

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
IX CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL FINANCEIRA

MAYARA HELENA BRUGNARA

ANÁLISE DAS FASES DO PLANO DE NEGÓCIO E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2014

MAYARA HELENA BRUGNARA

ANÁLISE DAS FASES DO PLANO DE NEGÓCIO E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE

Monografia apresentada como requisito
parcial à obtenção do título de
Especialização em Gestão Contábil
Financeira da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná – UTFPR – Campus
de Pato Branco

Orientador: Prof. Dr. Sandro César
Bortoluzzi

PATO BRANCO

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Departamento de Ciências Contábeis
Bacharelado em Ciências Contábeis



TERMO DE APROVAÇÃO

Análise das fases do plano de negócio e sua contribuição para o sucesso de
uma empresa de pequeno porte

**Revisão da estrutura do Modelo de Avaliação da IX Turma de
Especialização em Gestão Contábil e Financeira
da UTFPR – Câmpus Pato Branco**

Nome do aluno(a): **Mayara Helena Brugnara**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 20:30 horas no dia 21 de março de dois mil e catorze como requisito parcial para obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA, do Departamento de Ciências Contábeis – DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADO

Sandro César Bortoluzzi
(UTFPR)
Orientador

Oldair Roberto Giasson
(UTFPR)

Luiz Fernando Casagrande
(UTFPR)

“Aquilo que pedimos aos céus na
maioria das vezes se encontra em
nossas mãos.” William Shakespeare

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo simples fato de existir e poder me proporcionar grandes oportunidades na vida, seguidamente de minha família, em especial minha mãe Rosemari, meu pai Honorato, minha irmã Charlene e meu namorado Willian por sempre acreditarem em mim, e servirem de exemplo de garra, determinação e coragem.

Um agradecimento especial a todo o corpo docente, em especial ao Prof^º. Dr. Sandro César Bortoluzzi pelo auxílio e por encorajar-me, na pesquisa científica, desde o início do projeto.

Agradeço por ter encontrado colegas especiais, os quais me apoiaram, ajudaram e estiveram sempre por perto quando necessário. Então lhes agradeço meus amigos, em especialmente: Aline Dal'Olmo e Jéssica Zucco.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar as fases do plano de negócio e sua contribuição para o sucesso de uma empresa de pequeno porte. Neste sentido, primeiramente elaborou-se o plano de negócio para a implantação de um comércio de moda fitness, na cidade de Pato Branco, utilizando-se como base o modelo desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Em um segundo momento, analisou-se diferentes metodologias de plano de negócio proposto pela literatura científica. E por fim, foi realizada uma entrevista com o empreendedor para identificar a sua percepção sobre as fases do plano de negócio. Conclui-se que o presente trabalho contribui com o tema plano de negócio e de acordo com a revisão da literatura sobre o tema. Adicionalmente, o presente trabalho contribui com o mundo prático, pois busca destacar a importância do plano de negócio para o sucesso e sobrevivência de empresas de pequeno porte.

PALAVRAS-CHAVE: plano de negócio, fases, moda fitness.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the phases of the business plan and their contribution to the success of a small business. In this sense, first drew up the business plan for the deployment of a fitness trade fashion in the city of Pato Branco using as the base model developed by the Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises (SEBRAE). In a second step we analyzed the different methodologies of the business plan proposed by the scientific literature. And finally held interviews with the entrepreneur to identify their perception about the phases of the business plan. We conclude that this study contributes to the topic of business plan and a review of literature on the subject. Additionally, this work contributes to the practical world as it seeks to highlight the importance of the business plan for success and survival of small businesses.

KEY-WORDS: business plan, phases, fitness fad.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimentos fixos	30
Tabela 2- Capital de giro.....	31
Tabela 3- Investimentos pré-operacionais	32
Tabela 4- Resumo endividamento total	32
Tabela 5- Projeção de faturamento	33
Tabela 6 - Custo de comercialização.....	33
Tabela 7 - Custo de mercadoria vendida	34
Tabela 8 - Custo de mão-de-obra	35
Tabela 9 - Custo com depreciação	35
Tabela 10 - Custos fixos mensais	36
Tabela 11 - DRE (demonstrativo de resultado de exercício)	37
Tabela 12 - Indicadores de viabilidade	38
Tabela 13 - Simulação de cenário	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Análise F.O.F.A.	40
Quadro 2 - Comparação SILVA e SEBRAE	43
Quadro 3 - Comparação MANHANI e FERREIRA e SEBRAE	44
Quadro 4 - Comparação AVILA e SEBRAE	45
Quadro 5 - Comparação SILVA E. e SEBRAE.....	46
Quadro 6 - Comparação BRANDÃO e SEBRAE.....	47
Quadro 7 - Comparação PIRES e SEBRAE.....	48
Quadro 8: Grau de importância das fases do plano de negócio.....	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS PEQUENAS E MICRO-EMPRESAS	15
2.2 MORTALIDADE DAS EMPRESAS	17
2.3. O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIO.....	18
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	22
4. RESULTADO	24
4.1 ESTUDO DE CASO	24
4.1.1 A empresa	24
4.1.2 O plano de negócio	25
4.1.2.1 Sumário executivo	26
4.1.2.2 Análise de mercado	27
4.1.2.3 Plano de marketing	28
4.1.2.4 Plano operacional	28
4.1.2.5 Plano financeiro	30
4.1.2.6 Construção de cenários	39
4.1.2.7 Avaliação estratégica	40
4.1.2.8 Avaliação do plano de negócio	41

4.2 COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS DE PLANO DE NEGÓCIO	42
4.3 ENTREVISTA COM EMPREENDEDOR	49
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS	53

1. INTRODUÇÃO

Deixar de ser empregado e se tornar patrão é o sonho de muitas pessoas, para administrar aquilo que é seu e não mais trabalhar para os outros. Ouve-se este discurso com frequência, porém estas pessoas só pensam em uma coisa, serem donas do seu próprio negócio, mas, se esquecem da dificuldade que é mantê-lo.

Esta fixação pelo sucesso financeiro e independência, faz com que grande parte se esqueça de analisar, pesquisar e projetar suas vendas para o mercado pretendido, antes de abrir seu próprio negócio.

Isto, somado a outros motivos, faz com que muitas das micro e pequenas empresas tenham sua mortalidade decretada entre o 1º e 2º ano de vida. Segundo dados de Rosa (2013, p. 09): “De cada 10 empresas formalizadas 7 sobrevivem no Brasil após 2 anos da abertura é o que indica pesquisa elaborada pelo Sebrae a partir do estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009.”

As empresas de pequeno porte são de suma importância para o desenvolvimento econômico do país, conforme dados apresentados por ROSA (2013, p.09): “Elas representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB).”

Ou seja, quanto mais conhecimento e instruções os pequenos empresários receberem, melhores serão os reflexos na economia do país.

Este estudo tem a intenção de mostrar para os micros e pequenos empresários o que é um plano de negócio, como elaborá-lo e sua importância antes de abrir a tão sonhada empresa.

Baseando-se neste contexto, pode-se definir que o propósito da pesquisa é obter respostas sobre o que é um plano de negócio, quais suas fases e qual a sua contribuição para o sucesso de uma empresa de pequeno porte.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição do plano de negócio para o sucesso de uma empresa de pequeno porte.

1.1.2 Objetivos específicos

- Desenvolver o plano de negócio para abertura de uma empresa de pequeno porte.
- Identificar na literatura científica as diferentes estruturas de elaboração de planos de negócios.
- Identificar junto ao empreendedor do estudo de caso a contribuição de cada etapa do plano de negócio para o sucesso do empreendimento.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema pode ser considerado de suma importância no cenário atual, devido à necessidade que os empreendedores têm de conhecer o mercado, seus riscos e suas oportunidades. Também se torna necessário fazer um estudo prévio para analisar a viabilidade de um novo negócio, conhecer o mercado consumidor, qual o tempo de retorno deste investimento e se trará os resultados almejados.

Pois um plano de negócio:

“... é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.” (ROSA 2013, p. 09).

Então, entende-se que o presente tema trará várias contribuições para os novos empreendimentos, entre elas informações para a realização de um plano de negócio, ferramentas para a possível gestão e para a tomada de decisões.

A contribuição prática será atingida através da elaboração do plano de negócio de um comércio de moda **fitness** na cidade de Pato Branco. Em relação à contribuição teórica, esta se dará através da análise da literatura e da comparação dos resultados da pesquisa com a literatura.

Esta pesquisa se justifica devido à necessidade de se fazer um estudo de viabilidade antes de abrir um negócio. Sabe-se que a mortalidade das pequenas empresas em seus primeiros anos de vida é muito alta, que o mercado está muito competitivo e que os clientes estão cada vez mais exigentes, sendo atraídos de todos os “lados” e das mais diversas formas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Observando o desenvolvimento do país, e que até então se baseava unicamente nas grandes empresas e nas empresas estatais, tornou-se bem claro que a evolução de uma nação se comprova pelo número expressivo das pequenas e médias empresas, familiares ou não. Rosa 2013 explica que no Brasil representam até 20% do seu PIB, mas em outros países chegam a superar os 30%. Porém, em relação à geração de empregos, supera a marca de 50% no mercado.

Atualmente o mercado necessita dessas micro e pequenas empresas para o seu desenvolvimento. E baseado nesta necessidade que este trabalho dá uma atenção especial para esta categoria.

2.1. SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS PEQUENAS E MICRO-EMPRESAS

De cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. Segundo o estudo “Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil”, realizado pelo Sebrae, estes são os anos mais críticos para uma empresa. A taxa de sobrevivência de 73,1% das micro e pequenas empresas se refere àquelas que nasceram em 2006 e estão há pelo menos dois anos completos em atividade, já que as que abriram as portas em 2005 tinham 71,9% de sobrevivência.

A pesquisa aponta que as indústrias são as que mais obtêm sucesso. De cada 100 empresas abertas, 75,1% permanecem ativas nos dois anos seguintes. Em seguida, aparecem comércio (74,1%), serviços (71,7%) e construção civil (66,2%). As empresas da região Sudeste apresentam os

melhores índices (76,4%). Na seqüência, vêm as regiões Sul (71,7%), Nordeste (69,1%), Centro-Oeste (68,3%) e Norte (66,0%).

Além do aquecimento da economia brasileira, a maior sobrevivência das empresas brasileiras deve-se principalmente ao avanço da legislação, o aumento na escolaridade dos empreendedores e o forte crescimento do mercado consumidor interno, apontou o presidente do Sebrae Nacional, Luiz Barretto, durante o lançamento da pesquisa sobre a sobrevivência das MPEs brasileiras, em outubro de 2011.

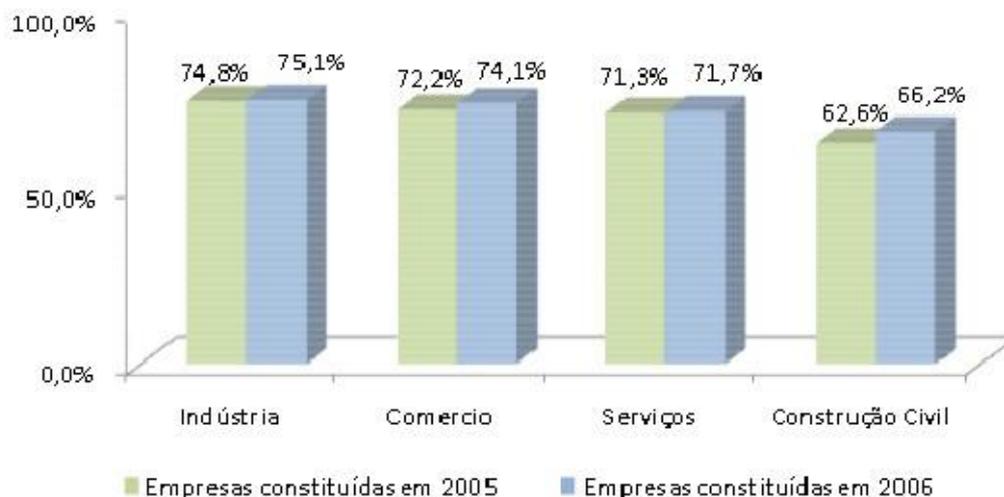


Gráfico 1- Sobrevivência das MPEs brasileiras

Fonte: Sebrae (2011)

Como se pode observar no gráfico acima apresentado, o setor industrial se mostrou como o mais resistente entre as empresas constituídas entre os anos de 2005 e 2006. Já o setor de comércio ficou em segundo lugar e a construção civil se mostrou como a mais vulnerável.

2.2 MORTALIDADE DAS EMPRESAS

Em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Segundo o Sebrae, outros fatores influenciam no processo de mortalidade das MPEs como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

Segundo dados do Departamento Nacional de Registro Comercial (DNRC), ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, e Comércio Exterior (MDIC), são constituídas no Brasil em torno de 440 mil novas empresas por ano. Dessas, cerca de 80 mil empresas fecham. Para evitar este número, o Sebrae recomenda 10 dicas para a sobrevivência das empresas:

- 1) Planeje-se sempre;
- 2) Respeite sua capacidade financeira;
- 3) Não misture as finanças da empresa com finanças pessoais;
- 4) Fique de olho na concorrência;
- 5) Prospecte novos fornecedores;
- 6) Tenha controle do seu estoque;
- 7) Marketing não se resume a anúncio, invista em outras estratégias;
- 8) Inove mesmo que seja um produto/serviço de sucesso;
- 9) Invista sempre na formação empresarial;
- 10) Seja fiel aos seus valores e do seu negócio.

Após o entendimento sobre a sobrevivência e mortalidade nas micro e pequenas empresas, apresenta-se o conceito de plano de negócio, suas fases e sua importância.

2.3. O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIO

Geralmente, antes de você viajar, você faz um planejamento. Faz um roteiro da viagem, uma lista do que vai levar, o cálculo do valor que irá gastar. Pode-se dizer que o plano de negócio é parecido com um planejamento de viagem. Para entender melhor, Rosa explica que:

“Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.” (ROSA, 2013, p.13)

Ou seja, um plano de negócio é a base para a abertura de uma empresa, base onde o empreendedor visualiza seu empreendimento e projeta seus passos. Depois de entender o que é um plano de negócio, vamos visualizar o passo a passo para a realização dele.

Para iniciar este estudo, foi tido como base o livro do SEBRAE, Planejamento do Negócio: como transformar idéias em realizações. Esta obra foi criada baseada na observação de um processo real de seleção de empresas candidatas a investimentos de capital de risco, por um grupo de alunos de Mestrado em Engenharia da Produção na Universidade Federal do Rio de Janeiro. A partir dessa observação, percebeu-se a deficiência dos empreendedores para estruturar um processo de planejamento.

Baseado nesta experiência, o grupo foi motivado a elaborar um processo de planejamento completo e adequado à realidade dos empresários e que, além de tudo, trouxesse a orientação para a questão do capital de risco.

O primeiro passo antes mesmo do planejamento de negócio é a ideia, pois de acordo com Rocha (2004, p. 16) “Todo negócio nasce de uma ideia, mas nem toda idéia vira um negócio.

Entende-se então, que a base para a criação de um negócio é uma ideia, uma boa ideia, de preferência algo inédito, que ninguém tenha pensado antes, ou algo inovador que desperte o interesse do consumidor:

“No momento em que o empreendedor define a idéia (sic) que pretende transformar em negócio, os produtos/serviços estão identificados. A descrição de cada um deve considerar suas

características e funcionalidades, os benefícios oferecidos e suas limitações.” (ROCHA 2004, p. 19)

O próximo passo, após a definição da ideia, é a proposta de valor, quando a empresa define o que se propõe a oferecer ao mercado, tanto a curto quanto a longo prazo. É descrito os produtos/serviços a serem oferecidos.

Seguindo o plano de negócio de Rocha (2004, p.26), chega-se ao planejamento estratégico. “Serve para aproveitar uma oportunidade; serve para afastar uma ameaça; serve para sustentar uma posição e serve também para sair de uma crise.”

Dentro do planejamento estratégico, temos seis ferramentas importantes: análise PEST (Política, economia, social e tecnológica), posicionamento, análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), cenários, visão e metas.

A análise PEST, que tem foco em fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, deve ser utilizada para monitorar as forças macroambientais. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes.

O posicionamento é a etapa fundamental do negócio, pois é através dela que serão identificadas todas as forças competitivas, que virão a influenciar no negócio. Essa etapa nada mais é do que analisar o setor em que a empresa estará inserida, visualizando o grau de rivalidade, barreiras de entrada, ameaça de substitutos, poder do comprador, poder do fornecedor, entre outros.

A análise SWOT é bem conhecida da escola de estratégia, ao fazer uma avaliação externa, é possível visualizar as oportunidades e ameaças no ambiente do negócio. É simplesmente o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa.

O cenário também é uma ferramenta de estrategista. Ele é utilizado para simular diferentes tipos de situações e criar as soluções antes mesmo que elas aconteçam. Nas ocasiões em que este possível cenário ocorrer, ações rápidas poderão ser tomadas a fim de evitar transtornos posteriores.

Segundo Rocha (2004, p. 42): “visão é o retrato do que a empresa pretende ser, ou ainda, do que a empresa deseja ver se transformar.” Ou seja, é a personalidade da empresa.

E as metas, são os principais objetivos da empresa, que devem ser traçados para ela saber que caminho deve percorrer.

Então, visto as ferramentas do planejamento estratégico, o próximo passo é a estruturação do negócio. Que é o momento de definir qual o caminho será percorrido pelo negócio.

O primeiro passo da estruturação do negócio é a definição das competências essenciais da empresa, pois as competências são fontes de desenvolvimento de futuros produtos/serviços.

O próximo passo é a criação do modelo organizacional, a qual é a etapa que consiste em definir a gestão da empresa. Onde será realizada a estrutura organizacional, os direitos para tomada de decisão, a divisão dos cargos e a classificação dos graus de autoridade e responsabilidade.

A terceira etapa é a criação do modelo operacional, o qual define os processos a serem realizados na empresa, visualizando quais são os recursos necessários para a realização dos mesmos.

Seguindo, vem o modelo de marketing que: “tem o papel de grande relevância, atuando como coordenador, facilitador e dinamizador das relações com o mercado.” (ROCHA, 2004, p. 74). Em poucas palavras, deve-se atrair o maior número de consumidores possíveis e que comprem ou consumam o maior número de produtos/serviços possíveis.

Para finalizar a estruturação do negócio, utiliza-se o modelo financeiro. Ele consiste em definir juntamente com o contador da empresa em qual enquadramento tributário ela se encaixa, pois os impostos consomem boa parte da receita bruta da organização.

A última etapa do planejamento de negócio de Rocha 2014 é o capital de risco e estratégia de saída que se subdivide em três etapas: capital de risco, estratégia de saída e o futuro do plano de negócio.

O capital de risco:

Pode ser definido como o investimento praticado por empresas, pessoas ou fundos de investimento, no financiamento de empresas

emergentes de grande potencial de crescimento e rentabilidade, associado a um alto risco, por um período de dois a dez anos – normalmente, inclui um acompanhamento e apoio à gestão por parte dos investidores que esperam obter o retorno desejado em forma de capital. (ROCHA, 2004, p. 104).

Ou seja, capital de risco é investir em algo novo que não se sabe se irá dar certo, mas se der, permitirá muito lucro aos donos.

A estratégia de saída é o período em que os investidores aplicam o seu dinheiro em um capital de risco e depois querem fazer a retirada do montante com a devida rentabilidade.

Essas duas fases não são necessárias em todos os planos de negócio, apenas para os que se encaixam na modalidade.

A última etapa, o futuro do plano de negócio, é realizada após analisar todos os aspectos do negócio. Assim, poderá ser objetivada uma projeção mais realista do futuro. É nessa fase que é decidido se será implantado ou não, baseado em todas as informações reunidas no plano negócio.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, conclusão realizada baseada em estudo por Roesch 1999, onde ele afirma que uma pesquisa é qualitativa quando seu método de delineamento é um estudo de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Quando fazem parte a coleta de dados, entrevista, observação participante, uso de diários e documentos. E quando a técnica de análise é feita baseada em análise de conteúdo, construção de teoria e análise de discurso.

Portanto, define-se a pesquisa qualitativa devido a ser um estudo de caso e ao uso de entrevista e análise de conteúdo.

Roesch (1999) diferencia a pesquisa qualitativa da quantitativa, apontando que a distinção entre o quantitativo e o qualitativo não se refere à presença ou ausência de quantificação. Enquanto na pesquisa quantitativa o pesquisador parte de conceitos a priori¹ sobre a realidade, o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas. Neste caso, a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final do processo de coleta de dados.

Do ponto de vista de seus objetivos, caracterizou-se como um estudo exploratório que segundo Gil (2002), visa proporcionar maior intimidade com o problema com vistas a resolvê-lo. Envolveu levantamento bibliográfico para resgatar e entender os conceitos necessários, bem como entrevista com a finalidade de observar o entendimento empreendedor sobre o plano de negócio realizado para a sua empresa.

De acordo com Lakatos (2010, p. 205), “entrevista – é uma conversão efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

A entrevista envolveu a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema, vale lembrar que a entrevista aplicada foi semi-estruturada e seguiu um roteiro.

¹ Do latim, partindo daquilo que vem antes

A classificação da pesquisa quanto aos meios de investigação pode ser entendida como um estudo de caso. Nesse trabalho, optou-se por realizar um estudo de caso com empreendedores que desejam abrir seu comércio.

Um estudo de caso para Gil (2002, p. 54) “é definido como um conjunto de dados que descrevem um determinado processo, suas relações internas e suas fixações culturais”. Numa instituição social é uma estratégia abrangente de pesquisa, pois possibilita a utilização de múltiplas fontes de evidências.

Para a identificação e descrição das fases do plano de negócio foi necessário fazer o estudo bibliográfico, a coleta de dados, e uma entrevista semi-estruturada com o empreendedor.

A entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” em que uma delas “formula a questão e a outra responde”. (GIL 2002, p. 114).

Optou-se pela entrevista por ser o instrumento que apresenta maior flexibilidade, tanto é que pode assumir as mais diversas formas, inclusive neste caso caracterizou-se como entrevista semi-estruturada, pela necessidade de informações seguidas de um roteiro.

Após a coleta de dados foi realizada a análise e interpretação das informações obtidas na entrevista, vinculadas às informações obtidas na pesquisa. A interpretação consistiu fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os dados obtidos com o referencial teórico e a entrevista. Convém lembrar que a análise foi planejada e apresentada em forma de relatório, através da análise quantitativa.

4. RESULTADO

Neste capítulo, será apresentada a essência da pesquisa, pois nele consta o estudo de caso no comércio de moda **fitness** e o plano de negócio criado para projeção deste comércio.

Também serão comparadas as fases de outros planos de negócios, baseados em seis literaturas diferentes. Por fim, consta a entrevista com o empreendedor do estudo, onde terá a sua análise do plano de negócio criado, comparando com os planos de negócios estudados.

4.1 ESTUDO DE CASO

4.1.1 A empresa

A empresa em estudo terá o nome de Sintonia do Corpo Moda **Fitness** e seria composta por dois sócios, um deles focado para a área financeira e o outro com o foco na área comercial.

Os produtos comercializados pela empresa serão roupas femininas para a prática de exercícios físicos.

O motivo por escolher o público feminino, foi devido ao fato das mulheres serem mais vaidosas e estarem constantemente preocupadas com seu corpo e sua saúde. Havendo a possibilidade de expansão para o setor masculino, de acordo com as possibilidades da empresa.

O ponto comercial será localizado no centro da cidade de Pato Branco, visando o maior fluxo de pessoas e maior visibilidade.

Esta empresa é apenas uma ideia, um projeto. Por isso, foi realizado um plano de negócio, para verificar a possibilidade de abertura da mesma.

Segue abaixo o plano de negócio realizado com base no programa do SEBRAE “Como elaborar um plano de negócios”.



Figura 1 – Tela inicial programa
Fonte: Como elaborar um plano de negócios SEBRAE

4.1.2 O plano de negócio

O plano irá ajudar a concluir se a ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio. O primeiro Passo do Plano de Negócios é:

4.1.2.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é um resumo do plano de negócio. Trata-se de um sumário contendo seus pontos mais importantes. Nele pede-se:

O que é? É um comércio de moda **fitness**.

Qual o produto? Roupas de ginástica feminina.

Público alvo: mulheres que praticam exercícios físicos na região de Pato

Branco.

Capital a ser investido: Entre R\$ 150.000,00 e R\$ 200.000,00.

Faturamento estimado: R\$ 30.000,00 mensal.

Lucro mensal: R\$ 10.000,00.

Tempo de retorno: 24 meses.

Dados dos empreendedores: a empresa será composta por duas sócias, sendo uma delas Charlene D. B. Bertol, com formação em direito e a outra Mayara H. Brugnara, com formação em administração.

Nome da empresa: Sintonia do Corpo Moda **Fitness**.

Missão da empresa: Comercializar a roupa mais bonita e mais confortável para o seu exercício físico, lhe proporcionando mais beleza e qualidade de vida.

Setor de atividade: comércio.

Forma jurídica: Sociedade Limitada.

Capital social: 50% para cada sócio.

Fonte de recursos: Serão captados recursos próprios e de terceiros (banco).

Após o término do sumário executivo, o próximo passo é a análise de mercado.

4.1.2.2 Análise de mercado

Esta é uma das fases mais importantes na elaboração do plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas sim soluções para algo que precisam ou desejam. Para poder identificar essas soluções é preciso conhecê-los melhor.

Primeiramente é necessário saber os dados dos clientes:

Público alvo: mulheres na faixa etária entre 15 e 60 anos, que pratiquem qualquer tipo de atividade física.

Comportamento dos clientes: clientes com o interesse em manter sua saúde e corpo saudáveis.

Área de abrangência: Pato Branco e região.

Posteriormente, é preciso fazer o estudo dos concorrentes:

Sua empresa poderá competir com as outras instaladas? Sim, pois apresenta um produto de boa qualidade, não existente marca igual na região, com estampas da moda, sempre focando na tendência.

O que fará alguém comprar de você e não de seus concorrentes? Há espaço para todos? Se positivo, explique os motivos. Se não, que mudanças devem ser feitas? O bom preço, a qualidade do produto e as estampas inéditas. Há espaço para todos, pois os gostos dos clientes são diferenciados.

Por terceiro, será feito o estudo dos fornecedores:

Nome: Sintonia do Corpo.

Produto: roupas de ginástica.

Condição de pagamento: à vista.

Prazo de entrega: cinco (05) dias.

Localização: Rio de Janeiro.

Finalizado a pesquisa sobre o fornecedor, decorrerá o desenvolvimento do plano de marketing.

4.1.2.3 Plano de marketing

É onde se descreve os principais itens que serão fabricados, vendidos, ou os serviços que serão prestados. Tem que informar quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc.

Descrição dos principais produtos e serviços: meia, tapa bumbum, shorts, legging, calça, shorts saia, macacão, regata, camiseta.

Preço: inicialmente será trabalhado um preço um pouco abaixo do mercado, para atrair os clientes.

Estratégias Promocionais: promoção antes do fim de cada estação, para poder comprar a nova coleção. Além de descontos progressivos, conforme a quantidade de peças compradas.

Estrutura de Comercialização: vendas internas (na loja), vendas externas (em academias).

Localização do negócio: centro da cidade, próximo aos concorrentes e às lojas de suplementos.

4.1.2.4 Plano operacional

Dentro do plano operacional, serão desenvolvidos o layout, a capacidade comercial e os processos operacionais.

Layout: por meio do layout ou arranjo físico, pode-se definir como ocorrerá a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos como mercadorias, estantes, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, etc.; e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como: aumento da produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Segue o modelo de layout escolhido para a empresa de moda fitness:

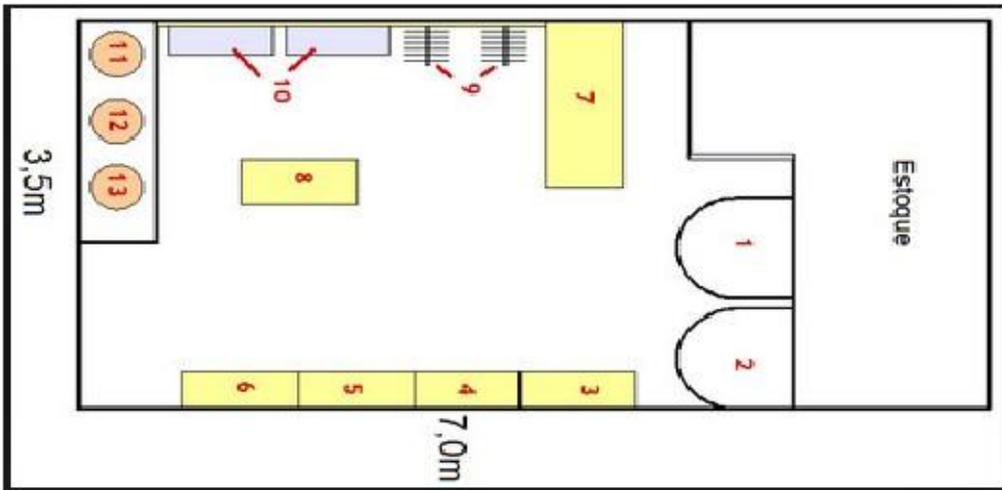


Figura 2 - Layout loja de roupas

Fonte: HELLMANN (2011)

Optou-se por um layout mais limpo, onde apresente espaço para o cliente se sentir à vontade e para que ele possa visualizar melhor os produtos.

Capacidade comercial: a capacidade máxima de atendimento será de três clientes por vez.

Qual será o volume de produção (ou serviços) e comercialização iniciais? A maior época de comercialização será o verão, pois é a época que as pessoas mais se preocupam com o corpo.

Para o detalhamento dos processos operacionais, pode-se seguir o seguinte roteiro:

Descreva como serão feitas as principais atividades do negócio: a compra será efetuada em um fornecedor atacadista do RJ, será feito o cálculo do custo e depois a precificação dos produtos. Uma pessoa ficará responsável pelas compras, duas pessoas serão responsáveis pelas vendas e uma pessoa ficará responsável pelo administrativo/financeiro.

Horário de funcionamento: horário comercial da cidade, e no primeiro e segundo sábado de cada mês ficará aberto até as 16h.

Necessidade pessoal: serão necessários três funcionários para a fase inicial da empresa, sendo eles, um gerente comercial, um gerente financeiro e um vendedor interno.

4.1.2.5 Plano financeiro

Nessa etapa, irá determinar-se o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos: investimentos fixos; capital de giro; investimentos pré-operacionais.

Estimativa de investimentos fixos: são os bens necessários para que o negócio funcione. Relacione os equipamentos, móveis, utensílios, ferramentas e veículos, a quantidade, valor unitário e o total desembolsado.

Tabela 1 - Investimentos fixos

(continua)

Nº	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
1	Ar condicionado	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
2	Armário de madeira	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
3	Estante de metal	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
4	Araras	4	R\$ 150,00	R\$ 600,00
5	Mesa de escritório	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
6	Computador/impressora	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00

Tabela 2 - Investimentos fixos

(conclusão)

Nº	Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor total
8	Pufs	4	R\$ 30,00	R\$ 120,00
9	Telefone	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
10	Bebedouro de água	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
11	Placa luminosa	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
			Total	R\$ 5.810,00

Fonte: dados da pesquisa

Capital de giro: refere-se aos recursos necessários para o funcionamento da empresa. Compreende a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Estima-se o capital de giro inicial apurando o estoque inicial e o caixa mínimo.

Tabela 3- Capital de giro

Descrição	Valor
A. Estimativa de estoque inicial	R\$ 19.380,00
B. Caixa mínimo	R\$ 65.288,28
Total do capital de giro	R\$ 84.668,28

Fonte: dados da pesquisa

Investimentos pré-operacionais: são gastos realizados antes do início das atividades, como por exemplo: reformas (pinturas, instalação elétrica, troca de pisos, etc.) ou taxas de registro.

Tabela 4- Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de legalização	R\$ 5.000,00
Obras de reforma	R\$ 15.000,00
Divulgação	R\$ 2.000,00
Total	R\$ 22.500,00

Fonte: dados da pesquisa

Investimento total

Tabela 5- Resumo endividamento total

Descrição dos investimentos	Valor	%
1. Investimentos fixos	R\$ 5.810,00	5,14%
2. Capital de giro	R\$ 84.68,28	74,94%
3. Investimentos pré-operacionais	R\$ 22.500,00	19,92%
Total	R\$ 112.978,28	100%

Fonte: dados da pesquisa

Estimativa do faturamento mensal: 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.

Para isso, deve considerar o preço praticado pelos concorrentes diretos; e o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

Tabela 6- Projeção de faturamento

Mês	Valor
Janeiro	R\$ 39.450,00
Fevereiro	R\$ 35.000,00
Março	R\$ 35.000,00
Abril	R\$ 32.000,00
Mai	R\$ 32.000,00
Junho	R\$ 28.000,00
Julho	R\$ 28.000,00
Agosto	R\$ 30.000,00
Setembro	R\$ 32.000,00
Outubro	R\$ 38.000,00
Novembro	R\$ 38.000,00
Dezembro	R\$ 37.000,00

Fonte: dados da pesquisa

Estimativa de custo de comercialização: serão registrados os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável.

Tabela 7 - Custo de comercialização

Descrição	%	(continua)	
		Faturamento estimado (mensal)	Custo total (R\$)
Comissões	5%	R\$ 39.450,00	R\$ 1.972,50
Propaganda	2%	R\$ 39.450,00	R\$ 789,00

Tabela 8 - Custo de comercialização

(conclusão)

Descrição	%	Faturamento estimado (mensal)	Custo total (R\$)
Taxa cartão	2%	R\$ 39.450,00	R\$ 789,00
Simples	10%	R\$ 39.450,00	R\$ 3.945,00
		Total	R\$ 7.495,50

Fonte: dados da pesquisa

Apuração do custo da mercadoria: o custo 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.

Tabela 9 - Custo de mercadoria vendida

Produtos	Estimativa de venda	Custo unitário	CMV
Legging	160	R\$ 40,00	R\$ 6.400,00
Camiseta	100	R\$ 20,00	R\$ 2.000,00
Regata	120	R\$ 12,50	R\$ 1.500,00
Shorts	110	R\$ 20,00	R\$ 2.200,00
Tops	150	R\$ 15,00	R\$ 2.250,00
Tapa bumbum	50	R\$ 7,00	R\$ 350,00
Macacão	100	R\$ 50,00	R\$ 5.000,00
		Total	R\$ 19.700,00

Fonte: dados da pesquisa

Estimativa do custo de mão-de-obra: além dos salários, devem ser considerados os custos com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, aviso prévio, etc.)

Tabela 10 - Custo de mão-de-obra

Função	Salário	Encargos (%)	Total (R\$)
Vendedor	R\$ 800,00	10	R\$ 880,00
Gerente Comercial	R\$ 2.500,00	10	R\$ 2.750,00
Gerente Administrativo	R\$ 2.500,00	10	R\$ 2.750,00
		Total	R\$ 6.380,00

Fonte: dados da pesquisa

Estimativa de custo com depreciação: lembrando que as máquinas, equipamentos e ferramentas vão se desgastar ou tornam-se ultrapassados com o passar dos anos, sendo necessária sua reposição. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação. Segue planilha de depreciação.

Tabela 11 - Custo com depreciação

Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil (anos)	Depreciação anual	Depreciação mensal
Imóveis	R\$ 5.810,00	25	R\$ 232,40	R\$ 19,37

Fonte: dados da pesquisa

Estimativa de custos fixos operacionais mensais: 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.

Tabela 12 - Custos fixos mensais

Descrição	Valor
Aluguel	R\$ 3.000,00
IPTU	R\$ 60,00
Energia elétrica	R\$ 200,00
Telefone + internet	R\$ 200,00
Honorário contador	R\$ 500,00
Manutenção de equipamentos	R\$ 100,00
Salários + encargos	R\$ 6.380,00
Material de limpeza	R\$ 200,00
Material de escritório	R\$ 50,00
Serviços de terceiros	R\$ 500,00
Depreciação	R\$ 19,37
Total	R\$ 11.209,37

Fonte: dados da pesquisa

Demonstrativo de resultados: 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 lucro ou prejuízo.

Tabela 13 - DRE (demonstrativo de resultado de exercício)

Descrição			R\$	R\$ anual	%
Receita	total	com	39.450,00	404.450,00	100
vendas					
Custos	variáveis				
totais:					
(-)	CMV		19.700,00	201.925,00	49,92
(-)	impostos	sobre	3.945,00	40.445,00	10
vendas					
(-)	gastos	com	3.550,50	36.400,50	9
vendas					
Total	de	custos	27.195,50	278.770,50	68,92
variáveis					
Margem	de		12.254,50	125.679,50	31,07
contribuição					
(-)	custos fixos totais		11.209,37	134.512,44	28,41
Resultado			1.045,13	-8.832,94	-2,18
operacional: lucro					

Fonte: dados da pesquisa

Indicadores de viabilidade: segue os três indicadores de viabilidade utilizados para chegar ao resultado financeiro final.

Ponto de equilíbrio - o ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os custos em um determinado período.

Segue fórmula para calcular o ponto de equilíbrio:

$$PE = \text{custo fixo total} / \text{índice da margem de contribuição}$$

Lucratividade - é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se a 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.

Abaixo, fórmula para obter a lucratividade:

$$\text{Lucratividade} = (\text{lucro líquido} / \text{receita total}) \times 100$$

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. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

A fórmula da rentabilidade é:

$$\text{Rentabilidade} = (\text{lucro líquido} / \text{investimento total}) \times 100$$

Tabela 14 - Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de equilíbrio (R\$)	176.758,31
Lucratividade (%)	42,80
Rentabilidade (%)	153,03
Prazo de retorno do investimento (anos)	8

Fonte: dados da pesquisa

4.1.2.6 Construção de cenários

Após a finalização do plano de negócio, foram simulados valores e situações diversas para a empresa, no qual foram preparados cenários onde o negócio obteve resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição despesas).

Tabela 15 - Simulação de cenário

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Receita total com vendas	39.450,00	100	31.560,00	100	78.900,00	100
Custos variáveis totais:						
(-) CMV	19.700,00	49,94	15.760,00	49,94	39.400,00	49,94
(-) impostos sobre vendas	3.945,00	10	3.156,00	10	7.890,00	10
(-) gastos com vendas	3.550,50	9	2.840,4	9	7.101,00	9
Total de custos variáveis	27.195,50	68,94	21.756,40	68,94	54.391,00	68,94
Margem de contribuição	12.254,50	31,06	9.803,60	31,06	24.509,00	31,06
(-) custos fixos totais	11.209,37	28,41	9.803,60	35,52	11.209,37	14,21
Resultado operacional:	1.045,31	2,65	-1.405,77	-4,45	13.299,63	16,86

Fonte: dados da pesquisa

A partir de então, teve-se que pensar em ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades, ou então para potencializar situações favoráveis.

Ações preventivas e corretivas: o cenário pessimista simula uma possível queda nas vendas, como é de se esperar nos primeiros meses. Visualizando o resultado deste cenário, percebe-se que se as vendas caírem, o prejuízo não será significativo para um ano inteiro.

Já o cenário otimista simula boas vendas, ou seja, a fase em que a empresa estiver com um grande número de clientes e conhecida no mercado. Este cenário é a meta do empreendedor, pois diminuiria em muitos anos o tempo de retorno do investimento.

4.1.2.7 Avaliação estratégica

Análise da matriz F.O.F.A.: a matriz F.O.F.A.(força, oportunidades, fraquezas e ameaças) 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.

Forças	Oportunidades
Preço baixo	Poucos concorrentes
Fraquezas	Ameaças
Sazonalidade	Concorrentes com domínio de mercado

Quadro 1- Análise F.O.F.A.
Fonte: dados da pesquisa

Visualizando a matriz F.O.F.A, pode-se destacar que uma das forças da empresa seria o seu preço baixo, pois o empreendedor adotou esta estratégia para atrair os clientes e uma das oportunidades visualizadas é a pouca concorrência existente na cidade. Esta concorrência é pequena, pois só existem dois comércios específicos, entretanto, estes concorrentes têm domínio de mercado, assim se tornando uma ameaça. Uma das fraquezas a ser enfrentada é a sazonalidade, pois o público feminino tem uma maior preocupação com sua saúde e seu corpo próximo ao verão.

4.1.2.8 Avaliação do plano de negócio

O plano de negócio é um instrumento valioso de planejamento. O papel dele é auxiliar o empreendedor a tomar as decisões mais acertadas.

Rosa (2013, p. 112) comenta a importância do plano de negócio:

“Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliá-lo a tomar decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos.”

É a principal ferramenta que deve ser utilizada antes de pensar em abrir um negócio, pois assim poderá visualizar a ideia como um todo e ter as informações necessárias para a tomada de decisão. Tendo em vista que um investimento não é algo que se faça baseado apenas em uma ideia, mas sim por meio de um planejamento.

4.2 COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS DE PLANO DE NEGÓCIO

Para melhor compreender a estrutura de um plano de negócio, comparou-se a estrutura de seis diferentes autores com a estrutura utilizada no projeto.

O primeiro autor utilizado para exemplificar um plano de negócio foi Silva 2006, que em seu artigo apresenta um plano de negócio para uma agência de turismo. Ele afirma que para iniciar um novo empreendimento, é essencial esgotar o máximo o entendimento sobre a oportunidade que se apresenta, assim evitando que os negócios sejam iniciados sem chances reais de sucesso. Segue a estrutura utilizada para o embasamento de seu estudo em uma agência de viagens e turismo.

Estrutura do autor (SILVA 2006)	Estrutura utilizada (SEBRAE)
1 resumo executivo (enunciado do projeto, empreendedores, produtos e serviços)	1 sumário executivo
2 a empresa (dados do empreendimento, histórico, planejamento estratégico, descrição legal, estrutura organizacional, equipe, plano de operações)	2 análise de mercado
3 plano de marketing (análise de mercado, estratégias de marketing)	3 plano de marketing
4 projeto	4 plano operacional
5 plano financeiro (investimento, captação de recursos, rh, despesas, custos, preço de venda, análise de viabilidade)	5 plano financeiro
6 análise de resultados (pontos fortes e fracos)	6 construção de cenários
7 conclusão	7 avaliação estratégica

	8 avaliação do plano de negócios
--	----------------------------------

Quadro 2 - Comparação SILVA e SEBRAE

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se visualizar que o plano de negócio de Silva 2006 e o plano utilizado no estudo de caso têm poucas divergências, no ponto nº 2, o autor opta por descrever os dados da empresa ao invés de analisar o mercado. E não possui um ponto de análise de cenários.

Também comenta dos benefícios que o plano de negócio proporcionou, atuando com um diferencial competitivo e diminuindo os riscos nas tomadas de decisões.

O segundo modelo utilizado foi baseado no projeto de Manhani e Ferreira 2008, que acreditam que através do plano de negócio, a empresa consegue não apenas uma visão do mesmo, mas transmitir a alma deste.

Estrutura do autor (MANHANI e FERREIRA 2008)	Estrutura utilizada (SEBRAE)
1 caracterização do empreendimento	1 sumário executivo
2 análise de mercado e competitividade	2 análise de mercado
3 localização e instalação	3 plano de marketing
4 consumidor	4 plano operacional
5 fornecedor	5 plano financeiro
6 concorrentes	6 construção de cenários
7 pessoal	7 avaliação estratégica
8 produtos e serviços	8 avaliação do plano de negócios

9 estratégia competitiva	
10 plano de marketing e comercialização	
11 estimativa de investimentos	

Quadro 3 - Comparação MANHANI e FERREIRA e SEBRAE

Fonte: dados da pesquisa

A estrutura de Manhani e Ferreira 2008 é um pouco mais detalhada, pois apresenta os pontos de consumidor, fornecedor e concorrentes, separadamente da análise de mercado.

Manhani e Ferreira (2008, p. 17) concluem: “Um planejamento estruturado com revisão regular e metas bem estabelecidas é vital para assegurar o crescimento do negócio como também a manutenção de sua lucratividade.”

Ou seja, um plano de negócio não serve simplesmente para a criação de uma empresa, mas serve para mantê-la sempre.

O terceiro modelo apresentado é Ávila 2012, que fez um plano de negócio para um TRR (transportador, revendedor e retalhista de combustíveis). Ele ensina que demonstrar os fatores internos e externos é um dos principais objetivos do planejamento estratégico, que se torna peça principal na estruturação de um plano de negócio.

Estrutura do autor (ÁVILA 2012)	Estrutura utilizada (SEBRAE)
1 identificação do negócio	1 sumário executivo
2 definição do negócio	2 análise de mercado
3 estruturação do negócio	3 plano de marketing
4 motivação e oportunidades	4 plano operacional

5 descrição dos serviços/ produtos	5 plano financeiro
6 tecnologia e processos	6 construção de cenários
7 benefícios e vantagens competitivas	7 avaliação estratégica
8 definição de preços	8 avaliação do plano de negócios
9 setor	
10 dados do segmento	
11 histórico	
12 considerações finais	

Quadro 4 - Comparação AVILA e SEBRAE

Fonte: dados da pesquisa

A estrutura utilizada por Ávila 2012 é mais detalhada, devido ao fato do estudo ser específico para uma área que possui legislação própria e várias exigências para a liberação do negócio.

Ávila 2012 comenta que o mercado está cada vez mais competitivo e há muitas empresas que estão sacrificando suas margens de lucro para expandir seu mercado, mas sem observar seus resultados finais.

O quarto plano de negócio apresentado é de Silva E. 2012, o plano dele foi estruturado para uma empresa do setor automotivo.

Silva E. 2012 afirma que para o início e desenvolvimento de uma empresa, o plano de negócios é uma importante ferramenta utilizada para a gestão. Irá ajudar o empreendedor a planejar o caminho que irá seguir e como desenvolver sua empresa, sabendo dos riscos que pode sofrer.

Estrutura do autor (SILVA E. 2012)	Estrutura utilizada (SEBRAE)
1 esqueleto do negócio	1 sumário executivo

2 divisão social	2 análise de mercado
3 missão e visão da empresa	3 plano de marketing
4 forma jurídica	4 plano operacional
5 clientes e concorrentes	5 plano financeiro
6 marketing	6 construção de cenários
7 plano financeiro	7 avaliação estratégica
8 avaliação estratégica (fofa – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças)	8 avaliação do plano de negócios

Quadro 5 - Comparação SILVA E. e SEBRAE

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se dizer que ambos têm uma estrutura semelhante, apenas organizada de forma diferente e que sempre chegam ao objetivo final de avaliar o plano.

A quinta estrutura foi baseada na obra de Brandão 2013, Plano de negócio – material de apoio para a fase de pré-incubação de empresas – o qual mostra passo a passo do processo para a criação de uma empresa incubada.

Estrutura do autor (BRANDÃO 2013)	Estrutura utilizada (SEBRAE)
1 definição do negócio	1 sumário executivo
2 área/ setor de atuação	2 análise de mercado
3 produto ou serviço	3 plano de marketing
4 propriedade intelectual	4 plano operacional
5 identificação da empresa	5 plano financeiro

6 empreendedores e equipe	6 construção de cenários
7 estágios do empreendimento	7 avaliação estratégica
8 legislação relacionada	8 avaliação do plano de negócios
9 análise de tendências	
10 análise de mercado	
11 análise dos fatores chaves do sucesso	
12 análise interna	
13 alianças e parcerias estratégicas	
14 direcionamento estratégico	
15 questões financeiras	
16 questões de marketing	
17 resumo executivo	

Quadro 6 - Comparação BRANDÃO e SEBRAE

Fonte: dados da pesquisa

Também pode-se analisar que a estrutura de Brandão 2013 é mais detalhada, devido ao fato das empresas incubadas terem uma legislação própria a seguir e da necessidade de alianças e parcerias para investimento no negócio. E ainda, para futuramente a empresa poder andar com as próprias pernas, pois elas têm um prazo para a incubação.

O sexto projeto foi baseado no trabalho de Pires 2009, que é um plano de negócio para projeto de consultoria financeira.

Estrutura do autor (PIRES 2009)	Estrutura utilizada (SEBRAE)
---------------------------------	------------------------------

1 missão	1 sumário executivo
2 visão	2 análise de mercado
3 valores	3 plano de marketing
4 caracterização da atividade	4 plano operacional
5 localizações	5 plano financeiro
6 condições logísticas	6 construção de cenários
7 rh e estrutura organizacional	7 avaliação estratégica
8 objetivos do projeto	8 avaliação do plano de negócios
9 tipos de serviços a prestar	
10 justificação do investimento	
11 modelo de negócio	
12 processo operativo	
13 análise da concorrência	
14 clientes	
15 fornecedores	
16 mercado (tendências)	
17 plano de marketing	
18 estudo financeiro	
19 conclusão	

Quadro 7 - Comparação PIREs e SEBRAE

Fonte: dados da pesquisa

O plano de PIREs 2009 pode ser considerado um plano mais detalhado, devido ao fato de seu plano de negócio ter dezenove etapas, mas isto não quer dizer que os demais planos de negócios sejam incompletos ou

inadequados, pois todos eles tem o mesmo propósito, apenas alguns são mais extensos que os outros.

Não existe plano de negócio certo ou errado, cada um deles é baseado na necessidade de informações que o empreendedor precisa, sendo elaborado de acordo com o negócio pretendido. Tem setores que necessitam de um plano mais detalhado e elaborado, já outros chegam ao seu objetivo com um plano mais simples.

Mas todos têm um objetivo comum, que é desenhar o negócio e no fim dele poder analisá-lo e tomar as devidas decisões necessárias para a realização ou não do projeto, bem como orientar para as futuras tomadas de decisões.

4.3 ENTREVISTA COM EMPREENDEDOR

Foi realizada a entrevista com o empreendedor, com o objetivo de saber sua opinião a respeito do plano de negócio do estudo de caso realizado e quais as fases ele acha mais importante dentro do plano.

Primeiramente, foi aplicado um questionário fechado ao empreendedor:

Em relação ao plano de negócio apresentado para o seu futuro comércio de moda fitness, favor marcar a alternativa que mais se adéqua em relação ao grau de importância de cada fase do plano.

As respostas estão codificadas da seguinte forma: totalmente em desacordo = 1, discordo = 2, neutro = 3, concordo = 4, totalmente de acordo = 5.

É uma das fases mais importantes para o sucesso do plano de negócio.					
Fase	1	2	3	4	5

1. Sumário executivo			x		
2. Análise de mercado					x
3. Plano de marketing			x		
4. Plano operacional			x		
5. Plano financeiro					x
6. Construção de cenários			x		
7. Avaliação estratégica			x		
8. Avaliação do plano de negócio					x

Quadro 8: Grau de importância das fases do plano de negócio

Fonte: dados da pesquisa

Depois de aplicado o questionário, pode-se identificar que o entrevistado tem para si como primordial as seguintes fases: a análise de mercado, o plano financeiro e a avaliação do plano de negócios.

Ele explica que considera a análise de mercado como de suma importância, pois é necessário saber qual a opinião do consumidor em relação ao seu produto/serviço. Pois sem a aceitação do produto, não haverá vendas, nem mesmo progresso dessa empresa.

Também explica que o plano financeiro é importantíssimo para se ter uma base de quanto vai ser necessário vender para cobrir os custos fixos e variáveis da empresa, qual o tempo médio necessário para o retorno do investimento e se o negócio trará lucros.

E por último, a avaliação do plano de negócio, devido ao fato de já ter todas as informações necessárias, porém, é preciso refletir se realmente vale a pena, se não é um negócio de risco e se trará o resultado almejado.

Em relação ao resultado do plano de negócio elaborado para uma possível abertura de um comércio de moda **fitness**, relatou que foi de muita valia, pois não imaginava que o tempo de retorno de investimento seria tão grande e que teria que repensar nos valores de venda de seus produtos, para aumentar o lucro, pois está baixíssimo. Caso não haja esta possibilidade, prefere nem arriscar em algo tão pouco lucrativo.

Para concluir a entrevista, aconselhou a todos os empreendedores a fazerem seu plano de negócio antes de se arriscar em uma aventura, sem saber que rumo tomar.

5 CONCLUSÃO

A partir desta pesquisa, pode-se perceber a importância do plano de negócio para a vida de uma empresa, e o quanto ele pode auxiliar na sua sobrevivência.

Com este estudo, foi possível alcançar a todos os objetivos pretendidos. Relembrando os objetivos da pesquisa, o primeiro era desenvolver um plano de negócio para a abertura de uma empresa de pequeno porte, que foi atingido com a realização do plano de negócio para a empresa Sintonia do Corpo (Moda Fitness).

O segundo objetivo era identificar na literatura científica diferentes estruturas de elaboração de planos de negócio, o qual foi realizado com seis literaturas diferentes e todas elas comparadas com a estrutura do estudo de caso.

E o terceiro, era identificar junto ao empreendedor do estudo de caso, a contribuição de cada etapa do plano de negócio para o sucesso do empreendimento, no qual foi realizada uma entrevista semi-estruturada e um questionário fechado para entender a opinião do empreendedor.

A confecção do plano de negócio foi de grande valia, tanto profissional, como educacional, pois proporcionou o conhecimento de como fazer um plano e toda a sua importância para uma organização.

A comparação das diferentes etapas que compõe um plano, proporcionou visualizar que um plano de negócio não é igual ao outro, que varia de acordo com o negócio pretendido. Alguns são mais detalhados, outros são mais simples, muda de acordo com a segmentação.

E a entrevista com o empreendedor reforçou ainda mais a importância do plano de negócio para um novo empreendimento.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, E.S. Planodenegócios. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/e-contabil/article/view/729>. Acesso em 19 de janeiro de 2014.

BRANDÃO, Felipe Grando. Plano de negócios: material de apoio para fase de pré-incubação de empresas. Porto Alegre: Uergs, 2013.

GIL, A. C.; Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo Atlas, 2002.

HELLMANN, J. Disponível em: <http://gehspace.com/arte-cultura/como-decorar-uma-loja-de-roupas-infantis/>. Acessado em 28 de dezembro de 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de metodologia científica. 7ed. São Paulo: Atlas 2010.

MANHANI, L.P de S.; FERREIRA, A.O.; A importância do plano de negócios para o sucesso empresarial: algumas considerações. Disponível em: <http://www.sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/viewArticle/120>. Acesso em 19 de janeiro de 2014.

MARTINS, H. de S.; Plano de negócio para projeto de consultoria financeira. Disponível em: <https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1941/1/Tese.Mestrado.ConsultFinanc.V6.16.11.2009VrfinalAjust.pdf>. Acesso em 19 de janeiro de 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Claudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócios. Brasília: Núcleo de comunicação, 2013.

SEBRAE. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em:
[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/745465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/745465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf). Acessado em 28 de dezembro de 2013.

SILVA, E. da; MENDES, I.; BARBOSA, L.; Plano de negócios. Disponível em:
<http://www.uepg.br/proex/anais/trabalhos/226.pdf>. Acesso em 19 de janeiro de 2014.

SILVA, V. F. Plano de negócio: um estudo de caso unitour. Disponível em:
<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/672/2/20101570.pdf>. Acesso em 19 de janeiro de 2014.