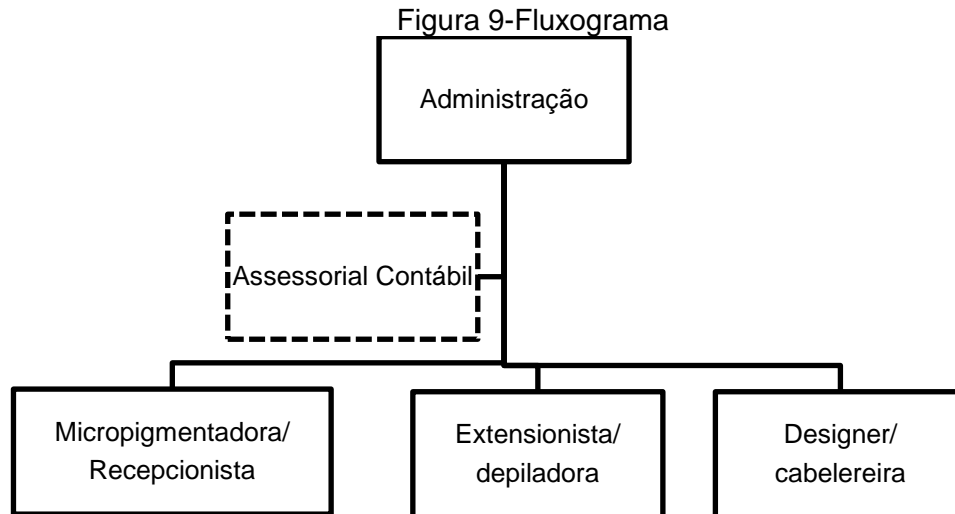
A empresa possui uma estrutura enxuta com um número reduzido de funcionárias, no entanto possui flexibilidade, dado que se aumentar a demanda, há possibilidade de contratar mais funcionárias. No quadro 6 são apresentados os cargos, quais as qualificações necessárias para exercê-lo, bem como suas atribuições.

Quadro 6- Cargos, qualificações e atribuições das funcionárias

Quantidade	Cargo/Função	Qualificações necessárias	Atribuições
1	Micropigmentadora/ Recepcionista	Possuir cursos de qualificação necessários para exercer as atividades. Ter ética e postura profissional. Ser simpática Saber lidar com o público. Conhecimento em Excell, Word e Powerpoint.	Manter o ambiente de trabalho limpo e organizado. Recepcionar e preparar a cliente para o atendimento.
1	Extensionista de Cílios/Depiladora	Possuir cursos de qualificação necessários para exercer as atividades. Ser simpática Saber lidar com as clientes.	Manter o ambiente de trabalho limpo e organizado. Recepcionar e preparar a cliente para o atendimento.
1	Designer de Sobrancelhas/ Cabelereira	Possuir cursos de qualificação necessários para exercer as atividades. Ser simpática Saber lidar com as clientes.	Manter o ambiente de trabalho limpo e organizado. Recepcionar e preparar a cliente para o atendimento.

Fonte: elaborada pela autora (2017)

A contratação é no regime de parceria que, segundo as normas ABNT (2015), são profissionais autônomas (pessoa física ou jurídica) que se associam à empresa para exercerem sua atividade profissional, tendo sua remuneração por comissão. Para que haja o bom funcionamento do espaço, todas as parceiras são treinadas para prestar os serviços no chamado padrão de qualidade IMPERIUM, e orientadas sobre suas atribuições e responsabilidades. O organograma demonstra uma visão geral dos cargos, bem como a hierarquia da empresa.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

4.5 PLANO FINANCEIRO

No plano financeiro são demonstrados o investimento total, a estimativa do faturamento mensal, estimativa dos custos de comercialização, estimativas dos custos com mão-de-obra, estimativa dos custos com depreciação, custos fixos operacionais, demonstrativo de resultados, indicadores de viabilidade.

4.5.1 Investimentos fixos

Os investimentos fixos da empresa correspondem à compra dos materiais necessários para o correto funcionamento do negócio. Eles estão agrupados em duas categorias investimento em máquinas e equipamentos e móveis e utensílios. O investimento em máquinas e equipamentos corresponde ao valor de R\$ 12.851,95 e dos móveis e utensílios R\$ 22.754,52, resultando em um investimento fixo total de **R\$35.606,47**.

Nas tabelas 3 e 4, esses investimentos são apresentados de forma mais detalhada com a sua descrição, quantidade, valor unitário e valor total. Estes itens foram adquiridos de fornecedores diferentes depois de fazer diversas pesquisas de preços, condições de pagamento, prazo de entrega e qualidade dos produtos.

Tabela 3- Máquinas e equipamentos

Máquinas e equipamentos			
Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Computador	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Impressora	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Mouse e estabilizador	1	100,00	R\$ 100,00
Ar-condicionado	4	R\$ 970,00	R\$ 3.880,00
Televisão	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Autoclave	1	R\$ 2.156,96	R\$ 2.156,00
Termocera	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Máquina de corte bordado	1	R\$ 138,36	R\$138,36
Lupa	1	R\$ 75,69	R\$ 75,69
Máquina de Café	1	R\$ 977,00	R\$ 977,00
Frigobar	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Telefone fixo	1	R\$ 79,00	R\$ 79,00
Telefone celular	1	R\$ 292,00	R\$ 292,00
Dermografo	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Lavatório	1	R\$ 803,90	R\$ 803,90
Sub-total R\$ 12.851,95			

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tabela 4- Móveis e utensílios

Móveis e utensílios			
Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Móveis	1	R\$ 10.650,00	R\$ 10.650,00
Cadeira de massagem	2	R\$ 1.037,95	R\$ 2.075,90
Maca de massagem	1	R\$ 1.018,40	R\$ 1.018,40
Cadeiras giratórias	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Mochos	2	R\$172,515	R\$ 345,03
Pufes	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Espelhos	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Material de escritório	1	R\$ 268,13	R\$ 268,13
Decoração	1	R\$ 843,76	R\$ 843,76
Sofá recepção	1	R\$ 1.060,00	R\$ 1.060,00
Tapetes	1	R\$ 1.098,90	R\$ 1.098,00
Microondas	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Cortinas	1	R\$ 1.012,30	R\$ 1.012,30
Toalhas	20	R\$ 3,90	R\$ 78,00
Xícaras	10	R\$ 5,50	R\$ 55,00
Sub-total R\$ 22.754,52			

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.5.2 Estoque inicial

Para prestar seus serviços, a empresa precisa estocar alguns produtos que são necessários para realizar procedimentos. Os materiais que estão no estoque incluem: pigmentos para micropigmentação, cola e fios para alongamento de cílios, tinta para coloração de sobrancelhas, henna, dentre outros. Para a abertura do

negócio foi investido para compor o estoque inicial o valor de R\$ 4.497,97 como apresentado na tabela 5.

Tabela 5- Estoque Inicial

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Material de trabalho	1	R\$ 4.497,97	R\$ 4.497,97
TOTAL (A) R\$ 4.497,97			

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.5.3 Caixa mínimo

O caixa mínimo é o valor necessário para movimentar o negócio até que as contas a receber entrem para cobrir os custos, nesse caso, representa o custo fixo mensal da empresa que é o valor de R\$ 3.885,33. Este é o valor que a empresa precisa ter todos os meses, caso não realize nenhum atendimento. No início do negócio, a empreendedora reservou a quantia de R\$ 15.000,00 para cumprir com suas obrigações junto às funcionárias e fornecedores, o que representaria um prazo médio de 108 dias.

Tabela 6- Capital de giro

Descrição	Valor
Estoque Inicial	R\$ 4.497,97
Caixa Mínimo	R\$ 3.885,33
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO MÍNIMO	R\$ 8.383,30
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO REAL	R\$ 19.497,97

Fonte: elaboradora pela autora (2017).

Para calcular o capital de giro total é feito o somatório do estoque inicial e o seu caixa mínimo. Como demonstrado na tabela 6, o valor do capital de giro, segundo esse cálculo, seria de R\$ 8.383,30, no entanto, devido a reserva de R\$ 15.000, tem-se um capital de giro real no valor de R\$ 19.497,97.

4.5.4 Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais representam as despesas realizadas antes de iniciar as atividades do negócio e estão representados na tabela 7.

Tabela 7- Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 1.018,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 64.701,41
Divulgação	R\$ 2.833,00
Identidade Visual	R\$ 400,00
Registro de marca	R\$ 284,00
Site	R\$ 1.569,80
Uniformes	R\$ 421,00
Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU	R\$ 561,60
Inauguração	R\$ 1.797,87
Despesas pré-implantação (aluguel, água, luz...)	R\$ 13.405,20
Contador	R\$ 650,00
Outras despesas	R\$ 950,00
TOTAL	R\$ 88.591,88

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Pela descrição dos investimentos demonstrada na tabela 7 é possível observar que as obras civis e/ou reformas, no valor de R\$ 64.701,41 representam o maior investimento pré-operacional, correspondendo 73% do total.

4.5.5 Investimento total

O investimento total é calculado a partir da soma dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais, como representado na tabela 8.

Tabela 8- Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos – Quadro 5.1	R\$ 35.606,47	24,78
Capital de Giro – Quadro 5.2	R\$ 19.497,97	13,57
Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3	R\$ 88.591,88	61,65
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 143.696,32	100,00

Fonte: elaborado pela autora (2017).

O investimento total representa o valor total necessário para o funcionamento da empresa que corresponde a um montante de R\$ 143.696,32, capital 100% fornecido pela empresária, sem recursos de terceiros.

Gráfico 3-Investimento total

Investimento Total

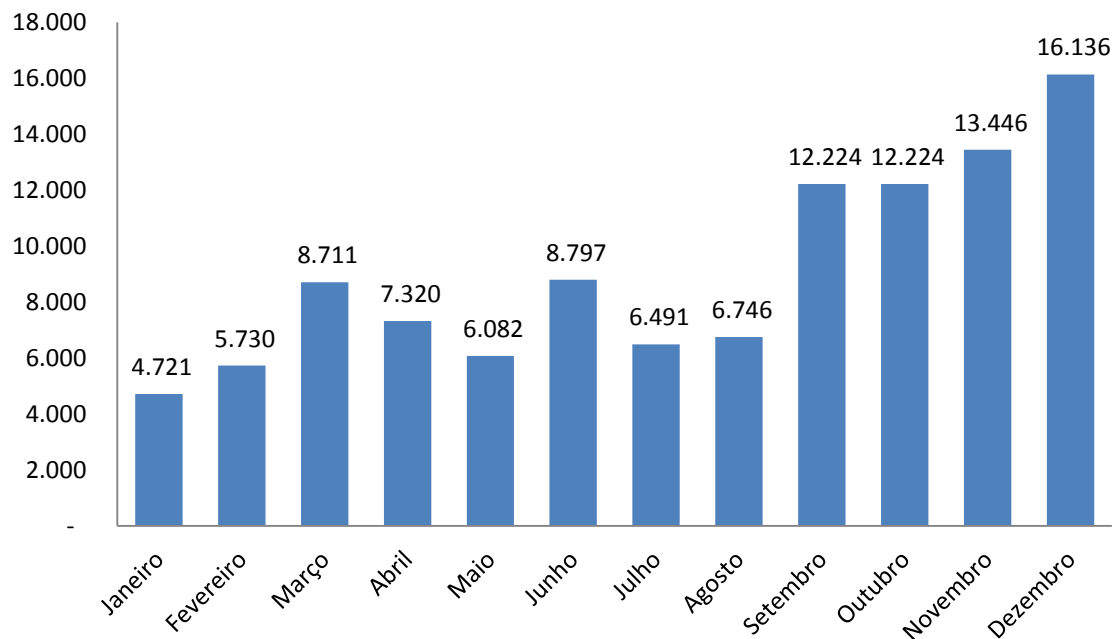
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.5.6 Faturamento mensal

O faturamento mensal é apresentado no gráfico 4, demonstrando o faturamento do ano 1 (2017) nos meses de janeiro a dezembro, sendo que para os meses de janeiro, setembro, outubro, novembro e dezembro os valores foram estimados e para os demais meses foram usados dados do desempenho real da empresa.

Em outubro, por ser um mês no qual a empresária não tem nenhuma referência sobre a sazonalidade do segmento, ela preferiu repetir o mesmo faturamento estimado em setembro. Em novembro, a empresa estima um crescimento do faturamento da ordem de 10% sobre o faturamento de outubro. Para dezembro, a empresa estima um aumento de 20% sobre o mês de novembro, visto que esses meses são considerados bons para o setor, devido às festas de final de ano, época que as mulheres gastam mais para começar o ano com visual renovado.

Gráfico 4-Faturamento Mensal (Ano 1 - 2017)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para os 12 meses seguintes, que representam o segundo ano (2018) da empresa, estima-se um incremento de 50% no faturamento, mês a mês. Por exemplo, enquanto em janeiro de 2017 o faturamento foi de R\$ 4.721,18, para janeiro de 2018 está estimado em R\$ 7.081,76. Dessa maneira, somando os 12 meses de 2018, espera-se um faturamento anual de R\$ 162.942,83 que corresponde a um resultado 50% maior que o faturamento de 2017 (R\$ 108.628,56).

Esta estimativa se baseia nas seguintes razões: aumento do número de clientes fidelizadas, acréscimo de novos clientes gerado por indicações, reconhecimento e fortalecimento da marca por intermédio de divulgações e a expansão do portfólio de serviços.

4.5.7 Custos de comercialização

O custo de comercialização é classificado como um custo variável e configura as despesas que refletem diretamente sobre as vendas. No caso da IMPERIUM eles são representados pelo SIMPLES (imposto federal), pela taxa de cartão de crédito e

pela comissão das funcionárias, visto que elas recebem de acordo com o volume de serviços que prestam.

Tabela 9- Custos de comercialização

Descrição	%	Faturamento médio	Custo total (R\$)
SIMPLES	4,00	R\$ 9.052,38	R\$ 362,10
Taxa de cartão de crédito	4,15	R\$ 9.052,38	R\$ 375,67
Comissão	21,00	R\$ 9.052,38	R\$ 1.901,00
Custo total de comercialização			R\$ 2.638,77

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para elaboração desse cálculo, foi feita uma média do faturamento dos primeiros 12 meses da empresa (janeiro-dezembro), assim como uma média das taxas referentes ao cartão de crédito, visto que para cada tipo de operação é uma taxa diferenciada. A tabela 9 mostra que os custos com impostos são R\$ 362,10, seus gastos com taxas de cartões são R\$ 375,67 e com comissões de R\$ 1.901,00 que somados representam o custo total de comercialização no valor de R\$ 2.638,77.

4.5.8 Custos com mão de obra

A empresa conta com 03 funcionárias fixas que trabalham no regime de parceria com a empresa, possuindo MEI (microempreendedor individual), sendo que uma das funcionárias é proprietária do estabelecimento. Seus serviços são pagos por meio de porcentagens que são diferenciadas dependendo do serviço.

Para atividades que é necessário o uso de materiais da empresa é oferecido uma porcentagem de 35% e para serviços que não precisam de material é dada uma porcentagem de 45%. Além dos salários, é oferecido também o almoço e passagem.

Quadro 7- Percentual de serviços

Serviço	%
Cílios	35
Depilação	
Banho de Lua	
Micropigmentação	
Maquiagem – Penteados	
Tratamentos para cabelo	
Henna - Coloração – Alisamento	45
Corte – Escova	
Design – manutenção	
Curso de Automaquiagem	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quando somado a remuneração pelos serviços, passagens e almoço a empreendedora tem um custo médio de R\$ 2.246,06 como despesa de mão de obra.

4.5.9 Custos com depreciação

O custo total com depreciação anual é de R\$ 3.615,83 enquanto que a depreciação mensal é no valor de R\$ 301,32, como demonstrado na tabela 10.

Tabela 10- Custos com depreciação

Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil (em anos)	Depreciação anual	Depreciação mensal
Maquinas e equipamentos	R\$12.302,91	10	1.230,29	102,52
Móveis e utensílios	R\$22.755,41	10	2.275,54	189,63
Computadores	R\$ 550,00	05	110,00	9,17
TOTAL			3.615,83	301,32

Fonte: elaborado pela autora (2017)

4.5.10 Custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos mensais estão apresentados na tabela 11 e correspondem ao valor de R\$ 3.885,33.

Tabela 11- Custo fixos mensais

Descrição	Custo total mensal
Energia elétrica	R\$ 400,00
Água	R\$ 137,26
Telefone + internet	R\$ 200,00
Passagem funcionários	R\$ 300,00
Alimentação funcionárias	R\$ 450,00
Aluguel da máquina de cartão	R\$ 150,00
Honorários do Contador	R\$ 310,00
IPTU	R\$ 46,75
Material de escritório	R\$ 20,00
Material de limpeza	R\$ 50,00
Aluguel	R\$ 1.520,00
Depreciação	R\$ 301,32
Total	R\$ 3.885,33

Fonte: elaborado pela autora (2017).

4.5.11 Demonstrativo de resultados

Com o demonstrativo de resultados é possível analisar a situação econômica da empresa em um determinado período de tempo. Na tabela 12, é apresentada a DRE da IMPERIUM com a sua receita de total de vendas, custos variáveis totais, margem de contribuição, custos fixos totais e o seu resultado operacional.

Tabela 12- Demonstrativo de resultados

Descrição	Valor Mensal	Valor Anual
1. Receita Total com Vendas	R\$ 9.052,38	R\$ 108.628,56
2. Custos Variáveis Totais	R\$ 2.638,77	R\$ 31.665,22
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 362,10	R\$ 4.345,14
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 2.276,67	R\$ 27.320,08
3. Margem de Contribuição	R\$ 6.413,61	R\$ 76.963,33
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 3.885,33	R\$ 46.623,96
5. Resultado Operacional	R\$ 2.528,28	R\$ 30.339,37

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Conforme os dados da tabela, a empresa estima uma receita total de vendas mensal no valor de R\$ 9.052,38 e anual de R\$ 108.628,56 resultando em um lucro líquido mensal de R\$ 2.528,28 e anual de R\$ 30.339,37, margem de contribuição mensal de R\$ 6.413,61 e anual de R\$ 76.963,33.

4.5.12 Indicadores de viabilidade

Os indicadores são representados pelo ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento. Seus valores para os anos 1 e 2 são para apresentados na tabela 13, com exceção do prazo do retorno de investimento que é feito apenas o cálculo para o ano 1.

Tabela 13- Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1	Ano 2
Ponto de Equilíbrio Mensal	R\$ 5.483,88	R\$ 6.580,66
Lucratividade	27,92%	36,51%
Rentabilidade	21,11% ao ano	41,40% ao ano
Prazo de retorno do investimento 4 anos, 8 meses e 25 dias		

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Observa-se que o ponto de equilíbrio para o primeiro ano é de R\$ 5.483,88 e a partir do segundo ano passa para R\$ 6.580,66. A lucratividade, no ano 1, tem um percentual de 27,92% e, no ano 2, passa para 36,51% e sua rentabilidade de 21,11%, no ano 1, vai para 36,51%, no ano 2. O prazo para recuperar o investimento realizado será de 4 anos, 8 meses e 25 dias, mas pode diminuir caso a empresa reduza seus custos ou eleve seus ganhos.

4.6 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

A tabela 14 demonstra um cenário pessimista para empresa, onde há uma queda de 20% da receita total com vendas, representando uma queda do lucro mensal em 50,7% em relação ao cenário normal, representando um lucro líquido de R\$ 1.245,56. Caso esta previsão de cenário pessimista venha acontecer, a empreendedora investirá mais em divulgação, criará mais em promoções oferecendo descontos e sorteios para aproximar a relação com suas clientes além de tentar reduzir os custos da empresa, assim como ela fez em outros meses que os resultados não foram tão satisfatórios como janeiro, fevereiro e maio.

Tabela 14- Cenário Pessimista

Descrição	Valor Mensal
1. Receita Total com Vendas	R\$ 7.241,90
2. Custos Variáveis Totais	R\$ 2.111,01
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 289,68
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 1.821,34
3. Margem de Contribuição	R\$ 5.130,89
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 3.885,33
5. Resultado Operacional	R\$ 1.245,56

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Tabela 9- Cenário Otimista

Descrição	Valor Mensal
1. Receita Total com Vendas	R\$ 10.862,86
2. Custos Variáveis Totais	R\$ 3.166,52
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 434,51
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 2.732,01
3. Margem de Contribuição	R\$ 7.696,33
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 3.885,33
5. Resultado Operacional	R\$ 3.811,00

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Em um cenário otimista considerado pela empresa, como mostra a tabela 15, haverá um aumento de 20% na receita total de vendas, resultando em um lucro líquido de R\$ 3.811,00 representando um aumento de 50,73% em relação ao resultado normal. Caso esse cenário se confirme, a empreendedora irá contratar mais funcionárias e estender o horário de funcionamento da empresa para poder atender as clientes.

4.7 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A avaliação estratégica está dividida em duas partes: a análise realizada pela matriz SWOT e da mudança estratégica realizada pela empresa.

4.7.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT representada, na figura 18, apresenta o ambiente interno e externo, numerando suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Dentre as principais forças estão: (i) as profissionais qualificadas que atuam na

empresa; (ii) a estrutura, planejada e organizada para transmitir segurança e bem-estar para as clientes; (iii) o atendimento, pensado para cativar as clientes e (iv) a localização privilegiada, por proporcionar grande visibilidade. Dentre os pontos fracos podem ser mencionados: (i) a ausência de um estacionamento que dificulta a vida de clientes que usam automóveis, visto que há muitas clínicas e hospitais na região, não havendo lugar para estacionar na rua; (ii) o fato de ser um empreendimento novo e cujos serviços, por serem complexos, dependem da confiança por parte das clientes. Contudo, esse ponto fraco deixa de existir com o passar do tempo.

Como oportunidades, são salientadas: (i) a mudança de hábito da população, devido ao fato de as mulheres serem mais independentes e se preocuparem mais com a sua beleza e bem-estar; (ii) a procura por serviços com qualidade que o espaço consegue oferecer e (iii) atingir as mulheres que trabalham na área em que a empresa está instalada. Por fim, com relação às ameaças, são consideradas: (i) a crise econômica do país, que faz com que as pessoas gastem menos; (ii) a grande quantidade de espaços semelhantes, que representam uma concorrência significativa e (iii) as profissionais que atendem em domicílio, que possuem vantagem competitiva uma vez que a cliente tem mais comodidade ao fazer um serviço sem sair de casa.

Figura 10- Análise SWOT

Ambiente Interno	Profissionais qualificados Estrutura sofisticada Atendimento Localização e visibilidade	Preocupação constante da mulher com beleza Demanda por serviços de qualidade Área com grande público feminino	Ambiente Externo
	Falta de estacionamento Empreendimento novo Recursos financeiros limitados	Crise econômica Concorrentes Profissionais a domicílio	

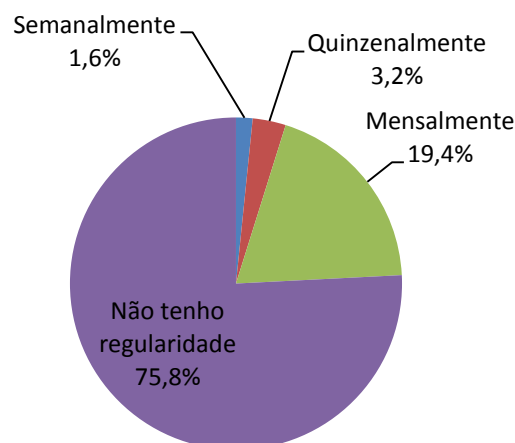
Fonte: elaborado pela autora (2017).

4.7.2 Mudança estratégica da empresa

O mundo está em rápida e constante mudança e a empresa, para se manter no mercado, precisa se adaptar as novidades principalmente em um momento que a crise econômica exerce grande impacto sobre a economia. Por isso a IMPERIUM no mês de setembro aumentou seu portfólio incluindo serviços de estética, facial e corporal, e serviços de unha; implementou a venda de roupas, montando uma pequena loja dentro da empresa; adicionou serviços ligados à mudança química dos cabelos; além de estar estudando a possibilidade de trocar o nome da empresa, devido ao fato da empreendedora crer que o nome atual restringe a imagem da empresa a serviços para sobrancelhas. As mudanças realizadas pela empresária se basearam em pedidos feitos por algumas clientes e na observação de alguns concorrentes.

Quando a empresa foi montada, a intenção era ser especialista em sobrancelhas, no entanto, em função da crise que assola o país e o alto investimento feito, mudanças foram necessárias, visando melhorar o resultado. Além disso, as clientes pediam serviços adicionais. Os gráficos a seguir mostram os resultados de uma pesquisa sobre essas mudanças, feita com 62 clientes da empresa.

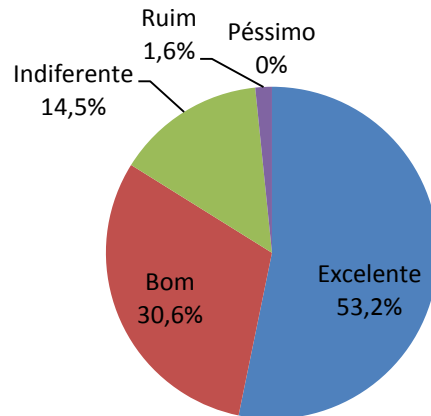
Gráfico 5- Com que regularidade você frequenta a IMPERIUM?



Fonte: elaborado pela autora (2017).

O gráfico 5 mostra que, quando as clientes foram perguntadas sobre a regularidade com que frequentam o espaço, a maioria delas, 47, não tem regularidade para frequentar enquanto que 01 frequenta semanalmente, 02 quinzenalmente e 12 mensalmente.

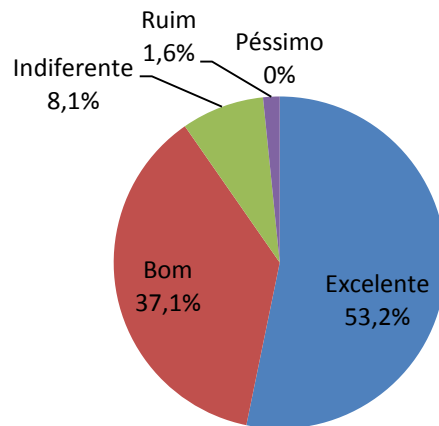
Gráfico 6-O que você acha da inserção dos serviços para cabelo?



Fonte: elaborado pela autora (2017).

Os serviços de cabelo foram implementados depois que a empresa já estava em funcionamento, não fazia parte da ideia inicial do negócio, no entanto, depois entrou para o portfólio da empresa e no momento, a empresa pensa em implementar, além dos cortes e tratamentos as chamadas químicas. O gráfico 6 demonstra que, quando perguntadas sobre a inserção dos serviços para cabelo, 33 entrevistadas acharam excelente, 19 acharam bom, 09 são indiferentes, 01 achou ruim e nenhuma achou a ideia péssima.

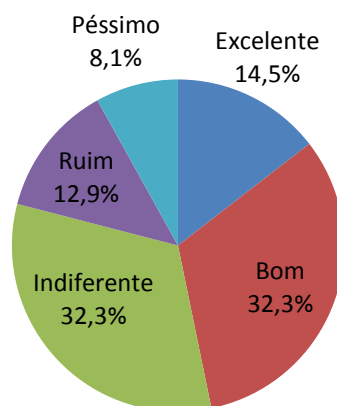
Gráfico 7- O que você acha da inserção de procedimentos estéticos?



Fonte: elaborado pela autora (2017).

O gráfico 7 apresenta os resultados à pergunta sobre a inserção dos procedimentos estéticos. Das clientes pesquisadas, 33 acharam excelente, 23 acreditam que será bom, 05 são indiferentes, 01 ruim e nenhuma achou a ideia péssima.

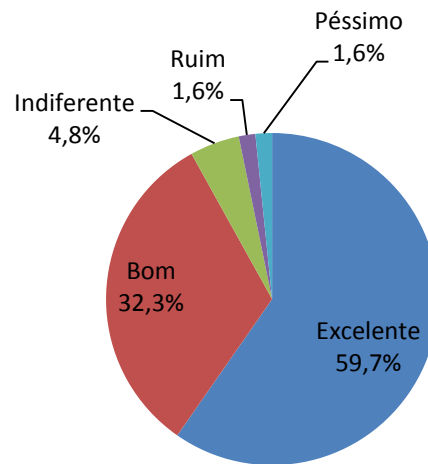
Gráfico 8- O que você acha da inserção de vendas de roupas?



Fonte: elaborado pela autora (2017).

O gráfico 8 retrata as respostas dadas pelas clientes quando perguntadas sobre a loja de roupas: 9 clientes acharam excelente, 20 acharam bom, 20 são indiferentes, 8 acharam ruim e 5 acharam a ideia péssima.

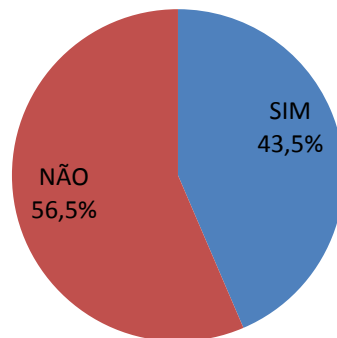
Gráfico 9- O que você da inserção de serviços relativos a unha?



Fonte: elaborado pela autora (2017).

O gráfico 9 mostra que, quando perguntadas sobre a serviços para unha, 37 entrevistadas acharam excelente, 20 acharam bom, 03 são indiferentes, 1 achou ruim e 1 achou a ideia péssima.

Gráfico 10- Você acha a IMPERIUM deveria substituir a palavra Sobrancelhas do nome por outra mais genérica?



Fonte: elaborado pela autora (2017).

Por último, o gráfico 10 exibe que, quando perguntadas se a empresa deveria trocar a palavra Sobrancelhas por um nome mais genérico, 35 clientes disseram que não e 27 votaram por sim. Este resultado pode ser reflexo do público escolhido para a aplicação da pesquisa, ou seja, as clientes da empresa que já estão habituadas

com a marca, podendo este resultado ser revertido se a mesma pesquisa fosse aplicada para potenciais clientes.

O questionário continha ainda duas questões abertas: Qual serviço você sugere ter na IMPERIUM? Alguma sugestão para outro assunto não abordado nesse questionário? Para a primeira questão, as clientes sugeriram serviços de manicure e pedicure, depilação e química para cabelos, ao passo que para a segunda questão não houve sugestões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo delinear um plano de negócios, ferramenta de gestão de grande relevância para os futuros ou atuais empreendedores que desejam diminuir os riscos inerentes às ações empreendedoras, adequado a uma empresa que atua no setor de serviços de beleza na cidade de Aracaju (SE), a IMPERIUM Sobrancelhas, bem como avaliar o ponto de vista das clientes acerca das mudanças estratégicas implantadas pela empresa.

As informações obtidas ao decorrer do estudo expõem que para a abertura e funcionamento da empresa foi investido um valor total de R\$ 143.696,32, montante advindo de recursos próprios da empresa, sendo que desse total, R\$ 35.606,47 é de investimento fixo e R\$ 19.497,97 de capital de giro e R\$ 88.591,88 de investimento pré-operacionais.

O faturamento mensal da empresa, estimado², é de R\$ 9.052,38 com um lucro líquido mensal de R\$ 2.528,28, representando um percentual de 27,92% de lucratividade. Ademais, identifica-se que o ponto de equilíbrio, valor que a empresa precisar ter para arcar com todos os seus custos, para o primeiro ano atinge o valor de R\$ 5.483,88 enquanto que no ano 2 o valor é de R\$ 6.580,66. No primeiro ano uma lucratividade de 27,92% enquanto que no segundo atinge um percentual de 36,51%. Por conseguinte, com base nesses dados (ano 1) estima-se um prazo de retorno do investimento um período de 4 anos, 8 meses e 25 dias.

As informações contidas nesse plano se baseiam em previsões, tendo sido estimadas por ausência de parte dos dados reais. As previsões são baseadas em situações que ainda não ocorreram, não sendo, assim, precisas.

Porém, as informações obtidas no presente estudo, não deixam de ser importantes, pois dão uma visão total da empresa para a empreendedora e permite, com o passar do tempo, quantificar o crescimento da empresa, ajudando a fundamentar suas decisões. Além disso, poderão ser úteis para outros empreendedores que tenham vontade de montar empresas com projetos

² Média dos valores reais e estimados do período dos primeiros 12 meses.

semelhantes a esse ou até mesmo de outros ramos de atividade fazendo-se os ajustes necessários.

Nesse contexto, conclui-se que a empresa é viável, visto o seu desenvolvimento, mesmo no cenário de crise atual. A IMPERIUM tem fidelizado clientes a cada dia, sua marca está cada vez mais conhecida e o faturamento tem aumentado a cada mês, apesar da sazonalidade do setor e dos fortes concorrentes já consolidados no mercado. Vale ressaltar que o setor de beleza é reconhecido como sólido e em crescimento como demonstrado nos dados do contexto do segmento.

No que tange à pesquisa de opinião realizada com as clientes do espaço, ficou evidenciado que elas aprovam a mudança de estratégia da empresa. Contudo, algumas delas sugeriram a inserção de serviços que já existem na empresa, o que demonstra certa falta de conhecimento. Com base nessa informação, é possível indicar para empreendedora investir mais na divulgação dos serviços que a empresa possui.

A realização deste estudo apresentou como **limitação** a dificuldade em encontrar dados sobre o segmento de beleza no Estado de Sergipe, achar planos de negócios de empresas que já estivessem em funcionamento e publicações com informações úteis para situações como essa. Diante do exposto, **sugere-se**, para pesquisas futuras relacionadas ao tema plano de negócios, buscar fontes de conhecimentos sobre como elaborar um plano de negócios de empresas que já existem do mesmo ramo ou não, além de utilizar outros modelos que estão disponíveis na literatura, sugere-se também aplicar a pesquisa de opinião a clientes potenciais, com o foco de captar novas clientes.

REFERÊNCIAS:

- ABIHPEC. **Panorama do setor**. 20 de abr. 2017. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2017/>> Acesso em:18/06/2017
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paul: Atlas, 2010.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2007.
- BARRINGER, B. R; IRELAND, R. D. **Entrepreneurship**: successfully launching new ventures. 4th ed. Upper Saddle River, Estados Unidos: Pearson, 2012.
- BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processo e estruturação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BIZZOTTO, C. E. N. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. **Lei Complementar n.123**, de 14 de dezembro de 2006. Altera dispositivos das Leis nº8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991 e Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 18/06/2017
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CUNHA, C. F.; SANTOS, A.; MERLO, E. M. Plano de negócio In: FARAH, O. E.; CAVALCATI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa (Versão Digital)**. 30ª ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 31(3), p. 63-71, jul/set. 1991

FILION, L. J. Empreender: um sistema ecológico de vida. In: FILION, Louis Jacques e DOLABELA, F. **Boa idéia! E agora:** plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000. Cap. 1, p. 17-29.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** Global Entrepreneurship Monitor, 2008. Disponível em: <http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM-Brasil-2008.pdf>> Acesso em: 10/05/2017

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** Global Entrepreneurship Monitor, 2010. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/livro_gem_2010.pdf> Acesso em: 10/05/2015

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** Global Entrepreneurship Monitor, 2011. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relato301rio%20Executivo%20GEM%20Brasil%202011.pdf> > Acesso em: 10/05/2017

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** Global Entrepreneurship Monitor, 2012. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/gem%20relat%C3%B3rio%20executivo%202012.pdf>> Acesso em: 10/05/2017

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** Global Entrepreneurship Monitor, 2013. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf> Acesso em: 10/05/2017

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** Global Entrepreneurship Monitor, 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf> Acesso em: 10/05/2017

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** Global Entrepreneurship Monitor, 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acesso em: 10/05/2017

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** Global Entrepreneurship Monitor, 2016. Disponível em: <

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)> Acesso em: 10/05/2017

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Política de incentivo ao empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/politica-de-incentivo-ao-empreendedorismo#>> Acesso em: 18/06/2017

HASHIMOTO, M.; BORGES, C. **Empreendedorismo**: plano de negócios em 40 lições. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. **Demografia das empresas 2015**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101151>>. Acesso em: 18/06/2017

INOVATIVA BRASIL. Disponível em: <<http://www.inovativabrasil.com.br/>> Acesso em: 18/06/2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

OBSERVATÓRIO INTERNACIONAL SEBRAE. **Pequenas e médias empresas nos Estados Unidos**. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/pais/estados-unidos/>> Acesso em: 15 de Jun. 2017.

PORTAL BRASIL. **Governo lança programa de apoio ao sucesso dos empreendedores**. 27 de Abr. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/04/governo-lanca-programa-de-apoio-ao-sucesso-dos-empreendedores>> Acesso em: 18/06/2017

REVISTA EXAME. **Mercado de estética cresce junto com as mulheres**. 05 de abr. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-de-estetica-cresce-junto-com-as-mulheres-shtml/>> Acesso em: 20/06/2017

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS - SEBRAE. **Software Plano de Negócio 3.0**. Disponível

em:<<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Software/Software-Plano-de-Negocio-30>> Acesso em: 20/01/2017

SEBRAE. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no empretec.** Brasília, 27 de Jul. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 01/08/2017

SEBRAE. **Tendências dos negócios de beleza.** 24 de Jul. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-para-o-mercado-de-beleza,65acae21e224f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 18/06/2017

SEBRAE. **Tendências do segmento de beleza.** Nov. 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7bf6c10a4dcab6b0b56ba2c5e49b8c38/\\$File/4174.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7bf6c10a4dcab6b0b56ba2c5e49b8c38/$File/4174.pdf)> Acesso em: 18/06/2017

SEBRAE; ANBT. **Salão de beleza:** guia de boas práticas, 2015. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Salao-de-beleza---Guia-de-boas-praticas>> Acesso em: 18/06/2017

SHANE S.; VENKATARAMAN S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, pp. 217-226, jan., 2000.

SPC BRASIL. Em razão da crise, 80% dos brasileiros cortaram gastos em 2017; alimentação fora de casa lidera ranking, apontam SPC Brasil e CNDL. **10 de Jul.** 2017. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/noticia/3202>> Acesso em: 22/06/2017

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

ENTREVISTA REALIZADA COM OBJETIVO DE COLETAR INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA PESQUISADA

Pesquisa constituída para a construção do Trabalho de Conclusão de Curso, orientado pelo Prof. Dr José Pedro Penteado Pedroso, realizada pela aluna Débora Tayane Rodrigues dos Santos da Universidade Federal de Sergipe.

1. Nome da empresa.

2. Nome da empreendedora.

3. Sexo:

() Masculino () Feminino

4. Idade?

5. Estado civil:

6. Escolaridade:

7. Como surgiu a ideia de montar a empresa

8. Quais foram as fontes de recurso para fazer o investimento inicial na empresa e de quanto foi este investimento?

9. A quanto tempo a empresa está operando?

10. Missão:

11. Qual é a forma jurídica da empresa?

12. A empresa está inserida em qual tipo de tributação?

13. Quais são os principais insumos utilizados pela empresa?

14. Quais são os principais fornecedores?

15. Qual o público-alvo da empresa?

16. Quais os principais concorrentes?

17. Quantos funcionários a empresa possui e atualmente quais cargos ocupam?

18. Descreva o processo operacional da empresa.

19. Qual o custo total mensal para funcionamento da empresa?

20. Qual o valor do faturamento líquido mensal da empresa?



APÊNDICE B

Com o objetivo de melhor atender suas clientes a IMPERIUM deseja mudar a estratégia da empresa. Respondendo a esse questionário você nos ajudará a escolher qual a melhor alternativa pra você. São apenas 5 minutos.

Sua participação é muito importante para nós!

1. Com que regularidade você frequenta a IMPERIUM?
 Semanalmente Quinzenalmente Mensalmente Não tenho regularidade

2. O que você acha da inserção dos serviços para cabelo?
 Excelente Bom Indiferente Ruim Péssimo Não sabia que tinha

3. O que você acha da inserção de procedimentos estéticos?
 Excelente Bom Indiferente Ruim Péssimo Não sabia que tinha

4. O que você acha da inserção de procedimentos relativos a unha?
 Excelente Bom Indiferente Ruim Péssimo Não sabia que tinha

5. O que você acha da inserção da venda de roupas?
 Excelente Bom Indiferente Ruim Péssimo Não sabia que tinha

6. Você acha que a IMPERIUM deveria substituir Sobrancelhas por um nome mais genérico?
 Sim Não

7. Qual serviço você sugere ter na IMPERIUM?

8. Alguma sugestão para outro assunto não abordado nesse questionário?

Obrigada por nos ajudar nessa transição!