

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

SIDNEY DEMÓSTENES MENEZES

**UMA AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DO SEBRAE COMPARADO A
LITERATURA DE JOSÉ CARLOS ASSIS DORNELAS**

São Cristóvão

2018/1

SIDNEY DEMÓSTENES MENEZES

**UMA AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DO SEBRAE COMPARADO A
LITERATURA DE JOSÉ CARLOS ASSIS DORNELAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas de Trabalho de Conclusão de Curso, aprovada pela Resolução nº 69/2012/CONEPE para obtenção da graduação em Administração.

Área de Concentração: Empreendedorismo.

Orientador: Profº. Me. Eduardo Alberto da Silva Farias.

São Cristóvão

2018/1

SIDNEY DEMÓSTENES MENEZES

**UMA AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DO SEBRAE COMPARADO A
LITERATURA DE JOSÉ CARLOS ASSIS DORNELAS**

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data de Aprovação: __/__/__

Banca Examinadora

Profº. Me. Eduardo Alberto da Silva Farias

Orientador

Profº. Dr. Mônica Cristina Rovaris Machado

Profº Me. Maria Elena Leon Olave

“Estar ocupado nem sempre significa trabalho de verdade. O objetivo de todo trabalho é produção ou conquista, e para qualquer um desses objetivos deve haver previsão, sistematização, planejamento, inteligência e propósito honesto, assim como transpiração. Parecer estar fazendo não é fazer.”

Thomas Edison

AGRADECIMENTOS

Desejo fazer meus agradecimentos a Deus, pela força e coragem que me foi dada para realização desse trabalho com a sua proteção a cada passo que foi realizado para o alcance do objetivo agora conquistado. A minha família, por seu apoio e carinho dedicados a mim por todos esses anos, em especial, a minha querida e guerreira mãe Rosimeire da Silva, pelo seu amor, respeito, carinho, compreensão e amizade. Ao meu pai Demóstenes Balbino Menezes e a minha tia Rosenilde pelo amor e carinho.

Ao meu amigo e orientador Eduardo Farias, por sua paciência, dedicação e conselhos que irei levar para a vida toda. Essa orientação foi muito mais que uma relação de aluno e professor, foi uma relação de amigos. A banca avaliadora Monica Cristina Rovaris Machado e Maria Elena Leon Olave, pela franqueza e imparcialidade na avaliação.

A minha namorada Klívia, por sua paciência, companheirismo e ajuda na elaboração desse trabalho. Aos meus amigos: Andersands, Felipe e Cláudio Pilar, que conheci no curso e que irei levar para toda vida.

Ao meu maior inspirador que infelizmente não está mais entre os seus, o meu tio Olegário da Silva Meneses, que foi a minha fonte de honestidade, generosidade, simpatia e dedicação. Esse trabalho é dedicado a você meu tio, pela educação que me deu e por ter acreditado em mim.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que acreditaram que eu não conseguiria finalizar essa graduação, sem vocês isso não seria possível.

RESUMO

O SEBRAE é uma instituição em que um de seus objetivos é orientar o micro e pequeno empreendedor que deseja abrir um novo negócio. Considerado como o modelo de negócios completo para planejar a abertura de um novo empreendimento, o plano de negócios pode ser elaborado através de uma cartilha indicada pelo Sebrae.

No entanto, ao fazer uma avaliação desse plano de negócios através de um comparativo com outro plano de negócios de um teórico pode aumentar a credibilidade desse plano do Sebrae. Dito isso, o objetivo desse estudo é avaliar o plano de negócios do SEBRAE comparado a literatura de José Dornelas que de acordo com a FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) é considerado um especialista em empreendedorismo e plano de negócios.

Trata-se de um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa. Para isso, foram selecionados livros sobre empreendedorismos, 2 artigos publicados e 1 cartilha sobre a elaboração do plano de negócios para micro e pequenas empresas. No entanto, foram utilizados somente 4 livros, 2 artigos e 1 cartilha por estarem mais íntimos ao objetivo do estudo.

O resultado obtido nessa pesquisa mostra um plano atrativo para empreendedores que deseja um negócio viável e que está vinculado aos procedimentos adotados, com isso essa análise não deve ser generalizada.

Palavra-Chave: Empreendedorismo, Plano de negócios. Pesquisa Bibliográfica.

ABSTRACT

The Sebrae is an institution in which one of its objectives is to orientate the micro and small entrepreneur who wants to open a new business. When was considered as the complete model of business to plan the opening of a new undertaking, the business plan can be prepared through a primer indicated by the Sebrae.

However, while doing an evaluation of this business plan through a comparative one with another business plan of a theoretician it can increase the credibility of this plan of the Sebrae. I dictate that, the objective of this study is to value the business plan of the SEBRAE likened to literature of José Dornelas who in accordance with the FAPESP (Foundation of Support to the Inquiry of the State of Sao Paulo) is considered a specialist in empreendedorismo and business plan.

It is the question of a descriptive study with a qualitative approach. For that, 3 books were selected on empreendedorismos, 2 published articles and 1 primer on the preparation of the business plan for micro and small enterprises. However, 4 books, 2 articles were used only and 1 cartilha because of being more intimate to the objective of the study.

The result obtained in this inquiry shows an attractive plan for entrepreneurs that wants a viable business and that is linked to the adopted proceedings, with that this analysis must not be generalized.

Key-Word: Empreendedorismo. Business Plan. Bibliographical Inquiry.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Os Níveis do Planejamento.....	17
FIGURA 02 - Processo Administrativo Estratégico.....	20
FIGURA 03 - Modelo de Layout.....	35
FIGURA 04 - Exemplo de um Processo de Produção.....	37
FIGURA 05 - Matriz BCG.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Exposição do Caixa	81
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- Demonstrativo de Resultado do Exercício.....	51
QUADRO 02 - Equação do Ponto de Equilíbrio.....	52
QUADRO 03 - Equação da Margem de Contribuição.....	52
QUADRO 04 - Equação da Lucratividade.....	53
QUADRO 05 - Equação da Rentabilidade.....	54
QUADRO 06 - Equação do Prazo de Retorno do Investimento.....	54
QUADRO 07 - Análise de Cenários.....	55
QUADRO 08 - Análise da Matriz SWOT.....	56
QUADRO 09 - Estrutura do Plano de Negócios.....	59
QUADRO 10 - Estratégias do Plano de Marketing.....	70
QUADRO 11 - Análise da Matriz SWOT.....	73
QUADRO 12 - Exemplo de Demonstrativo de Resultados Pro Forma.....	77
QUADRO 13 - Demonstrativo do Fluxo de Caixa Projetado.....	78
QUADRO 14 - Balanço Patrimonial.....	80
QUADRO 15 - Equação do Ponto de Equilíbrio.....	81

QUADRO 16 - Equação do Índice de Liquidez.....	83
QUADRO 17 - Equação do Giro de Estoque.....	83
QUADRO 18 – Equação do Período Médio de Cobrança.....	84
QUADRO 19 - Equação do Índice de Alavancagem.....	85
QUADRO 20 – Equação do Índice de Alavancagem/ Capital Próprio.....	85
QUADRO 21 – Equações do Índice de Lucratividade.....	86
QUADRO 22 – Equação do Retorno Contábil Sobre o Investimento.....	88
QUADRO 23 – Equação do Payback.....	89
QUADRO 24 – Equação do VPL.....	91
QUADRO 25 – Equação da TIR.....	91

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Estimativa de Estoque Inicial.....	39
TABELA 02 - Contas a Receber (Cálculo do prazo médio de vendas)	41
TABELA 03 - Contas a Pagar (Cálculo do prazo médio de vendas)	42
TABELA 04 - Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias.....	44
TABELA 05 - Cálculo do Caixa Mínimo Necessário.....	45
TABELA 06- Sumário Executivo.....	98
TABELA 07- Descrição da Empresa.....	99
TABELA 08- Análise do Ambiente	101
TABELA 09- Plano Operacional.....	102
TABELA 10- Plano de Marketing.....	103
TABELA 11- Plano Estratégico	103
TABELA 12- Plano Financeiro.....	105
TABELA 13- O Comparativo das Etapas.....	108
TABELA 14- Comparativo dos Itens.....	109

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	13
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	15
2.2 PLANEJAMENTO.....	16
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS.....	21
2.4 SEBRAE.....	22
2.5 MODELO DO PLANO DE NEGÓCIOS DO SEBRAE.....	23
2.6 MODELO DO PLANO DE NEGÓCIOS DE DORNELAS.....	57
3. METODOLOGIA	94
3.1 NÍVEL DA PESQUISA.....	94
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	94
3.3 SELEÇÃO BIBLIOGRÁFICA.....	95
3.4 AVALIAÇÃO.....	96
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADO.....	97
5. CONCLUSÃO.....	106
5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DA PESQUISA.....	106
5.2 RESPOSTA AO PROBLEMA DA PESQUISA.....	110
5.3 SUGESTÕES.....	110
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	111
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS.....	113

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como finalidade avaliar o plano de negócios do Sebrae comparado a literatura de José Dornelas. O tema empreendedorismo, apesar de ser fortemente atual no Brasil é acompanhado de desafios para aqueles que o colocam em prática, entre esses desafios, a falta ou deficiência de planejamento e ausência de crédito (SEBRAE, 2016).

O SEBRAE é uma instituição que presta apoio em conhecimento para empreendedores. Em sua cartilha publicada em 2013 “como elaborar um plano de negócios para micro e pequenos empreendedores”, ela busca orientar através do passo a passo como uma empresa deve se planejar para sua abertura.

Com o objetivo de fazer uma avaliação do plano de negócios elaborado pela instituição para futuros empreendedores comparado ao plano de negócios de acordo com José Dornelas, é que esse estudo foi elaborado. Para isso, foi realizada uma análise bibliográfica.

Como o plano de negócios do Sebrae foi elaborado em 2013, com exceção de Dolabela que publicou “O Segredo de Luíza” em 1999, onde, foi utilizado somente para conceituar alguns tópicos, esse estudo tem uma bibliografia baseada em publicações depois de 2013.

Diante disso, é possível afirmar que essa pesquisa tem o objetivo de avaliar as etapas do plano de negócios de acordo com a literatura de José Dornelas, apresentar os itens de cada etapa do plano de negócios proposto pelo Sebrae, analisar o comparativo de cada etapa dos dois planos de negócios do Sebrae e de José Dornelas, avaliar o plano de negócios do Sebrae comparado ao plano de negócios de José Dornelas.

Esse trabalho foi dividido da seguinte maneira: no primeiro capítulo é apresentado a introdução da pesquisa, em seguida a justificativa, a situação problemática e o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos. O segundo capítulo é formado pela fundamentação

teórica que traz em seu contexto o empreendedorismo, o planejamento e seus tipos e processos, o plano de negócios de acordo com o Sebrae e o plano de negócios segundo a literatura de Dornelas. No terceiro capítulo transparece a metodologia que é formada pelo nível da pesquisa, o delineamento da pesquisa e a seleção bibliográfica e a avaliação. O resultado da pesquisa vem classificado como o quarto capítulo comparando etapa por etapa. E por fim, o quinto capítulo apresenta a conclusão do estudo e as suas sugestões.

1.1 Justificativa

Segundo Lakatos & Marconi (2003, p. 219) a justificativa “consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”. Dito isso, a justificativa deve indicar a resposta de forma curta, porém, clara em relação ao problema que motiva a criação da pesquisa.

Graças as variações existentes no ambiente externo e interno que uma empresa enfrenta, ela tem a tarefa de avaliar nesses ambientes os riscos que influenciam na sua gestão. Para os futuros empreendedores esse dever não é diferente, pois exige um tipo específico de estratégia. Sendo assim, inconcebível iniciar um negócio sem um plano (MANHANI & FERREIRA, 2008).

Uma das variações externas que o empreendedor deve avaliar é a aceitação do mercado em relação ao novo negócio, caso seja um resultado positivo, o empreendedor analisará a viabilidade da ideia e da oportunidade através de uma técnica denominada de plano de negócios (BAGGTO, 2014).

Na montagem e na elaboração do plano de negócios, o empreendedor poderá contar com ferramentas e com obras especializadas, entre as ferramentas existe o software do plano de negócios do Sebrae, que é descrito em um passo a passo elaborado em 2013, já entre as obras, “plano de negócios: seu guia definitivo” de José Carlos Assis Dornelas, “Inovação em Modelos de Negócios – Business Model Generation” de Alexander Osterwalder e “O Segredo de Luisa”, escrito pelo professor e consultor Fernando Dolabela. (REVISTA EXAME, 2015).

Com o objetivo de avaliar a ferramenta do Sebrae comparado a uma dessas obras é que esse estudo se fundamenta, pois a especialização desses autores é certificada de acordo com a revista Exame, uma das revista mais respeitadas em negócios no Brasil do grupo Abril.com.

No entanto, a obra de Alexander Osterwalder é um modelo de plano de negócios muito inicial, não avaliando assim a complexidade de um negócio. A obra de Fernando Dolabela foi publicado em 1999, sendo ele antiquado quando comparado a ferramenta do Sebrae lançado em 2013. Já a obra de José Carlos de Assis Dornelas, além de ser robusta foi publicada em 2011, com isso, esse estudo acredita que o autor é o mais adequando para fazer tal comparativo, que além desse livro, apresenta diversas publicações que engloba o tema empreendedorismo e que são consideradas atualizadas.

Dito isso, esse estudo se justifica pela necessidade de avaliar a ferramenta do plano de negócios do Sebrae comparado a algumas obras publicadas pelo autor José Dornelas, onde, através dessa pesquisa, o empreendedor poderá avaliar a complexidade, objetividade e clareza que o plano do Sebrae apresenta para um negócio viável de forma social e econômica.

1.2 Situação Problemática

Inserido no processo de empreender, o plano de negócios é uma ferramenta importante para o empreendedor que deseja encontrar a viabilidade de um negócio em que tem o objetivo de diminuir as incertezas, ordenar as ideias, avaliar a viabilidade, orientar na expansão e no apoio à gestão empresarial (SEBRAE, 2016).

Para facilitar o acesso ao plano de negócios o Sebrae disponibiliza em seu site uma cartilha que mostra o passo a passo para sua elaboração, nele o empreendedor poderá planejar todas as etapas que um negócios precisa ter para ser viável de acordo com a instituição.

No entanto, saber se o plano de negócios do Sebrae é bem estruturado de acordo com cada etapa e cada item, quando comparado a uma visão diferente do que seja necessário de

acordo com uma bibliografia fundamentada por um especialista em empreendedorismo é o que faz a criação de determinado problema.

Dentro dessa premissa vislumbrou-se a necessidade de comparar o plano de negócio do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio ao Empreendedorismo) com a literatura de José Dornelas, em que expõe sobre cada etapa e por que é um plano de negócios bem elaborado, assim foi formulada a seguinte questão:

É possível avaliar o plano de negócios do Sebrae comparado a literatura de Dornelas?

1.3 Objetivo da Pesquisa

Segundo Lakatos & Marconi (2003, p. 218) “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para quê? e para quem?”. Em relação a citação dos autores podemos entender que os objetivos devem trazer uma resposta a situação problemática.

Tornando mais profundo o fato a ser analisado, citam-se os pontos a serem estudados por meio do objetivo geral e dos objetivos específicos:

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o plano de negócios do Sebrae comparando a literatura de Dornelas.

1.3.3 Objetivo Específico

- a) Avaliar as etapas do plano de negócios de acordo com a literatura de José Dornelas;
- b) Apresentar os itens de cada etapa do plano de negócios proposto pelo Sebrae;
- c) Analisar o comparativo de cada etapa dos dois planos de negócios do Sebrae e de José Dornelas;
- d) Avaliar o plano de negócios do Sebrae comparado ao plano de negócios de José Dornelas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação teórica tem como objetivo indicar diversos conceitos referentes ao assunto ao qual foi escolhido, trazendo como base de estudo os artigos, bibliografias e trabalhos escritos publicados. Dando como acréscimo um maior conhecimento para o entendimento no que se diz respeito ao empreendedorismo e planejamento com ênfase no plano de negócio.

Nessa parte do estudo, são colocados os tópicos dos quais serão utilizados para responder ao problema da pesquisa, entre eles estão: o empreendedorismo, que relata sua importância e seu conceito aos olhos de pesquisadores e do SEBRAE; O planejamento, que é apresentado com seu conceito, sua importância, seus tipos de planejamento e o processo do planejamento estratégico tanto para o Sebrae quanto para teoria e; O plano de negócios que expõe sua importância, seu conceito, sua estrutura e todas as etapas através da teoria e do SEBRAE (2013).

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo nos últimos seis anos tem ganhado bastante destaque na economia mundial e principalmente no Brasil. Conhecer o mercado ao qual deseja abrir seu negócio é o principal fator para um empreendimento de sucesso.

De acordo com a necessidade do mercado ao qual o empreendedor deseja inserir seu negócio, ele terá que ter iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz, utilizar os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive e aceitar assumir os riscos e possibilidades de fracassar (DORNELAS, 2001).

Drucker (2001, p. 34) explica que “o empreendedor sempre está buscando mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

Para um empreendimento de sucesso o seu criador terá desafios antes e durante o seu projeto, entre eles existe a criação do planejamento que é de fundamental importância, pois,

após enxergar uma oportunidade de negócio é necessário um planejamento para reduzir determinados riscos (SEBRAE/BA, 2009).

Com isso, é possível entender que o empreendedorismo é uma ação social ao qual o indivíduo autodenominado empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias (SCHUMPETER 1949 apud DORNELAS, 2001, p.37).

Levando em consideração todo o conceito e visão da teoria sobre empreendedorismo, passamos a entender que para uma empresa ter sucesso é necessário além de disciplina e visão de mercado um bom planejamento, com isso, é de absoluta importância que entendêssemos sobre o planejamento e suas etapas, logo em seguida dá início ao ponto de vista da teoria sobre o plano de negócio que seria uma das ferramentas cruciais do planejamento estratégico e o propósito de nosso estudo.

2.2 Planejamento

De acordo com Sobral & Peci (2008), “O planejamento é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades”.

Para Kotler E Armstrong (2014) “Toda empresa deve encontrar o plano para sobrevivência e crescimento em longo prazo que faça mais sentido tendo em vista sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos específicos”.

Com o objetivo de formular de acordo com Mintzberg (2004), o planejamento integra decisões através de um procedimento formal para produzir um resultado articulado na forma de um sistema, para isso se faz necessário a decomposição, articulação e racionalização da organização.

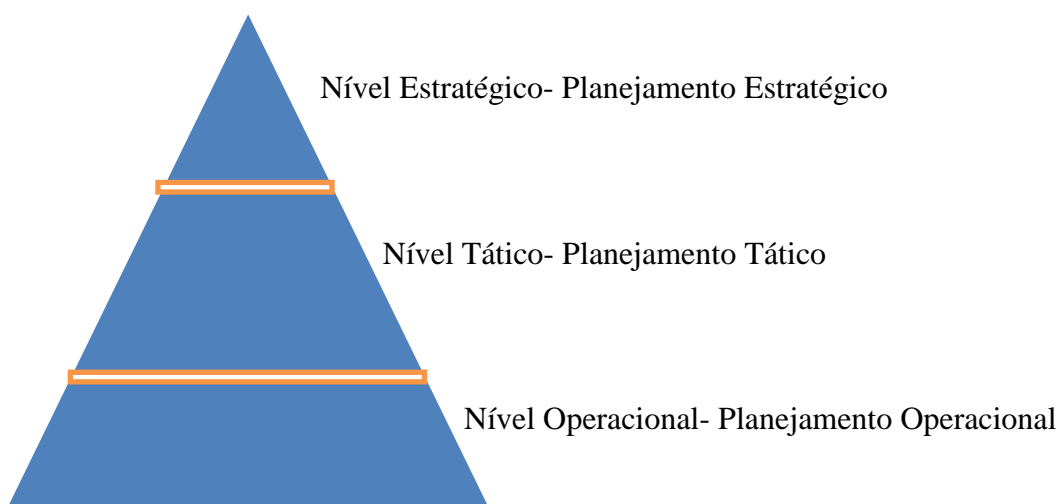
Para os autores o planejamento é uma das funções da administração a qual irá definir planos para alcançar os objetivos de acordo com o tempo, seja ele de curto, médio ou ao

longo prazo e que integra um conjunto de decisões que serão tomadas de acordo com o nível do qual seja necessário a tomada de decisão.

Independentemente do nível hierárquico dentro da organização o planejamento é necessário, no entanto, a diferença entre um e outro é como a organização é vista de acordo com cada um e o prazo que se é possível fazer planejamento. Com isso, para cada área, seja ela operacional, tática e estratégica é de extrema importância que cada etapa detalhe um plano de acordo com a sua função (SOBRAL & PECI, 2013).

São existentes três tipos de planejamento que vai de acordo com o nível hierárquico, como mostra Oliveira (2006) em sua pirâmide ilustrativa:

Figura 01. Os Níveis do Planejamento



Fonte: (adaptado) OLIVEIRA (2006)

2.2.1 Tipos de Planejamento

a) Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico é conceituado como “um processo administrativo que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista em obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”.

Quando a estratégia passa a ser um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva ela também exerce a função de implementar essa vantagem a qual os concorrentes não conseguiram copiar (HITT, RELAND & HOSKISSON, 2008).

Dentro do mercado ao qual está inserido o gestor deverá analisar seus ambientes e traçar objetivos para criar valor onde deverá considerar sua estrutura e levar em conta seus *stakeholders*, em especial seus concorrentes, para isso se faz necessários planos estratégicos ao longo prazo.

Andion & Fava (2002, p. 28), alertam que “é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas”.

De acordo com Sobral & Peci (2013, p. 134), “Os planos estratégicos se referem a organização como um todo, cobrem decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo e servem de base aos planos táticos e operacionais, onde esse tipo de plano tem forte orientação externa”.

Levando em consideração essas possíveis mudanças, BARNEY & HESTERLEY (2007), observa o planejamento estratégico como um grande desafio de ser previsto, passando a estratégia de uma empresa a se tornar apenas uma teoria. No entanto para o autor é possível reduzir esses riscos escolhendo a estratégia correta para organização de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica.

b) Planejamento Tático

No nível organizacional, o planejamento tático está alocado na parte intermediária estrutura hierárquica empresarial, sendo ele, responsável pela ligação da parte superior com a parte inferior, como ilustra a figura 01 (Os Níveis de Planejamento).

Sobral & Peci, (2013) relatam que, “Os planos táticos traduzem os objetivos gerais em objetivos específicos de uma unidade da organização geral para uma área funcional, como marketing ou recursos humanos”.

Os gerentes recebem as decisões globais tomadas no nível institucional e as transformam em programas de ação para o nível operacional, possuindo assim uma visão tática e orientada para sua unidade de negócios, seja ele operacional, financeiro, comercial ou recursos humanos (CHIAVENATO, 2005).

c) Planejamento Operacional

De acordo com Sobral & Peci, (2013), “Os planos operacionais identificam os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais operacionais da organização, que também contribuíram para sustentar as atividades dos planos táticos e estratégicos”.

Já para Moreira, (2012), “O planejamento e a tomada de decisões operacionais têm lugar nas operações produtivas, envolvem curtos horizontes de tempo e riscos relativamente menores. Tarefas rotineiras como a alocação de carga aos departamentos produtivos e a programação da produção são exemplos, assim como o controle de estoques”.

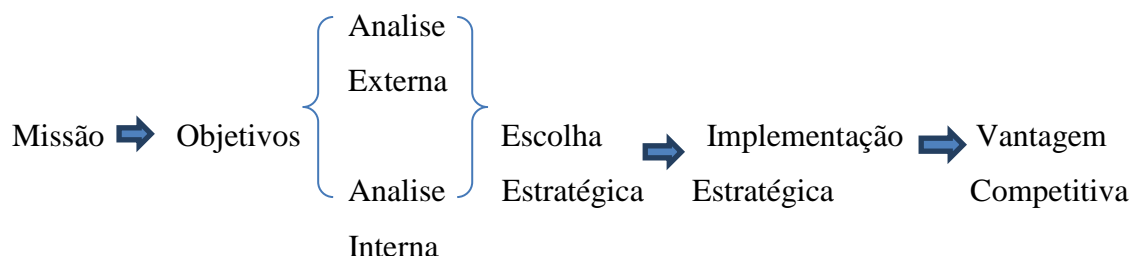
É no planejamento operacional em que onde serão colocados em prática todos os objetivos, antes elaborados pela cúpula organizacional e traduzidos pela gerência, com o foco na elaboração dos produtos e todas as suas variáveis, como o tempo de produção e suas etapas. Seu administrador recebe o nome de supervisor pois tem um contato direto coma a execução ou operação, realizada pelos funcionários não-administrativos (CHIAVENATO, 2005).

2.2.3 Processo de Administração Estratégica

BARNEY & HESTERLEY (2007), “O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma

empresa escolherá uma boa estratégia, isso é, uma estratégia que gere vantagem competitivas”. Para ilustrar melhor o processo administrativo estratégico segue a Figura 02;

Figura 02. Processo Administrativo Estratégico



Fonte: (adaptado) BARNEY & HESTERLEY (2007)

Na figura acima, é demonstrado todo processo administrativo estratégico que começa por uma missão, que é o que empresa deseja alcançar quando for abrir o seu negócios; em seguida, deve ser expostos os objetivos que pretende conseguir; a análise do ambiente interno e externo que irá influenciar na escolha da estratégia adequada; baseado nisso, a implementação dessa estratégia e as vantagens que acredita realizar com relação aos concorrentes após completar esse parte do processo.

Para Hitt, Reland & Hoskisson (2008), “O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

Com o objetivo de obter retorno através do planejamento estratégico é que o empreendedor deve passar por todo processo para evitar riscos ao negócio antes mesmo de iniciar o investimento. Dito isso, foi criado um plano base para aquele futuro empreendedor que deseja planejar todos os setores e atividades que a empresa irá atuar e onde poderá fazer um estudo prevendo as necessidades do mercado. Pensando nisso foi criado o plano de negócios.

2.3 Plano De Negócios

Ao encontrar uma oportunidade de negócios muitas pessoas não percebem e quando percebem não sabem por onde devem começar, por isso ter dinheiro não é o suficiente para começar um negócio, isso exige dedicação, paciência, visão empreendedora e por fim o mais importante, conhecimento em gestão e planejamento.

Os empreendedores que buscam instrumentos para evitar riscos e incertezas no futuro podem obter modelos de planejamento para seu negócio. Com o objetivo de não só manter seu investimento, mas poder ter lucro.

Antes de fazer um plano de negócios o futuro empreendedor só tem uma ideia de que para se tornar algo que possa ser atrativo aos olhos dos investidores é indispensável que seja um negócio com grande potencial para que der certo levando em conta seus devidos riscos (DORNELAS; TIMMONS e SPIELLI, 2010).

Em nosso estudo, o plano de negócio é a ferramenta que iremos utilizar para demonstrar a sua importância ao articular cuidadosamente todo o processo da abertura de um *start-up* (pequena empresa rentável) avaliando suas etapas e a eficiência em que o modelo pode oferecer ao empreendedor. Graças a sua imprescindibilidade para nossa pesquisa, apresentaremos o seu conceito na visão de alguns autores.

De acordo com o SEBRAE (2009) “Um plano de negócios é um documento que descreve quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”.

Segundo Dornelas (2011), “O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro”.

O plano de negócio é o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial em que o ajuda a sustentar a perspectiva sobre o que necessita ser realizado e é onde

também são descritos todos os elementos externos e internos relevantes (HISRICH; PETERS e SHEPHERD, 2014).

Para criar um plano de negócio é importante compreender que ele não é apenas um documento escrito, mas um guia detalhado para conversão de suas ideias e de sua visão em um negócio real e em funcionamento (BARON e SHANE, 2016).

O plano de negócio que busca revelar o potencial da empresa para quem deseja investir deve agregar valor para seu cliente atendendo assim uma necessidade, solucionar possíveis problemas, ter fortes características de mercado, conter margens e rentabilidade e por fim familiarizar os fundadores e a equipe em termos como o equilíbrio fundamental entre o risco e a recompensa (DORNELAS, 2010).

De acordo com os autores acima selecionados, o plano de negócios é um documento ou declaração escrita que descreve os elementos do ambiente e através dos objetivos da empresa busca detalhadamente revelar seu potencial avaliando os riscos e recompensas, fazendo assim, projeções em relação ao futuro.

Para fazer um comparativo entre o plano de negócios exposto pela teoria e o outro proposto pelo SEBRAE (2013) entenderemos como cada um explica as etapas do plano de negócios, formando assim, uma estrutura.

2.4 Sebrae

Criada em 5 de julho de 1972 a instituição antes conhecida por CEBRAE (Centro de Assistência Gerencial à Pequenas e Médias Empresa) buscava por conta da acessão das pequenas e médias empresas apoiar por meio de ações nas áreas de gestão, custo, finanças, marketing e vendas, além de prestar assistência técnica ao desenvolvimento de projetos com vista à obtenção de crédito.

Em 1990 O CEBRAE passa a ser financiada por empresas e não mais pelo governo, além disso com a essa mudança outras foram tomando corpo, como a sua nomenclatura que passou de CEBRAE para SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas), e a ligação a outros institutos, como: SESC, SENAC, SESI, SENAI, SENAR, SEST E SENAT.

Após esse acontecimento o SEBRAE passou a estudar quais eram os micro e pequenos empreendedores no país e qual o conhecimento sobre gestão que essas pessoas tinham. De lá para cá, o SEBRAE ampliou sua estrutura de atendimento para todos os estados do país, capacitou inúmeras pessoas e ajudou na criação e desenvolvimento de micro e pequenos negócios por todo o país.

Após apresentar um pouco da história do Sebrae e a sua relação com os empreendedores no Brasil, esse estudo parte para o modelo de plano de negócios na visão do Sebrae para o micro e pequeno empreendedor, seja ele investidor ou idealizador.

2.5 Modelo do Plano de Negócios do SEBRAE

Segundo o Sebrae (2013, p. 13) “um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”.

O plano de negócios busca ajudar o empreendedor a compreender se sua ideia é viável quando o mesmo busca informações mais detalhadas para o ramo ao qual deseja atuar. Os pontos fortes e fracos do seu negócio, principalmente, os produtos e serviços que iram oferecer, seus clientes, concorrentes e fornecedores (SEBRAE 2013).

2.2.3.2 Sumario do Executivo

O sumario do executivo é um resumo do plano de negócios onde devem constar os pontos mais importantes, entre eles é constatado:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio

Antes de fazer o plano é necessário que se faça um breve resumo dos principais pontos do plano de negócios, entre eles, é importante saber o que é o negócio; quais os principais produtos e/ou serviços; quem serão seus principais clientes; onde será localizada a empresa; o montante de capital a ser investido; qual será o faturamento mensal; qual o lucro

espera obter do negócio e por fim; em quanto tempo espera que o capital investido retorne(SEBRAE 2013, p. 20).

Indicadores como: Lucratividade; Rentabilidade; Prazo de Retorno do Investimento e o; Ponto de Equilíbrio. São pontos importantes para o plano de negócio que falaremos mais adiante em nosso estudo (SEBRAE 2013, p. 21).

- Dados dos empreendedores, experiências profissionais e atribuições

Nesse tópico, o elaborador do plano informara os dados pessoais e profissionais do responsável pela administração do negócio, fazendo ele também, uma breve apresentação de seu perfil, destacando seus conhecimentos, habilidade e experiências anteriores (SEBRAE 2013, p. 22).

Caso o investimento seja feito através de uma sociedade, é importante que exista uma grande sintonia entre os sócios, dos quais os seus objetivos e comprometimento seja de interesse comum, dividindo tarefas, definindo pró-labore, determinado grau de autonomia para ambas as partes, determinar um sistema de sucessão, formular possíveis atritos em contrato e por fim, conhecer o histórico do seu sócio perante as autoridades governamentais e bancarias (SEBRAE 2013, p. 22 e 23).

Deve constar entre os dados do empreendedor: O nome; endereço; cidade; estado e telefone. Quando existe um sócio são necessários os dados dos dois (SEBRAE 2013, p. 24).

- Dados do empreendimento

Nessa alínea, é requerido os dados da empresa, como: o nome da empresa e o número de inscrição do CNPJ- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. Caso a empresa não detêm registro, indicar o número do CPF- Cadastro Pessoa Física do administrador ou responsável (SEBRAE 2013, p. 26).

- Missão da empresa

Para o Sebrae (2013, p. 26), “A missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio”.

Definir qual é seu negócio; quem é o consumidor? O que é valor para o consumidor? O que é importante para o empregado, fornecedor, sócio, comunidade, etc...? São perguntas que ao serem respondidas poderá forma a missão da empresa (SEBRAE 2013, p. 26 e 27).

- Setores da atividade

Os setores da atividade, busca orientar o empreendedor a indicar o negócio da sua empresa e posteriormente, qual(is) setor(es) ela pretende atuar, entre eles, o SEBRAE (2013, p.28), cita quatro setores, que são, “Agropecuária; Indústria; Comércio e; Prestação de Serviços”.

- Forma jurídica

Segundo o Sebrae (2013, p.29), “A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros”.

A empresa deve seguir a constituição formal, definindo assim, sua forma jurídica que para as micro e pequenas empresa são, segundo o SEBRAE (2013, p. 29),

- **“Microempreendedor Individual – MEI:** pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário”.

- **“Empresário Individual:** pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas pela empresa”.

- **“Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI:** empresa constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular”.
- **“Sociedade Limitada:** sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social”.
- Enquadramento tributário

Todas as empresas que detêm uma receita bruta anual em um valor abaixo ou igual a R\$ 3,6 milhões de reais se beneficiarão da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento do imposto único. Esse benefício é chamado de Simples Nacional (SEBRAE 2013, p. 31).

O Simples Nacional para as microempresas (ME) classificada com o faturamento anual igual ou abaixo de R\$ 360 mil reais e para as empresas de pequeno porte (EPP) com o faturamento abaixo ou igual a R\$ 3,6 milhões que abrange os seguintes tributos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal (SEBRAE 2013, p. 31).

No entanto, segundo o Sebrae (2013, p. 31), “A Lei também criou o Microempreendedor Individual (MEI), que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60 mil. O MEI pode ter um empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. O recolhimento dos impostos e contribuições é feito em valor fixo mensal, independente da receita bruta”.

- Capital social

Para o Sebrae (2013, p. 33), “O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio”. À frente iremos ver mais sobre capital social.

Caso o empreendedor tenha sócio (s), será preciso determinar o valor do capital que cada sócio irá investir e o seu percentual (SEBRAE 2013, p. 33).

- Fontes dos recursos

O Sebrae (2013, p. 34), relata que, “Para o início das atividades, você pode contar com recursos próprios, de terceiros ou com ambos”. A instituição (2013, p. 34), também explica que “recursos próprios envolve a aplicação por parte dos proprietários e de todo capital necessário para a abertura da empresa, já a utilização de recurso de terceiros compreende a busca de investidores ou de empresários junto as instituições financeira”.

- a) Análise de Mercado

Em sua análise de mercado, o empreendedor deve busca conhecer melhor o setor ao qual deseja se inserir, sendo essa uma das tarefas mais importantes para a elaboração do plano de negócios. Entre as ferramentas de análise do ambiente é possível citar três *stakeholders* (clientes, concorrentes e fornecedores) que fazem parte do microambiente (SEBRAE 2013, p. 47).

- Estudo do Cliente

Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Identificar essas soluções e conhece-los melhor é o objetivo ao qual o gestor deve buscar. Para facilitar o recolhimento dessas informações o empreendedor dispõe de 4 passos. (SEBRAE 2013, p. 36).

- 1º Passo: Quais as características gerais do cliente?

Caso o cliente for pessoa física o empreendedor deverá buscar características através das seguintes perguntas: Qual a faixa etária; na maioria são homens ou mulheres; têm família grande ou pequena; qual é o seu trabalho; quanto ganha; qual é a sua escolaridade; onde moram (SEBRAE 2013, p. 36).

Caso o cliente for pessoa jurídica o empreendedor deverá buscar características através das seguintes perguntas: Em que ramo atua; Que tipo de produtos ou serviços oferece; Quantos empregados possuem; Há quanto tempo estão no mercado; Possuem filial; Se possuem filial, onde fica; Qual a sua capacidade de pagamento; Têm uma boa imagem no mercado (SEBRAE 2013, p. 37).

- 2º Passo: Quais os interesses e comportamento do cliente?

Para entender o comportamento e determinados interesses dos seus clientes, o empreendedor deve buscar identificar respostas para seguintes propostas: Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço; onde costumam comprar; que preço paga atualmente por esse produto ou serviço similar (SEBRAE 2013, p. 37).

- 3º Passo: O que leva o cliente compra esse produto?

Identificar o que leva as pessoas a comprar determinado produto é o terceiro passo que o empreendedor terá que fazer através das seguintes perguntas: O preço; A qualidade dos produtos e/ou serviços; A marca; O prazo de entrega; O prazo de pagamento; O atendimento da empresa (SEBRAE 2013, p. 37).

- 4º Passo: Onde se encontram os clientes?

Por fim, onde encontrar os possíveis clientes encerra a lista de perguntas para o empreendedor, tais questões se resumem em: Qual o tamanho do mercado em que você irá atuar; É apenas sua rua; O seu bairro; Sua cidade; Todo o Estado; O País todo ou outros países; Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade (SEBRAE 2013, p. 37 e 38).

Para o SEBRAE (2013, p. 38), “Uma empresa é viável quando tem clientes em quantidade e com poder de compra suficiente para realizar vendas que cubram as despesas, gerando lucro”.

O SEBRAE (2013, p. 38), também orienta ao empreendedor que “Encontre um grupo de pessoas ou empresas com características e necessidades parecidas e trate-os de maneira especial”.

O objetivo desses questionários é oferecer aos empreendedores diversas técnicas para pesquisar seus consumidores, que vai da aplicação também de entrevistas e conversas informais com clientes em potenciais e a observação dos concorrentes (SEBRAE 2013, p. 38).

- Estudo dos Concorrentes

Segundo o Sebrae (2013, p. 41), “concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes”.

Na elaboração dos pontos forte e fracos, o empreendedor deve buscar comparações entre a concorrência e o seu próprio negócio (SEBRAE 2013, p. 41), segue abaixo alguns itens a serem avaliados:

- Qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc.;
- Preço cobrado;
- Localização;
- Condições de pagamento - prazos concedidos, desconto praticados, etc.;
- Atendimento prestado;
- Serviços disponibilizados - horário de funcionamento, entrega em domicílio, teleatendimento, etc.;
- Garantias oferecidas.

Após tirar essas comparações entre o negócio do proprietário e o concorrente, é indicado que se tire algumas conclusões (SEBRAE 2013, p. 41), entre elas:

- Se sua empresa poderá competir com outras que já está há mais tempo no ramo?
- O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?
- Há espaço para todos, incluindo você?
- Se a resposta for sim, explique os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas para você concorrer em pé de igualdade com essas empresas?

De acordo com os questionamentos que o novo empresário deverá ter em relação aos seus concorrentes, é possível com essas informações elaborar um planejamento estratégico para ganhar fatia de mercado, no entanto, a concorrência também deve ser vista como uma situação favorável, pois bons concorrentes servem como parâmetro de comparação e de parceria, além de ser uma fonte de estímulo à melhoria (SEBRAE 2013, p. 42).

- Estudo dos Fornecedores

Para o SEBRAE (2013, p. 41), “O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços”.

Na elaboração do plano de negócios, o empreendedor deverá levar em consideração seus possíveis fornecedores, quem irá fornecer equipamento, ferramentas, moveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços (SEBRAE 2013, p. 44).

Além de encontrar fornecedores, quando for empreender é importante atualizar o cadastro desses fornecedores, fazendo também, uma pesquisa de: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essa pesquisa será útil para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio (SEBRAE 2013, p. 44).

Analisar os fornecedores se faz necessário para um plano estratégico em que o pequeno empresário busque a melhor escolha para cada artigo, porém, que não perca o contato com os demais, pois muitas ameaças como a falta de capacidade técnica para o fornecimento de material, o desprezo ao prazo de entrega e por fim, a mudança do preço combinado. Poderá acarretar em uma separação da parceria (SEBRAE 2013, p. 45).

✓ Etapas do Plano de Negócios

Para facilitar ao leitor o entendimento do nosso estudo sobre plano de negócios, indicaremos cada etapa do modelo do plano de negócio oferecido pelo SEBRAE para os empreendedores.

O modelo do plano de negócios é composto pelo plano de marketing, plano de operações e o plano financeiro (SEBRAE, 2013). Segue abaixo o planejamento necessário de cada setor proposto pelo SEBRAE para os micro e pequenos empreendedores que desejam começar um negócio:

- Plano de Marketing

Pensando sempre no ponto de vista do cliente, o empreendedor deve descrever os principais itens que serão produzidos, seja mercadorias ou serviços, no caso de mercadoria é necessário especificar detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Para empresas de serviço, informe quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas (SEBRAE 2013, p. 48).

O Sebrae (2013, p. 48), também lembra ao empreendedor que, “Verifique se há regulamentos ou exigências oficiais a serem atendidas (vigilância sanitária, normas técnicas, etc.) para a produção ou acondicionamento dos produtos vendidos por você”.

Apresentado o conceito do plano de marketing e suas utilidades, o Sebrae propõe (como elaborar um plano de negócios) quatro fatores do marketing que procura orientar o empreendedor a fazer a melhor escolha estratégica de acordo com esses quatro indicadores para atrair clientes, evitando futuros riscos. Entre os fatores, a instituição indica: O preço, promoção, canais de distribuição e localização.

- Preço

Segundo o SEBRAE (2013, p. 49), “preço é o que consumidor está disposto a pagar pelo que você irá oferecer. A determinação do preço deve considerar os custos do produto

ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, você pode verificar se seu preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos”.

O preço da venda será retomado em nosso estudo no Plano Financeiro, quando for calculado o faturamento total da empresa. Antes disso, o Plano de Marketing ainda busca obter estratégias para atrair seus clientes, entre elas às promoções (SEBRAE 2013, p. 50).

Em busca do plano perfeito para elaboração do produto de acordo com as necessidades do seu cliente, o gestor deve orienta-se para as características e as possíveis restrições regulamentadoras antes da fabricação do item ou prestação do serviço. Feito isso, é passado o preço (SEBRAE 2013, p. 48).

- **Promoção**

Para o Sebrae (2013, p. 50), “promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes”.

Em seu plano de marketing estratégico poderão ser utilizados alguns canais de comunicação, como propaganda em rádio, jornais e revistas; internet; amostras grátis; mala direta, folhetos e cartões de visita; catálogos; Brindes e sorteios; Descontos (de acordo com o volume comprado); Participação em feiras e eventos (SEBRAE 2013, p. 50).

De acordo com Sebrae (2013, p. 50 e 51), “petermine de que maneira você irá divulgar seus produtos, pois todas as formas de divulgação implicam em custos. (...). Leve em conta o retorno dessa estratégia, seja na imagem do negócio, no aumento do número de clientes ou no acréscimo da receita”. Entre algumas formas importantes de divulgação existem os (SEBRAE 2013, p. 51):

Catálogos: Que apresenta o produto da empresa de forma organizada, onde é necessário que se inclua fotos, informações técnicas e formas de utilização (SEBRAE 2013, p. 51).

Panfletos e Volantes: Colocando informações básicas sobre os produtos e serviços, os panfletos se torna uma grande ferramenta de divulgação quando podem ser entregues também em locais com bastante fluxo de pessoas (SEBRAE 2013, p. 51).

Revistas Especializadas: Os anúncios em revistas especializadas são mais baratos e atingem diretamente o seu público alvo (SEBRAE 2013, p. 51).

Feiras: De acordo com a Sebrae (2013, p. 51), “as feiras são bons locais para apresentar sua empresa a um público selecionado por juntar clientes, especialistas, concorrentes e fornecedores, além de gerar vendas”.

A Marca: Um nome e um logotipo que sejam fáceis de pronunciar e memorizar contribui bastante para o sucesso do empreendimento. É de extrema importância que o empreendedor consulte o nome e a logo junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), para certificar-se do uso (SEBRAE 2013, p. 51).

- Canais de Distribuições

Canais de distribuição será a forma como os produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes, entre esses canais, como: vendedores internos e externos, representantes, etc. A empresa conseguiu ir até ele (SEBRAE 2013, p. 53).

O Sebrae (2013, p. 53), indica que o empreendedor “pense no tamanho dos pedidos, na quantidade de compradores e no comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente, por telefone ou outro meio”. Fazendo isso, o gestor de Marketing saberá o meio e a forma mais adequada de alcançar os seus clientes.

Como vantagem sobre a concorrência, montar uma boa equipe interna de vendas que conheça bem seus produtos e serviços faz da comercialização da empresa algo forte para a organização. Para isso, é necessária a dependência de alguém para fazer a comercialização seja: vendedor, representante comercial e o próprio empresário. A comercialização também pode ser feita a distância usando o telefone que é um canal de comunicação muito utilizado atualmente por pequenas empresas (SEBRAE 2013, p. 53).

- Localização do negócio

A localização da instalação do seu negócio deve ser a melhor para justificar os motivos da escolha desse local. O ponto em que será instalada a empresa deve estar diretamente relacionada com o ramo de atividade (SEBRAE 2013, p. 55).

Segundo o Sebrae (2013, p.55),” um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas”.

A localização é fundamental para o sucesso do negócio, onde é importante levar em consideração os seguintes aspectos: Analisar do contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel; verificar as condições de segurança da vizinhança; observar a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento; ficar atento para a proximidade dos clientes que compram seus produtos e o fluxo de pessoas na região; lembrar-se de se certificar da proximidade de concorrentes; avaliar a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete; visitar o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local (SEBRAE 2013, p. 55).

Para o micro pequeno empreendedor a compra de um imóvel para a instalação da empresa não é uma atitude comum, pois pode imobilizar maior parte do recurso, comprometendo assim boa parte do capital de giro. Não é interessante forçar um negócio em um local inapropriado para o seu tipo de empreendimento, porém se já contém o local, procure um negócio adequado para ele. Em caso de aluguel, não alugue antes de verificar se o local tem restrições seja legais ou físicas para o tipo de negócio que você deseja (SEBRAE 2013, p. 56).

Após o Sebrae (2013) apresentar o modelo do plano de marketing com seus quatro indicadores, a cartilha proposta revela outra fase da elaboração do plano de negócios a ser citada e que é de extrema importância para operação e o processo da empresa. O plano operacional é a oportunidade que o empreendedor tem em avaliar como a empresa irá funcionar internamente.

- Plano de Operações

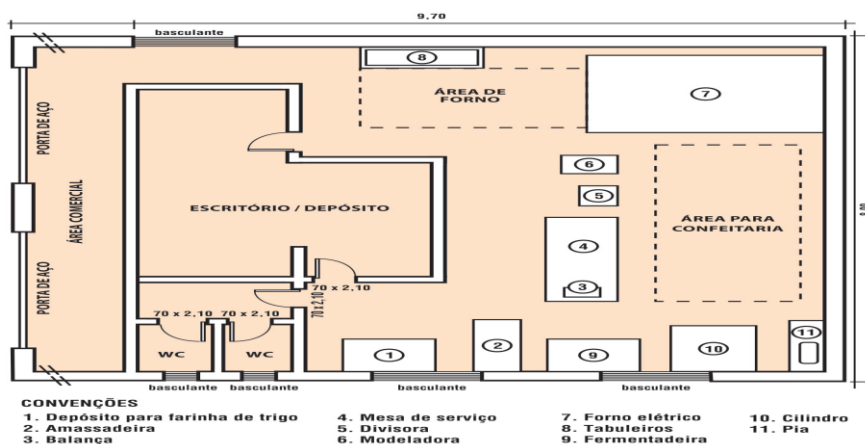
Em sua cartilha, o SEBRAE (2013) explica a pessoa que deseja abrir um novo negócio que o plano operacional tem características que devem ser estudadas com cuidado para produzir aquilo que o indivíduo pretende oferecer ao seu cliente. O *Layat*, a capacidade produtiva, o processo operacional e a necessidade de pessoal. São os objetos a serem avaliados por um plano operacional de acordo com o SEBRAE 2013.

- Layout

A Sebrae (2013, p. 58), revela que “por meio do *layout* ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível”.

Quando não é possível contratar pessoas que possam te ajudar nessa tarefa, o empreendedor deverá buscar ele mesmo distribuir as áreas da empresa, os equipamentos, móveis e as pessoas de maneira racional e sensata. Fazendo isso, poderá deter de um bom arranjo físico onde trará uma série de benefícios, como: aumento da produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; maior facilidade na localização dos produtos por clientes na área de vendas; melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas (SEBRAE 2013, p. 58). Segue a Figura 03 de um *Layout* apresentado:

FIGURA 03. Modelo de Layout



Fonte: Sebrae (2013, p. 59).

É importante que empreendedor verifique se o *layout* está de acordo com a legislação vigente para o tipo de negócio e se é possível adequá-lo para pessoas portadoras de necessidades especiais (SEBRAE 2013, p. 60).

- Capacidade Produtiva

A estimativa da capacidade instalada se faz importante, pois a empresa pode saber o quanto será produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício durante a produção. Esse controle nos leva a crê que produzir e vender muito não é fazer isso bem, pois um alto faturamento pode nos trazer altos custos e desperdícios desnecessários (SEBRAE 2013, p. 61).

Para planejar a sua capacidade de produção o empreendedor deve procurar ser realista e considerar que na projeção do volume de produção, de vendas ou serviço: o tipo de produto ou serviço, as suas instalações e maquinário, sua disponibilidade financeira, o fornecimento de matérias-primas e ou mercadorias e o tamanho do mercado podendo assim evitar transtorno durante a execução (SEBRAE 2013, p. 61).

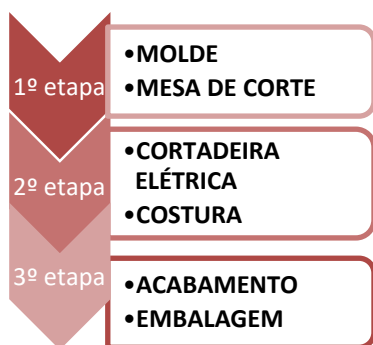
Alguns produtos têm suas demandas sazonais, com isso, sua capacidade de produzir pode diminuir e aumentar durante determinado período, geralmente o tempo estimado é de um ano, pois muitos produtos são mais vendidos de acordo com a estação do ano ou até períodos mais curtos como meses e dias. Essas oscilações exigem do empreendedor estratégias pra curto prazo (SEBRAE 2013, p. 61).

- Processos Operacionais

O empreendedor deve pensar como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas (SEBRAE 2013, p. 62).

É indicado para o negócio uma rotina onde existam todos os trabalhos com seus responsáveis e os materiais para uso, a SEBRAE (2013), demonstra um processo que foi utilizado em uma indústria, mas que pode fazer o mesmo com diversas atividades do seu negócio, segue a Figura 04 para ilustrar (SEBRAE 2013, p. 62 e 63).

FIGURA 04. Exemplo de um Processo de Produção



Fonte: Sebrae (2013, p. 63).

- Necessidade de Pessoal

Como o plano de negócio do SEBRAE é um guia para elaboração de empresas com micro e pequeno porte, ele não expõe muitas informações para contratação de pessoal, baseamento disso se dá as poucas informações expostas sobre agregação de pessoal na cartilha, porém a fonte de pesquisa apresenta algumas observações relevantes em relação ao pessoal necessário para a eficiência do processo de produção.

A necessidade de pessoal inclui sócios, familiares (se for o caso) e as pessoas a serem contratadas, segundo a instituição, é importante verificar se a mão de obra disponível é qualificada, caso não seja, o treinamento passa a ser um bom investimento. A consulta nos sindicatos sobre direitos trabalhistas é uma grande fonte de informação legal para contratação de pessoal (SEBRAE 2013, P. 64).

Para completar seus setores o empreendedor irá planejar a parte financeira do seu negócio em que busca estimar seus investimentos através dos seus recursos e que segundo o plano de negócio proposto pelo SEBRAE (2013), para empresas de pequeno porte também analisa indicadores de viabilidade e controle anuário (SEBRAE 2013, P. 64).

- **Plano Financeiro**

Investimento total

De acordo com seu negócio o empreendedor deve planejar o total a ser investido para que a empresa comece a funcionar, onde a formação do investimento total é composta pelos investimentos fixos, o capital de giro e investimentos pré-operacional que serão relatados mais adiante (SEBRAE 2013, P. 66).

- ✓ **Investimentos Fixos**

Segundo a Sebrae (2013, p. 66), “o investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada”.

Entre os bens relacionados estão os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos para o negócio. Os bens devem estar em perfeitas condições, usados ou não e deve existir uma quantidade necessária. O valor de cada item depois de encontrado ele é somado com todos os outros, gerando o total a ser desembolsado pelo empreendedor como investimento fixo (SEBRAE 2013, p. 66).

Algumas observações são importantes na hora de adquirir os imobilizados, como: imobilizações desnecessárias, dar preferência em aluguel ao invés de construir ou comprar, terceirizar algumas atividades ou maquinário, e por fim pesquisar e avaliar diversas opções de aquisição tomando cuidado com seu estado de conservação. Para o empreendedor a opção em não comprar imobilizados o ajuda a reter mais capital de giro para o seu negócio (SEBRAE 2013, P. 67).

Para entendermos melhor como funciona o capital de giro, a Sebrae (2013), conceitua e explica o capital de giro orientando o empreendedor a poder gerar atividades para atrair clientes sem comprometer o capital de giro da empresa.

✓ Capital de Giro

De acordo com o Sebrae (2013, p. 69), “o capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas”.

A.1- Estoque Inicial

O capital de giro é formado por alguns fatores, entre eles o estoque inicial que para o Sebrae (2013, p. 69), é algo que “é composto pelos materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis à fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas”.

Nesse estudo iremos acrescentar a tabela da Sebrae (2013), em que irá ajudar ao leitor a entender como o empreendedor estima o estoque inicial de acordo com algumas variáveis, como: mercadorias a serem compradas, as quantidades necessárias, seu preço unitário e o total a ser gasto. Para isso, é indicado que o empreendedor leve em consideração sua capacidade de produção, o tamanho do mercado e o potencial de vendas da empresa (SEBRAE 2013, P. 69 e 70).

TABELA 01- Estimativa de Estoque Inicial

	Descrição	Quant	Valor Unitário	Total
1	Produto	0	0	0
2	Produto	0	0	0
3	Produto	0	0	0
4	Produto	0	0	0
5	Produto	0	0	0
6	Produto	0	0	0
7	Produto	0	0	0
8	Produto	0	0	0
9	Produto	0	0	0
10	Produto	0	0	0
	Total de A	0	0	0

Fonte: Adaptado (SEBRAE 2013, P.71).

O empreendedor pode usar de algumas estratégias como conseguir informações para estimar os custos variáveis reduzindo possíveis despesas, entre elas o SEBRAE (2013) cita fazer uma pesquisa ampla perante seus fornecedores. Pechinchando, negociando bons preços e condições de pagamento. Com isso proporciona oportunidades para oferecer preços competitivos e assim aumentar as receitas e o lucro da empresa (SEBRAE 2013, P.70).

O controle do estoque deve ser apurado, pois assim o negociador saberá qual o momento ideal para adquirir novos produtos. Em sua formação o estoque deve oferecer preferência aos itens de maior giro, o que nos leva a acrescentar que o estoque parado por muito tempo pode gerar prejuízos, ainda mais, quando seus produtos são perecíveis. Caso isso aconteça, o empreendedor poderá contar com um caixa mínimo para acrescentar a falta do capital de giro (SEBRAE 2013, P. 70).

B.1- Caixa Mínimo

O caixa mínimo é conceituado de acordo com a Sebrae (2013), sendo ele “o capital de giro próprio necessário para movimentar seu negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa”.

Por conta de suas vendas a prazo o empreendedor deve se obter de uma reserva para possíveis transtornos, pois na sobrevivência do seu negócio é necessário buscar se fazer estimativas de vendas a prazo com o objetivo de não sofrer riscos inesperados.

Para calcular a necessidade líquida de capital de giro é preciso definir os prazos médios de vendas, compras e estocagem. É importante pesquisar os concorrentes e fornecedores que serão utilizados na apuração do capital de giro, já que nas vendas a prazo financiamos os clientes por meio dos prazos concedidos e somos financiados pelos fornecedores por meio dos prazos para pagamentos negociados (SEBRAE 2013, P. 71).

1º Passo: Prazo Médio de Venda

Na venda a prazo o empreendedor deve buscar compreender o cálculo utilizado para não afetar seu capital de giro. Em seu cálculo do prazo médio de vendas o ele buscará a ponderação em cada prazo e por fim totalizar a média ponderada em dias, como exemplifica o TABELA 02:

TABELA 02. Contas a Receber (Cálculo do prazo médio de vendas)

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
a vista	20%	0	0
a prazo	45%	30	13,5
a prazo	30%	60	18
a prazo	5%	90	4,5
a prazo	-	-	-
Prazo médio total			36 dias

Fonte: Sebrae (2013, P.72).

Onde:

MPPV: Média Ponderada dos Prazos de Vendas

(%) vendas: (n%)

N: Número de Dias

PMT: Prazo Médio Total

Em sua fórmula:

$$\text{MPPV} = (\text{n\%} \times \text{N})$$

$$\text{PMT} = \sum \text{MPPV}$$

Se calcularmos, o valor do prazo médio total em dia, será:

$$\text{PMT} = (0,20 \times 0) + (0,45 \times 30) + (0,30 \times 60) + (0,05 \times 90) =$$

$$\text{PMT} = 36 \text{ dias}$$

Com isso, a Sebrae (2013), explica que “para calcularmos a média ponderada dos prazos de vendas, basta multiplicarmos o percentual das vendas pelo número de dias que

serão concedidos aos clientes. O resultado acima indica que em média a empresa leva 36 dias para receber suas vendas a prazo”.

O empreendedor deve buscar ter o controle das suas vendas diárias em ordem para não afetar significativamente o seu capital de giro, para isso a instituição apresentou um tabela fictícia ilustrando um exemplo de venda realizada do qual, uma parte dela foi feita a vista e a outra a prazo e como eles entram na média ponderada para o cálculo do prazo médio total de recebimento das vendas (SEBRAE 2013, P.73).

De forma contrária as compras também podem ser realizadas a prazo, porém como nas vendas o gestor deverá calcular os prazos de pagamentos combinados com seus fornecedores encontrando um prazo médio de compra.

2º Passo: Prazo Médio de Fornecedores

Na compra a prazo o empreendedor deve buscar compreender o cálculo utilizado para não afetar em seu capital de giro. Em seu cálculo do prazo médio de compras o empreendedor buscará a ponderação em cada prazo e por fim totalizar a média ponderada em dias, como exemplifica a tabela 03:

TABELA 03- Contas a Pagar (Cálculo do prazo médio de vendas)

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
a vista	50%	0	0
a prazo	50%	30	15
a prazo	-	-	-
a prazo	-	-	-
a prazo	-	-	-
Prazo médio total			15 dias

Fonte: Sebrae (2013, p.73).

Onde:

MPPV: Média Ponderada dos Prazos de Vendas

(%) vendas: (n%)

N: Número de Dias

PMT: Prazo Médio Total

Em sua fórmula,

$$MPPV = (n\% \times N)$$

$$PMT = \sum MPPV$$

Se calcularmos, o valor do prazo médio total em dias será:

$$PMT = (0,50 \times 0) + (0,50 \times 30) =$$

$$PMT = 15 \text{ dias}$$

De acordo com a situação hipotética criada pela Sebrae (2013), o empreendedor passa a ter 15 dias, após o pagamento de 50% a vista do valor da mercadoria para efetuar o restante do pagamento.

A diferença entre o prazo médio de venda para o prazo médio de compra é que, nas compras passamos a ser a parte devedora e assim ele entra como contas a pagar, com isso, a lógica para o cálculo do prazo médio total é a mesma para as duas (SEBRAE 2013, P.73).

Como relatado acima, o tempo de estoque da mercadoria afeta o capital de giro, pois caso o empreendedor venda mais a prazo ficará sem estoque disponível para realizar outras vendas. O mesmo acontece caso ele não consiga vender tudo no prazo estimado.

3º Passo: Prazo Médio de Estocagem

De acordo com a Sebrae (2013, p. 73), “é o prazo médio de permanência da matéria prima ou das mercadorias nos estoques da empresa. Abrange desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos”.

Quando empresa detém em seu estoque mercadorias com o tempo médio de estoque maior que o previsto ela deverá obter um maior número de capital de giro, pois a mercadoria quando estocada por muito tempo significa capital parado, porém não permanente (SEBRAE 2013, P.73).

Com o objetivo de encontrar o tempo adequado em que a empresa necessita de capital de giro é feito um cálculo apresentado pela Sebrae (2013) que orienta o gestor.

4º Passo: Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias

De acordo com a Sebrae (2013), esse cálculo “Compreende a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores)”.

O empreendedor que vende seu produto parcelado ou que deixa estocado por muito tempo corre o risco de ficar sem caixa durante determinado período, podemos entender que quando a empresa vende o produto com um período maior para receber do que para pagar ao seu fornecedor nesse intervalo ele ficará sem caixa disponível para realizar nova compra e assim falta mercadoria.

Para que o empresário possa calcular o período intermediário que financia o seu cliente o Sebrae (2013) em sua cartilha, disponibiliza uma tabela demonstrando como é feito. A tabela 04 mostra o cálculo:

TABELA 04 - Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dia

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	36 dias
2. Estoque – necessidade média de estoques	5 dias
Subtotal 1 (item 1+2)	41 dias
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	15 dias
Subtotal 2 (3)	15 dias
Necessidade Líquida de capital de giro em dias (subtotal 1 – subtotal 2)	26 dias

Fonte: (SEBRAE 2013, p.74).

A tabela 04 busca mostrar ao leitor como calcular a necessidade líquida de capital de giro em dia, para isso, foi utilizado os prazos médios de compra e venda como também os 5 dias de estocagem proposto pelo SEBRAE (2013). O resultado é encontrado com a soma do período de contas a receber mais o tempo de estocagem subtraindo estes ao prazo médio de compra, formando assim um total de 26 dias sem capital de giro (SEBRAE 2013, p.74).

Com o objetivo de não parar suas operações, o empreendedor antes de financiar o seu cliente terá que obter um caixa mínimo que é a reserva em dinheiro para as operações iniciais, onde usa como base o seu custo total diário multiplicado pela necessidade líquida de capital de giro em dias para assim calcular o caixa mínimo necessário, como desenhado na tabela 05 (SEBRAE 2013, p.74).

TABELA 05 - Cálculo do Caixa Mínimo Necessário

1. Custo fixo mensal	4.400,00
2. Custo variável mensal	9.000,00
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	13.400,00
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	446,66
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	26 dias
Total de B – Caixa mínimo (item 4 x 5)	11.613,16

Fonte: Sebrae (2013, p.75).

Essa moldura foi proposta pela Sebrae (2013) em que seus custos fixos e variados detêm de números fictícios para ilustrar ao leitor de forma mais didática como encontrar o caixa mínimo, para isso, antes é achado o custo total da empresa que é dividido em 30 dias, e assim multiplicado pela necessidade líquida de capital de giro em dias.

Segundo a Sebrae (2013, p. 75), “a partir dos dados fornecidos acima o caixa mínimo necessário para a cobertura dos custos da empresa para um período de 26 dias é de R\$ 11.613,16”.

Ao notar como é feito o cálculo do valor do caixa mínimo é possível compreender que quanto maior a necessidade líquida de capital de giro em dias, maior será o seu caixa mínimo. Portanto, negociar bem os prazos com os clientes e fornecedores e não ter estoque parado por muito tempo é uma ótima estratégia para não perder clientes e manter suas finanças regularizadas (SEBRAE 2013, p.75).

De acordo com a instituição o investimento com imobilizados não é somente o fato de uma redução do seu capital de giro, existem outras formas de gasto que ocorrem antes de começar o negócio e que podem ser evitadas.

✓ Investimentos pré-operacionais

Ao adquirir um imóvel seja ele comprado ou alugado, o empreendedor deve olhar as condições físicas as quais se encontra esse imóvel, para assim evitar gastos excessivos, nessas reformas ou obras civis, para que abram as portas e comece a vender, muitas vezes é necessário para adequar o *Layout* de acordo com a sua empresa. Porém, gastos com taxas de registro da empresa, divulgação, cursos e treinamentos e outras despesas devem ser calculadas (SEBRAE 2013, p.78).

Conhecer o investimento total indica ao empreendedor o quanto será necessário para abrir ou ampliar o seu negócio, estimando assim, os valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, sabendo o quanto será gasto o indivíduo deverá avaliar qual a fonte de capital financeiro será retirada o dinheiro (SEBRAE 2013, p.79 e 80).

O investidor poderá contar com duas formas de captação de recursos, a primeira se diz respeito ao capital próprio que é proveniente dos recursos dos proprietários, onde, a partir do momento que o empreendedor tiver conhecimento do valor inicial do investimento poderá necessitar de outras fontes de financiamento (SEBRAE 2013, p.80).

Outra forma de captação de recursos é o financiamento de terceiro (pessoas externas ou instituições financeiras), ao fazer esse empréstimo o empresário deve procurar saber quais as linhas de crédito servem para pequenas empresas. Informações como taxa de juros, o valor que pode ser financiado, a carência e o prazo de pagamento seguido de documentação e garantias exigidas pelo banco, deverão ser orientados pelo gerente (SEBRAE 2013, p.80).

Caso o empreendedor verifique que não consegue arcar com o financiamento é interessante buscar outras formas de conseguir o dinheiro, por tanto se nenhuma dessas maneiras de captar recursos for positiva a alternativas era adiar a ampliação ou inauguração ou até, iniciar um empreendimento menor do que o planejado (SEBRAE 2013, p.80).

Para que o gestor possa estimar se é possível pagar o financiamento é necessário avaliar estimativas de quanto a empresa pode faturar, calculando também, a estimativas dos seus custos.

As estimativas são necessárias para um empreendedor que busca abrir ou ampliar o seu negócio, estimativas do faturamento, do custo total (Custos variáveis + Custos Fixos) e outras deduções como despesas podem não ser exatas, porém, reduzem possíveis riscos norteando o investidor em suas decisões.

- Estimativas do Faturamento Mensal da Empresa

De acordo com a Sebrae (2013, p. 82), “Uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado”.

Antes de estimar o faturamento da empresa o empreendedor deve buscar fazer previsões de vendas avaliando o potencial do mercado e a sua capacidade de produção analisando seus custos fixos e variados, sendo esses instrumentos necessários para calcular a estimativa da receita bruta. Essas análises preventivas devem considerar o preço praticado pelos concorrentes diretos e o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar quando o mercado é avaliado (SEBRAE 2013, p.82).

O empreendedor deve buscar ser cauteloso de acordo com o tempo para estimar o faturamento, onde, para a instituição é de pelo menos 12 meses, e que, porém, em determinados segmentos existe sazonalidade (SEBRAE 2013, p.82).

O Sebrae (2013, p. 82), afirma que, “existem outros meios para se precificar um produto, como por exemplo, fixar uma margem de ganho sobre o custo do produto”.

Ao analisar a estimativa do faturamento da empresa, através da estimativa dos custos, o empreendedor pode, adicionando uma margem de lucro no custo total, encontrar a sua receita bruta de acordo com o tempo avaliado (SEBRAE 2013, p.82).

- Estimativa do Custo Unitário de Matéria-prima, Materiais Diretos e Terceirizações

Como mencionado anteriormente em nosso estudo, os custos devem ser estimados, principalmente, os custos variáveis focados no material (matéria-prima + embalagem) utilizado para fabricação do item. Esses custos variam de acordo com o volume produzido ou vendido seja ele em indústria ou comercializado na loja (SEBRAE 2013, p.84).

O empreendedor deve analisar primeiro o custo para produzir um único item, posteriormente, a soma de todos os itens fabricado ou comercializado desse mesmo produto no período proposto para fazer a estimativa da quantidade total produzida. No entanto, ao comercializar o produto outros custos são adicionados ao custo total, como o custo de comercialização que também pode ser estimado.

- Estimativa dos Custos de Comercialização

As estimativas dos custos de comercialização são registradas no plano de negócio proposto pelo Sebrae (2013), como gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes (SEBRAE 2013, p.87).

Por ser classificado como uma despesa que incide diretamente sobre: As vendas, custos de materiais diretos ou mercadorias. A estimativa do custo de comercialização quando calculada, é aplicado sobre o total de vendas prevista o percentual dos impostos e das comissões, sendo elas, relacionadas como custo variado (SEBRAE 2013, p.87).

Como relatado anteriormente no enquadramento tributário o empreendedor devem cumprir algumas obrigações legais ao registrar uma empresa, entre eles os impostos. No entanto, quando declarada como optante do SIMPLES, o negociador deve desconsiderar o recolhimento dos seguintes impostos: IRPJ, PIS, COFINS e Contribuição Social. ICMS é um imposto estadual do qual é obrigado para quem trabalha com a venda de produtos ou com serviço de transporte, já o ISS também é obrigatório e é devido à prefeitura pelas empresas que prestam serviços (SEBRAE 2013, p.87).

- Apuração dos Custos dos Materiais Diretos e/ou Mercadorias Vendidas

Para a Sebrae (2013, p. 89), “O custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição”.

Ao calcular o quanto em dinheiro saiu do seu estoque, o empreendedor de acordo com as diretrizes indicadas pelo Sebrae (2013) deverá apurar o CMD (Custo com Materiais Diretos) para indústria ou CMV (Custo de Mercadoria Vendida) que são classificados como um custo variável que é o aumento ou diminuição do volume de produção ou de venda (SEBRAE 2013, p.89).

Além dos custos com materiais, o gestor terá que analisar a estimativa dos custos referentes a mão de obra necessária para produção e que entra como custo variável segundo a cartilha elaborada pela instituição.

- Estimativa dos Custos com Mão de Obra

Para estimar a mão de obra é necessário definir quantas pessoas serão contratadas; pesquisar quanto cada empregado receberá de acordo com o seu cargo; e por fim, definir os encargos sociais como: FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, aviso prévio, etc. (SEBRAE 2013, p. 90).

Para calcular o total do salário a Sebrae (2013), explica que o empreendedor deve “aplicar o percentual relativo aos encargos sociais, somando-os aos salários, você saberá qual o custo total com mão de obra”.

Após analisar os custos variáveis possíveis para uma empresa, a Sebrae (2013), segue avaliando o cálculo estimativo dos custos, porém, agora dos investimentos que com o passar do tempo vai gerando despesa para a empresa, composto pelas máquinas, equipamentos e ferramenta esses imobilizados apresentam um custo de depreciação.

- Estimativa do Custo com Depreciação

Segundo a Sebrae (2013), “o recolhimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação”.

Para calcular essa depreciação dos investimentos fixos o Sebrae indica seguir alguns passos: Relacione as máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc.; Determine o tempo médio de vida útil (em anos) desses bens; Divida o valor do bem pela sua vida útil em anos para saber o valor anual da depreciação; Divida o custo anual com depreciação por 12, para calcular a depreciação mensal (SEBRAE 2013, p. 94).

Apesar de ser um custo a depreciação não tem influência na saída de dinheiro do caixa. Entretanto, dependendo da situação financeira da empresa e as estratégias do negócio podem fazer uma reserva para troca do bem ao final da vida útil (SEBRAE 2013, p. 94).

- Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais

De acordo com a Sebrae (2013, p. 95), “os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período”.

Independente de quanto é vendido, diferente dos custos variáveis os custos fixos não sofrem aumento ou diminuição, obrigando o empreendedor a pagar normalmente por despesas como aluguel, energia, salário etc. (SEBRAE 2013, p. 96).

O Sebrae lembra ao investidor que procure ajustar os tipos de despesas de acordo com o seu empreendimento e que ao ser cauteloso, é importante trabalhar com certa margem de segurança na hora de estimar esses gastos (SEBRAE 2013, p. 96).

A redução de custos sem perder a qualidade é um desafio ao empreendedor que deve procurar reduzir ao máximo os custos fixos adotando práticas que busquem a diminuição do desperdício e do retrabalho (SEBRAE 2013, p. 96).

A estimativa do faturamento e dos custos totais deverá ser estruturada com o objetivo de demonstrar o resultado dos indicadores que influenciam a receita total das vendas de acordo com o período proposto.

- Demonstrativo de resultados

O Sebrae (2013) relata em sua cartilha que, “após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com o lucro ou prejuízo”.

O Quadro 01 proposto pelo Sebrae (2013) para elaboração do DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício):

QUADRO 01- Demonstrativo de Resultado do Exercício

Descrição	R\$	%
1. Receita Total com Vendas		
2. Custos Variáveis Totais		
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV (*)		
(-) Impostos sobre vendas		
(-) Gastos com vendas		
Subtotal de 2		
3. Margem de Contribuição (1 - 2)		
4. (-) Custos Fixos Totais		
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)		

Fonte: Adaptado (SEBRAE 2013, p. 98).

O DRE da empresa é apresentado ao empreendedor por ano ou por mês, onde ele busca avaliar através da movimentação de entrada e saída de recursos se a empresa gerou lucro ou prejuízo durante o período. Entretanto, é possível analisar antes mesmo desse tempo se o investimento é viável ou não. Para isso, a Sebrae (2013) apresenta ferramentas para o investidor elabora em seu plano de negócios uma análise de pesquisa financeira baseada em suas estimativas antes citadas.

- Indicativos de viabilidade

Os indicadores de viabilidade buscam reduzir riscos relacionados ao investimento, onde a sua operação financeira pode ser mudada antes mesmo de ser colocada em prática. Existem várias formas de estudar a viabilidade de empreendimento, porém o SEBRAE indica quatro para determinado estudo, são eles: O ponto de equilíbrio, a lucratividade, a rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

✓ Ponto de Equilíbrio

Segundo a Sebrae (2013, p. 99) “O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período”.

A sua fórmula é composta de acordo com as seguintes informações apresentadas pelo Sebrae (2013);

QUADRO 02- Equação do Ponto de Equilíbrio

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

Fonte: Sebrae (2013, p 99)

Onde, para encontrar o índice da margem de contribuição é apresentada a seguinte fórmula:

QUADRO 03- Equação da Margem de Contribuição

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita Total}}$$

Fonte: Sebrae (2013, p. 99)

Esses informativos podem ser encontrados no demonstrativo de resultados antes elaborados pela empresa. No entanto, o ponto de equilíbrio pode ser calculado em unidades vendidas quando a empresa tem pouca variedade de produto ou serviços. A empresa só consegue obter lucro quando ultrapassa o ponto de equilíbrio (SEBRAE 2013, p. 100).

✓ Lucratividade

Para o Sebrae (2013, p. 101), “é um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.”.

Em sua fórmula o Sebrae (2013) o destaca como um indicador que mede o lucro líquido em relação à receita total;

QUADRO 04- Equação da Lucratividade

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

Fonte: Sebrae (2013, p. 101)

Após analisar uma possível lucratividade o gestor deve buscar encontrar a rentabilidade do seu negócio que será uma das melhores formas de atrair novos investidores.

✓ Rentabilidade

O Sebrae (2013, p. 102) ainda lembra ao futuro empresário que a rentabilidade “é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total”.

Como no ponto de equilíbrio e na lucratividade, a rentabilidade também pode orientar o pequeno empresário a calcular através de uma fórmula se o seu negócio é rentável;

QUADRO 05- Equação da Rentabilidade

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

Fonte: Sebrae (2013, p. 102)

Ao avaliar um negócio, um investidor procura encontrar uma maior rentabilidade, pois, essa porcentagem pode ser comparada com outro investimento encontrado no mercado financeiro. Para isso, o empreendedor deve mostrar ao seu financiador que seu negócio terá rendimentos bastante atrativos. Muitas empresas estão aderindo a essa forma de captação de renda por conta das altas taxas de financiamentos impostas pelos bancos e financeiras.

✓ **Prazo de Retorno do Investimento**

O prazo de retorno do investimento é um indicador de atratividade que indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio. Para calcular o prazo é necessário o valor do investimento total dividido pelo lucro líquido (SEBRAE 2013, p. 103).

QUADRO 06- Equação do Prazo do Retorno do Investimento

$$\text{Prazo do Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$$

Fonte: Sebrae (2013, p. 103)

O empreendedor deve entender que o dinheiro que foi investido deverá voltar para sua fonte de origem, em que com o tempo o empreendimento terá que se pagar na data pré-estabelecida.

Entretanto, como foi visto em nosso estudo, boa parte do planejamento depende do mercado de atuação do negócio e que algumas vezes o que foi arquitetado corre o risco de não dar certo, pensando nisso o Sebrae (2013) incluiu em sua cartilha a construção da análise de cenários para o micro e pequeno empreendedor simular valores e situações diversas para a empresa (SEBRAE 2013, p. 105).

- Construção de cenários

Na construção dos diversos cenários possíveis o gestor poderá entender que as situações podem ser prevenidas quando se buscar estimar resultados pessimistas ou otimistas em seu ambiente e com isso procurar soluções para cada situação, ter sempre um plano “B” é necessário quando em um provável problema se já tenha a solução (SEBRAE 2013, p. 105).

Vários fatores podem afetar de forma positiva e negativa o negócio: Aumento ou diminuição das vendas; atraso em algumas atividades; eficiência no tempo de entrega e entre outros. São situações que podem acontecer e afetar o DRE da empresa gerando assim um resultado otimista ou pessimista para o negócio.

Segue o quadro 07 como ilustração de análise de cenários baseado no demonstrativo de resultado do exercício:

QUADRO 07- Análise de Cenários

Descrição	CENÁRIO PROVÁVEL		CENÁRIO OTIMISTA		CENÁRIO PESSIMISTA	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1. Receita Total com Vendas						
2. Custos Variáveis Totais						
(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV (*)						
(-) Impostos sobre vendas						
(-) Gastos com vendas						
Subtotal de 2						
3. Margem de Contribuição (1 - 2)						
4. (-) Custos Fixos Totais						
5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)						

Fonte:(SEBRAE 2013, p. 105).

Para analisar o cenário o empreendedor deverá buscar suas possíveis ameaças e oportunidades inseridas no mercado de atuação, após lista-las, irá relacionar cada cenário que ele acredita ser otimista e pessimista e aplicar um valor a cada descrição dos seus cenários.

- Avaliação de Estratégica
- Análise da matriz SWOT

De acordo com o Sebrae (2013, p. 107), “a matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.”

F.O.F.A é um acróstico para: força, oportunidade, fraqueza e ameaças. Apresentada por Dornelas como SWOT a sua análise leva o empreendedor a pensar em aspectos favoráveis e desfavoráveis ao negócio e colocar seus fatores em destaque no quadrante para analisar (SEBRAE 2013, p. 108).

QUADRO 08- Análise da Matriz SWOT

<p>Forças</p> <p>Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa 	<p>Oportunidades</p> <p>Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação
<p>Fraquezas</p> <p>Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a</p>

<p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados 	<p>redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão de obra qualificada • Insegurança e violência na região
---	--

Fonte: (SEBRAE 2013, p. 109).

A análise deve ser elaborada de forma racional avaliando as reais fraquezas, forças, oportunidades e ameaças que podem ser previstas e com isso: eliminadas, evitadas, exploradas e aproveitadas.

A estratégia é a última fase do plano de negócio elaborado pelo SEBRAE (2013) em sua cartilha que busca explicar ao futuro empreendedor como elabora um plano de negócio e posteriormente como construí-lo, onde cada etapa do processo deve ser cautelosamente avaliada para evitar transtornos quando for realizada a sua implantação.

Esse capítulo busca apresentar um breve histórico do SEBRAE, suas características e a maneira em que a instituição presta assistência aos pequenos empreendedores. Essas informações foram encontradas no site da instituição e em outros arquivos disponíveis na internet.

2.3.1 Especificação da teoria sobre plano de negócios

O plano de negócios é uma ferramenta encontrada pelos empreendedores para demonstrar que sua ideia de negócios tem uma fundamentação baseada em uma viabilidade econômica, onde é estudada cada etapa de forma detalhada, clara e atrativa para o futuro investidor.

De acordo com Dornelas (2011, p. 18), depois que o empreendedor tem uma ideia e antes que ele faça um plano de negócios é necessário que avalie o mercado ao qual ele quer se inserir. Para isso, ele recomenda fazer uma análise de oportunidade que não faz parte do corpo do plano de negócios, mas é a partir dela que se decide ou não seguir em frente com o seu desenvolvimento.

Dornelas (2011, p.21) indica que a melhor maneira de analisar o potencial da oportunidade do negócio para a ideia é respondendo um roteiro básico de perguntas conhecidos como 3M (demanda de Mercado; estrutura e tamanho do Mercado; margens que podem ser obtidas nesse Mercado) Segue abaixo o questionário.

- Ao analisar o Primeiro “M” demanda de mercado o empreendedor terá as seguintes perguntas:
 - a) Qual o cliente em potencial?
 - b) Qual o ciclo de vida do produto?
 - c) Quais os canais utilizados?
 - d) Qual o potencial de crescimento do mercado para os próximos anos?
 - e) Qual o *payback* do investimento?

- Ao analisar o segundo “M” tamanho e estrutura de Mercado o empreendedor terá as seguintes perguntas:
 - f) Como está o mercado alvo? Crescendo, emergente ou fragmentado?
 - g) Quais as barreiras de entrada? E quais os custos de saída? Tem estratégias para transpor essas barreiras?
 - h) Quais os competidores e a situação deles no mercado?
 - i) Em que estágio do ciclo de vida está o produto?
 - j) Qual o tamanho do mercado em reais e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
 - k) Como está a estrutura do setor?
 - l) Como o setor está segmentado, quais são as tendências, que eventos influenciam os cenários?

- Finalmente, ao “M” análise de Margem o empreendedor terá as seguintes perguntas:
 - m) Quais as forças do negócio?
 - n) Qual o potencial de lucro desse mercado?

- o) Qual a necessidade de capital e a expectativa para atingir o ponto de equilíbrio e o retorno do investimento?
- p) Mapeie a cadeia de valor do negócio
- q) Para isso, procure saber como seu produto /serviço chega até o cliente final.

Com base nesse levantamento, permite ao empreendedor compreender sua cadeia de valor e a de seus competidores e lhe permitirá tomar decisões e implementar ações voltadas para resultados, como cortar custos, remodelar os processos internos e atingir maiores margens (DORNELAS 2011, p. 21).

Dornelas (2011) seguem uma estrutura referente ao modelo do plano de negócios que, após ser analisada a oportunidades do negócio, deve ser elaborada pelo empreendedor como ilustra o QUADRO 01 a seguir.

QUADRO 09- Estrutura do Plano de Negócio

1	Sumário Executivo
2	Descrição do Negócio
3	Análise Ambiental
4	Plano Operacional
5	Plano de Marketing
6	Análise Estratégica
7	Plano Financeiro

Fonte: Adaptado DORNELAS (2011)

O quadro 01 representa cada etapa que o empreendedor apresentará no seu plano de negócios. De 1 a 7, a estrutura do plano empresarial é evoluída pelo projetista que deve relatar sobre: sumário executivo, descrição do negócio, a análise ambiental, plano operacional, plano de marketing, análise estratégica e o plano financeiro.

De acordo com Dornelas (2011, p. 121), o sumário executivo deve ser o último a ser elaborado, porém, o primeiro a ser abordado no plano de negócios por ser o resumo de todo o planejamento. No entanto, o autor (2016), indica que, quando apresentado para investidores o plano de negócios deve obter capa e sumário antes do resumo executivo.

1. Sumário Executivo

Na seção do sumário executivo iremos citar de forma direta e indireta a maneira em que os teóricos acreditam ser a construção correta do sumário e qual o conceito eles ofertam sobre tal tópico.

Antes do sumário executivo o plano de negócios deve conter a capa em que trará informações sobre o nome da empresa, endereço da empresa, telefone da empresa, endereço eletrônico, logo (se tiver), dados dos proprietários, mês e ano em que o plano foi feito, número da cópia e o nome de quem fez o plano. O plano de negócios também irá conter em sua estrutura um sumário dos tópicos referentes a cada etapa para ilustrar melhor sua estrutura (DORNELAS, 2016).

Dornelas (2001, p.121) relata ainda que, “O sumário executivo é a principal seção de seu plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando e atraindo para uma leitura com mais atenção e interesse”.

O sumário executivo aparece no início do plano de negócios, no entanto é a última parte a ser escrita durante a elaboração do plano. Os melhores planos de negócios são os mais objetivos, claros e concisos quando são elaborados em no máximo duas páginas (DORNELAS 2016). Este autor ainda revela que, para auxiliar na preparação do sumário executivo é importante responder as seguintes perguntas:

- **O quê?** Qual o propósito do seu plano?
 - O que você está apresentando?
 - O que é a sua empresa?
 - Qual é o seu produto/ serviço?
- **Onde?** Onde sua empresa está localizada?
 - Onde está seu(s) mercado/ clientes?
- **Por quê?** Por que você precisa do dinheiro requisitado?
- **Como?** Como você empregará o dinheiro na empresa?
 - Como está a saúde financeira do seu negócio?
 - Como está crescendo a empresa (faturamento dos últimos três anos etc.)

- **Quanto?** De quanto dinheiro você necessita?
 - Como se dará o retorno do investimento?
- **Quando?** Quando seu negócio foi criado?
 - Quando você precisará dispor do capital requisitado?
 - Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

O plano de negócios deve atender em seu sumário executivo ao público-alvo ao qual está sendo apresentado, no caso, se ele for direcionando a banco ou a investidores-anjo, estará visando a obtenção de empréstimos ou capital de giro, então é indicado que dê ênfase à parte financeira do plano (DORNELAS, 2016).

Além dessas outras recomendações, é aconselhável que demonstre também a demanda pelos produtos/ serviços da empresa no nicho de mercado em questão e como ela se diferencia dos competidores, formando com isso, possíveis estratégias (DORNELAS, 2016).

Sendo assim, podemos observar que de acordo com os autores acima citados que, o sumário executivo deve ser elaborado após serem preenchidas todas as etapas do plano de negócios, porém ele serve como declaração de abertura ou resumo do assunto do plano.

Logo em seguida Dornelas indica outra parte do plano de negócios que é a descrição da empresa como dados, registros e entre outros...

2. Descrição da empresa

Dornelas (2011, p. 32), indica que o empreendedor precisa apresentar a descrição da empresa “de forma sucinta, como será a estrutura legal da empresa, composição societária, se possui certificações, licenças, ou quaisquer outros requisitos legais necessários para funcionar”.

Dornelas (2016) ainda explica, na apresentação as histórias da empresa e do empreendedor, qual o benefício para o cliente? o que espera conseguir ao longo prazo, qual o modelo de negócios e seus diferenciais.

Aspectos como: a estrutura legal, localização, manutenção de registros, segurança e seguro. Se for o caso, também devem ser citados na descrição da empresa. No entanto, na formação da descrição da empresa, a equipe gerencial é o maior foco dos investidores quando analisam um plano de negócios (DORNELAS, 2001).

- Equipe Gerencial

Como nosso estudo é baseado nas pessoas que estão começando seu negócio iremos mostrar o necessário para formar uma pequena equipe e as possíveis atitudes. De acordo com Dornelas (2016), o pequeno empreendedor começa sozinho fazendo a maior parte do trabalho durante várias horas e todos os dias da semana. Muitas vezes esses empreendedores fazem múltiplas tarefas e acaba dando prioridade a coisas emergenciais e deixa de focar no planejamento ao longo prazo.

Dornelas (2011, p. 48), afirma que “O seu plano de negócio deve mostrar quem já está fazendo parte do nosso negócio e o perfil necessário e desejado para os novos profissionais que integrarão a equipe assim que o plano sair do papel”.

- Localização e Infraestrutura

A respeito da Localização, apesar de estar relacionada a estratégia de marketing de forma sintética para ajudar na decisão de onde instalar a empresa de acordo com alguns fatores, informa que no caso de um negócio comercial é necessário se instalar em um local com bastante movimento de pedestres, verificar com as autoridades locais se seu negócio pode funcionar ali, avaliar se o local é de fácil acesso para os fornecedores e funcionários (DORNELAS, 2016)

Em relação a infraestrutura é recomendável observar algumas características a respeito do tipo de imóvel que deseja alugar ou comprar, como: o valor do aluguel tem que ter um bom custo/ benefício; tem que haver uma área adequada para as necessidades de ocupações da empresa (refeitório); o estacionamento é um diferencial; as instalações telefônicas, de internet, elétricas e hidráulicas devem estar em ótimo estado; o imóvel deve estar com uma boa aparência, seguro e protegido (DORNELAS, 2016).

- Estrutura Jurídica

Na formação da estrutura jurídica da empresa o empreendedor deve informar no plano de negócios, caso tenha, quais os sócios e, qual a participação de cada um na empresa, como será feita a distribuição do Lucro e de quem é a responsabilidade financeira. É necessário também que mostre a natureza da empresa: se é um micro, pequena ou média empresa incluindo os impostos e benefícios fiscais que são pertinentes a natureza da empresa. Caso tenha a estratégia de mudança da natureza no futuro informe como ocorrerá (DORNELAS 2016).

- Manutenção de Registros

Para Dornelas (2016, p. 136), “o empresário deve escolher um escritório de contabilidade de sua confiança e que seja referência na comunidade. Caso contrário, deverá optar por um sistema contábil interno”.

- Seguros

De acordo com Dornelas (2016, p. 136), “No plano de negócios, deve-se apenas citar se há seguro contratado (tipo da apólice, período, valor), com qual seguradora e para que itens do negócio”. Ele (2016) ainda indica que é importante que se faça seguro para o imóvel, mercadorias, bens e automóveis.

A segurança na empresa se faz necessário, pois quando citada em seu plano de negócios o empreendedor buscar antecipar problemas como: roubo de mercadorias, vazamentos de informação, desonestidade de funcionários etc. Para evitar esses riscos são contratadas empresas de segurança (DORNELAS 2016).

- Terceiros

Como na manutenção de registro com a contabilidade, outros serviços podem ser fornecidos para a empresa. O que o empreendedor deve procurar enfatizar por que escolheu determinado negócio e quais os benefícios essa empresa pode oferecer (DORNELAS 2016).

- Parceiros Estratégicos

Os *stakeholders*, segundo Dornelas (2016), estrategicamente é a parte mais importante da descrição da empresa, pois, para crescer em determinado mercado formar alianças passar a ser algo imprescindível na sobrevivência do negócio. Veremos esse assunto detalhadamente mais adiante.

Após analisarmos a descrição da empresa e suas variáveis, iremos citar a parte, segundo alguns autores, mais delicada do plano de negócio, pois, é a partir desse tópico que a empresa demanda as previsões necessárias para a implantação do plano. O estudo do mercado ao qual a empresa deseja se inserir pode ser rentável? Como avaliar isso é o que veremos a seguir.

3. Análise Ambiental

De acordo com Dornelas (2016, p. 144), “A análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócios e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócios depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor de seus produtos/ serviços, com o intuito de conquistar clientes continuamente”.

A análise de mercado é a primeira fase para se construir um plano de negócio, estudando a oportunidade e todas as variáveis externas que são mais próximas à empresa, incluindo seus clientes e concorrentes do qual se faz necessário uma análise.

Na análise da concorrência, Dornelas (p. 146, 2016), indica que “é de suma importância em qualquer plano de negócios. A concorrência de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares. Devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que, de alguma forma, desviam a atenção dos clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos”.

Para ser um concorrente empresarial não basta ter o mesmo produto ou oferecer o mesmo serviço, e sim que busque suprir a necessidade do cliente naquele momento. Um

homem que precisa fazer um furo na parede não precisa de uma furadeira necessariamente, apenas algo que possa fazer o buraco na parede com a mesma eficiência. Por isso, os concorrentes indiretos também fazem parte dessa camada de competidores.

Em seu nicho de mercado o empreendedor deve analisar a forma em que esse mercado está segmentado, as tendências do mercado, as tendências do consumo, os novos competidores do mercado, os substitutos, os fornecedores, entre outros (DORNELAS, 2016).

Para Dornelas (2016), ao analisar as oportunidades e os riscos do mercado, o plano de negócio deve conter:

- **Tendências Ambientais externas**

- ✓ Demográficas
- ✓ Econômicas
- ✓ Tecnológicas
- ✓ Política
- ✓ Jurídica
- ✓ Social
- ✓ Cultural

- **A Descrição Sobre os Fatores do Mercado**

- ✓ O tipo do negócio
- ✓ O tamanho do mercado para agora e para o futuro
- ✓ Os segmentos de mercado existentes
- ✓ As tendências e o segmento específico
- ✓ Perfil dos consumidores

- **Análise de Concorrentes**

- ✓ Descrição dos seus produtos
- ✓ Sua posição no mercado
- ✓ Suas forças e fraquezas
- ✓ Práticas de Marketing utilizadas

- ✓ Fatia de mercado a qual domina
- ✓ Participação de mercado (marketshare)

- **Comparação com Concorrentes**

- ✓ Mostra seu diferencial

O autor (2016, p. 148), relata que “a análise do ambiente de negócios (oportunidade e ameaças) mostra como o mercado se apresenta para empresa. No entanto, é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócios mais atrativas e a quais riscos (ameaças) está mais suscetível, para então definir objetivos e metas, bem como a estratégia de negócios”.

O estudo do mercado e seus competidores é a parte mais importante do plano de negócio de acordo com o autor, pois, é a partir daí que o investidor poderá compreender como o mercado se comporta e como sua empresa pode preencher as lacunas dos seus concorrentes para conseguir vantagem competitiva.

Ao conhecer o perfil do seu comprador o empresário também passa a formar estratégias para seu negócio: sua vida social, sua naturalidade, estilo de vida, seu modo de ser e sua personalidade de compra influência na aquisição do produto e serviço, que é o próximo tópico a ser descrito no plano de negócios (DORNELAS, p. 149, 2016).

4. Plano Operacional

Segundo Dornelas (2011, p. 52), “ao descrever um produto ou serviço é comum e mais fácil falar das suas características, mas no plano de negócios o mais importante é ressaltar os benefícios que o cliente tem ao utilizar os seus produtos e serviços”.

Ele ainda busca fazer entender que o empreendedor deve explicar o porquê seus produtos/serviços se diferenciam da concorrência e o motivo da escolha dos clientes por seu empreendimento? Dentro disso, ele revela alguns atributos que são levados em consideração pelo investidor, como: os benefícios proporcionados por seus produtos e serviços, a utilidade dos produtos/serviços, a quem vai atender? Caso seja uma inovação é necessário informar se tem patente e se for algo tecnológico deve ser informado se tem domínio sobre a tecnologia,

e por fim, o estágio de vida do produto. No entanto, nessa seção, recomendável que o empreendedor a apresente sem detalhes técnicos.

Caso o negócio detenha de um portfólio de produtos/serviços o investidor procura dentro do plano operacional um plano de desenvolvimento, plano de testes, plano de acompanhamento e a divisão de produtos por categorias (DORNELAS, 2011).

No plano de negócios o empreendedor deverá em produtos fabris detalhar o seu desenvolvimento a partir do recebimento da matéria bruta. Esse detalhamento pode ser apresentado através de um diagrama contendo dados, como: a quantidade de matéria prima, mão-de-obra para cada etapa do processo, duração da atividade, entradas e saídas etc. (DORNELAS, 2016).

As necessidades de matéria-prima, suas características no recebimento de material, previsões de compra, se há escassez em algum período do ano, se existem fornecedores alternativos ou matéria-prima alternativa e se o equipamento é necessário para produção? São dúvidas importantes para o empreendedor estimar sua produção e controlar com eficiência esse processo (DORNELAS, 2016).

No varejo, de acordo com Dornelas (2016, p. 39), o empreendedor deve “descrever os produtos ou famílias de produtos vendidos por sua empresa e seus principais fornecedores, por que foram escolhidos (quantidade, preço, proximidade, único fornecedor etc.), onde se localizam e o prazo em que você recebe cada lote de pedidos”.

- a) O controle do estoque
- b) Definir o período de compra
- c) As margens de venda dos produtos
- d) O estoque mínimo e máximo

Esses fatores que também devem ser descritos no plano de negócios independente do setor em relação ao produto buscam oferecer um maior planejamento com detalhes que trará com eficiência a atenção dos investidores.

Independentemente do tamanho da organização, esse procedimento que controla a produção tem como alvo também o ciclo de vida do produto que de acordo com a demanda do mercado passa por quatro etapas clássicas de desenvolvimento, que são: lançamento, crescimento, maturidade e declínio (DORNELAS, 2016).

✓ Lançamento: com o objetivo de tornar a marca conhecida é necessário nessa etapa investimento em promoção, pois, as vendas são lentas com lucros menores em virtude dos gastos. No caso de produtos novos, o pensamento é o mesmo, porém, o empreendedor deverá tomar cuidado para não gerar prejuízo, independentemente do tamanho do seu negócio (DORNELAS, 2016).

✓ Crescimento: com o produto já testado pelo cliente, a demanda passa a crescer e em seguida o aumento dos lucros, podendo assim, o produto alcançar a sua maturidade (DORNELAS, 2016).

✓ Maturação: agora com um bom “*marketshare*”, o empreendedor tem seu lucro estabilizado, no entanto, o crescimento das vendas passa a cair gerando a necessidade de um novo investimento em propaganda e até uma redução de preços para não perder mercado. Caso isso aconteça, o produto passa para uma nova fase que é a do declínio (DORNELAS, 2016).

✓ Declínio: suas vendas passam a decrescerem, os lucros desaparecem e antes que a empresa passe a ter prejuízo se faz necessário a retirada do produto do mercado (DORNELAS, 2016).

Após verificar o ciclo de vida dos produtos, Dornelas (2016), indica ao empreendedor, dependendo do estágio, estratégias de marketing para o produto. Porém, só iremos comentar a parte estratégica um pouco mais à frente de acordo com os teóricos.

Além disso, o autor (2016) expõem em sua teoria que o produto quando contém um teor tecnológico é um diferencial competitivo e que para ser comercializado deve ter um laboratório de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Caso a empresa não possua recursos para isso, ele propõe que o empreendedor recorra para institutos de pesquisa e universidades.

O processo produtivo é uma cadeia por onde o produto passa até ser entregue ao seu cliente, após a produção, em alguns casos a distribuição é fundamental para o termino desse processo, em outros termos, a empresa é a própria distribuidora.

Em seu plano de negócios é importante informar: como seu produto será distribuído e seus custos envolvidos na distribuição de forma objetiva (de preferência, graficamente), se a empresa tem uma política de qualidade, se seus custos de distribuição são competitivos, qual a capacidade para atendimento da demanda e se vai terceiriza essa etapa (DORNELAS 2016).

Dornelas (2011) inclui a estrutura e as operações no plano operacional, entre as ferramentas desse tópico o autor cita: tecnologia, critérios de seleção de produtos, estrutura manufaturada, serviços pós-venda, organograma funcional, processos de negócios, política de RH e o Layout.

Para vender seus produtos, os empreendedores de pequeno porte têm a necessidade explicar em seu plano a maneira a qual irá: promover, determinar preços, posicionar seus produtos no mercado, e por fim, definir os principais canais de distribuição. Com isso, entraremos em nosso próximo tópico em que contém as informações que serão necessárias para montar um plano de marketing.

5. Plano de Marketing

Para conseguir obter vantagem competitiva, o empreendedor deve buscar redigir um plano de marketing contendo geralmente estratégias referentes aos compostos de marketing, ou 4Ps: produto preço, praça e propaganda/comunicação (DORNELAS, 2016).

Com isso, o posicionamento no mercado, sua política de preços, as promoções, seus canais de vendas e a forma em que os produtos chegarão ao cliente. Obriga antes disso o empreendedor a fornecer projeções de vendas no seu plano de negócios, especificamente no seu plano de marketing (DORNELAS, 2016).

Para demonstrar como o plano de marketing pode agir através da estratégia com base no composto de marketing, elaboramos o quadro 10, que explica algumas alternativas propostas por Westwood (1996) que são citadas por Dornelas (2016), a seguir:

QUADRO 10. Estratégias do Plano de Marketing

Produto
Promover mudanças na combinação/ portfólio de produtos.
Retirar, adicionar ou modificar o(s) produtos (s).
Mudar design, embalagem, quantidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais.
Consolidar, padronizar ou diversificar os modelos.
Preço
Definir preços, prazos e formas de pagamentos para produtos ou grupo de produtos específicos, para determinados seguimentos de mercado.
Definir políticas de atuação em mercados seletivos.
Definir políticas de penetração em determinado mercado
Definir políticas de descontos especiais.
Praça (Canais de Distribuição)
Usar canais alternativos.
Melhorar prazos de entrega.
Otimizar logística de distribuição.
Propaganda /Comunicação
Definir novas formas de vendas; mudar equipes e canais de distribuição.
Mudar políticas de relações públicas.
Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias.
Definir quais feiras/ exposições serão priorizadas.

Fonte: Dornelas (2016)

No quadro 10 podemos observar que o empreendedor deve utilizar determinadas estratégias para alcançar os objetivos e metas proposto em seu plano de marketing através dos compostos e que segundo o autor (2016), perguntas como:

- Qual a participação de mercado à empresa deseja atingir?
- Quanto quer vender?
- Quanto quer lucrar?

- Quais os segmentos e regiões?
- Quem são seus clientes e o prazo para entrega?
- Como vai penetrar no mercado? Algo novo?

Buscam definir os objetivos do marketing. Algumas empresas conseguem com uma diversificação de canais de vendas obterem sucesso, porém, a teoria indica que não é interessante essa variação, pois o empreendedor pode encontrar dificuldades (DORNELAS, 2011).

Para os autores, antes de vender o produto é necessário que se faça um plano de marketing direcionado para a empresa. O empreendedor deve analisar o seu mercado buscando com o auxílio dos compostos de marketing estratégias para alcançar seus objetivos, para isso, se faz o uso de ferramentas como o plano de vendas para realizar suas projeções.

Durante esse estudo podemos observar que a análise estratégica é utilizada em todos os setores da empresa, mas, de acordo com Dornelas (2011, p. 70) “Marketing e vendas está intimamente ligada a seção estratégia de crescimento”.

Com isso, a estratégia é de fundamental importância para um plano de negócios, onde, o empreendedor deverá com base no ambiente empresarial reduzir riscos e assim, fazer do planejamento empresarial algo atrativo para o investidor através da previsão de crescimento.

6. Plano Estratégico

No plano estratégico o empreendedor ao demonstra-lo no plano de negócios deve analisar as possíveis variáveis que podem acontecer no mercado, principalmente no seu segmento, seja no ambiente externo ou interno, para em seguida obter vantagens competitivas transformando ameaças ou fraquezas em oportunidades ou força estratégica. Para isso, os autores revelam os itens necessários do plano estratégico que devem ser apresentados aos investidores. Entre eles são citados: a missão e a visão (DORNELAS, 2001).

- Missão e Visão

Dornelas (2011, p. 70), explica que “você pode iniciar esta seção do plano de negócios com a definição da visão de negócios da sua empresa (O que sua empresa será no futuro?) e a sua missão (Qual é a razão de ser do seu negócio?)”. O autor (2011) ainda revela que as frases devem ter um significado, sem muito efeito, ser claras em relação ao propósito, simples e diretas no plano de negócios. Feito isso, é necessário à montagem da estratégia.

Para montar a estratégia do plano de negócios o empreendedor deve buscar conhecer os ambientes em que a empresa irá atuar, que são: o microambiente (consumidores, fornecedores, etc.) e o macroambiente (demografia, política, economia, cultura, tecnologia, social e legal). Além disso, para toda empresa que almeja o crescimento, é importante monitorar suas mudanças (DORNELAS, 2011).

- SWOT

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma sigla em inglês que quando é traduzido para o português significa F.O.F.A (força, fraqueza, oportunidade e ameaça). Em nosso estudo iremos manter sua sigla original, pois, a literatura de Dornelas, assim o transcreve (DORNELAS, 2001).

Dornelas (2011, p. 70), “a maneira mais adequada de se fazer esta análise é através de uma matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)” Ele ainda afirma que através dessa matriz é possível definir os objetivos e metas da empresa.

Ao recolher informações referentes a pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças, os seus fatores devem ser realmente importantes, pois, o empreendedor deve priorizar seus esforços na eliminação ou no bloqueio dos pontos fracos e ameaças e adquirir vantagem competitiva usando seus pontos fortes e oportunidades (DORNELAS, 2016).

Para formar a matriz da análise SWOT, o empreendedor deve fazer uma análise do ambiente externo com três oportunidades e três ameaças de cada cenário ao qual acredita ser significativo para a sua empresa. Um exemplo, seria uma empresa de sapatos ao qual deseja

produzir calçados para o inverno e terá que avaliar o cenário demográfico da região (DORNELAS, p. 161, 2016).

A seguir, é necessário para formar a matriz SWOT um *checklist* dos pontos fortes e fracos formada por Kotler (1998), em que o gestor deverá analisar o desempenho das forças e fraquezas de cada setor (marketing, finanças, produção e organização) da empresa, como também, o grau de importância em que aquela atividade relacionada tem para a organização (DORNELAS 2016).

Para ilustração, será apresentado um exemplo elaborado por Dornelas (2016), onde uma empresa do setor de turismo buscou utilizar a matriz SWOT para analisar o ambiente com o objetivo de atrair turistas estrangeiros para o Brasil. Segue abaixo a ilustração no quadro 11.

QUADRO 11. Análise da Matriz SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações completas sobre os principais destinos turísticos do país; • Focado no Brasil (especialidade da empresa); • Modelo de receita acordado em três fontes de receita, com redução do risco: publicidade, assinatura e comércio eletrônico. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca desconhecida; • Negócio em fase inicial e sem histórico no mercado; • Equipe que contém conhecimento sobre o setor; • Poucos recursos financeiros e necessidade de busca de aporte financeiro no mercado.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setor de turismo cresce no mundo de maneira consistente e crescerá ainda mais, em particular no Brasil, devido aos dois grandes eventos de 2014 e 2016; • Não há concorrências focadas no mercado brasileiro. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negócio de turismo <i>on-line</i> é denominado por grandes empresas, que podem rapidamente estruturar uma operação com foco no Brasil; • Empresas locais, que já atuam no Brasil, no mercado não <i>on-line</i> e em língua portuguesa, podem migrar para o modelo <i>on-line</i> em inglês; • Nova crise mundial pode abalar o setor de turismo, diminuindo o fluxo de estrangeiros para o Brasil.

Fonte: Adaptado (Dornelas 2016, p. 164)

Nesse quadro, ele (2016) demonstra o quanto é importante analisar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Pois, essa matriz também indica onde e quando o empreendedor deverá investir utilizando esse quadro. Com isso, poderá estipular metas.

- Metas

Feito a análise SWOT, o empreendedor deverá com base nessas informações de forma precisa e coerente definir seus objetivos e metas que são o referencial do planejamento estratégico.

Escritos de uma maneira que possam ser medidos, comparados e avaliados, os objetivos devem ser de ordem macro, para definir a missão e a visão, podendo conter várias metas. Já as metas devem ser SMART (Específicas; Mensuráveis; Atingíveis; Relevantes; Temporais) em que são etapas necessárias para alcançar os objetivos (DORNELAS, p. 165, 2016).

- Matriz BCG

As estratégias de uma empresa são resumidas em três tipos genéricos: liderança de custos, diferenciação e foco. Associadas a essas estratégias a empresa pode alcançar objetivos em relação a penetração do mercado, manutenção do mercado, expansão do mercado e por fim, a diversificação através de um novo mercado com novos produtos e serviços (DORNELAS, 2016).

Através da diversificação em relação ao mercado atual, o empreendedor deve criar estratégias para o seu produto com base em um comparativo se possível, dos atributos dos seus produtos com os da concorrência em busca sempre dá satisfação do cliente (DORNELAS 2016).

O marketing utiliza uma ferramenta que pode ajudar o empreendedor a analisar a situação atual da carteira de produtos da empresa com base em dois grandes fatores: crescimento de mercado e participação relativa de mercado. Essa ferramenta é chamada de matriz BCG (Boston Consulting Group) (DORNELAS 2016). Segue a figura ilustrativa.

FIGURA 05- Matriz BCG



Fonte: DORNELAS (2016, p. 141)

Nessa figura, iremos ilustrar a matriz BCG, em que contém a relativa participação do produto com o mercado e o seu nível de crescimento. Nele estar contido um quadrante com quatro itens: a estrela, a interrogação, a vaca e o abacaxi.

- ✓ **Estrela:** os produtos que possuem alta participação no mercado e tem alto chance de crescimento.
- ✓ **Interrogação:** o produto com baixa participação em um mercado em alto crescimento.
- ✓ **Vaca:** o produto com alta participação no mercado e um baixo crescimento de mercado;
- ✓ **Abacaxi:** o produto com pouca participação no mercado e em com baixo crescimento de mercado.

Concluída a parte estratégica do plano de negócios, seguiremos nosso estudo com uma das etapas mais atrativas para um investidor e mais desafiadora para o empreendedor, em que poderemos estimar em números o valor do investimento e se realmente ele pode ser viável ao curto e ao longo prazo.

7. Plano Financeiro

Como é a conclusão do plano de negócios baseada em números, o plano financeiro segundo Dornelas (2011, p. 76) “Envolve desde os investimentos necessários para colocar o negócio em operação até a projeção dos fluxos de caixa futuros que serão obtidos pela empresa, bem como análise de viabilidade financeira do negócio e métricas que mostrarão se a empresa tem o potencial de sucesso financeiro ou não”.

De acordo com a projeção de vendas o empreendedor deve gerar uma planilha financeira com o objetivo de apresentar o demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e demonstrativo de fluxo de caixa, sendo projetados para um período de no mínimo três anos. Através dos resultados obtidos nesses demonstrativos, o projetista encontrará a viabilidade financeira do negócio e o retorno proporcional investido, para isso, utiliza-se dos seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo do payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Futuro) (DORNELAS, 2016).

Nesse estudo, entenderemos todo o plano financeiro através de suas etapas, mostrando a sua importância, pois, em um cenário repleto de incertezas, o sistema financeiro permite oferecer ao empreendedor a tomada de decisão mais acertada para o alcance das suas metas (DORNELAS, 2016).

a) Demonstração de Resultados *Pro Forma*

O demonstrativo de resultados encontrado no plano financeiro deve ser projetado deduzido em seu cálculo a projeção de vendas antes estimada, menos seus custos. Para ilustrar melhor o DRE projetado incluiremos o quadro 05, que mostra um exemplo de demonstrativo de resultado em nosso estudo segundo Dornelas (2016, p. 171).

QUADRO 12. Exemplo de Demonstrativo de Resultados *Pro Forma*

Item	Explicação
Receita Bruta	▶ Total geral das vendas
(-) Deduções	▶ Impostos, devoluções e abastecimentos.
= Receita Líquida	
(-) Custos do período	▶ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	▶ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesas não operacional	▶ Não proveniente das operações
= Lucro antes do imposto de renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

Fontes: Dornelas (2016)

No quadro 12, de acordo com a visão de Dornelas (2016) o demonstrativo de resultados *pro forma* começa pela receita de vendas projetada que se trata do total das vendas para o período. Com o objetivo no lucro líquido, é necessário fazer deduções projetadas que serão apresentadas logo a frente, as primeiras deduções são: impostos (ICMS, ISS IPI PIS, COFINS), devoluções e abastecimentos de acordo com a venda estimada.

Em seguida, através das receitas líquidas o empreendedor irá deduzir os custos do período também projetados, como: custo da mercadoria comercializada, custo da mercadoria fabricada ou o custo do serviço prestado, dependendo do segmento. Encontrado o lucro bruto, é deduzido as despesas, como: atividades administrativas, atividades de vendas, água, energia, salário e atividades financeiras. Adiante, as receitas e despesas não operacionais fazem parte do acréscimo ou redução antes do imposto de renda a ser pago, como: recuperação de dividendos de outras empresas ou despesas de juros. Por fim, deduzido o imposto de renda do período é encontrado o lucro líquido (DORNELAS, 2016).

Dentro do demonstrativo de resultados a empresa pode apresentar alguns itens que foram contabilizados, mas que ainda não entraram ou saíram do caixa da empresa, como: depreciação, contas a pagar e contas a receber.

Apresentando esse demonstrativo projetado para os próximos anos, o empreendedor irá conseguir avaliar o quanto sua empresa pode faturar e quais os pontos em que demandam mais atenção para o período analisado. Para o empreendedor conhecer realmente quando ele tem disponível no para gastar é necessário calcular seu fluxo de caixa de acordo com cada período.

b) Fluxo de Caixa Projetado

Segundo Dornelas (2016, p. 172), “O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor (...), administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa projetados no tempo”.

Ao analisar seu fluxo de caixa o empresário poderá saber se é viável vender seus produtos a vista ou a prazo, se é possível dar desconto e se estiver precisando de dinheiro para abastecer o caixa, usar como ferramenta estratégica a zeragem do estoque fazendo liquidações e promoções. Pois, o objetivo é honrar seus compromissos com fornecedores e colaboradores sem precisar recorrer a empréstimos, caso o caixa se apresente negativo (DORNELAS, 2016).

Na demonstração, o fluxo de caixa e suas características para micro e pequenas empresas devem buscar os objetivos e metas. A estrutura do fluxo de caixa tem que estar detalhada mensalmente, como é apresentado no quadro 13 (DORNELAS, 2016).

QUADRO 13- Demonstrativo do Fluxo de Caixa Projetado

Vendas: Volume monetário do faturamento
Receita: Valor das vendas recebidas (+)
Custo e Despesas totais (Variáveis e Fixos) (-)
Total do recebido (=)

Fonte: Adaptado (DORNELAS, 2016)

Após ser analisada a projeção do demonstrativo de resultado e o fluxo de caixa também projetado, o empreendedor deverá verificar a situação em que a empresa irá ficar no primeiro ano, descrevendo as suas condições, para isso, a projeção do balancete das contas irá determinar se os bens, direitos e obrigações estão coerentes as atividades referentes ao ano.

c) Balanço Patrimonial *Pro Forma*

O balanço patrimonial projetado deve ser escrito depois do DRE e do FC (fluxo de caixa) projetado, pois ele deve ser feito anualmente, se baseando no demonstrativo de resultado. Divido em duas partes, ativo e passivo, o balanço patrimonial deve avaliar se seus bens e direitos compostos pelo ativo, como: caixa, contas a receber, estoques, equipamentos, veículos, maquinários, terrenos, obras de artes entre outros. Estão iguais em relação ao valor com o passivo que é formado através das obrigações, como: contas a pagar, fornecedores, empréstimos. E o patrimônio líquido (capital investido e lucro acumulado) (DORNELAS, 2016). Como demonstra essa fórmula:

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido}$$

Segundo Dornelas (2016, p. 168) “O ativo da empresa representa as aplicações de recursos, que se dividem em circulantes, de longo prazo e permanentes. O passivo, assim como o patrimônio líquido, representa as origens de recursos”.

Tanto o ativo quanto o passivo contêm circulantes de curto e longo prazo. No Quadro 14, entenderemos como é o balancete patrimonial de forma sintética (DORNELAS, 2016).

QUADRO 14. Balanço Patrimonial

Ativo	Passivo
<p>d) Circulantes: são contas constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social.</p> <p>e) Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.</p>	<p>g) Circulantes ao curto prazo: são obrigações exigíveis e liquidadas no próprio exercício sócia.</p> <p>h) Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.</p>
<p>f) Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa.</p>	<p>Patrimônio Líquido</p> <p>São os recursos dos proprietários aplicados a empresa.</p>

Fonte: Dornelas (2016, p. 169).

Para evitar essa negatividade, o empreendedor tem como ferramenta de controle do fluxo de caixa o ponto de equilíbrio, em que busca analisar quantas unidades a empresa necessita vender para cobrir os custos de produção e a quantidade mínima de produtos vendidos (DOLABELA, 1999).

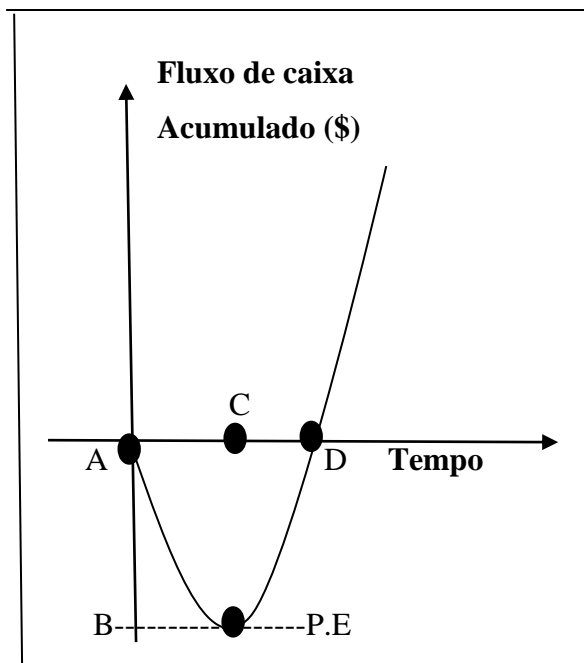
d) Ponto de Equilíbrio

De acordo com Hisrich; Peters e Shepherd (2014), “A análise do ponto de equilíbrio é uma técnica útil para determinar quantas unidades devem ser vendidas ou qual é o volume que tem de ser atingido de forma que este ponto seja alcançado”.

Com o ponto de equilíbrio a empresa não tem lucro e nem prejuízo, sendo esse o ponto onde as suas vendas pagam o custo total obtido através dos custos fixos e custos variados. Ele é de extrema importância para o empreendedor que busca demonstrar que seu plano determina o momento que irá obter lucro (DORNELAS, 2016).

Apresentaremos do gráfico 01, com o objetivo de ilustrar através da projeção do fluxo de caixa como avaliar a necessidade de capital total para atingir o ponto de equilíbrio e mais a frente, obter o lucro:

GRÁFICO 01- Exposição do Caixa



Fonte: (DORNELAS, 2016)

Dornelas (2016, p. 175) explica que “é importante que o empreendedor considere a inserção desse gráfico em seu plano de negócios, indicando os seguintes itens: o investimento inicial (ponto A); a data do primeiro fluxo de caixa positivo (ponto C); e quando ocorrerá o retorno do investimento (ponto D)”.

Para calcular o ponto de equilíbrio de acordo com Dornelas (2016) é necessário a utilização de uma fórmula apresentada no quadro 15;

QUADRO 15- Equação do Ponto de Equilíbrio

$$PE = \frac{\text{CUSTO FIXO}}{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}} \times \text{RECEITA}$$

Fonte: (DORNELAS, 2016)

O autor (2016), explica que o ponto de equilíbrio (PE) em quantidade de produtos pode ser encontrado através do resultado do ponto de equilíbrio anterior dividido pelo preço de vendas unitário do produto.

Para dar continuidade ao plano financeiro, o empreendedor deve indicar como ficará a situação financeira da empresa a partir da análise da capacidade de honrar seus compromissos no prazo, para isso, o plano de negócios deve conter os índices financeiros expostos na terceira etapa (DORNELAS, 2016).

Índices Financeiros

Para Dornelas (2016, p. 175) “os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo. Existem quatro grupos básicos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Esses índices são calculados a partir dos itens do balanço patrimonial e das demonstrações de resultados”.

Com base nessas informações os autores Hisrich; Peters e Shepherd (2014). Relatam as características de cada índice e como devem ser calculados.

- **Índices de Liquidez**

Com o objetivo de saber quando o empreendimento terá a capacidade de pagar suas dívidas ao curto prazo, o gestor deve analisar se o caixa ou algo equivalente cobrirá todos os itens compostos no passivo circulante, ao contrário, se faz necessário o requerimento de empréstimos (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2014).

Para conhecer o quanto o empreendimento pode ser líquido de maneira eficiente, o seu cálculo deve eliminar o estoque do ativo circulante, pois ele é o menos líquido. Em sua fórmula, o ativo circulante tem o estoque subtraído e em seguida é dividido pelo passivo circulante, como é ilustrado no quadro 16, logo após partiremos para o próximo item que são os cálculos do índice de atividade (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2014).

QUADRO 16. Equação do Índice de Liquidez

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{ATIVOS CIRCULANTES} - \text{ESTOQUES}}{\text{PASSIVOS CIRCULANTES}}$$

Fonte: (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2014)

- Índices de Atividades

De acordo com Dornelas (2016, p. 175), “por meio do giro de estoque e do ativo total, pode-se medir o grau de atividade de uma empresa. São dados úteis para medir quão rápido as contas são convertidas em vendas. O giro de estoque demonstra a velocidade na qual o estoque é renovado em determinado período, o giro do ativo permite medir a eficiência com que a empresa é capaz de usar seus ativos para gerar vendas”.

O índice de atividade busca não só medir a venda do estoque mais também indica o número médio de dias necessários para converter em caixa as contas a receber. O seu resultado específico precisa ser comparado com padrões do setor, já que a cobrança variará consideravelmente (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2014).

Para calcular o giro de estoque e o período médio de cobrança, respectivamente, é apresentado as duas fórmulas necessárias no quadro 17 e no quadro 18:

QUADRO 17- Equação do Giro de Estoque

$$\text{GIRO DE ESTOQUE} = \frac{\text{CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA}}{\text{ESTOQUES}}$$

Fonte: (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2014)

Em sua fórmula, o giro de estoque é composto pelo custo da mercadoria vendida de acordo com o período ao qual deseja o empreendedor avaliar, seja diário, mensal ou anual. O outro valor que a empresa precisa encontrar é o do estoque que existe no momento. Como demonstrado, o CMV é dividido pelo estoque para encontrar o giro de estoque de preferência mensal.

De acordo com Hisrich; Peters e Shepherd (2014), “Uma alta rotatividade é um sinal favorável, indicativo de que o empreendimento é capaz de vender seu estoque rapidamente”.

QUADRO 18- Equação do Período Médio de Cobrança

$$\text{PMC} = \frac{\text{CONTAS A RECEBER}}{\text{MÉDIO DE VENDAS DIÁRIAS}}$$

Fonte: (HISRIC; PETERS E SHEPHERD, 2014)

Logo após Hisrich; Peters e Shepherd (2014) apresentam uma fórmula em que ajudará o empreendedor a medir a liquidez das contas a receber ou a capacidade do negócio de cobrar as dívidas referentes aos clientes. Em seu cálculo, o prazo médio de cobrança é encontrado a partir do valor das dívidas a receber divididas pela média de vendas diárias (valor das vendas anuais divididas por 360 dias), caso o seu resultado dê 25 dias, o empreendedor terá 25 dias para receber. A fórmula de outro índice financeiro é muito importante para avaliar a capacidade de endividamento, no entanto, a dívida agora diz respeito da empresa para seus credores.

- Índice de Alavancagem

Para começar o seu negócio, muitos empreendedores recorrem ao capital de terceiros, essas pessoas por sua vez, passam a deter um crédito referente ao negócio. Como: investidores anjo, bancos, autônomos etc. Essas obrigações para com seus credores podem se estender por muito tempo passando a ser um negócio de risco por conta do comprometimento fixo na forma de liquidação da dívida com juros (HISRIC; PETERS E SHEPHERD, 2014).

Com o objetivo de reduzir esses riscos, o empreendedor pode contar com uma ferramenta do índice financeiro ao qual detém a capacidade de avaliar se a empresa poderá atender todas essas obrigações para com seus possíveis financiadores. A fórmula do índice de alavancagem calcula se, caso o gestor precise de um investimento para começar ou ampliar um negócio, ele conseguirá pagar determinada dívida (HISRIC; PETERS E SHEPHERD, 2014).

Dornelas (2016), afirma que o grau de endividamento da empresa busca em sua fórmula encontrar quanto do total de ativos é financiado pelos credores a partir do total do passivo. Dito isso, segue a fórmula no quadro 19:

QUADRO 19- Equação do Índice de Alavancagem

$$\text{ALAVANCAGEM} = \frac{\text{TOTAL DO PASSIVO}}{\text{TOTAL DO ATIVO}}$$

Fonte: (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2014)

Como alocado na fórmula, a alavancagem é encontrada a partir da divisão do total do passivo pelo total do ativo referente as movimentações. No entanto, usando a mesma fundamentação, porém com o foco no endividamento ao patrimônio líquido, o empreendedor pode encontrar o grau de risco do empreendimento. Seu cálculo é composto da substituição do total do ativo pelo PL como mostra o quadro 20.

QUADRO 20- Equação do Índice de Alavancagem/ Capital Próprio

$$\text{ALAVANCAGEM} = \frac{\text{TOTAL DO PASSIVO}}{\text{PL}}$$

Fonte: (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2014)

Para atrair investidores, com base em suas projeções e em cada etapa que o plano financeiro é construído o empreendedor através da fórmula de endividamento estabelece uma estrutura de capital da empresa e fornece uma medida de risco para assegurar que o empreendimento poderá pagar suas dívidas. No mais, o investidor antes de fazer uma aplicação, objetiva o seu lucro e a rentabilidade para fazer comparações com outros possíveis projetos que apresentem mais confiança e conseqüentemente mais lucro.

- Índice de Lucratividade

De acordo com Hisrich; Peters e Shepherd (2014) a margem do lucro líquido representa “a capacidade da empresa de converter vendas em lucro”. Nesse caso, o autor (2014) refere-se as vendas líquidas para encontrar margem do lucro líquido. A partir do lucro bruto também é possível encontrar esse índice de lucratividade.

Para Dornelas (2016, p. 175), “As medidas de lucratividade mostram quanto uma empresa é atraente do ponto de vista de um investidor, pois esses índices são usados para justificar o investimento”.

O índice de lucratividade pode ser encontrado através de várias fórmulas no qual irão depender do objetivo do empreendedor para com elas. Será apresentado o quadro 21, que vai buscar ilustrar as fórmulas e seus significados;

QUADRO 21- Equações do Índice de Lucratividade

ITEM	FÓRMULA	CARACTERÍSTICAS
MARGEM BRUTA	$= \frac{\text{LUCRO BRUTO}}{\text{VENDAS}}$	Utilizando as vendas como base, o empreendedor pode encontrar através do lucro bruto a margem bruta;
MARGEM OPERACIONAL	$= \frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{VENDAS}}$	Como a margem bruta, os valores para projeção serão encontrados no DRE projetado da empresa e que a partir do lucro operacional e das vendas encontra-se a margem operacional;
MARGEM LÍQUIDA	$= \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{VENDAS}}$	A margem líquida é a mais utilizada pelos empreendedores para calcular. Seu resultado determinará a porcentagem relativa ao lucro líquido.
ROI	$= \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$	O ROI é o retorno sobre o ativo total em que busca determinar a eficiência da empresa com o total de ativos que possui.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2016)

De acordo com o quadro 21, o empreendedor poderá encontrar o retorno do lucro da empresa quando são utilizados itens encontrados no balancete patrimonial e do DRE projetados. Com o objetivo no plano de negócios, todo cálculo deve ser projetado incluindo o de lucratividade com base em suas vendas e lucros também projetado.

No entanto, alguns autores acreditam que quando é feito um plano de negócio, o empreendedor deve transcrever se o investimento terá viabilidade tanto para ele que vai

investir seu capital próprio, quanto para outros investidores. Não só ao curto prazo, mas também ao longo prazo. Para isso, criaram-se ferramentas com o objetivo de fazer análises de viabilidade econômica seja para criação ou ampliação do investimento. Pensando nisso, será nesse estudo as técnicas de análise de investimento.

Técnicas de Análise de Investimentos

As análises de investimento são ferramentas de orçamento que ajudam na avaliação financeira dos empreendedores sobre determinado negócio em que almejam ganhos para o futuro da empresa fazendo investimentos seguros e com baixos riscos para os investidores.

Seja para quem está abrindo um novo negócio ou está a fim de crescê-lo, um estudo de viabilidade busca responder perguntas como:

- ✓ Quantos reais em média são gerados por real médio de investimento?
- ✓ Qual o prazo em que será recuperado o desembolso do investimento original?
- ✓ De que modo o valor presente dos benefícios futuros do investimento se compara com o desembolso do investimento?

Essas perguntas apresentadas por Longenecker *et al.*, (1997) e que são citadas em Dornelas (2016), são criadas por investidores que buscam conhecer melhor o projeto ao qual está sendo apresentado e que segundo Dornelas (2016, p. 176) “As respostas a essas perguntas são de extrema importância e devem constar do plano de negócios”.

Segundo Dornelas (2011), as respostas para essas perguntas poderão ser encontradas em inúmeras técnicas, mas as mais usuais e recomendadas para reduzir o possível risco sobre o investimento, são: o retorno contábil sobre o investimento, o prazo do payback (prazo de retorno para o investimento), a TIR (Taxa Interna de Retorno), e por fim o VPL (Valor Presente Líquido).

Segundo o autor (2011), essas técnicas são divididas entre aquelas que não consideram a mudança do valor do dinheiro durante o tempo no seu cálculo, entre aquelas que consideram.

- Retorno Contábil Sobre o Investimento

O retorno contábil sobre investimento é o cálculo em que o lucro líquido médio de um investimento é dividido pelo seu valor contábil médio. Esse lucro líquido médio é definido através da soma dos lucros líquidos projetados para os próximos anos que geralmente é determinado para cinco, dividido pelo mesmo número de períodos. Já o valor contábil médio é encontrado através da divisão do valor investido por dois (ROSS, 2013).

Quadro 22- Equação do Retorno Contábil Sobre o Investimento

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{LUCRO ANUAL MÉDIO}}{\text{VALOR CONTÁBIL}}$$

Fonte: Adaptado de Dornelas (2016).

Em sua regra, para ser válido para o investidor o empreendedor deve mostrar que um projeto é aceitável se seu retorno contábil médio excede um valor alvo indicado pelo projetista (ROSS, 2013).

De acordo com Dornelas (2016, p. 177), “sua deficiência encontra-se no fato que a medição do retorno ignora o valor do dinheiro no tempo”. Ele (2016) ainda revela que apesar de ser simples de calcular o RCM não consegue satisfazer a regra de se dar preferência por mais dinheiro recebido mais cedo e com menos risco para o investidor.

Além dessa análise, muitos investidores buscam ter conhecimento de quando irá conseguir recuperar o valor do dinheiro investido no empreendimento. No plano financeiro mais restritamente na análise de viabilidade, o empreendedor poderá apresentar qual o período estimado através do *payback* o investimento se pagará.

- Prazo *Payback*

De acordo com Dornelas (2016, p. 177), “A técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicial investido. Assim, diferentemente da técnica de retorno contábil sobre o investimento, a técnica de *payback* utiliza um fluxo de caixa, sendo mais precisa”.

O empreendedor ao formular seu plano financeiro imagina recuperar seu valor investido durante algum tempo. A regra do *payback* para saber se ele é aceitável ou não é quando o tempo pretendido para recuperação do investimento antes do cálculo for maior do que foi encontrado no cálculo (ROSS, 2013).

Para um autor que é especialista em finanças, Gitman (2004), acredita que o tempo em que a empresa deseja recuperar esse investimento é baseado em alguns fatores internos e externo, como: o tipo de projeto, o risco entre os períodos e o valor do investimento. Segue o quadro 23 que ilustra a equação utilizada para calcular o período projetado necessário para recuperação do investimento.

QUADRO 23- Equação do *Payback*

$$VPL = \sum_{j=1}^n FCo (1 + i)^j - FCo$$

Fonte: O autor (2018)

Onde:

VPL - Valor Presente Líquido;

FCo - Valor do investimento inicial;

J- Períodos de tempo;

I-Taxa de desconto do projeto.

De acordo com a equação, o *payback* só pode ser definido após ser encontrado o fluxo de caixa descontado projetado. Apesar de o *payback* utilizar como base o fluxo de caixa, ele não é o mais adequado para se tomar decisões, pois apresenta duas fraquezas fundamentais: não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao dinheiro e nem o fluxo de caixa recebido após seu prazo (DORNELAS, 2016).

Para os autores citados, o retorno contábil sobre o investimento e o *payback* não levam em consideração o valor do dinheiro durante o tempo, como: juros e correções monetárias. Com isso, explicaremos sobre o fluxo de caixa descontado e o porquê ele é considerado uma das melhores formas de se avaliar as decisões de investimento (DORNELAS, 2016).

- Fluxo de Caixa Descontado

Para Dornelas (2016, p. 177), “essas técnicas comparam o valor presente dos fluxos de caixa com o montante inicial investido. Essa análise pode ser feita por meio de dois métodos: VPL (Valor Presente Líquido) e TIR (Taxa Interna de Retorno)”.

Como o empreendedor está elaborando um plano de negócios e seus valores financeiros são projetados, o fluxo de caixa como foi anteriormente mencionado nesse estudo também foi estimado, com isso, essa projeção do VPL e da TIR proporciona ao pequeno empreendedor a oportunidade de apresentar ao investidor a viabilidade não apenas contábil, mas também econômica, avaliando assim possíveis fatores monetários com o objetivo na redução dos riscos.

- VPL (Valor Presente Líquido)

Segundo Hisrich; Peters e Shepherd (2014), “Esse método ajusta o valor do fluxo de caixa da empresa para o valor monetário e para os riscos econômicos e comerciais no decorrer do tempo”.

Dornelas (2016, p, 177) revela que “para medir o VPL de um projeto, se faz estimativa do valor atual para os futuros fluxos reais gerados pelo projeto e deduz-se o investimento feito inicialmente”.

O autor (2016), explica que, para encontrar o VPL é necessário: descontar os futuros fluxos de caixa após impostos para o valor presente e depois subtrai o investimento inicial do projeto. Caso esse valor for maior que o valor investido indica que o investimento é viável ao longo prazo, com isso é positivo. No contrário, se dê negativo, o projeto deve ser rejeitado. Será apresentada nesse estudo a equação do VPL utilizada pelos empreendedores, seja para pequenos ou grandes projetos no quadro 24.

QUADRO 24- Equação do VPL

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{FCj}{(1+i)^j} - FCo$$

Fonte: Adaptado de Gitman (2004)

Onde:

FCj – Fluxo de Caixa após impostos no ano n;

VPL - Valor Presente Líquido;

J - Períodos de tempo;

I – Taxa de desconto (Taxa de retorno exigido para o projeto);

FCo - Valor inicial do investimento.

No entanto, a taxa utilizada para o desconto do fluxo de caixa é uma taxa de outro possível investimento que possa ou não ser mais atraente para o investidor e que pode não oferecer o resultado esperado. Pensando nisso, foi criada uma taxa de retorno em que avaliaria apenas os fluxos de caixa do próprio projeto, essa taxa é TIR (Taxa Interna de Retorno) que como veremos mais adiante está relacionado ao VPL (ROSS, 2013).

- TIR (Taxa Interna de Retorno)

QUADRO 25- Equação da TIR

$$\$0 = \sum_{j=1}^n \frac{FCj}{(1+R)^j} - FCo$$

$$FCO = \sum_{j=1}^n \frac{FCj}{(1+R)^j}$$

Fonte: Adaptado de Gitman (2004)

Onde:

FCj- Valores de entrada ou saída do caixa em cada período de tempo;

J - Períodos de tempo;

R-Taxa interna de retorno

FCo- Valor inicial do investimento

Em nosso estudo começamos a discutir sobre a taxa interna de retorno do investimento apresentando sua equação no quadro 25 para explicarmos que, para encontrá-la é necessário primeiro fazer uma transformação da equação do VPL zerando o resultado, isso se dá por que a somatória do fluxo de caixa descontado deve ser subtraída do valor inicial investido (GITMAN, 2004).

Observar-se que o cálculo da TIR é mais apurado, para isso Dornelas (2016, p. 2016) indica ao empreendedor que busque ferramentas para calcular essa taxa, como: calculadora científica ou planilhas eletrônicas, em que nesse último caso as fórmulas já vêm disponíveis para serem usadas.

Caso não detenha esses utensílios, o autor (2016) recomenda que busque vários valores para taxa interna de retorno até observar que o VPL se tornou negativo ou próximo de zero (DORNELAS, 2016).

Dornelas (2016, p. 178) afirma que “no plano de negócios, é importante que se mostre tanto o valor presente líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observaram”.

Para Dornelas (2011), o empreendedor que deseja elaborar um plano financeiro deve seguir alguns fatores importantes, como:

- ✓ Reflita em números toda estratégia do negócio;
- ✓ Mostre os investimentos necessários e as possibilidades de retorno (e as estratégias de saída para o investidor, caso o plano considere a busca de recursos externos como um objetivo);
- ✓ Deve incluir uma previsão de receitas como horizonte de médio prazo (em média 5 anos);
- ✓ Deve mostrar o prazo para o retorno do investimento com base no fluxo de caixa do negócio;

- ✓ Deve utilizar métricas e índices de retorno sobre o investimento para mostrar a viabilidade financeira do negócio;
- ✓ A maneira mais eficaz de desenvolver a seção financeira do plano de negócios é através de uma planilha (Excel ou similares) contendo informações objetivas sobre cada item e como cada um funciona.

Segundo o autor (2011), perguntas podem existir dos investidores, como:

- Quanto de recursos financeiros sua empresa precisa para iniciar a operação?
- Além do momento inicial, haverá necessidade de recursos em quais outros momentos?
- De onde virão esses recursos?
- Como os recursos serão utilizados?
- Quais os custos e despesas da empresa na operação?
- De maneira sintética, quais os principais custos e despesas?
- Quais as premissas utilizadas para chegar as projeções?
- Como a planilha é elaborada no memorial do cálculo?
- Qual a evolução dos resultados financeiro de forma projetada para os próximos 5 anos, incluindo os meses e trimestres do primeiro ano?
- Qual o resultado nos indicadores financeiros de rentabilidade e viabilidade?
- Qual será a necessidade de aporte e a contrapartida desse incentivo?
- Quais os possíveis cenários que demonstrem resultados otimistas?
- Quais os cenários que determinam limites, mas que permite que a empresa evolua?

Nessa última pergunta, Dornelas (2011, p. 77) demonstra a necessidade de encontrar cenários, porém de forma sintética ele explica “(...) estabelecer cenários é mais do que apenas denomina-los de otimista e pessimista. Você precisa apresentar as premissas que levarão a cenários mais ou menos convidativos”.

3. METODOLOGIA

Através da metodologia se pode definir o processo formal e sistemático que a pesquisa busca com o objetivo de descobrir respostas para problemas mediante ao emprego de procedimentos científicos. Em que detêm em sua finalidade quando de ordem intelectual uma pesquisa pura ou aplicada (GIL, 2008).

Este capítulo busca apresentar informações técnicas sobre o método utilizado para o nível da pesquisa, o delineamento da pesquisa, a seleção das bibliografias e seu resultado.

A pesquisa pura procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a sua aplicação de forma direta na prática. Já a pesquisa aplicada está incluída na pesquisa pura, e tem como objetivo sua aplicabilidade (GIL, 2008).

Com base nos tipos de finalidade de pesquisa, esse estudo é classificado como puro, pois, o desenvolvimento dessa pesquisa busca a formalização e objetividade generalizada.

3.1 Nível da Pesquisa

Uma pesquisa pode ser agrupada em três níveis: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2008). Esse estudo tem características descritivas, pois a pesquisa descritiva busca o recolhimento dos dados bibliográficos (GIL, 2008).

3.2 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa é definida como bibliográfica, pois é baseada em um estudo constituído de livros. Além disso, esse trabalho também tem um enfoque documental por utilizar outras fontes de pesquisas descritivas como a cartilha do Sebrae e pesquisa nos sites que falam sobre o tema. Sendo assim, esse estudo é classificado como bibliográfico e documental, onde tem o propósito de avaliar o plano de negócio do Sebrae através do indicado pela literatura de Dornelas (GIL, 2008).

Godoy (1995) explica que a análise é qualitativa quando a pesquisa busca informações descritivas sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a coisa estudada. Já a quantitativa procura enumerar ou medir eventos estudados, empregando instrumentos estatísticos na análise dos dados. Através das abordagens apresentadas pelo autor podemos indicar essa pesquisa como qualitativa por não utilizar instrumentos estatísticos na análise dos dados e por ser de origem descritiva.

3.3 Seleção Bibliográfica

Para utilizar como amostra de dados da pesquisa, foram selecionados livros e a cartilhas descritivas. Os livros de Dornelas que explicam como elabora um plano de negócios eficaz foram separados ao lado da cartilha do Sebrae apresentada em 2013. Em sua pré-análise, na fase de seleção, foram encontrados diversos livros publicados pelo autor que fala sobre o tema empreendedorismo, no entanto, para fazer um comparativo em relação ao plano de negócios Sebrae, foi necessário encontrar livros em que o autor apresentou a maneira de elaborar um plano de negócios eficaz.

Com isso, a seleção para pesquisa foi constituída de livros sobre empreendedorismos, 8 livros publicados e 1 cartilha sobre a elaboração do plano de negócios sobre micro e pequenas empresas. No entanto, foram utilizados somente 5 livros e 1 cartilha por estarem mais íntimos ao objetivo do estudo. Tal pesquisa foi realizada no mês de fevereiro e março de 2018, com o objetivo de encontrar livros especializados e atualizados sobre o tema com enfoque de como elaborar um plano de negócios eficaz.

Entre os autores selecionados está: José Dornelas (2011 e 2016) com 2 livros especializados em plano de negócios; Hisrich; Peters e Shepherd (2014) com 1 livro especializado em empreendedorismo com a elaboração do plano de negócios em foco; Boron e Shane (2016) direcionado ao empreendedorismo, onde buscar ao redigir o plano de negócios, a sua eficácia; Dolabela (1999) o Segredo de Luiza, nesse livro o autor relata todas etapas do plano de negócios para um pequeno investidor; por fim, a cartilha do Sebrae (2013) onde explica “o passo a passo” na elaboração de um plano de negócios para o micro e pequeno empreendedor.

3.3.1 Avaliação

Após serem descritas todas as alegações sobre como elaborar um plano de negócios de acordo com o Sebrae e Dornelas, foi realizada a comparação das 7 etapas do plano de negócios com uma escrita discorrida, avaliando cada concordâncias e divergências. Ao final de cada etapa, foi apresentado um quadro ilustrativo com o objetivo de tornar mais visível a explicação do texto.

Para cada quadro foi colocado 4 colunas, tituladas com: o número de itens, os itens de cada etapa, a visão de Dornelas e a visão do Sebrae, sobre a elaboração do plano de negócios. Os itens foram selecionados através da perspectiva de Dornelas sobre um plano de negócios eficaz e na de outros autores e suas publicações de livros, como: Hisrich; Peters e Shepherd (2014); Boron e Shane (2016); Dolabela (1999), considerado esses, com exceção de Dolabela, publicação atualizadas sobre plano de negócios. Para os itens que Dornelas aplicava em seu plano de negócios foi direcionado um “X”, para os que não tinha o “X” é porque o plano de negócios do autor não tinha aquele item, o mesmo se fez a coluna e os quadro do Sebrae.

Ao fim dos resultados foi exposto a conclusão desse estudo com as respostas aos objetivos desses e ao problema dessa pesquisa com a elaboração de dois quadros com a mesma estrutura dos que foram ilustrados no resultado de cada etapa. Neles estão todos os itens para o empreendedor ter uma visão geral do plano de negócios do Sebrae comparado a literatura de Dornelas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADO

Este capítulo tem a finalidade de encontrar o resultado do problema da pesquisa, onde é apresentado a descrição de todas as etapas do plano de negócios através de tabelas. Na sua formação, as tabelas são compostas por 5 colunas; na primeira é apresentada a numeração de itens; na segunda coluna é demonstrado todos os itens que de acordo com a teoria devem estar indicados no plano de negócios de qualquer projeto; na terceira coluna existe a confirmação com sinais positivos de todos os itens para ilustrar melhor através de sinais; na quarta coluna esse estudo apresenta todos os itens dentro de cada etapa, onde, contém ou não contém pelos sinais positivo e negativo no plano de negócios elaborado através da SEBRAE(2013), por fim, a quinta representa a pontuação que o plano de negócios do SEBRAE (2013) ganhou ou não.

1º Sumário Executivo

Em seu sumário executivo, Dornelas apresenta 10 itens considerados importantes para apresentação inicial do plano de negócios como é ilustrado na Tabela 06. De acordo com a teoria o projetista do negócio deve relatar informações sobre a empresa, seus produtos, dados do empreendedor, o mercado de atuação, o investimento necessário para iniciar o projeto, a localização da empresa, o faturamento estimado para médio prazo, a data da aplicação para realizar o investimento, o dia programado para abertura do negócio, o período que será necessário para o retorno do investimento aplicado (DORNELAS, 2016)

O SEBRAE 2013 indica 8 itens que segundo a instituição devem estar de forma resumida no sumário executivo. A tabela 06 os itens listados, são: os principais produtos, o mercado (cliente, fornecedores e concorrentes), a localização da empresa, o montante de capital a ser investido, o faturamento ao mês, os dados da empresa, a missão e o setor de atividade do empreendimento, em quanto tempo espera que o capital investido seja retornado, e por fim os índices financeiros esperados (SEBRAE, 2013).

Fazendo um comparativo sobre as informações que tanto Sebrae quanto Dornelas oferece aos leitores chegamos ao seguinte resultado sobre essa etapa. No caso do faturamento a sua atratividade é maior quando apresentado não somente para meses, mas também para anos (três anos). A data de aplicação do dinheiro e o início do empreendimento são relevantes ao investidor, pois quanto mais rápido o projeto é aplicado na prática, mais

rápido o dinheiro retorna na visão de Dornelas, no entanto, o Sebrae acredita não ser relevante, pois, não cita essa informação em seu sumário executivo.

TABELA 06. Sumário Executivo

Nº	ITENS	DORNELAS	SEBRAE (2013)
1	EMPRESA	X	X
2	PRODUTOS	X	X
3	EMPREENDEDOR	X	X
4	MERCADO	X	X
5	INVESTIMENTO	X	X
6	LOCALIZAÇÃO	X	X
7	FATURAMENTO	(TRÊS ANOS)	(AO MÊS)
8	DATA PARA APLICAR O INVESTIMENTO	X	
9	DATA DE INÍCIO DO EMPREENDIMENTO	X	
10	DATA DE RETORNO DO INVESTIMENTO	X	X

FONTE: Obra Autoral (2018).

2º Descrição da Empresa

Na tabela 07 é apresentado dez itens considerados importantes para formação da descrição da empresa no plano de negócios para Dornelas. Esses itens buscam informar ao investidor características referentes ao negócio e ao empreendedor ou gestor. Informações, como: missão da empresa, o histórico profissional do gestor, a localização e a estrutura do negócio, a situação legal em que a empresa se encacha, a história do negócio (como foi gerada a ideia ou a história até o momento do investimento), a equipe gerencial competente e que detém de experiência, o cadastro e manutenção dos registros, seguros sobre possíveis acontecimentos inesperados que cause prejuízos, a prestação de serviços de terceiros, por fim, os parceiros estratégicos (DORNELAS, 2016).

Nessa mesma tabela, o SEBRAE (2013) busca orientar o micro e pequeno empreendedor na montagem de um plano de negócios que descreva a missão a qual pretende alcançar com a empresa, à experiência profissional do gestor e o conhecimento que ele tem sobre o mercado, a localização da empresa e sua infraestrutura, a estrutura jurídica da empresa, a história da empresa ou da ideia que irá gerar a empresa, a inclusão de sócios e familiares na formação da equipe e no mais, o cadastro e manutenção da empresa com seus devidos tributos.

Fazendo um comparativo entre a Dornelas e o Sebrae (2013) na formação da descrição da empresa podemos observar que a instituição não dispõe de alguns itens que para atrair o investidor através do seu modelo de negócio de acordo com o autor.

A admissão de seguro contra possíveis perdas da empresa é um fator alocado na descrição da empresa do plano de negócio como mostra a teoria. Para a segurança da empresa em relação às perdas com roubos, incêndios e entre outros. O seguro pode confortar o investidor. Uma boa relação com parceiros estratégicos como: fornecedores, concorrentes e clientes, ajudam ao gestor a conseguir preços mais acessíveis podendo atrair novos e manter velhos clientes (DORNELAS, 2016)

Outro item não considerado pela Sebrae (2013) é a contratação de terceiros para auxiliar no empreendimento, como prestadores de serviços existem empresas de segurança patrimonial, empresa que aluga maquinários entre outros. E os parceiros estratégicos como fornecedores, clientes e até concorrentes (DORNELAS, 2016).

De acordo com o autor, esses fatores poderão influenciar na decisão do investidor em aplicar seu dinheiro, pois, gera um risco ao empreendimento. Com isso, através da tabela 07 foi possível identificar de forma ilustrativa o comparativo dos itens apresentados.

TABELA 07. Descrição da Empresa

Nº	ITENS	DORNELAS	SEBRAE (2013)
1	MISSÃO DA EMPRESA	x	x
2	HISTÓRICO DO EMPREENDEDOR	x	x
3	LOCALIZAÇÃO E INFRAESTRUTURA	x	x
4	ESTRUTURA LEGAL	x	x
5	HISTÓRICO DA EMPRESA	x	x
6	EQUIPE	x	x
7	CADASTRO E MANUTENÇÃO DE REGISTROS LEGAIS	x	x
8	SEGUROS	x	
9	TERCEIROS	x	
10	PARCEIROS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA	x	

FONTE: Obra Autoral (2018).

3º Análise do Ambiente

O mercado e os competidores são ilustrados pela tabela 08 em que na sua totalidade de itens são listados apenas quatro fatores que de acordo com a teoria influenciam na eficiência do plano de negócios em relação ao estudo dos riscos que o empreendimento poderá ter caso essa análise não seja bem-feita ou tão pouco feita. Dornelas revela que para fazer uma análise do ambiente que agradará ao investidor, o projetista do negócio deve indicar o fator: macro ambiente, a demanda (cliente), a concorrência (competidores) e os fornecedores.

Dornelas (2016) aconselha ao empreendedor que para evitar riscos é necessário analisar o ambiente da empresa antes de elaborar o plano de negócio buscando de forma mais restrita o estudo do segmento de mercado, os novos competidores e no mais os fornecedores.

Na terceira coluna apresentada na tabela 08 que são os itens correspondentes ao SEBRAE (2013) é possível observar que a instituição indica somente três itens que consideram importantes para o microempreendedor individual. Entre eles estão: clientes, concorrentes e fornecedores.

Quando comparado a literatura de Dornelas o plano de negócios do Sebrae só destaca três indicadores de estudo. Enquanto o autor considera de muita importância a análise do macro ambiente no conhecimento do mercado, em que fatores, como: a cultura de um povo, as tecnologias que o mercado oferece, a política vivenciada na região e a situação demográfica, quando estudados, são considerados uma grande fonte de informação para o início do negócio, no entanto, não são citados pela instituição em seu planejamento do negócio.

TABELA 08. Análise do Ambiente

Nº	ITENS	DORNELAS	SEBRAE (2013)
1	MACRO AMBIENTE	x	
2	DEMANDA	x	x
3	CONCORRÊNCIA	x	x
4	FORNECEDORES	x	x

FONTE: Obra Autoral (2018).

4º Plano Operacional

Através da tabela 09 Dornelas apresentado os itens considerados essenciais na formação do planejamento operacional que vai da matéria-prima até o retorno da satisfação do cliente quando se trata de uma empresa manufaturada. Itens como: capacidade produtiva, processo operacional, período de compra, controle de estoque de entrada e saída de produtos, o estoque mínimo e máximo, o layout, o ciclo de vida do produto, a logística, a margem de vendas e o serviço de pós-venda. Segundo o autor ao citar todos esses fatores em sua elaboração é possível identificar cada passo que o produto dá até chegar ao seu destino (DORNELAS, 2011).

Após verificar quais os itens Dornelas consideram importantes na elaboração do plano operacional, o SEBRAE (2013) apresenta na mesma tabela, porém na terceira coluna as informações contidas na no passo a passo do Sebrae para auxiliar o micro e pequeno empreendedor no preenchimento do seu plano de negócios. Na tabela, a instituição declara as características do plano operacional que o empreendedor deve avaliar, que são: o layout, a capacidade produtiva e o processo operacional (SEBRAE 2013, p. 58 a 65).

Ao fazer um comparativo dos itens referentes a tabela 09 da literatura de Dornelas e do SEBRAE (2013), o plano operacional da instituição só acrescenta 3 itens enquanto o autor apresenta em sua literatura 10 itens que são considerados importantes para um fluxo produtivo eficiente segundo ele.

TABELA 09. Plano Operacional

Nº	ITENS	DORNELAS	SEBRAE (2013)
1	CONTROLE DE ESTOQUE	x	
2	LOGÍSTICA	x	
3	PERÍODO DE COMPRA	x	
4	MARGENS DE VENDAS	x	
5	ESTOQUE MÍNIMO E MÁXIMO	x	
6	CICLO DE VIDA DO PRODUTO	x	
7	LAYOUT	x	x
8	CAPACIDADE PRODUTIVA	x	x
9	SERVIÇO PÓS VENDA	x	
10	PROCESSO OPERACIONAL	x	x

FONTE: Obra Autoral (2018).

5º Plano de Marketing

Apresentado na tabela 10 podemos observar de acordo com Dornelas que o plano de marketing detém quatro itens considerados importantes para sua formação. Conhecidos como os quatro componentes de marketing, são eles: o preço, a promoção, o produto e a praça, buscam fornecerem ferramentas ao empreendedor para conquistar o mercado de maneira eficiente (DORNELAS, 2016).

Seguindo o pensamento sobre a importância do plano de marketing para aquelas empresas que objetivam conquistar o mercado, o Sebrae (2013) acredita que para fazer a melhor escolha estratégica para atrair cliente é necessário utilizar os quatro fatores de marketing que estão apresentados na terceira coluna da tabela 10, que são: produto, preço, praça e promoção (SEBRAE 2013, p. 48 a 57).

Ao comparar os itens e características do plano de marketing de Dornelas e o do Sebrae (2013) na coluna quatro da tabela 10. Esse estudo mostra que independentemente do tamanho do investimento empresarial e da característica jurídica da empresa é possível para o investidor realizar um bom plano de marketing utilizando o plano de negócios praticado pelo autor e pelo Sebrae. Pois, tanto um quanto o outro concordam em quais devem ser as variáveis avaliadas.

TABELA 10. Plano de Marketing

Nº	ITENS	DORNELAS	SEBRAE (2013)
1	POLÍTICAS DE PREÇO	x	x
2	POLÍTICAS DE PROMOÇÃO	x	x
3	POLÍTICAS DE PRODUTO	x	x
4	POLÍTICAS DE PRAÇA	x	x

FONTE: Obra Autoral (2018).

6º Plano Estratégico

Da tabela 11 podemos observar que Dornelas lista 5 itens considerados importantes para qualquer empreendimento ao fazer seu planejamento estratégico que está incluso no plano de negócios. O autor ao citar o primeiro fator da tabela busca orientar o projetista do negócio a determinar a sua visão para o futuro antes de relatar as estratégias. Após a visão, cria-se a necessidade de formar a missão, as metas, a análise SWOT e a matriz BCG (Boston Consulting Group) (DORNELAS, 2016).

O Sebrae (2013) apresenta na tabela 11, dois itens que para a instituição são considerados suficientes a quem deseja traçar estratégias para o ambiente interno e externo da empresa. Um deles é a missão, que dever informar de acordo com o Sebrae (2013) o papel que a empresa desempenha em sua área de atuação, pois, identifica e dá um rumo ao negócio. O segundo e último fator estratégico se faz necessário para o plano de negócios de acordo com a instituição é a análise SWOT que é apresentada como uma maneira de analisar o ambiente estrategicamente, como: força, oportunidade, fraqueza e ameaça, que afetam diretamente a produtividade da empresa, se o empreendimento é viável estrategicamente (SEBRAE 2013, p. 108 a 110).

TABELA 11. Plano Estratégico

Nº	ITENS	DORNELAS	SEBRAE (2013)
1	VISÃO	x	
2	MISSÃO	x	x
3	MATRIZ SWOT	x	x
4	METAS	x	
5	MATRIZ BCG	x	

FONTE: Obra Autoral (2018).

7º Plano Financeiro

O plano financeiro relata todos os fatores em que seja possível atrair a atenção dos investidores. O projeto empresarial deve conter na parte econômica cálculos estimados em que se dá início quando existe uma captação de informações encontradas através da demanda do mercado (DORNELAS, 2016).

Esses fatores estimados do plano financeiro que de acordo com a tabela 12 a teoria apresenta, são: demonstrativo de resultados, balanço patrimonial, índices financeiros, fluxo de caixa, análise de investimento e por fim, a análise de cenários (DORNELAS, 2018).

A tabela 12 em sua terceira coluna mostra que o Sebrae (2013) acredita que o plano de negócios deve conter uma parte financeira composta de itens que podem proporcionar ao pequeno empreendedor um planejamento econômico sem riscos e que busque coerência em seu projeto.

Para o Sebrae (2013, 66 a 108) o plano financeiro deve ser composto pela análise do capital de giro, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa, indicadores de resultados e a análise de cenários. Que devem ser projetados mensalmente com o objeto de deter um maior controle.

Fazendo um comparativo da quantidade de informações consideradas importantes para o plano financeiro de acordo com a Dornelas e o Sebrae na sua formação, é possível observar que o autor não descreve o capital de giro na estrutura do plano do financeiro, diferente da instituição que acredita na importância desse item para o empreendedor, no entanto, o Sebrae não utiliza a análise de investimentos, pois, ele acredita que a projeção do faturamento só precisa ser calculado mensalmente e não como Dornelas apresenta que seria de mês, semestre, ano e após 3 anos. Outro item não é utilizado pelo Sebrae (2013) mas que é relevante para o autor é o balanço patrimonial por não ter sido citado em seu plano financeiro. Como mostra a tabela 12.

TABELA 12. Plano Financeiro

Nº	ITENS	TEORIA	SEBRAE (2013)
1	CAPITAL DE GIRO PROJETADO		x
2	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETADOS	x	x
3	BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO	x	
4	INDICADORES DE VIABILIDADE PROJETADOS	x	x
5	FLUXO DE CAIXA PROJETADO	x	x
6	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO	x	
7	ANÁLISE DE CENÁRIOS	x	x

FONTE: Obra Autoral (2018).

No resultado desse estudo foi possível avaliar cada etapa do plano de negócios considerado pelo SEBRAE (2013) e a literatura de Dornelas, descrita e ilustrada por tabelas para dar uma melhor visibilidade do comparativo proposto. Com isso, deve ser considerado uma conclusão para as perguntas dessa pesquisa.

5. CONCLUSÃO

A conclusão desse trabalho sobre uma avaliação do plano de negócios do SEBRAE (2013) comparado com a literatura de José Carlos Assis Dornelas, resultou em uma descrição e um demonstrativo para cada etapa das quais foram citados todos os itens referentes a instituição e ao autor.

O estudo, através das informações da literatura de Dornelas mostra um plano de negócios que pode ser eficiente para o investidor que deseja abrir um micro, pequeno e médio negócio reduzindo seus riscos através da avaliação de cada item. Além disso, a pesquisa relatou a importância do plano de negócios como o modelo considerado através do autor em empreendedorismo o mais completo por ter grande variedade estimada por cada setor no seu projeto avaliado ao curto, médio e longo prazo.

A fácil disponibilidade SEBRAE (2013) colaborou muito para esse estudo, onde a instituição traz o passo a passo de uma forma bastante didática para o preenchimento do plano de negócios focado ao micro e pequeno empreendedor. Repleto de informações, a mesma oferece em seu site não só o plano de negócios, mas também, dados sobre seu histórico.

5.1 Respondendo as Questões da Pesquisa

a) As etapas do plano de negócios proposto pelo Sebrae foram apresentadas?

A pesquisa do plano de negócios do Sebrae proporcionou uma análise de cada etapa apresentada. Item por item, o estudo em busca de uma avaliação rígida do plano empresarial da instituição foi descrito na fundamentação teórica e posteriormente ilustrada nas tabelas apresentados no resultado.

Estruturado por 7 processos, o plano de negócio elaborado pelo Sebrae tem: o sumário executivo com 8 itens, a descrição da empresa formada com 7, a análise do ambiente apresentada com 3, o plano operacional com 3, o plano de marketing e seus 4 indicadores, o plano estratégico com 2 itens e o plano financeiro com 5 tópicos.

Para esse estudo o plano de negócios do Sebrae foi apresentado por etapas e consequentemente por itens, pois, com sua estruturação original, de forma clara, objetiva e didática, ao apresentar características praticadas também pelo autor ao qual foi comparado nesse estudo, sendo ele, prático ao ser preenchido pelo empreendedor.

b) As etapas do plano de negócios de acordo com a literatura de José Dornelas foram avaliadas?

Foi avaliado cada uma das etapas através de um quadro em que representava todos os itens relatados pela literatura de José Carlos Assis Dornelas na elaboração do plano de negócios direcionados para micro, pequenos e médios empreendedores, em que buscam investidores que tem recursos e deseja aplicar em algo rentável.

Em relação a primeira etapa, no sumário executivo foram encontrados e avaliados 10 itens considerados pela teoria como importantes, já na descrição da empresa foi revelado 10 itens, na análise do ambiente a tabela apresenta de acordo com os estudiosos 4 indicadores, partindo para os setores, a teoria que foi avaliada nesse estudo apresentou 10 itens no plano operacional, 4 para o plano de marketing, 5 no plano estratégico e 7 no plano financeiro.

Com tudo, à conclusão referente a pergunta é que na avaliação do plano de negócios de acordo com José Dornelas e sua literatura foi encontrado em cada etapa uma grande variedade de itens capazes de analisar os setores que de acordo com o autor são suficientes para elaborar um plano de negócios eficaz.

c) Qual a análise feita através do comparativo de cada etapa dos dois planos de negócios?

Comparando cada etapa do plano de negócios do Sebrae de acordo com a literatura de Dornelas, é possível observar que todas as partes da estrutura do plano empresarial detêm de ferramentas suficiente para elaborar um eficaz plano de negócios por importância aos olhos do investidor, com isso, o resultado de cada etapa é ilustrado na tabela para auxiliar no entendimento.

De acordo com o comparativo entre os dois planos de negócios apresentados é possível demonstrar que, o sumário executivo do teórico tem 10 itens para 8 do Sebrae, a descrição da empresa para Dornelas deve ter 10 fatores enquanto o Sebrae apresenta 7, já a análise do ambiente tem na visão do estudioso 4 variáveis e do Sebrae 3, Dornelas no plano operacional mostra 10 fatores e o Sebrae 3, o plano de marketing está nos dois planos com 4 itens cada, no plano estratégico na literatura de Dornelas mostra 5 variáveis enquanto o Sebrae apresenta 2 itens, por fim, o plano financeiro do autor tem 6 itens e o Sebrae 5.

Através desse comparativo por etapa o investidor poderá analisar qual o plano de negócios que ele acredita ser o mais arriscado e qual a etapa que demanda mais atenção no plano de negócios do qual vai escolher para usar em seu projeto se baseando na ideia do negócio.

d) Qual a avaliação do plano de negócios do Sebrae comparado com a Dornelas.

De acordo com José Dornelas um plano de negócios eficaz depende de 7 etapas para sua elaboração, como: o sumário executivo, a descrição da empresa, a análise do ambiente, o plano operacional, o plano de marketing, o plano estratégico e o plano financeiro. O Sebrae mostra em seu plano de negócios que o empreendedor só precisa da mesma quantidade de etapas e a mesma estrutura que é apresentada por Dornelas na elaboração do plano de negócio. Como apresenta a tabela 13.

TABELA 13. O comparativo das etapas

Nº	ETAPAS	DORNELAS	SEBRAE
1	SUMÁRIO EXECUTIVO	X	X
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	X	X
3	ANÁLISE DO AMBIENTE	X	X
4	PLANO OPERACIONAL	X	X
5	PLANO DE MARKETING	X	X
6	PLANO ESTRATÉGICO	X	X
7	PLANO FINANCEIRO	X	X

FONTE: Obra Autoral (2018)

No entanto, os itens de cada etapa do plano de negócios do Sebrae e de José Dornelas quando são apresentados nesse estudo ao fazer o comparativo demonstram determinadas divergências o que poderá ser relevante para o investidor que busca o plano de negócios mais adequado. Na tabela 14 é apresentado o comparativo dos itens.

TABELA 14. Comparativo dos Itens

Nº	ETAPAS	ITENS	DORNELAS	SEBRAE
1	SUMÁRIO EXECUTIVO	EMPRESA	X	X
2		PRODUTOS	X	X
3		EMPREENDEDOR	X	X
4		MERCADO	X	X
5		INVESTIMENTO	X	X
6		LOCALIZAÇÃO	X	X
7		FATURAMENTO	(TRÊS ANOS)	(AO MÊS)
8		DATA PARA APLICAR O INVESTIMENTO	X	
9		DATA DE INÍCIO DO EMPREENDIMENTO	X	
10		DATA DE RETORNO DO INVESTIMENTO	X	X
11	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	MISSÃO DA EMPRESA	X	X
12		HISTÓRICO DO EMPREENDEDOR	X	X
13		LOCALIZAÇÃO E INFRAESTRUTURA	X	X
14		ESTRUTURA LEGAL	X	X
15		HISTÓRICO DA EMPRESA	X	X
16		EQUIPE	X	X
17		CADASTRO E MANUTENÇÃO DOS REGISTROS LEGAIS	X	X
18		SEGUROS	X	
19		TERCEIROS	X	
20		PARCEIROS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA	X	
21	ANÁLISE DO AMBIENTE	MACRO AMBIENTE	X	
23		DEMANDA	X	X
24		CONCORRÊNCIA	X	X
25		FORNECEDORES	X	X
26	PLANO OPERACIONAL	CONTROLE DE ESTOQUE	X	
27		LOGÍSTICA	X	
28		PERÍODO DE COMPRA	X	
29		MARGENS DE VENDAS	X	
30		ESTOQUE MÍNIMO E MÁXIMO	X	
31		CICLO DE VIDA DO PRODUTO	X	
32		LAYOUT	X	X
34		CAPACIDADE PRODUTIVA	X	X
35	SERVIÇO PÓS VENDA	X		
36	PROCESSO OPERACIONAL	X	X	
37	PLANO DE MARKETING	POLÍTICAS DE PREÇO	X	X
38		POLÍTICAS DE PROMOÇÃO	X	X
39		POLÍTICAS DE PRODUTO	X	X
40		POLÍTICAS DE PRAÇA	X	X
41	PLANO ESTRATÉGICO	VISÃO	X	
42		MISSÃO	X	X
43		MATRIZ SWOT	X	X
44		METAS	X	
45		MATRIZ BCG	X	
46	PLANO	CAPITAL DE GIRO		X

47	FINANCEIRO	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	X	X
48		BALANÇO PATRIMONIAL	X	
49		INDICADORES DE VIABILIDADE	X	X
50		FLUXO DE CAIXA	X	X
51		TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO	X	
52		ANÁLISE DE CENÁRIOS	X	X

FONTE: Obra Autoral (2018)

5.2 Resposta ao Problema da Pesquisa

- **É possível avaliar o plano de negócios do Sebrae comparado a literatura de Dornelas?**

De acordo com o comparativo realizado foi possível identificar que todas as etapas necessárias para o plano de negócios ser eficaz estão apresentadas no plano de negócios do Sebrae de acordo com a literatura de Dornelas, no entanto, para o autor o Sebrae precisa aumentar a sua quantidade de itens ao ser apresentado ao empreendedor para o planejamento do negócio.

Com isso, o plano de negócios do Sebrae é atrativo ao empreendedor, pois além de apresentar todas as etapas o plano tem muitos itens considerados importantes pelo autor em sua literatura, porém, cada empreendedor poderá dar um peso maior para a etapa que ele acreditar ser a mais importante do plano, o que pode influenciar na sua decisão de aderir ao plano de negócios.

5.3 Sugestões

Diante do resultado baseado na análise dos dados desse estudo e através das conclusões, com o objetivo de avaliar o plano de negócios do Sebrae comparado a literatura de Dornelas, onde é focado em micro e pequenos empreendedores e investidores que desejam que seu negócio perdure elaborando um plano de negócios eficaz, essa pesquisa vem respeitosamente apresentar a instituição SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), de acordo com a teoria, algumas sugestões:

- Modificar o período total da previsão do faturamento de mensal para 3 anos;
- Aconselhar o empreendedor a apresentar uma data para aplicar o investimento;
- Informar a necessidade de uma data para iniciar o empreendimento;
- Comunicar como deve ser feita a contratação de pessoas para parte operacional e o foco do gestor na parte estratégica;
- Apresentar na descrição da empresa a necessidade de seguros para possíveis eventualidades;
- Citar a importância em fazer parceiros estratégicos da empresa, como: fornecedores, clientes e concorrentes;
- Apresentar uma análise do macro ambiente com as possíveis mudanças que poderão dificultar a abertura e o crescimento do negócio;
- Indicar mais itens na aplicação do plano operacional, como: controle de estoque, logística, período de compra, margem das vendas, estoque mínimo e máximo, ciclo de vida do produto e o serviço de pós-venda.
- Na parte estratégica deve orientar o empreendedor a elaborar a visão, as metas e a matriz BCG.
- Apresentar como fazer um balanço patrimonial onde o ajudará a calcular os indicadores financeiros;
- Demonstrar a importância e como aplicar no plano financeiro as técnicas que são utilizadas para analisar de investimento.

5.4 Recomendações Para Trabalhos Futuros

São apresentados nesse estudo recomendações para trabalhos futuros que podem fortalecer os conhecimentos sobre empreendedorismo e plano de negócios.

- Uma pesquisa sobre a teoria das opções de viabilidade econômica com base em um plano de negócios elaborado pelo SEBRAE.
- Fazer uma análise dos empreendimentos que utilizaram o plano de negócios do SEBRAE, buscando uma identificação ou percentual dos que obtiveram sucesso.
- Fazer um comparativo do plano de negócios com outros modelos de negócios.

5.5 Considerações Finais

A pesquisa sobre empreendedorismos é muito importante principalmente no Brasil e nos dias atuais, onde a taxa de desemprego favorece o aumento dessa categoria de pequenos empresários que muitas vezes não pode custear o investimento e necessita de empréstimos de bancos ou investimento de pessoas físicas que desejam investir seu dinheiro em algo com baixo risco e rendimento elevado.

Esse trabalho buscou através do comparativo uma avaliação do plano de negócios do Sebrae em relação a visão de um especialista em plano de negócios, para o empreendedor ou investidor que deseja planejar todas as etapas do seu negócio e pretende utilizar o plano de negócios do Sebrae aplicado em 2013 como referência.

Como verificado nesse estudo, o plano de negócio do Sebrae de acordo com Dornelas é uma boa opção por ser completo na quantidade de etapas necessárias e ter a maioria dos itens para uma elaboração eficaz. No entanto, cada investidor poderá acreditar que uma etapa é melhor que outra, criando assim um pequeno risco na escolha do plano de negócios para o Sebrae.

Essa pesquisa tem a pretensão de contribuir na procura do empreendedor de plano de negócios que seja eficaz para ele, onde leve em consideração seus objetivos de maneira planejada e sem correr muitos risco na sua implementação, avaliando assim, o plano de negócios do Sebrae, que é uma instituição criada para o apoio ao micro e pequeno empreendedor, comparado ao plano de negócios de José Carlos Assis Dornelas.

REFERENCIAS:

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva:** casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.

BARON, R.; SHANE, S. **Empreendedorismo.** Uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

CHURCHILL, Gilbert A. JR.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valores para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza:** como nasce o empreendedor e se cria um negócio. São Paulo: Editora De Cultura Ltda, 1999.

DORNELAS, José. **Empreendedorismos:** transformando idéias em negócios. 6 ed. São Paulo: Empreender/Atlas, 2016.

DORNELAS, José. **Empreendedorismos:** transformando ideias em negócios. 6 ed. São Paulo: Empreender/Atlas, 2001.

DORNELAS, Jose. **Plano de negócios:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: AMBUP, 2001.

GITMAN, Lawrence J.; **Princípios de Administração Financeira.** 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

Gil, Antônio Carlos; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo Atlas: 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD A. Dean; **Empreendedorismo.** 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

_____. **Princípios de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Artmed, 2004.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações (Vol. 2)**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema, Organizações e Métodos: Uma abordagem gerencial**. 16 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico. Economia empresarial/Fae Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>

Acesso em: 05/05/2018.

SEBRAE. **O sistema SEBRAE e a vocação empreendedora no Brasil. 2018**. Site do SEBRAE. Disponível em: <https://www.flipsnack.com/icomunicacao/o-sistema-sebrae-e-a-vocacao-empreendedora-no-brasil.html>

Acesso em: 27/02/2018.

Agência IBGE Notícias. **PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 11,8% no trimestre encerrado em dezembro e a média de 2017 fecha em 12,7%.** Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agenciadenoticias/releases/19756-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-11-8-no-trimestre-encerrado-em-dezembro-e-a-media-de-2017-fecha-em-12-7.html>>

Acesso em: 22/02/2018.

SEBRAE. **Como Elaborar um plano de negócios:** especialistas em pequenos negócios. Disponível em: <<file:///E:/PLANO%20DE%20NEGOCIOS/ELABORA%20UM%20PLANO%20DE%20NEGOCIOS.pdf>>

Acesso em: 15/02/2018.

SEBRAE. **A História do Sebrae.** Disponível em: <http://memorial.sebrae.com.br/historia/>

Acesso em: 15/06/2018.

NEGÓCIOS CRIATIVOS, INOVADORES E RENTÁVEIS. **EMPREENDEDOR.** Disponível em: <http://empreendedor.com.br/entrevista/jose-dornelas/>

Acesso em: 03/09/2018

FAPESP. **José Dornelas.** Disponível em: <<http://www.bv.fapesp.br/pt/pesquisador/1467/jose-carlos-assis-dornelas/>>.

Acesso em: 03/09/2018

SEBRAE. **Os problemas mais comuns ao iniciar um negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

Acesso em: 03/09/2018

SEBRAE. **O que é preciso saber para montar um plano de negócios.** Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-preciso-saber-para-montar-um-plano-de-negocio,9dc89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#0>>

Acesso em: 23/09/2018

