



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DEPRO**



**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE
NEGÓCIO: ESTUDO DE CASO PARA UM
MARKETPLACE DE TATUAGEM**

Lucas Fagundes

**Ouro Preto – MG
2018**

Lucas Fagundes
lucas.fgnds@gmail.com

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE
NEGÓCIO: ESTUDO DE CASO PARA UM
MARKETPLACE DE TATUAGEM**

Monografia submetida à
apreciação da banca examinadora de
graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Ouro Preto,
como parte dos requisitos necessários
para a obtenção de grau de graduado em
Engenharia de Produção.

Orientador: Profº André Luís Silva

Ouro Preto – MG
2018

Folha de Rosto (verso) – Ficha catalográfica

Deverá ser elaborada pelo profissional bibliotecário de sua Unidade ou da Biblioteca Central, objetivando a padronização das entradas de autor, orientador e definição dos cabeçalhos de assunto à partir de índices de assuntos reconhecidos internacionalmente.

0xxx

FAGUNDES, Lucas. Elaboração de um Plano de Negócio: Estudo de Caso para um *Marketplace* de Tatuagem. 2018 67 páginas.

Orientador: Profº André Luís Silva.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia.

1. Empreendedorismo. 2. Plano de Negócio. 3. Tatuagem. 4.

Marketplace.

I. Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia. II. Título.

CDU: xxx.x



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Escola de Minas
Departamento Engenharia de Produção, Administração e Economia

ATA DE DEFESA

Aos 12 dias do mês de Julho de 2018, às 14hs, no Centro de Referência de Inovação e Empreendedorismo (CRIE) na Escola de Minas – Campus Morro do Cruzeiro foi realizada a defesa de monografia pelo estudante **Lucas Fagundes** sendo a banca examinadora constituída por: Prof. André Luis Silva, Prof.^a Francisca Diana Ferreira Viana, Prof. Cristiano Luis Turbino de Franca e Silva. O aluno apresentou a monografia intitulada: “**Elaboração de um Plano de Negócio: Estudo de Caso para um Marketplace de Tatuagem**”. A banca examinadora deliberou, por unanimidade, pela aprovação do candidato, concedendo-lhe o prazo de 30 dias para incorporação no texto final das alterações sugeridas. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora e pela estudante.

Ouro Preto, 12 de Julho de 2018.

Prof. André Luis Silva
Professor Orientador/ Presidente

Prof. Cristiano Luis T. de F. e Silva
Professor Convidado

Prof.^a Francisca D. F. Viana
Professora Convidada

Lucas Fagundes
Estudante

Dedico este trabalho à minha família que tanto confiou em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Marcia e Jorge, por serem a base para minha jornada, exemplo de união, persistência e humildade.

À Daniele, pelo companheirismo e incentivo mesmo nos piores momentos.

Ao Professor André, pela orientação, paciência, conhecimentos e apoio pessoal durante toda a elaboração do trabalho.

À minha sócia, Luciana Leal, pela contribuição e apoio por toda realização desse trabalho e a essa futura empreitada de sucesso.

Aos meus irmãos baladeiros e toda a Rep. Badalação, pelos belos momentos vividos durante a graduação.

Aos professores do DEPRO, por toda sabedoria e experiência transmitida.

RESUMO

FAGUNDES, Lucas. **Elaboração de um Plano de Negócio: Estudo de Caso para um Marketplace de Tatuagem**. 2018. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Ouro Preto.

O aspecto do mundo contemporâneo é composto de muitas informações e ideias para a criação de novas tecnologias e organizações. A forma como as pessoas se adequam e realizam seus objetivos fazendo uso de planejamento e Plano de Negócio diferem empreendimentos de sucesso dos que podem ter uma morte prematura. No comércio eletrônico, por exemplo, a utilização das tecnologias móveis e das mídias sociais representa novas formas de interação entre as empresas e clientes. Diante desses aspectos, há a necessidade de planejamento para a abertura ou ampliação de um empreendimento e o Plano de Negócio pode ser citado como uma das ferramentas a serem utilizadas. O presente trabalho apresenta a análise de viabilidade de abertura de uma plataforma de *Marketplace* para tatuagem, realizada através do Plano de Negócio, apresenta características, definições, vantagens e desvantagens de diversas estruturas do Plano de Negócio. São apresentados *softwares* de apoio para a elaboração do plano, sendo utilizado o CEPN 3.0, do SEBRAE para a criação do plano presente neste trabalho. Os resultados obtidos permitiram a avaliação e a confirmação da viabilidade do empreendimento através de indicadores gerados. Por fim comprova-se a eficiência de um Plano de Negócio como ferramenta para planejamento e análise de abertura de novos empreendimentos.

Palavras-chaves: Empreendedorismo, Plano de Negócio, Tatuagem, *Marketplace*.

ABSTRACT

SOBRENOME, Lucas. Elaboration of a Business Plan: Case Study for a Tattoo Marketplace. 2018. Course Work Conclusion (Graduate in Production Engineering). Federal University of Ouro Preto.

The contemporary world aspect is composed of lots of information and many ideas for creating new technologies and organizations. The way people fit and accomplish their goals making use of planning and Business Plans differ the successful ventures of those who may have a premature death. In e-commerce, for example, the use of mobile technologies and social media represents new forms of interaction between companies and customers. In view of these aspects, the need for planning for the opening or expansion of an enterprise, the Business Plan can be cited as one of the tools to be used. This work presents the analysis of the viability of opening a Marketplace platform for tattooing, performed through the Business Plan, presents characteristics, definitions, advantages and disadvantages of various structures of the Business Plan. The preparation of the plan has presented by support software, using CEPN 3.0, from SEBRAE to create the plan present in this work. The results obtained allowed the evaluation and confirmation of the viability of the project through generated indicators. Finally, the efficiency of a Business Plan has acquired as a tool for planning and analyzing the opening of new ventures.

Key words: Entrepreneurship, Business Plan, Tattoo, Marketplace.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Sumário Executivo apresentada por Lacruz Fonte: Lacruz, 2008, p. 142.	28
Figura 2 Matriz BCG. Fonte: Lacruz, 2008, p.36.	29
Figura 3 Análise da Matriz F.O.F.A. Fonte: Sebrae, 2007, p. 78.....	32
Figura 4 “Cinco opções para planejar sua empresa”. Fonte: INFO Exame1, 2008, p.87	36
Figura 5 Gráfico de projeção de vendas. Fonte: Próprio autor.....	55
Figura 6 Gráfico de projeção de custos variáveis. Fonte: Próprio autor	57
Figura 7 Gráfico de demonstrativo mensal. Fonte: Próprio autor	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Investimentos Fixos. Fonte: Próprio autor	53
Tabela 2 Estoque inicial Fonte: Próprio autor	54
Tabela 3 Investimentos pré-operacionais. Fonte: Próprio autor.....	54
Tabela 4 Faturamento mensal. Fonte: Próprio autor	54
Tabela 5 Projeção de vendas. Fonte: Próprio autor	55
Tabela 6 Custos de comercialização. Fonte: Próprio autor.	56
Tabela 7 Projeção de custos variáveis. Fonte: Próprio autor.....	56
Tabela 8 Custos de mão-de-obra. Fonte: Próprio autor.....	57
Tabela 9 Custo com depreciação. Fonte: Próprio autor.....	58
Tabela 10 Custos fixos operacionais mensais. Fonte: Próprio autor.	58
Tabela 11 Demonstrativo de resultados. Fonte: Próprio autor	59
Tabela 12 Demonstrativo mensal e anual de lucro. Fonte: Próprio autor	59
Tabela 13 Indicadores de Viabilidade. Fonte: Próprio autor.....	60
Tabela 14 Construção de cenários. Fonte: Próprio autor.....	61
Tabela 15 Análise F.O.F.A. Fonte: Próprio autor	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG - Boston Consulting Group

CEPN – Como Elaborar um Plano de Negócio

FOFA – Forças Oportunidade Fraquezas e Ameaças

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística

PEGN – Pequenas Empresas e Grandes Negócios

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO AO ESTUDO	15
1.1. Formulação do Problema	15
1.2. Objetivo	16
1.3. Objetivo geral	17
1.4. Objetivos específicos	17
1.5. Justificativa	17
1.6. Estrutura do Trabalho.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1. Dificuldades do empreendedor no Brasil	25
2.2. Estruturas de Planos de Negócio	27
2.3. Comparação das Estruturas.....	35
2.4. <i>Softwares</i> de desenvolvimento de Plano de Negócio	36
2.5. Análise do Plano de Negócio.....	38
3. METODOLOGIA	40
3.1. Definições e decisões metodológicas.....	40
4. ESTUDO DE CASO: Plano de Negócio.....	43
4.1. Sumário Executivo	43
4.2. Análise de Mercado	44
4.2.1. Estudo dos clientes	45
4.2.2. Estudo dos concorrentes	45
4.2.3. Estudo dos Fornecedores.....	47
4.3. Plano de marketing	48
4.3.1. Produtos a serem vendidos.....	49
4.3.2. Definição de preços	49
4.3.3. Estratégias promocionais	50
4.3.4. Estrutura de comercialização	50
4.3.5. Localização do negócio	50
4.4. Plano operacional	51
4.4.1. Layout	51
4.4.2. Capacidade instalada.....	51
4.4.3. Processos operacionais.....	52
4.4.4. Necessidade de pessoal.....	52
4.5. Plano Financeiro.....	53
4.5.1. Investimentos Fixos.....	53
4.5.2. Estoque inicial	53
4.5.3. Investimentos pré-operacionais	54
4.5.4. Faturamento Mensal.....	54
4.5.5. Custos de comercialização.....	55
4.5.6. Custo de mão-de-obra.....	57
4.5.7. Custo com depreciação	57
4.5.8. Custos fixos operacionais mensais	58
4.5.9. Demonstrativo de resultados.....	58
4.5.10. Indicadores de viabilidade.....	60
4.6. Construção de Cenários.....	60
4.7. Avaliação Estratégica.....	61
4.8. Avaliação do Plano de Negócio	62
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	64
5.1. Conclusões.....	64

5.2. Recomendações.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

1. INTRODUÇÃO AO ESTUDO

O aspecto do mundo contemporâneo é composto de muitas informações e ideias para a criação de novas tecnologias e organizações. A forma como as pessoas se adequam e realizam seus objetivos utilizando de planejamento e Plano de Negócio diferem empreendimentos de sucesso dos que podem ter uma morte prematura. Logo, o tema empreendedorismo é então estudado/trabalhado por diversos autores, sendo o Plano de Negócio um destes estudos.

Segundo Salim (2010), o Plano de Empreendimento ou Plano de Negócio é um documento que contém motivação, caracterização, forma de operar, estratégias, bem como o plano para viabilizar as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros e sociais do empreendimento.

Para Lacruz (2008), existem inúmeras definições para o Plano de Negócio, mas, de forma geral, na literatura considera-se um documento vivo que visa planejar detalhadamente a abertura, a expansão ou a manutenção de um negócio e que serve como instrumento de comunicação entre seu criador e os agentes do empreendimento.

Estas definições foram colocadas, pois, no contexto de empreendimentos destaca-se o setor de *Marketplace*, em específico o de *Marketplace* de tatuagem. Ou seja, este trabalho terá como foco o estudo da ferramenta de Plano de Negócio para avaliar um *Marketplace* de tatuagens.

1.1. Formulação do Problema

O Plano de Negócio segue um escopo onde há uma sequência de perguntas e respostas. O modelo do Plano de Negócio faz as perguntas e o autor do plano deve respondê-las. O escopo utilizado por este estudo é apresentado abaixo:

- Sumário Executivo
- Caracterização do Empreendimento
- Produtos e Serviços ou benefícios
- Análise do mercado
- Estratégia do empreendimento

- Organização e gerência do empreendimento
- Planejamento financeiro

Segundo Salim (2010) o sumário executivo mostra uma noção global do plano sobre seus pontos mais importantes, e por isso deve ser escrito ao final dele, até que todos os outros capítulos estejam concluídos ou que a organização esteja vislumbrando, por produtos ou serviços. Os próximos capítulos seguem uma ordem de informações.

A caracterização ou “descritivo da empresa” segundo Lacruz (2008) apresenta a estrutura de funcionamento legal e operacional do empreendimento.

Em seguida detalham-se os produtos e serviços, segundo Hashimoto (2014), com funcionalidades, aplicabilidade, características físicas, estágio de desenvolvimento, certificações e proteções.

A análise de mercado identifica o público-alvo, com suas necessidades, hábitos e limites de valorização da solução que pretendem adquirir, além de apresentar informações sobre concorrentes. São traçadas então as estratégias a serem seguidas e o plano de marketing para alcançar o objetivo do empreendimento.

Na organização e no gerenciamento do empreendimento mostra, de forma detalhada, a estrutura organizacional e legal da empresa, seus impostos e tributos, o organograma e as devidas equipes de gestão, contratação e conselho, além das remunerações e retenções.

O planejamento financeiro contém as hipóteses financeiras, os modelos de custos, o fluxo de caixa, as projeções, os indicadores, o *payback*, a taxa interna de retorno e as análises de investimento.

Frente ao Plano de Negócio, o presente trabalho irá abordar como objeto de estudo a verificação da viabilidade do desenvolvimento de um *Marketplace* para estúdios e fornecedores de insumos para tatuagem. Como questão problema da monografia: A ferramenta Plano de Negócio é necessária para verificar a viabilidade em desenvolver uma plataforma on-line para estúdios de tatuagem, fornecedores e atuantes no ramo de tatuagem?

1.2. Objetivo

Nesta parte serão abordados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

1.3.Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho pode ser detalhado da seguinte forma: Criar um Plano de Negócio para avaliar a viabilidade do empreendimento de *Marketplace* de tatuagem.

1.4.Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são definidos da seguinte forma:

- Fazer uma revisão de literatura sobre Plano de Negócio;
- Analisar a estrutura de um Plano de Negócio;
- Desenvolver um Plano de Negócio para um empreendimento;
- Analisar a viabilidade de um novo negócio;
- Avaliar o Plano de Negócio como ferramenta para estudo e decisão de viabilidades.

1.5.Justificativa

As justificativas para a realização do trabalho tal como colocado na seção Objetivos podem ser divididas em três partes: primeira, a motivação para trabalhar com o Plano de Negócio; segunda, o envolvimento no ramo de mercado eletrônico e *Marketplace*; e terceira, as possibilidades do mercado de tatuagem.

A primeira justificativa refere-se ao Plano de Negócio propriamente dito. Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas - SEBRAE (2013) relata que são criados no Brasil 1,2 milhão de novos empreendimentos por ano, empresas de pequeno e médio porte representam 99% deles e 54% da geração de empregos com carteira assinada está relacionada à micro e pequenas empresas. Uma dependência de grande importância para a economia brasileira, representada por 20% do PIB. O incentivo ao micro empreendedor é de suma importância para garantir desenvolvimento econômico e social, gerando renda e novos postos de trabalho.

Segundo o SEBRAE (2009), de cada dez empresas formalizadas, sete sobrevivem no Brasil após dois anos da abertura. O desafio é manter um aperfeiçoamento dos modelos de gestão e visão de mercado, tanto para atuantes como para entrantes.

O Plano de Negócio é uma excelente ferramenta para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, logo proporciona uma condição mais segura de êxito. Além disso, o Plano de Negócio possibilita a visualização do conceito mais elaborado sobre as oportunidades e desafios em que cada empreendimento está envolvido.

Para Hashimoto e Borges (2014), o fato de alguns empreendedores terem domínio de parte do negócio, porém não possuírem uma visão do referido como um todo, é uma das principais causas da mortalidade de empresas nascentes.

Segundo Lacruz (2008), a existência do Plano de Negócio (feito devidamente) diminui a probabilidade de morte precoce do empreendimento, uma vez que os riscos são previstos durante sua elaboração. Mesmo que a motivação para empreender não seja a ideal, com planejamento se identificaria ou não a viabilidade do negócio.

Os benefícios da criação de um Plano de Negócio são diversas, Dagen (2009) cita alguns:

- Reunião ordenada de todas as ideias e informações sobre o novo negócio;
- O plano força o empreendedor a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos do negócio;
- Venda do negócio para si mesmo;
- Simulação das consequências de diferentes estratégias;
- Aumento da possibilidade de sucesso de convencer potenciais sócios, financiadores, investidores, fornecedores e clientes a investirem e/ou participarem de alguma forma do negócio;
- Motivação e foco da atenção do empreendedor e dos possíveis sócios nos riscos do negócio e superação destes, assim como nos aspectos críticos para obtenção do sucesso;
- Controle do investimento na montagem e dos custos de operação por meio da projeção do fluxo de caixa do novo negócio no primeiro ano.

A segunda justificativa refere-se ao envolvimento no mercado de comércio eletrônico/*Marketplace*.

Na atualidade, verifica-se uma praticidade maior para a escolha e comparação de preço, da compra e venda de qualquer tipo de produto ou serviço via internet. Segundo Silva (2016) “a

busca pelo melhor aproveitamento do tempo através da obtenção rápida de soluções é uma das maiores exigências da globalização, daí a grande importância da utilização da Internet, não somente para obtenção de informações ou contato entre pessoas físicas, mas também para a realização de negócios”.

Nesse contexto, é muito mais simples realizar a pesquisa por produtos e/ou serviços realizados, em questão de minutos é possível avaliar diversos lojistas e comparar seus custos/benefícios, sua reputação perante antigos clientes e sua variedade de produtos, sem sair de casa e sem enfrentar filas.

Segundo o IBOPE (2013), 93% dos consumidores do *e-commerce* brasileiro citam a comodidade como um dos motivos pela escolha desse tipo de comércio e 85% também compram *on-line* por considerarem os preços melhores que os praticados em lojas físicas.

De acordo com a E-bit (2014), em 2013 cerca de 51,3 milhões de brasileiros já eram consumidores *on-line*, ou seja, quase 25% da população já realizavam compras pela internet e só no primeiro semestre de 2014 foram 5,06 milhões de novas pessoas comprando *on-line*.

Outra forma de compra e venda é o chamado *Marketplace*. Uma loja virtual onde se encontram diversos vendedores e compradores dispostos a fazerem transações. Segundo Sampaio (2017), o *e-commerce* é uma loja virtual em que uma empresa vende seus próprios produtos. Enquanto isso, o *Marketplace* é uma plataforma mediada por uma empresa, em que vários outros lojistas podem se cadastrar e vender.

Para o contexto do negócio, o *Marketplace* utiliza de uma única plataforma para a venda de produtos ou serviços de diversos vendedores, como um *shopping center* virtual, onde há a possibilidade de compra em variadas lojas, até mesmo dos mesmos produtos, mas com valores diferentes. Uma forma mais abrangente de pequenos lojistas atingirem seus clientes sem uma grande disparidade de preços e concorrência com grandes empresas.

Segundo a 3ª Pesquisa Nacional de Varejo Online, realizado pelo SEBRAE (2016), as plataformas de *Marketplace* representam 24% de todas as plataformas de *e-commerce* utilizadas. 47% utilizam plataformas mistas, ou seja, o *e-commerce* puro, com uma loja virtual própria, e o *e-commerce* misto, com a utilização de variadas plataformas. Neste segmento, 53% dos empreendimentos obtiveram lucro.

A terceira e última refere-se às possibilidades no mercado de tatuagem.

“A tatuagem é vista como uma expressão individual de arte e distancia-se cada vez mais do estereótipo marginal de poucos anos atrás. Mais do que isso. A tatuagem é um mercado à margem da crise. De acordo com dados do Sebrae, divulgados em junho de 2016, entre os anos de 2009 a 2012, as áreas dedicadas aos serviços de tatuagens e piercings aumentaram 413%, e desde 2004, o crescimento esteve próximo a 20% ao ano.” (Dino, 2016)

Esses dados mostram que a tatuagem como forma de expressão e sua maior aceitação perante a sociedade tem elevado o número de pessoas interessadas em investir no ramo, longe da marginalidade os artistas e empreendedores tem criado mais espaço e visibilidade para a arte e o universo da tatuagem e *body-piercing*.

Um censo realizado pela Super Interessante (2013) diz que em média quem se tatua possui 3 tatuagens, 48,2% estão entre 19 e 25 anos e 54,7% estão na região Sudeste, 61,2% possuem ou estão cursando ensino superior. 47% fazem tatuagem porque acham legal, 11% não pensaram muito antes de fazer e 45% gastam até R\$500 com uma tatuagem.

Para um mercado no qual o cliente tende a pesquisar e pensar muito antes de fazer, afinal é um produto que será definitivo e de difícil troca, ele presa muito mais por qualidade do que preço concorrente. O ramo de tatuagem, apesar de todas as informações contidas na internet, peca quando o assunto é *e-commerce*, mesmo que sendo uma prestação de serviço, poucos tatuadores utilizam dessa ferramenta para elevar suas vendas.

Tendo em vista essa lacuna no mercado, a introdução de uma plataforma totalmente direcionada para o mercado de tatuagem pode trazer benefícios aos clientes e aos tatuadores.

Este texto pretende apresentar a elaboração de um Plano de Negócio para um *Marketplace on-line* de Tatuagem, assim como os resultados da viabilidade de tal empreendimento oriundos desse plano.

1.6. Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em cinco capítulos, no primeiro capítulo é apresentada a formulação do problema, de forma geral e suas especificidades, além da justificativa para a realização do trabalho. O segundo capítulo trata da fundamentação teórica à respeito da elaboração de Plano de Negócio, seus benefícios, estruturas, comparação de estruturas, *softwares* de apoio e análise sobre o plano. O terceiro capítulo trata da Metodologia do trabalho,

suas definições e a decisão pela metodologia adotada. O quarto capítulo trata do Estudo de Caso, a elaboração do Plano de Negócio seguindo a estrutura escolhida. O quinto capítulo trata a Conclusão e Recomendações futuras deste trabalho. O sexto e último capítulo trata das referências bibliográficas utilizadas neste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É fato que muitas pessoas tenham o sonho de abrir o próprio negócio, mas não são todas que efetivam esse sonho, muitas vezes por medo e falta de informação. O Plano de Negócio é o primeiro passo para um planejamento efetivo de um novo empreendimento.

É como se você quisesse fazer uma longa viagem de carro por vários estados do país: você precisa de um roteiro, de um mapa detalhado, de um projeto e de um cronograma para guiá-lo nessa empreitada. No caso da abertura de um negócio, a viagem é bem mais longa e complicada, além de estar sujeita a problemas de travessia, chuvas e trovoadas. O roteiro do Plano de Negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e direcionar melhor seus esforços. (CHIAVENATO, 2005, p.128)

Segundo Lacruz (2008), o conceito-chave do Plano de Negócio é o planejamento. Planejar evita o risco do conhecimento de um “novo mundo” somente com entusiasmo e motivação.

De acordo com Salim (2010, p. 3) “A prática de planejar detalhadamente, antes de iniciar qualquer empreendimento, evidenciou-se como um fator de redução do risco e da diminuição dos casos de fracasso.” Ficou evidente que com planejamento os recursos disponíveis para alcançar os objetivos passam a ser mais bem aproveitados.

Hashimoto e Borges (2014) alertam que, em meio a algumas similaridades entre as definições, muitas pessoas confundem alguns conceitos que não deveriam ser confundidos. Os mesmos autores chamam atenção para o fato de que Plano de Negócio é diferente de:

- Planejamento estratégico
- Plano de Projeto
- Plano de *marketing*
- *Business Case*
- Modelo de negócio

Para Salim (2010), um empreendimento sempre terá recursos limitados, tanto humanos como materiais e financeiros. Há sempre a dificuldade de obter recursos e doações

necessárias para a viabilização, do mesmo modo para o desenvolvimento de uma cidade ou no ramo de infraestrutura, a necessidade de priorizar a forma de realização com limitações estará sempre presente.

Uma forma de angariar fundos e investimentos para o empreendimento é o plano de negócio, segundo Salim (2010), “dificilmente alguma pessoa ou instituição aportará valores para um empreendimento sem poder avaliar sua justificativa, viabilidade, rentabilidade e demais informações que virão descritas naquele plano.”.

Mesmo com todas essas necessidades e importâncias da formulação do plano abordadas, ainda com o intuito de reforçar essa importância, algumas justificativas citadas por autores serão utilizadas a seguir.

Segundo Dornelas (2008), com o plano é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco etc.;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa.

Lacruz (2008) defende que a existência do Plano de Negócio diminui a probabilidade de morte precoce dos empreendimentos, uma vez que parte dos riscos é prevista durante sua elaboração. Segundo o autor, com o planejamento se identificaria a viabilidade ou não do negócio.

Um Plano de Negócio serve a três funções: em primeiro lugar, ele pode ser usado para desenvolver ideias a respeito de como o negócio deve ser conduzido. Em segundo lugar, o plano é uma ferramenta retrospectiva, em relação à qual o empresário pode avaliar o desempenho de uma empresa ao longo do tempo. A terceira função, segundo os autores, é a obtenção de apoios, levantamento de dinheiro (HASHIMOTO & BORGES, 2014).

É importante salientar que o Plano de Negócio, como apresentação, é bem visto quando há a quantidade certa de detalhes e informações do novo empreendimento, para isso há deferentes tipos de plano.

Com relação aos tipos de Planos de Negócio, segundo Lacruz (2008) existem basicamente três:

- Operacional: utilizado internamente, a fim de alinhar esforços dos diretores em direção aos objetivos estratégicos da empresa;
- Completo: utilizado com o objetivo de se passar uma visão integral do empreendimento;
- Resumido: utilizado quando se pretende apresentar uma parte específica do negócio ou chamar a atenção de um investidor em potencial para que talvez seja solicitado o Plano de Negócio completo.

Fica a critério do empreendedor qual plano irá utilizar e qual objetivo deseja alcançar.

Para Hashimoto e Borges (2014), uma vez que o Plano de Negócio convenceu o próprio empreendedor da viabilidade da ideia, o próximo passo é convencer outras pessoas que serão necessárias para a montagem do novo negócio.

Há diversos órgãos e pessoas de apoio e orientação para a criação de empresas. Segundo Maximiano (2011) alguns dos mais importantes serão relacionados a seguir:

- Procure um contador: A abertura de uma empresa não requer apenas espírito empreendedor, técnica e capital. Há uma complexa tramitação legal e burocrática;
- Incubadoras: Para muitos empreendedores pode ser a solução para o desenvolvimento da empresa nos primeiros anos. A maioria das incubadoras oferece apoio estratégico nos primeiros anos de existência. Muitas estão ligadas a universidades;
- Sebrae-Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas: Oferece informações e esclarecimento a respeito da abertura legal de um negócio e inúmeros outros serviços;
- Instituto Empreender Endeavor: Atua como agente facilitador do desenvolvimento de empreendedores
- Finep-Financiadora de Estudos e Projetos: Empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia. Concede financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis;

Assim como o tipo de plano e o agente apoiador do negócio podem ser definidos de forma flexível, a estrutura do Plano de Negócio também permite flexibilidade, pois não é e nem

deve ser encarado de forma rígida e padronizada de organização do documento. Tais estruturas serão abordadas na subseção a seguir.

2.1.Dificuldades do empreendedor no Brasil

O Empreendedorismo é o estudo voltado para o desenvolvimento de técnicas e habilidades para a construção de um novo negócio, requer capacitação e muito trabalho. Empreender é o ato de pôr em prática as ideias, aplicar soluções para o mercado e arriscar suas conquistas e ideais em um mundo competitivo e sem muita empatia.

Dornelas (2001) cita uma frase de Schumpeter sobre o espírito empreendedor: “Empreendedor é aquele que 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 materiais”.

O Empreendedor não é somente um visionário em busca do lucro estimado e uma cadeira de chefe, ele é também o provedor de novos postos de trabalho, e em um país onde segundo o IBGE (2018) o desemprego atinge 13,7 milhões de pessoas, os micro e pequenos empresários tem como função garantir o crescimento econômico do país, onde segundo o SEBRAE (2018) as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 72% dos empregos gerados em abril de 2018.

Porém a quantidade de novos empreendimento e postos de trabalhos não facilitam a vida de quem quer empreender, segundo o SEBRAE (2016) a taxa de mortalidade de empresas até dois anos foi de 23,14% no ano de 2012, um número bem menor que anos anteriores, mas ainda muito alto para um país que vislumbra oportunidades de negócios. Os motivos são vários, mas a grande maioria é devido a alta carga tributária e a taxa de juros (31%).

A mortalidade prematura não é o único problema de novos empreendimentos, a criação também é bastante dificultada, segundo dados do Doing Business (Banco Mundial, 2014), um empreendedor demora em média 107 dias para abrir uma empresa no Brasil, tempo inferior somente a outros três países: Guiné Equatorial (135 dias), Venezuela (144) e Suriname (208). Em países como Austrália, Canadá e Chile, o procedimento leva de 1 a 4 dias. As dificuldades vão desde burocracias para a abertura a complexos requisitos para financiamentos. Os obstáculos

são tantos que muitos desistem do processo e começam a operar na informalidade, aumentando as chances de morte prematura e limitando o crescimento da empresa.

As dificuldades não param por aí, além da burocracia e a alta taxa de juros, empreendedores passam por problemas relacionados ao desenvolvimento da empresa e segundo uma pesquisa realizada pela Endeavor Brasil (2016), há cinco grandes desafios para empreendedores:

- **Gestão de pessoas:** A maioria dos empreendedores entrevistados veem como grande dificuldade a gestão de pessoas e a formação de liderança. Qualquer empresa sem bons líderes não consegue ir pra frente e acaba andando em círculos;
- **Gestão financeira:** Um fator de grande influência quando se está em crise, as empresas tem dificuldades em gerir seus planos financeiros e muitas delas entram em crise por falta de organização e alto custo, muitas vezes relacionados a alta da inflação;
- **Burocracia:** O maior obstáculo apontado pelos empreendedores, a maior parte relacionado a impostos, 60% dos entrevistados avaliaram como um desafio “extremo”;
- **Inovação:** O desenvolvimento de novas tecnologias é uma barreira encontrada por empreendedores do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC’s). Muitas empresas hoje investem em capacitação e promoção de pessoal para soluções inovadoras e dinâmicas;
- **Marketing e Vendas:** A satisfação do cliente aparece como principal ponto de atenção entre as empresas, afinal, o mercado pode se tornar cada vez mais competitivo e a diferenciação e o comprometimento com o cliente podem se tornar os pontos chaves para a continuidade do negócio.

Os problemas tendem a se intensificar se o empreendedor não planejar e se organizar, o desenvolvimento de um empresa não depende só de boa intenção e grandes ideias, toda empresa vive e passa por dificuldades durante sua existência, mas não deixa de vislumbrar resultados de procedimentos bem elaborados e consistentes, por tanto, cada empreendedor deve se capacitar e verificar todas as possíveis barreiras, trabalhar duro e cumprir com suas obrigações como empregador, garantir que a economia continue crescendo e fazer parte de um desenvolvimento sustentável de novas tecnologias e soluções, para que a vida das pessoas se tornem cada vez melhor e mais justa.

2.2. Estruturas de Planos de Negócio

Como todo documento o Plano de Negócio também possui uma estrutura analítica e lógica, de como é ou vai ser o empreendimento, mas não existe uma única estrutura que deve ser seguida cegamente. É com essa flexibilidade que esta subseção irá comparar algumas estruturas apresentadas por diferentes autores.

A estrutura do Plano de Negócio é imaginada de forma que facilite a resposta do empreendedor, ao modo que o raciocínio lógico do plano obedeça a uma ordem natural. Segundo Salim (2010) o resultado, na forma de plano, refletirá a ordem como as pessoas que leem gostariam de encontrar as informações para sua melhor compreensão.

Não existe uma estrutura rígida, burocrática e única a ser seguida, por outro lado, segundo Lacruz (2008), há conteúdos mínimos que devem ser considerados para a maioria dos empreendimentos. Portanto é viável e interessante a comparação de estruturas utilizadas por diferentes autores.

Para este trabalho foram selecionadas 3 estruturas apresentadas por fontes já referenciadas anteriormente. Vale salientar que a escolha pelos autores foi feita através de pesquisa e pelo grande número de referências em outros periódicos, são elas: Lacruz (2008), SEBRAE (2007) e Salim (2010).

A estrutura do Plano de Negócio sugerida por Lacruz (2008) é composta por 5 seções:

1. Sumário Executivo;
2. Descrição da Empresa;
3. Plano de Marketing;
4. Plano Financeiro;
5. Plano de Implantação.

Uma descrição breve do conteúdo de cada uma delas é apresentada a seguir.

O sumário executivo mostra uma síntese resumida de todo o conteúdo do Plano de Negócio, e por isso deve ser o penúltimo item a ser elaborado. Ele tem a função de fornecer ao leitor uma visão geral do plano, dos resultados a serem alcançados e das estratégias utilizadas.

A Figura 1 apresenta o conteúdo proposto para o Sumário executivo com suas seções correspondentes na estrutura de Lacruz (2008).

Seção	Descrição
Descrição da Empresa	• Dados do empreendimento (nome da empresa, localização, tamanho e setor de atividade em que a empresa vai atuar).
	• Dados dos empreendedores (perfil e atribuições).
	• Estrutura organizacional.
Plano de Marketing	• Principais características dos produtos/serviços que a empresa visa a oferecer (foco nos elementos de diferenciação).
	• Características do mercado almejado.
	• Previsão de vendas.
	• Estratégias para alcançar os objetivos desejados.
Plano Financeiro	• Rentabilidade e projeções financeiras (montante do capital investido, prazo de retorno do investimento e taxa de retorno do investimento).
	• Necessidade de financiamento (dimensionamento das necessidades de financiamento e análise de possíveis fontes).

Figura 1 - Sumário Executivo apresentada por Lacruz Fonte: Lacruz, 2008, p. 142.

A Descrição da Empresa deve ser detalhada, da organização que se pretende implantar, a estrutura operacional (localização e infraestrutura, plano operacional e capacidade produtiva e/ou comercial) e funcionamento legal (setor de atividade, tamanho e constituição jurídica). Deve ser elaborada em conjunto com o Plano de marketing e o Plano financeiro, pois alterações em uma das seções modificam nas outras.

Plano de Marketing deve abordar a análise de mercado, o estudo dos produtos ou serviços, o diagnóstico do cliente-alvo, a análise da concorrência, a estratégia empresarial, a estratégia de marketing e a projeção de vendas. Vale destacar que na subseção de estudo dos produtos Lacruz (2008) sugere o uso da ferramenta *matriz BCG* de portfolios, que se baseia em dois fatores: crescimento do mercado e participação de mercado. Apresentado na Figura 2, a seguir:

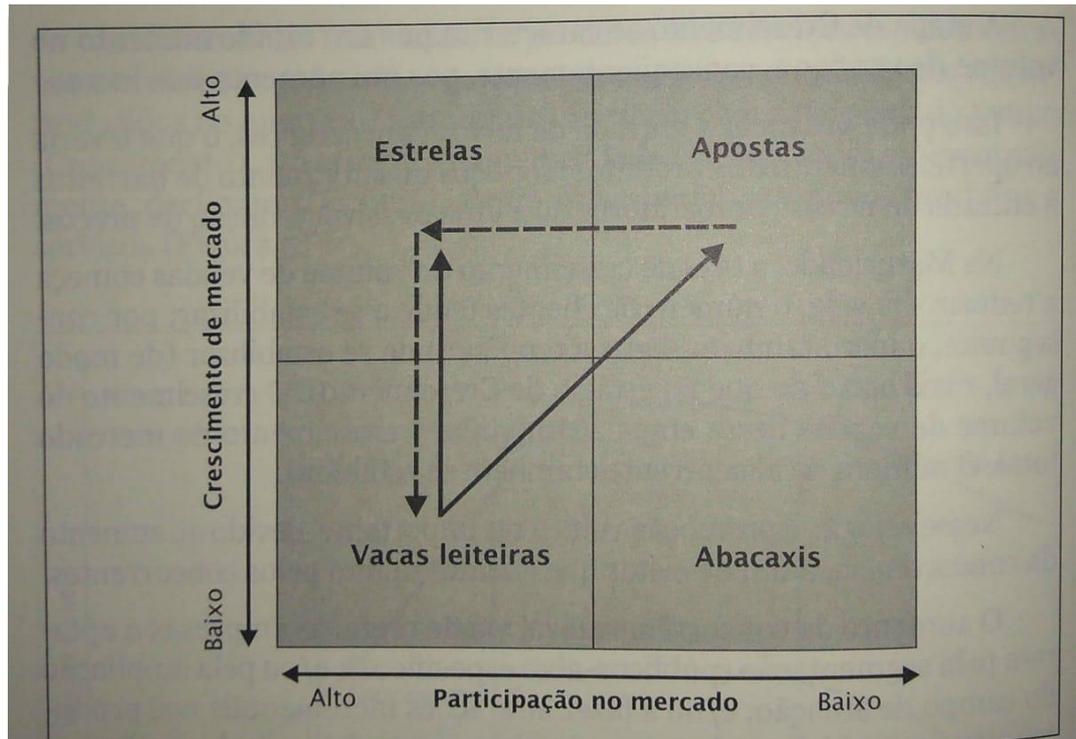


Figura 2 Matriz BCG. Fonte: Lacruz, 2008, p.36.

O Plano financeiro deve conter o fluxo de caixa e a análise de investimento do empreendimento, deve conter itens de rentabilidade e riscos. Entre os itens de rentabilidade mais utilizados são: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa de Rentabilidade (TR), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Tempo de Retorno de Investimento (*payback*). Para os itens de risco estão presentes o Ponto de Equilíbrio (*Break-even*) e Análise de sensibilidade e de cenários.

Por final o Plano de Implementação, o último elemento contido no Plano de Negócio. Nele deve conter o detalhamento das principais atividades a serem feitas, quais os responsáveis por cada tarefa e seus respectivos prazos. Recomenda-se o uso do gráfico de *Gantt* com ordenamento de tarefas, facilitando o planejamento e a leitura.

Na estrutura apresentada pelo SEBRAE (2007) tais seções são expostas:

1. Sumário Executivo;
2. Análise de Mercado;
3. Plano de Marketing;
4. Plano Operacional;
5. Plano Financeiro;
6. Construção de Cenários;

7. Avaliação Estratégica;
8. Avaliação do Plano de Negócio.

A seção de Sumário Executivo segundo o SEBRAE (2007), não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes. Nele deve constar:

- Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio;
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;
- Forma Jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fonte de Recursos.

Apesar de o Sumário Executivo ser a primeira seção, recomenda-se elaborá-lo após a conclusão do Plano de Negócio.

A seção seguinte de Análise de Mercado deve ser levada como uma das etapas mais importantes e deve conter o perfil do cliente-alvo. Para isso é necessário identificar os seguintes atributos:

- As características gerais dos clientes: Faixa etária, gênero, tem família grande ou pequena, ocupação, qual a renda, escolaridade e onde moram;
- Comportamento dos Clientes: Qual a quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço, onde compram e preço que pagam atualmente pelo produto ou serviço;
- O que leva os clientes a comprarem: Preço, qualidade, marca, prazo de entrega, prazo de pagamento e atendimento da empresa;
- Onde estão os clientes: O tamanho do mercado que irá atuar e se os clientes encontrarão sua empresa com facilidade.

Após a caracterização do público alvo, será possível entender melhor os futuros clientes.

A seguir deve ser elaborado o Plano de Marketing, contendo os principais itens que serão fabricados ou serviços a serem prestados, com qual linha de produto, tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. E para prestação de serviço, quais os serviços a serem prestados, suas características e garantias oferecidas.

O Plano Operacional é o quarto item do Plano de Negócio e é a definição do arranjo físico no negócio, como será a distribuição dos setores da empresa, quais recursos serão necessários (matéria-prima, equipamentos, móveis, etc.), das pessoas envolvidas na equipe e o espaço disponível.

O quinto item é o Plano Financeiro e deve conter o total de recursos necessários para que a empresa comece a operar, os investimentos totais (fixos, capital de giro e pré-operacionais).

Após a avaliação do Plano Financeiro devem-se simular diferentes cenários, para isso o item Construção de Cenário deve conter diferentes situações que a empresa pode passar, sendo pessimista ou otimista, o empreendedor deve avaliar a quantidade de cenários que achar necessário e verificar alternativas para tais situações.

A Avaliação estratégica é feita utilizando-se a matriz F.O.F.A. Com o objetivo de detectar pontos fortes e fracos da empresa, dos seus proprietários e do mercado, a fim de torná-la mais eficiente e competitiva corrigindo suas deficiências e aproveitando forças e oportunidades. A FIG 3 ilustra parte da seção de Avaliação estratégica apresentada pela estrutura do SEBRAE (2007).

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Figura 3 Análise da Matriz F.O.F.A. Fonte: Sebrae, 2007, p. 78

O oitavo e último item do plano é a Avaliação do Plano de Negócio, trata-se de uma revisão de todo o Plano e é a resposta que o empreendedor almejava ter no início do desenvolvimento do Plano: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio?”.

Por fim se apresenta o Roteiro de informações, cronograma e guia para a elaboração do Plano de Negócio, contendo: atividades, prazo, método, local e responsável. É a última informação a ser apresentada, mas deve ser a primeira a ser realizada, pois elabora todo o cronograma de desenvolvimento do Plano.

Na estrutura modelo proposto por Salim (2010) o Plano de Negócio deve conter os seguintes capítulos:

1. Sumário Executivo;
2. Caracterização do empreendimento;
3. Produtos e serviços ou benefícios;
4. Análise de mercado ou público-alvo
5. Estratégia do empreendimento;
6. Organização e gerência do empreendimento;

7. Planejamento Financeiro
8. Operacionalização e revisão do plano

Assim como o SEBRAE (2007), Salim (2010) sugere que o Sumário Executivo, apesar de ser o primeiro capítulo, seja feito ao final do Plano, contendo os componentes do Plano que motivem possíveis apoiadores do empreendimento, apresentando seus aspectos principais: objetivo, área de atuação, modelo, percepção do mercado, recursos necessários e expectativas de resultados.

A Caracterização do Empreendimento tem como objetivo identificar e mostrar como se pretende partir de uma oportunidade e chegar a um empreendimento. Apresentando os benefícios, a localização do público-alvo, o processo de comercialização do produto ou serviço, o modelo de negócio, a forma jurídica de constituição, os sócios e suas contribuições e as principais ideias do plano de ação para a implantação do empreendimento.

Produtos, serviços e benefícios: Neste capítulo devem ser apresentados os produtos e serviços oferecidos. A descrição geral dos produtos ou serviços (finalidade ou aplicação, características funcionais), análise do ciclo de vida, evolução prevista, direitos legais e patentes, diferencial competitivo, competidores, posicionamento, literatura de vendas, fontes geradoras de inspiração e perspectivas futuras.

A Análise de Mercado nessa estrutura prioriza identificar quem são os consumidores ou o público-alvo, quais são suas necessidades e desejos. Também se recomenda o uso da análise F.O.F.A para estudar os pontos fortes e fracos e quais as oportunidades e ameaças do empreendimento.

O próximo passo é definir a Estratégia do Empreendimento, qual o caminho a seguir, o Ponto atual que empresa se encontra e qual o Ponto pretendido. Através dos resultados da análise FOFA é possível definir qual(is) estratégia(s) irá seguir. Existem diversos tipos de estratégias, com objetivos parecidos ou não, algumas delas segundo Salim (2010) serão citadas a seguir:

- Estratégia de busca *uniquess*;
- Estratégia de imagem;

- Alianças estratégicas e parcerias;
- Estratégia de fixação de preço;
- Estratégia de promoções;
- Estratégia de inovação;
- Estratégia de estímulo ao seu pessoal;
- Estratégia para planejar;
- Estratégia de vendas.

Salim (2010) ainda apresenta diversas alternativas para cada estratégia, mas todas seguem o mesmo modelo de Ponto atual e Ponto pretendido, escolhendo os caminhos a seguir.

O capítulo seguinte é o de Organização e gerência do empreendimento, nele são abordadas as formas de funcionamento do empreendimento e a organização como um todo. Seguindo as estratégias definidas é o momento de estabelecer, desenvolver e implantar os processos de gestão. Definir os processos centrais do empreendimento e o organograma, mostrando a departamentalização, os deveres de cada um e o fluxo de comunicação interna.

O Planejamento financeiro vem em seguida e consiste no agrupamento de informações e dados do empreendimento, obtidas durante o processo de planejamento, e tem como objetivo a visão do conjunto de despesas e receitas do empreendimento. Segundo Salim (2010) a partir das informações extraídas do Planejamento financeiro pode-se atuar sobre os fatores que provocam a inviabilidade do empreendimento e tem a possibilidade de corrigir a situação.

O último capítulo Operacionalização e revisão do plano tem a função de reavaliar todo o plano e ajustar todas as “pontas soltas” que podem surgir, é importante, pois o plano é dinâmico e não deve ser levado como manual de regras, novas ideias vão

surgindo, com investidores e colaboradores. O plano pode e deve sofrer alterações, das melhores formas para alcançar os objetivos.

2.3. Comparação das Estruturas

Com as três estruturas e seções apresentadas, realizou-se uma comparação entre elas. Vale lembrar que a escolha da estrutura é flexível e a comparação não teve como objetivo apontar qual delas é melhor, mas mostrar como cada uma funciona. Cabe ao empreendedor definir qual delas se aplica melhor ao segmento e ao objetivo do negócio.

A seção de sumário executivo possui semelhanças nas 3 estruturas em relação ao conteúdo, e todas chamam a atenção, pois é a seção de apresentação do Plano de Negócio e deve apresentar os principais pontos do negócio, mas fica evidente a ênfase dada por Lacruz (2008) ser maior que as de Salim (2010) e a do SEBRAE (2007).

Nas seções de Análise de Mercado e Plano de Marketing nota-se uma ênfase maior na estrutura apresentada pelo SEBRAE (2007), apresentando uma seção só para a caracterização do cliente ou público-alvo, facilitando a identificação.

Na seção de Plano Operacional tratado pelo SEBRAE (2007) aborda o layout da empresa, o arranjo físico e a organização de insumos e matéria-prima, já Salim (2010) aborda a Estratégia do empreendimento antes do Plano Operacional ou, como ele descreve, a Organização e gerência do empreendimento para depois abordar o Plano Financeiro, Lacruz (2008) também utiliza dessa ordem, aborda primeiro as estratégias e depois o Plano de operação.

A seção do Plano Financeiro é abordada da mesma forma pelos três autores, com a utilização de fluxo de caixa e análise de investimento. Sendo que SEBRAE (2007) tem uma seção própria para a análise de cenários, enquanto Lacruz (2008) e Salim (2010) integram as análises de cenário no Plano Financeiro. Para as últimas seções os três autores priorizam a revisão do Plano de Negócio e alterações se necessário, avaliações sobre como será feita a implantação e como captar investimentos são assuntos também tratados pelos três autores.

Após a verificação dos três modelos de Plano de Negócio foi possível ter uma visão mais abrangente sobre diferentes modelos e formatos do Plano. Para este trabalho foi definida a escolha pelo modelo apresentado pelo SEBRAE(2007), pelo fato de ser mais

simples e dinâmico, possui características que facilitam a elaboração do Plano de Negócio proposto no capítulo anterior.

2.4. Softwares de desenvolvimento de Plano de Negócio

O desenvolvimento do Plano de Negócio pode ser facilitado com o ajuda de *softwares*, e no mercado existem diversos com esse intuito, pagos ou gratuitos. Esta seção abordará 5 *softwares* de elaboração de Plano de Negócio e fará uma breve comparação entre eles.

É muito comum o uso de *softwares* na elaboração de um Plano de Negócio, uma vez que eles permitem agilidade, principalmente na preparação da etapa de Plano Financeiro, pois basta preencher determinados campos para que cálculos sejam feitos automaticamente e com precisão (LACRUZ, 2008).

Os *softwares* foram avaliados segundo a Ferrari, Bruno. INFO Exame (Ed. Setembro, 2008), no processo foi analisado a facilidade de uso, os recursos do *software* e o resultado final. A FIG 4 mostra a seguir a avaliação final:

CINCO OPÇÕES PARA PLANEJAR SUA EMPRESA					
	Make Money 2.0	Profit 1.0	Empreenda! 1.0	Como Elaborar um Plano de Negócio 1.0	SPPlan
FABRICANTE	Doctor Sys	Lacruz & ETM	B2ML	Sebrae MG	Sebrae SP
FACILIDADE DE USO	7,5 Verifica os dados preenchidos	7,0 A navegação em abas é prática	8,0 Interface atraente e funcional	7,5 Simples e com visual limpo	7,0 Instala-se num servidor HTTP
RELATÓRIOS	7,0	8,0	8,0	6,0	6,7
→ PLANEJAMENTO (ANOS)	5	5	5	1	10
→ FORMATOS DE SAÍDA	RTF e XLS	PDF e XLS	PDF, RTF, ODT, HTML, CSV, XML e JRPrint	PDF	PDF
→ EXPORTAÇÃO PARCIAL	Sim	Não	Sim	Não	Sim
RECURSOS	7,5	7,8	7,5	7,0	7,5
→ CENÁRIOS OTIMISTA E PESSIMISTA	Não	Sim	Não	Não	Não
→ OUTROS	12 modelos de planos de negócios	Conversor de taxas de juros	Tutorial em todos os campos	Envia o documento ao Sebrae para análise	Permite anexar arquivos aos campos
PREÇO (R\$)	150	140	398	grátis	grátis
→ VALIDADE DA LICENÇA	1 ano	1 ano	ilimitada	ilimitada	ilimitada
ONDE ENCONTRAR	www.info.abril.com.br/download/1452.shtml	www.info.abril.com.br/download/5392.shtml	www.info.abril.com.br/download/5391.shtml	www.info.abril.com.br/download/5390.shtml	www.info.abril.com.br/download/4141.shtml
AValiação Técnica⁽¹⁾	7,4	7,6	7,8	6,9	7,1
CUSTO/BENEFÍCIO	7,4	7,6	7,3		

(1) MÉDIA PONDERADA CONSIDERANDO OS SEGUINTES QUESTIOS E RESPECTIVOS PESOS: FACILIDADE DE USO (30%), RELATÓRIOS (30%) E RECURSOS (40%).

Figura 4 “Cinco opções para planejar sua empresa”. Fonte: INFO Exame!, 2008, p.87

Segundo Ferrari (2008), muitos programas poderiam ser classificados como bons, mas os programas brasileiros estão bem estruturados e apresentam uma maior ajuda, a escolha da INFO ficou com o Empreenda! da B2ML, que teve a maior avaliação técnica.

Mais detalhes de cada *software* serão expostos a seguir.

- **Make Money**

O Make Money, está no mercado desde 2001, em contato com mais de 25 mil clientes. O *software* apresenta 4 roteiros para elaboração de projetos: Apresentação Preliminar de Empreendimento (APE); Plano de Negócio (PN); Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Comercial (EVTEC) e Plano de Inovação e Competitividade (PIC). O *software* é intuitivo, fácil de usar e permite que o conteúdo seja exportado para Word e Excel (com exceção da versão demo).

Segundo Ferrari (2008), ele inclui 12 modelos para diferentes tipos empresas, possui um verificador de consistência dos dados e alerta sobre erros de digitação. Tem a capacidade de inserir tabelas e imagens no projeto e o cálculo de amortização. A única desmotivação é sua interface gráfica que lembra o Windows 98.

- **Profit**

Profit é um *software* pago e desenvolvido por Lacruz & ETM Sys para gerenciamento de Plano de Negócio, sua interface é agradável de trabalhar e sua navegação é simples, ele foi o primeiro *software* brasileiro a permitir a elaboração de cenários prováveis, sendo otimista ou pessimista, alterando 5 variáveis críticas, permite simular os impactos nos resultados, avaliando as viabilidades e resultados esperados.

Segundo a INFO (2008), o Profit é campeão em recursos, exige um bom conhecimento técnico de gestão, mas oferece boas ferramentas para construir um Plano de Negócio. Permite incluir nas projeções, aplicação de superávit no mercado de capitais, custo fixo para ampliação e amortização de empréstimos. O déficit do Profit é a navegação por abas, algumas ficam na vertical e acabam dificultando a leitura.

- **Emprenda!**

O Emprenda! foi desenvolvido pela B2ML, empresa de Juiz de Fora – MG, segundo a INFO (2008), permite que o usuário escolha que tipo de empresa pretende abrir antes de iniciar o Plano. Há módulos diferentes para comércio, indústria e serviços. Possui uma facilidade de operação. É possível fazer previsões otimistas e pessimistas e podem ser

incluídas nos gráficos financeiros, apesar de ser fácil de usar sua interface tem algumas falhas na exportação dos arquivos do Plano.

- **CEPN 3.0 (Como Elaborar um Plano de Negócio)**

O CEPN foi desenvolvido pelo SEBRAE MG e é totalmente gratuito. Segundo a INFO (2008), o ponto forte do *software* é o feedback, ao terminar o Plano de Negócio o empreendedor pode enviar seu projeto por e-mail para o SEBRAE para ser avaliado. O *software* possui indicadores de análise de investimento, como ponto de equilíbrio e rentabilidade. O ponto fraco é não permitir criar mais de três planos por CPF.

- **SPPlan**

O SPPlan também é gratuito e foi desenvolvido pelo SEBRAE SP. Segundo a INFO (2008) é um programa simples e sem custo, é multiplataforma, a navegação é feita por caixas de diálogo que vão sendo preenchidas com os dados da empresa. Produz gráficos de fluxo de caixa, projeção de faturamento e ponto de equilíbrio. Os pontos fracos são sua simplicidade, faltam recursos de previsões e análise financeira e tributária, ele também não exporta, apenas imprime o Plano.

Para a realização deste trabalho, após as avaliações feitas, foi preferível a utilização do *software* CEPN, por apresentar as funcionalidades necessárias para a elaboração do Plano de Negócio prevista no capítulo anterior e por ser gratuito.

2.5. Análise do Plano de Negócio

Nos capítulos e seções anteriores foram apresentados os benefícios e a importância da realização do Plano de Negócio, suas vantagens e competências necessárias para um bom planejamento. Sem um planejamento adequado, pouco se avança no mundo competitivo do *business*. Para isso vários autores defendem o Plano de Negócio como o ponto de partida para um empreendimento de sucesso, porém, há quem discorde desse método que, diversas vezes, prende o empreendedor a focar demais no plano e esquecer o verdadeiro objetivo: Empreender.

Por vezes, o empreendedorismo é tratado como o “salva-vidas” de pessoas que precisam ou tem a vontade de empreender, e por fim, buscam meios de se informar para

tornar suas ideias e sonhos em realidade. Ao longo desse envolvimento muitos autores se destacam vendendo livros e palestras de apoio ao empreendedor, mas que no fundo são casos contados com um propósito de autoajuda, e não a de ensinar ou aplicar de fato os desafios ao se empreender. Logo, são poucos os autores que mostram o “outro lado” do empreendedorismo e discordam das visões mais aceitas sobre Plano de Negócio. O objetivo dessa seção é avaliar a visão que vai contra o desenvolvimento do Plano de Negócio.

De acordo com a Revista PEGN, (Ed. Abril, 2013) um colunista da Revista Entrepreneur, Martin Zwilling diz que: “o planejamento limita os horizontes e impede o dono de uma empresa de enxergar aspectos que poderiam ser benéficos para o negócio, mas que, por não estarem no papel, não são levados em conta”.

Segundo Zwilling o planejamento pode fazer com que se perca o *timing*, as tendências do mercado, suscetíveis a infinitas variáveis, podem mudar de um dia para o outro e esta instabilidade não é prevista por um Plano de Negócio. O empreendedor sem o plano pode se ver livre em visualizar tendências e poder lucrar com elas.

Segundo Kayo (2016), o Plano de Negócio é um documento chato e demorado de se escrever e quase impossível de se manter atualizado, ainda segundo ele o Plano de Negócio exige que você “chute” valores e cenários, e por mais que esteja a fundo no assunto, não há estatísticas que ilustrem perfeitamente o comportamento dos clientes em relação ao negócio.

O Plano de Negócio é uma ferramenta, e como citado anteriormente, não deve ser levado como um documento engessado e seguido ao “pé da letra”, um Plano de Negócio visa organizar as ideias e prever cenários, mas ele não enxerga o futuro. O plano é necessário, mas o empreendedor deve estar sempre atento aos ambientes internos e externos, priorizando o objetivo inicial, focado em empreender e não apenas em organizar e planejar, mas fazer acontecer.

3. METODOLOGIA

No capítulo anterior foi feita a revisão bibliográfica sobre o Plano de Negócio, composta por definições e visões de alguns autores sobre estrutura, ferramentas e *softwares* disponíveis para a elaboração de um plano.

Este capítulo abordará a importância de definir uma metodologia na elaboração de um trabalho e apresentará a metodologia escolhida para a elaboração desta monografia.

3.1. Definições e decisões metodológicas

Como qualquer trabalho científico, a elaboração correta de uma pesquisa pode ser bem guiada e gerar melhores resultados através da seleção de uma metodologia, utilizando um conjunto de atividades planejadas, interligadas e bem estruturadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), por ser um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, o método permite alcançar o objetivo com maior segurança e economia através de conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

De acordo com Miguel *et al.* (2012), as chances de uma proposta trazer contribuição efetiva para o conhecimento são aumentadas através da seleção de métodos e técnicas mais apropriados ao planejamento e condução de um trabalho de pesquisa.

Para o presente trabalho primeiramente escolheu-se o tema da pesquisa. Após o tema ser definido, é feita a opção metodológica a ser utilizada: O estudo de caso. Gil (2009, p. 41) alerta “decidir pela realização de um estudo de caso antes da escolha do tema é como escolher uma ferramenta sem ter a clareza acerca da tarefa a ser realizada.”.

Segundo Gil (2009) a definição mais divulgada para estudo de caso é a de Yin (2005, 32): “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”. Miguel *et al.* (2012) e Ganga (2012) também fazem uso dessa mesma definição.

Uma situação tecnicamente distinta é enfrentada pelos investigadores nos estudos de caso devido à riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real: aquela na

qual existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Em resposta, uma tática essencial é usar múltiplas fontes de evidência para que os dados convirjam (YIN, 2010).

Gil (2009) afirma que o estudo de caso apresenta interfaces com outras modalidades de pesquisa, valendo-se tanto da observação e da interrogação quanto da documentação para coleta de dados. O autor também apresenta algumas vantagens dos estudos de caso quando comparados a outros delineamentos de pesquisa, dentre elas:

- Possibilitam estudar um caso em profundidade;
- Enfatizam o contexto em que ocorrem os fenômenos;
- Garantem a unidade do caso;
- São flexíveis (quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, por exemplo);
- Estimulam o desenvolvimento de novas pesquisas;
- Possibilitam a investigação em áreas inacessíveis por outros procedimentos (fenômenos que não são passíveis de verificação em laboratório, por exemplo).

Em relação aos procedimentos de realização da metodologia de estudo de caso, optou-se pelos apresentados por Gil (2009). Tal escolha se deve ao fato de que, segundo o autor, o roteiro sugerido por ele possui pontos em comum com o modelo definido por Yin (2010), porém incorpora contribuições de outras vertentes teóricas que não o positivismo e mostra-se mais detalhado.

Conforme já mencionado, o primeiro procedimento realizado neste trabalho foi a escolha do tema. Conforme Miguel *et al.* (2012), todos nós começamos com uma vaga ideia de qual será o tema de pesquisa, mas é a partir de uma ideia de desenvolvimento de trabalho que surge o TCC. Na visão de Gil (2009), tal escolha pode ser determinada por interesses tanto científicos quanto práticos. Dentre os interesses práticos está um dos que determinaram o tema deste estudo em específico: verificar a conveniência de abertura de um negócio.

Definido o tema, foi possível problematizá-lo, já que uma das finalidades de uma pesquisa é fornecer respostas e problemas. Foi então estabelecida a questão problema deste trabalho, apresentada no primeiro capítulo.

Com o problema formulado, partiu-se pra definição dos objetivos da pesquisa, que, segundo Gil (2009), precisam cobrir os diferentes aspectos da questão problema para serem úteis. O mesmo autor alerta que, ao ser feito o desmembramento do objetivo geral em objetivos específicos, estes devem corresponder a diferentes aspectos daquele. Para Miguel *et al.* (2012), os objetivos constituem a formalização do propósito do trabalho e devem ser passíveis de mensuração. Sendo assim, os devidos cuidados foram tomados ao se definir os objetivos desta monografia, os quais foram apresentados no primeiro capítulo. A fim de serem obtidos conhecimento e fundamentação teórica do tema selecionado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, cuja revisão encontra-se no segundo capítulo deste trabalho. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), esse tipo de pesquisa tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto e abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Miguel *et al.* (2012) alertam que qualquer trabalho a ser desenvolvido dependerá de uma fundamentação teórica para auxílio.

Após a revisão bibliográfica, seguiu-se para a coleta de dados, que foi realizada através da técnica de observação e de pesquisas. Segundo Gil (2009), o contato direto entre o pesquisador e o fenômeno que está sendo estudado é feito por meio da observação. Miguel *et al.* (2012) alerta que a coleta de dados deve ser dada como finalizada apenas quando os dados forem suficientes para endereçar a questão da pesquisa.

Os dados foram coletados e utilizados para a elaboração do Plano de Negócio por meio do *software* CEPN 3.0. A escolha do *software* se deve ao fato de ser gratuito e de simples compreensão e por apresentar as seções necessárias para a elaboração do plano sem muito aprofundamento.

Por fim, foi realizada uma análise dos resultados gerados que permitiu a elaboração do capítulo de Conclusão deste trabalho.

4. ESTUDO DE CASO: Plano de Negócio

Neste capítulo será apresentado o Plano de Negócio de um *Marketplace* de tatuagem elaborado para esta monografia utilizando-se o *software* CEPN 3.0. O plano é composto por 8 seções: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano.

4.1. Sumário Executivo

Esta seção apresenta um resumo de como é o negócio e seus principais aspectos.

O negócio em si trata-se de uma plataforma online de *Marketplace* para tatuagem e tatuadores. As principais atividades são:

- Cadastro de tatuadores por estilo e cidade onde atua;
- Busca por tatuadores por estilo e região;
- Compra e venda de equipamentos e suprimentos para tatuagem e estúdios de tatuagem;
- Compra e venda de desenhos e trabalhos de tatuadores;
- Divulgação de marcas relacionadas ao mercado de tatuagem;
- Divulgação de conteúdo relacionado a tatuagem.

Dados dos Empreendedores:

Nome do sócio: Lucas Fagundes.

Endereço: Rua Pedro Alexandrino Rufino, 150. Ouro Preto/MG.

Perfil: Graduado em Engenharia de Produção e técnico em informática.

Atribuições: Possui conhecimento em gerenciamento de projeto, apaixonado por tatuagem. Responsável pelo setor de Marketing Digital da empresa, produção de conteúdo para o blog, Facebook e Instagram.

Nome do sócio: Luciana Leal.

Endereço: Rua Pernambuco, 473-201. Belo Horizonte/MG.

Perfil: Mestre em Relações Internacionais, tem experiência com trabalhos em empresas e ONGs, principalmente de educação. Sempre esteve envolvida com projetos para inclusão das minorias.

Atribuições: É a idealizadora da empresa e possui a função de dirigir e coordenar os departamentos da empresa. Além de buscar parceiros para a empresa.

Missão: Nossa missão é desenvolver a plataforma para ser uma vitrine para divulgação de tatuadores e tatuados, compartilhar conhecimento aos clientes e dar visibilidade para tatuadores e fornecedores de suprimentos.

Relacionamento com clientes: Reconhecimento de estarmos sempre abertos ao que é novo e a opinião dos demais, a opinião do tatuador e do amante da tatuagem é sempre importante para a manutenção da empresa. Ainda, temos um pensamento feminista, sem preconceito, sem discriminação, nem por gênero, raça, opção sexual, dentre outros. Para nós, é importante que as relações sejam sempre de diálogo e respeito. Nosso intuito é incentivar a arte, nesse caso específico, a arte feita na pele, denominada tatuagem.

Setor de Atividade: Serviços.

Forma Jurídica: Sociedade Limitada.

Enquadramento Tributário: Simples (IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, ICMS, ISS).

Fontes de Recurso: Aplicação de recursos próprios no primeiro ano da empresa, recursos de investidores externos como aceleradoras, eventos e competições de Startups.

4.2. Análise de Mercado

A análise de mercado é dividida em três partes: Estudo dos clientes, Estudo dos concorrentes e Estudo dos fornecedores. Para o estudo de caso *Marketplace* de tatuagem são apresentados a seguir:

4.2.1. Estudo dos clientes

Em média quem se tatua possui 3 tatuagens, 48,2% estão entre 19 e 25 anos e 54,7% estão na região Sudeste, 61,2% possuem ou estão cursando ensino superior. 47% fazem tatuagem porque acham legal, 11% não pensaram muito antes de fazer, 45% gastam até R\$500 com uma tatuagem.

O mesmo serve para tatuadores, segundo Kanda (2017), “de acordo com dados do Sebrae que o setor de tatuagem teve crescimento de 24,1 % no número de estúdios, entre janeiro de 2016 e de 2017, o aumento é de 24,3% a mais que o valor registrado em 1º de Janeiro de 2016, quando passou de 9.151 para 11.380 negócios de tattoo e *body-piercing* no país.” Ou seja, quanto mais estúdios de tatuagem, maior a necessidade de insumos.

O público-alvo é dividido em 3 personas: Pessoas com o interesse em tatuagem, interessados no assunto ou a procura de um tatuador, tatuadores com o interesse em divulgar seu trabalho e fornecedores de equipamentos para tatuagem com o interesse em vendas online.

4.2.2. Estudo dos concorrentes

Dentre os concorrentes diretos da plataforma selecionou-se 3 concorrentes diretos, dentre os termos analisados estão: Localização, Qualidade de serviço, Atendimento, Serviços, Preço e Condições de pagamento.

Dados da Empresa Concorrente 1:

Localização: Site online com escritório localizado no Rio de Janeiro, RJ Brasil.

Qualidade de serviço: Site com muita informação, pouco atrativo. Possui um diferencial que conta com abas de fornecedores, cursos e workshops.

Atendimento: O site funciona 24 horas por dia, atende via e-mail e o tempo estimado de espera pela resposta é de, no máximo, 24 horas.

Serviços aos clientes: Apresenta grande variedade de serviços, como portfólio de tatuadores e divulgação de fornecedores, eventos, cursos e workshops.

Preço: Os valores mudam de acordo com o serviço prestado, mas são condizentes com o mercado.

Condições de pagamento: Apresenta formas de pagamento via cartão de crédito, débito ou boleto bancário.

Dados da Empresa Concorrente 2:

Localização: Site online com escritório em Nova York, NY EUA

Qualidade de serviço: Site com *layout* claro e objetivo, possui facilidade de acesso, possui diferencial de possuir aplicativo próprio disponível para Android e iOS

Atendimento: O site funciona 24 horas, atende via *chat* online e e-mail, o tempo estimado de espera pela resposta é de, no máximo, 24 horas.

Serviços aos clientes: Possui pouca variedade de serviços, apresentando mais conteúdos relacionados à tatuagem do que um *Marketplace*.

Preço: Condiz com o mercado de divulgação de conteúdo.

Condições de pagamento: Apresenta formas de pagamento via cartão de crédito, débito ou boleto bancário.

Dados da Empresa Concorrente 3:

Localização: Site online com escritório em Belo Horizonte, MG Brasil

Qualidade de serviço: Site com *layout* com muita informação e pouca versatilidade de acesso, possui um grande número de cadastros de tatuadores e é o maior portal sobre tatuagem do Brasil.

Atendimento: O site funciona 24 horas, atende via *chat* online, e-mail e aplicativo de mensagens, o tempo estimado de espera pela resposta é de, no máximo, 48 horas.

Serviços aos clientes: Possui uma gama de serviços de busca e conteúdos sobre tatuagem, também não possui o serviço de *Marketplace*.

Preço: Condizente com o mercado de divulgação e propaganda online.

Condições de pagamento: Apresenta formas de pagamento via cartão de crédito, débito ou boleto bancário.

Conclui-se que o mercado de tatuagem é muito amplo e competitivo, porém o serviço prestado por este empreendimento é inovador e, portanto, pertence a um mercado aberto a novos empreendimentos com poucos concorrentes.

4.2.3. Estudo dos Fornecedores

Para a realização deste estudo, buscou-se por empresas que facilitariam o desenvolvimento do serviço prestado proposto pela empresa. Os termos analisados são: Localização, descrição dos itens, preço, prazo de entrega e condições de pagamento.

Dados da Empresa Fornecedora 1:

Localização: Mariana, MG, Brasil.

Descrição dos itens: A empresa presta serviço de manutenção e otimização do marketing digital do site e redes sociais.

Preço: Apresenta um preço abaixo do valor do mercado por ser parceira do empreendimento.

Prazo de entrega: Apresenta um relatório semanal de acessos e envolvimento no site e redes sociais.

Condições de pagamento: Apresenta a possibilidade de pagamento através de cartões de crédito.

Dados da Empresa Fornecedora 2:

Localização: São Paulo, SP, Brasil.

Descrição dos itens: A empresa presta serviço de criação e hospedagem de *websites*.

Preço: Apresenta um valor condizente com o mercado.

Prazo de entrega: Apresenta um prazo de 20 a 30 dias para o site ficar pronto e envia relatórios mensais de acesso.

Condições de pagamento: Apresenta a possibilidade de pagamento através de cartões de crédito e boleto bancário.

Dados da Empresa Fornecedora 3:

Localização: São Paulo, SP, Brasil.

Descrição dos itens: A empresa presta serviço de criação de conteúdos patrocinados para *blogs*.

Preço: O valor do plano básico apresenta valor condizente com o mercado, os planos mais avançados estão acima da média do mercado.

Prazo de entrega: Gera a quantidade de textos requisitadas em até 12 meses.

Condições de pagamento: Apresenta a possibilidade de pagamento através de cartões de crédito e boleto bancário.

4.3. Plano de marketing

O Plano de marketing é composto por 5 partes: Produtos a serem vendidos, Definição dos preços, Estratégias promocionais, Estrutura de comercialização e Localização do Negócio. Todas elas serão apresentadas a seguir:

4.3.1. Produtos a serem vendidos

Os serviços a serem oferecidos na plataforma são:

- Divulgação de perfil e portfólio do tatuador;
- Divulgação da marca do fornecedor;
- Divulgação de Flash Day do tatuador;
- Plataforma de venda entre cliente e fornecedor;
- Publicação de eventos patrocinados;
- Divulgação de marcas de roupa e de outros setores.

As informações sobre os custos de cada serviço listados acima serão apresentadas na seção de Plano Financeiro.

4.3.2. Definição de preços

Os preços são definidos levando em consideração os custos, os preços dos concorrentes e o lucro desejável.

Para perfis *premiums* será cobrado R\$ 0,30 por *click* que leve às suas redes sociais.

Para anunciantes no site será cobrada uma taxa média de R\$ 100/mês por anúncio.

Para *Flashes Day* será cobrado 20% de cada desenho vendido.

Para conteúdos patrocinados será cobrada uma taxa média de R\$600 por conteúdo.

Para o Marketplace será cobrado 5% de cada transação realizada.

4.3.3. Estratégias promocionais

A estratégia de promoção será feita pelos canais de mídias sociais, eventos, cartões de visita e revistas especializadas.

A estratégia é atrair mais visualizações no site e conseqüentemente mais cadastros a serem realizados.

Serão criados eventos e promoções especiais para clientes, com sorteio de equipamentos e workshops. Para os clientes que queiram tatuar, serão realizadas promoções com descontos em tatuagens e participação gratuita em eventos do gênero.

4.3.4. Estrutura de comercialização

Os canais de venda serão todos online, o cliente poderá ter acesso aos conteúdos gratuitos. Para os tatuadores e fornecedores de suprimentos serão disponibilizados relatórios mensais de atividade do site e das páginas de perfil do tatuador.

Para o *Marketplace* a distribuição será feita via correio, podendo haver pontos de distribuição regionais contratados pela empresa.

As formas de pagamento poderão ser realizadas via Pagueseguro, um sistema de pagamentos online que aceita cartões de crédito, cartões de débito, depósito em conta, boleto e débito online.

4.3.5. Localização do negócio

A localização do negócio será na própria residência do empreendedor, no qual situa-se na Rua Pedro Alexandrino Rufino, 150, bairro Bauxita, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais.

O local possui espaço para montagem de escritório e eventuais estoques de produtos e material de divulgação.

O atendimento ao cliente poderá ser feito no local, via telefone ou aplicativos de mensagens instantâneas.

As vantagens consideradas para escolher Ouro Preto como sede residem na facilidade de acesso às regiões metropolitanas, inexistência de concorrentes locais e o recente avanço no apoio à micro e pequenas empresas que auxilia na sobrevivência de micro empreendimentos e *startups*.

4.4. Plano operacional

Nesta seção são relacionados os fatores ligados diretamente ao processo de operação do negócio, em 4 partes, são eles: *Layout*, Capacidade instalada, Processos operacionais e Necessidade de pessoal. As descrições de todos os fatores citados anteriormente são apresentadas a seguir:

4.4.1. Layout

O *Layout* corresponde à disposição dos recursos no espaço pré-definido, quando bem estruturado ele permite a redução de desperdícios e colabora com o ambiente de trabalho, facilitando a produção criativa e colaborativa do negócio.

No escritório em questão contará com três salas, sendo uma para a equipe técnica, com escrivaninhas e computadores. A segunda será uma sala de reuniões, com mesa e cadeiras, quadros e afins. A terceira, uma sala de atendimento ao cliente, com mesa para atendente e cadeiras para espera.

Dessa forma os cômodos terão uma conexão de trabalho, beneficiando os funcionários e clientes da empresa.

4.4.2. Capacidade instalada

A capacidade instalada está relacionada à quantidade de clientes que pode ser atendida. No caso desse empreendimento a capacidade de atendimento está relacionada ao número máximo de atendimento feito pelo site da plataforma.

Portanto, a empresa terá um limite de 20 clientes fornecedores por mês e um total de 200 produtos diferentes a serem divulgados no site por tempo limitado.

Não haverá limite de cadastros gratuitos.

O portfólio de tatuagem comportará no máximo 50 fotos por perfil, podendo ser aumentado com pacotes *premium*.

4.4.3. Processos operacionais

Os processos operacionais são forma como a empresa funcionará diariamente, sua rotina. No empreendimento em questão, as atividades serão as seguintes:

- O cliente fará a divulgação do seu serviço/produto através da plataforma;
- Após o contrato de divulgação ser firmado por um tempo pré-definido, a equipe ficará responsável pela divulgação no site;
- Dar baixa nas compras realizadas e entrar em contato com o cliente caso haja imprevistos;
- O fornecedor ficará responsável pelo envio da encomenda, não tendo contato direto entre a equipe e o produto fornecido;
- O empreendedor ficará responsável por contatos diários com novos clientes, além do atendimento via aplicativo de mensagens e telefone;
- A equipe técnica ficará responsável por modificações pertinentes no site, caso haja necessidade.

4.4.4. Necessidade de pessoal

A princípio será contratada uma empresa terceirizada para a construção do site e uma empresa para manutenção em marketing digital e redes sociais. Ao decorrer do desenvolvimento da empresa será contratado um programador *backend* e um programador *frontend* para alterações primordiais na plataforma.

As vendas e relacionamentos com clientes serão feitas por um dos sócios.

As atividades financeiras e tributárias serão feitas pelo segundo sócio.

4.5.Plano Financeiro

A seção de Plano Financeiro envolve os cálculos e previsões de quanto a empresa precisará de capital e investimentos, além de indicadores de viabilidade. A seção apresenta 10 tópicos, sendo eles: Investimentos fixos, Estoque Inicial, Investimentos pré-operacionais, Faturamento mensal, Custos de comercialização, Custos com mão-de-obra, Custos com depreciação, Custos fixos operacionais mensais, Demonstrativo de resultados e Indicadores de viabilidade. Os tópicos serão apresentados a seguir.

4.5.1. Investimentos Fixos

Os investimentos fixos envolvem a relação dos bens necessários a serem adquiridos para o funcionamento da empresa, com as respectivas quantidades e preço.

A Tabela 1. Apresenta a relação de investimentos fixos, como móveis e computadores.

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Escritivaninha	4	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00
2	Cadeira de escritório	4	R\$ 450,00	R\$ 1.800,00
3	Cadeiras de espera	4	R\$ 50,00	R\$ 200,00
4	Cadeiras de espera	4	R\$ 50,00	R\$ 200,00
5	Computador Intel Core I3 1.90ghz 4gb Ram Hdd 500gb Linux	2	R\$ 1.980,00	R\$ 3.960,00
SUBTOTAL				R\$ 7.360,00

Tabela 1 Investimentos Fixos. Fonte: Próprio autor

4.5.2. Estoque inicial

O estoque inicial envolve os custos iniciais para começar as operações da empresa, apresentado a seguir na Tabela 2.

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Manutenção das redes sociais via I Love Pixel	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
2	Criação do site	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00

3	Dominio do site	1	R\$ 26,99	R\$ 26,99
TOTAL (A)				R\$ 6.526,99

Tabela 2 Estoque inicial Fonte: Próprio autor

4.5.3. Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais envolvem todos os custos necessários para a regularização da empresa, melhorias de locação e especialização de pessoal para empresa pré-operacionalizar. Apresentados na Tabela 3 à seguir.

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 500,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 3.000,00
Divulgação de Lançamento	R\$ 1.000,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 3.000,00
Outras despesas	R\$ 300,00
TOTAL	R\$ 7.800,00

Tabela 3 Investimentos pré-operacionais. Fonte: Próprio autor

4.5.4. Faturamento Mensal

Faturamento mensal envolve as receitas mensais por cada serviço prestado pela empresa, apresentados na Tabela 4 a seguir.

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Divulgação do perfil e portfólio do cliente	5000	R\$ 0,30	R\$ 1.500,00
2	Divulgação da marca do fornecedor	20	R\$ 150,00	R\$ 3.000,00
3	Plataforma de venda entre cliente e fornecedor	200	R\$ 75,00	R\$ 15.000,00
4	Publicação de eventos patrocinados	5	R\$ 250,00	R\$ 1.250,00
5	Divulgação de marcas em geral	20	R\$ 100,00	R\$ 2.000,00
6	Divulgação de Flash days do tatuador	100	R\$ 20,00	R\$ 2.000,00
TOTAL				R\$ 24.750,00

Tabela 4 Faturamento mensal. Fonte: Próprio autor

A partir das receitas foi elaborada uma projeção de vendas com expectativa de crescimento de 10% ao mês nos 12 primeiros meses e 5% no segundo ano. A Tabela 5 e a Figura 5 à seguir apresentam essa projeção.

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 24.750,00
Mês 2	R\$ 27.225,00
Mês 3	R\$ 29.947,50
Mês 4	R\$ 32.942,25
Mês 5	R\$ 36.236,48
Mês 6	R\$ 39.860,12
Mês 7	R\$ 43.846,13
Mês 8	R\$ 48.230,75
Mês 9	R\$ 53.053,82
Mês 10	R\$ 58.359,21
Mês 11	R\$ 64.195,13
Mês 12	R\$ 70.614,64
Ano 1	R\$ 529.261,02
Ano 2	R\$ 555.724,07

Tabela 5 Projeção de vendas. Fonte: Próprio autor

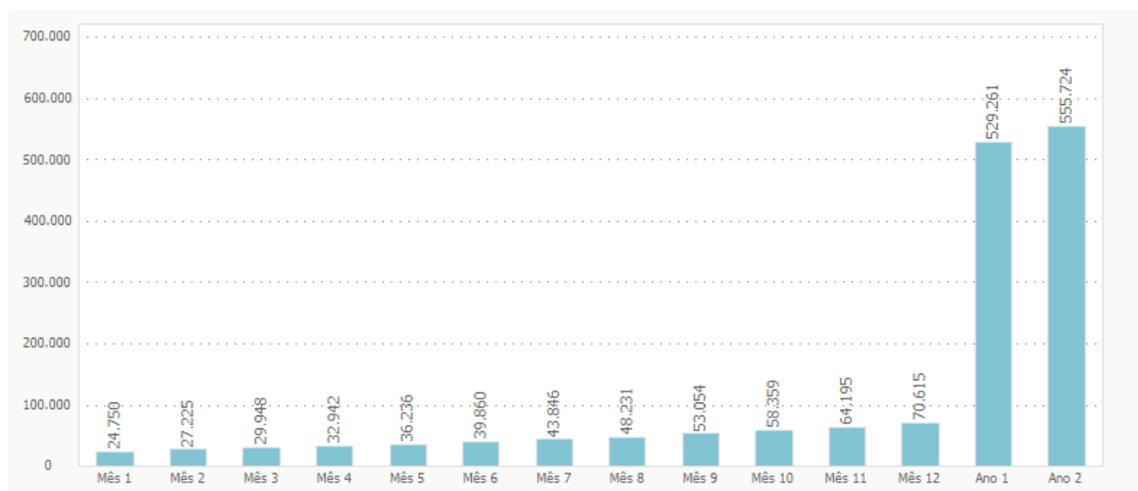


Figura 5 Gráfico de projeção de vendas. Fonte: Próprio autor.

4.5.5. Custos de comercialização

Custos de comercialização envolvem os impostos, comissões e gastos com vendas e cartões de crédito. Apresentados na Tabela 6 à seguir.

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	15,00	R\$ 24.750,00	R\$ 3.712,50
Comissões (Gastos com Vendas)	5,00	R\$ 24.750,00	R\$ 1.237,50
Propaganda (Gastos com Vendas)	15,00	R\$ 24.750,00	R\$ 3.712,50
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	1,00	R\$ 24.750,00	R\$ 247,50
Total Impostos	R\$ 3.712,50	Total Impostos	R\$ 3.712,50
Total Gastos com Vendas	R\$ 5.197,50	Total Gastos com Vendas	R\$ 5.197,50
Total Geral (Impostos + Gastos)	R\$ 8.910,00	Total Geral (Impostos + Gastos)	R\$ 8.910,00

Tabela 6 Custos de comercialização. Fonte: Próprio autor.

A partir da tabela de custos de comercialização foi elaborada uma projeção de custos variáveis durante dois anos. Apresentada nas Tabela 7 e na Figura 6 à seguir.

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 8.910,00
Mês 2	R\$ 9.801,00
Mês 3	R\$ 10.781,10
Mês 4	R\$ 11.859,21
Mês 5	R\$ 13.045,13
Mês 6	R\$ 14.349,64
Mês 7	R\$ 15.784,61
Mês 8	R\$ 17.363,07
Mês 9	R\$ 19.099,38
Mês 10	R\$ 21.009,31
Mês 11	R\$ 23.110,25
Mês 12	R\$ 25.421,27
Ano 1	R\$ 190.533,97
Ano 2	R\$ 200.060,67

Tabela 7 Projeção de custos variáveis. Fonte: Próprio autor

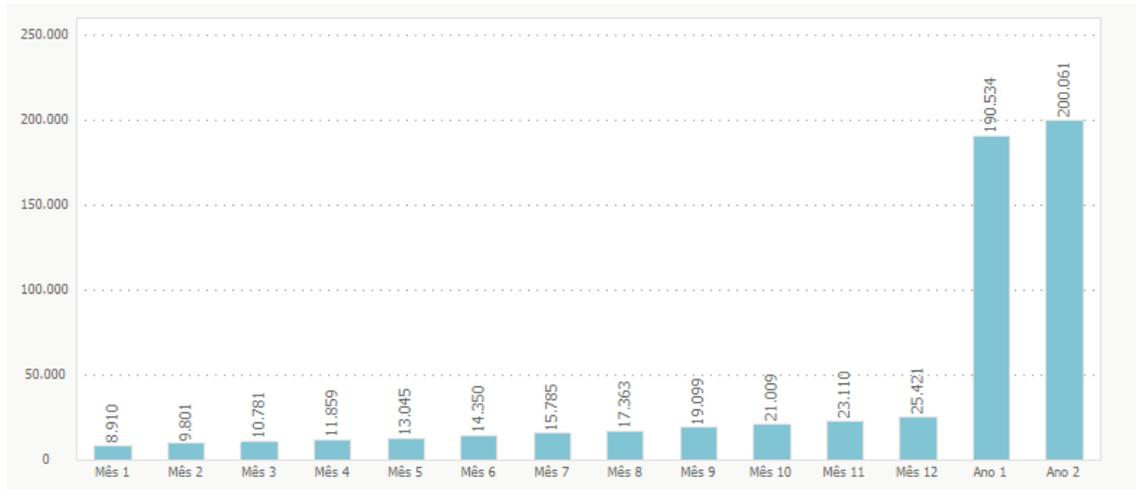


Figura 6 Gráfico de projeção de custos variáveis. Fonte: Próprio autor

4.5.6. Custo de mão-de-obra

Os custos de mão-de-obra envolvem os salários de pessoal contratado pela empresa, apresentados a seguir na Tabela 8.

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Programador Front-End	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	5,00	R\$ 75,00	R\$ 1.575,00
Programador Back-end	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	5,00	R\$ 100,00	R\$ 2.100,00
TOTAL	2		3.500,00		R\$ 175,00	R\$ 3.675,00

Tabela 8 Custos de mão-de-obra. Fonte: Próprio autor

4.5.7. Custo com depreciação

O custo com depreciação envolve a depreciação dos ativos fixos do escritório, apresentados a seguir na Tabela 9.

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 3.400,00	10	R\$ 340,00	R\$ 28,33
COMPUTADORES	R\$ 3.960,00	5	R\$ 792,00	R\$ 66,00
Total			R\$ 1.132,00	R\$ 94,33

Tabela 9 Custo com depreciação. Fonte: Próprio autor

4.5.8. Custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos envolvem todos os custo fixos mensais para a empresa operacionalizar, apresentados a seguir na Tabela 10.

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 2.000,00
Condomínio	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 200,00
Energia elétrica	R\$ 120,00
Telefone + internet	R\$ 150,00
Honorários do contador	R\$ 1.000,00
Pró-labore	R\$ 4.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 200,00
Salários + encargos	R\$ 3.675,00
Material de limpeza	R\$ 30,00
Material de escritório	R\$ 50,00
Taxas diversas	R\$ 0,00
Serviços de terceiros	R\$ 1.500,00
Depreciação	R\$ 94,33
Contribuição do Microempreendedor Individual – MEI	R\$ 0,00
Outras taxas	R\$ 0,00
Hospedagem do site	R\$ 12,90
Deslocamento	R\$ 200,00
TOTAL	R\$ 13.232,23

Tabela 10 Custos fixos operacionais mensais. Fonte: Próprio autor.

4.5.9. Demonstrativo de resultados

Após a elaboração de todos os possíveis custos e receitas da empresa se tem o demonstrativo de resultados, relacionando todos os custos e receitas, avaliando a partir de que ponto a empresa irá começar a lucrar. Esses dados são apresentados a seguir na Tabela 11, Tabela 12 e Figura 7.

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 24.750,00	R\$ 529.261,03	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 8.000,00	R\$ 171.074,27	32,32
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 3.712,50	R\$ 79.389,15	15,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 5.197,50	R\$ 111.144,82	21,00
Total de custos Variáveis	R\$ 16.910,00	R\$ 361.608,24	68,32
3. Margem de Contribuição	R\$ 7.840,00	R\$ 167.652,79	31,68
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 13.232,23	R\$ 158.786,76	53,46
5. Resultado Operacional: PREJUÍZO	R\$ -5.392,23	R\$ 8.866,02	-21,79

Tabela 11 Demonstrativo de resultados. Fonte: Próprio autor

Período	Resultado
Mês 1	R\$ -5.392,23
Mês 2	R\$ -4.608,23
Mês 3	R\$ -3.745,83
Mês 4	R\$ -2.797,19
Mês 5	R\$ -1.753,69
Mês 6	R\$ -605,83
Mês 7	R\$ 656,81
Mês 8	R\$ 2.045,71
Mês 9	R\$ 3.573,51
Mês 10	R\$ 5.254,08
Mês 11	R\$ 7.102,71
Mês 12	R\$ 9.136,20
Ano 1	R\$ 8.866,02
Ano 2	R\$ 17.248,66

Tabela 12 Demonstrativo mensal e anual de lucro. Fonte: Próprio autor



Figura 7 Gráfico de demonstrativo mensal. Fonte: Próprio autor

4.5.10. Indicadores de viabilidade

Ao final do plano financeiro o *software* realiza o cálculo de viabilidade econômica do negócio, os percentuais de lucratividade e rentabilidade da empresa, e qual é o tempo de *payback* da empresa. Apresentados a seguir na Tabela 13.

Indicadores	Ano 1	Ano 2
Ponto de Equilíbrio	R\$ 501.271,98	R\$ 501.271,98
Lucratividade	1,68 %	3,10 %
Rentabilidade	40,88 %	79,53 %
Prazo de retorno do investimento	2 anos e 6 meses	

Tabela 13 Indicadores de Viabilidade. Fonte: Próprio autor.

4.6. Construção de Cenários

A seção de Construção de Cenários apresenta 3 tipos de cenários possíveis, o provável, pessimista e otimista. Os cenários são construídos levando em conta possíveis ações da empresa durante os primeiros meses de operação, dificuldades que poderão ser encontradas e a reação do mercado perante a empresa. Os cenários estão expostos na Tabela 14 a seguir.

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 24.750,00	100,00	R\$ 12.375,00	100,00	R\$ 49.500,00	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 8.000,00	32,32	R\$ 4.000,00	32,32	R\$ 16.000,00	32,32
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 3.712,50	15,00	R\$ 1.856,25	15,00	R\$ 7.425,00	15,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 5.197,50	21,00	R\$ 2.598,75	21,00	R\$ 10.395,00	21,00
Total de Custos Variáveis	R\$ 16.910,00	68,32	R\$ 8.455,00	68,32	R\$ 33.820,00	68,32
3. Margem de contribuição	R\$ 7.840,00	31,68	R\$ 3.920,00	31,68	R\$ 15.680,00	31,68
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 13.232,23	53,46	R\$ 13.232,23	106,93	R\$ 13.232,23	26,73
Resultado Operacional	R\$ -5.392,23	-21,79	R\$ -9.312,23	-75,25	R\$ 2.447,77	4,94

Tabela 14 Construção de cenários. Fonte: Próprio autor

Observa-se que os valores dos resultados operacionais indicam prejuízo nos dois cenários, Provável e Pessimista. Ambos foram construídos levando em consideração um ganho de 50% e 25%, respectivamente sobre os ganhos prováveis definidos na seção anterior de Plano financeiro. O Cenário Otimista leva em conta 100% dos ganhos previstos e definidos na seção anterior.

4.7. Avaliação Estratégica

Nesta seção é apresentada o estudo de avaliação estratégica utilizando como ferramenta a Matriz F.O.F.A, em que são avaliadas as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças e divididas em dois ambientes, Fatores Internos e Fatores Externos. A Tabela 15 a seguir apresenta essa análise.

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS Modelo de negócio simples com baixo custo de manutenção	OPORTUNIDADES Modelo de negócio inovador com pouca concorrência
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS Pouca divulgação gera risco de desinteresse dos clientes	AMEAÇAS Não haver interesse no mercado de tatuagem

Tabela 15 Análise F.O.F.A. Fonte: Próprio autor

A partir da análise cria-se um plano de ação para a prevenção de possíveis ameaças externas e o controle absoluto dos fatores internos, reduzindo as chances de algo dar errado e aproveitando certas ameaças a favor da empresa.

Tais ações como a priorização do *marketing* digital e a divulgação ferrenha sobre possíveis clientes são as principais medidas tomadas pela empresa que poderão de fato reduzir os riscos do negócio não “dar certo”. Tais ações alavancam a imagem e a marca da empresa, construindo um ambiente de relação mútua com o cliente, o fidelizando e garantindo novas receitas, a partir disso a empresa conseguirá crescer e investir em melhorias e diversificação de serviços.

4.8. Avaliação do Plano de Negócio

A realização do Plano de Negócio teve grande importância para a organização de ideias, alinhando-as as informações mais concretas. Foi possível pesquisar e verificar as oportunidades, os concorrentes, o financeiro e todo o planejamento necessário para começar um negócio. Dessa forma, tornou-se possível uma visão mais abrangente e mais realista do processo de criação de um negócio, reforçando o fato de que ter boas ideias e vontade não são o bastante para que um empreendimento seja bem sucedido.

Os resultados obtidos a partir do plano trouxeram uma visão mais detalhada dos aspectos operacionais, estratégicos, financeiros e mercadológicos do negócio, os quais

auxiliaram nas tomadas de decisão e o direcionamento de esforços e recursos para que o empreendimento seja conduzido e impulsionado no mercado.

Os dados do Plano Financeiro confirmaram em partes, pois no cenário provável há déficit, porém em um cenário otimista há maior lucratividade. Os dados trouxeram insuficiência em receitas e custos elevados e, portanto, devem ser reavaliados para que o empreendimento tenha maior viabilidade.

Os estudos mercadológicos trouxeram dados mais coerentes e possibilitaram o conhecimento de concorrentes e fornecedores, validando ou não ideias já testadas no mercado.

Por fim, deve-se ressaltar que o nível de detalhamento de informações contidas no plano limitou-se ao tempo disponível de realização e as informações disponibilizadas pelos concorrentes e fornecedores.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, é apresentado um resumo das principais considerações advindas da realização deste trabalho e, em seguida, são apontadas as recomendações para a realização de trabalhos futuros.

5.1. Conclusões

Ainda que não obrigatória a sua realização para a criação de um negócio, o Plano de Negócio representa uma contribuição para o planejamento, a previsão de risco e a sobrevivência de um empreendimento. Para o empreendedor que realiza o Plano de Negócio, sua esfera de conhecimento tem a chance de aumentar em relação a quem não o realiza. É importante ressaltar que tal fato também não garante o sucesso do empreendimento, e como visto no primeiro e no segundo capítulo, há diferentes estruturas e pensamentos sobre o Plano de Negócio, mas nenhuma delas dá a garantia de sucesso, porém reforça a importância do planejamento e o estudo antes de se abrir tal empreendimento.

A realização de uma revisão literária e a apresentação de três diferentes estruturas, resultando em uma análise e escolha por qual utilizar, trouxe ao alcance dois objetivos específicos, aumentando o embasamento teórico e possibilitando a conquista do objetivo geral.

Utilizando a estrutura apresentada do SEBRAE, e com o apoio do *software* CEPN 3.0 foi possível atingir um objetivo específico e o objetivo geral, isto é, a criação de um Plano de Negócio para o empreendimento de *Marketplace* de tatuagem.

Com os dados gerados foi possível concluir mais dois objetivos específicos, analisar a viabilidade do negócio, e avaliar a ferramenta Plano de Negócio como meio de estudo e decisão de viabilidade.

Diante da questão problema: “A ferramenta Plano de Negócio é necessária para verificar a viabilidade em desenvolver uma plataforma on-line para estúdios de tatuagem, fornecedores e atuantes no ramo de tatuagem?” pode-se dizer que sim. Além disso, ressalva-se que a realização não seja obrigatória, o Plano de Negócio traz diversos pontos positivos que, quando avaliados e estudados destacam-se diante da ausência da sua realização.

O Estudo de caso mostrou-se a melhor metodologia a ser seguida para a realização do trabalho e permitiu a organização e o planejamento das informações, proporcionando o alcance dos objetivos propostos.

5.2. Recomendações

A escolha pela realização do Plano de Negócio via *software* e uma única estrutura tomada como base trouxe algumas limitações em relação ao tipo de negócio e suas características, a ferramenta se mostrou pouco flexível e algumas informações tiveram que ser adaptadas. Fica como recomendação para futuros trabalhos a realização do mesmo plano em *softwares* e estruturas diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ai espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005;
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 440 p.;
- DINO. O Mercado de tatuagem ignora crise e cresce 20% ao ano. Portal Terra, 2016. Disponível em : <https://www.terra.com.br/noticias/dino/mercado-da-tatuagem-ignora-crise-e-cresce-20-ao-ano,1ec32669d8de09d130eff7a9a910052cyhumsdxl.html>. Acesso em 08 maio de 2018;
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 - 11ª reimpressão.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.;
- E-BIT. **Relatório Webshoppers.** 33. ed. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf>. Acesso em: 03 maio 2018;
- ENDEAVOR. **Os 5 maiores desafios dos empreendedores.** Endeavor Brasil, 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/5-desafios-empreendedores-pesquisa/?gclid=CjwKCAjwhLHaBRAGEiwAHCgG3kkU_O-Vw5_5HQ9TngQ3OqK5vNFvRVJPAF4IYnSCMzAJJnXURQpMBoCSr8QAvD_BwE> . Acesso em: 16 julho de 2018;
- FERRARI, Bruno. **Planejar para lucrar.** INFO EXAME, Ed. Setembro 2008. Editora Abril, 2008;
- GANGA, Gilberto Miller Devós. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na engenharia de produção:** um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012. 384 p.;
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009. 168 p.;
- HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo: Plano de Negócio em 40 lições.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 257 p.;

IBOPE. **Comodidade e melhores preços são atrativos do comércio eletrônico.** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/comodidade-e-melhores-precos-sao-atrativos-do-comercio-eletronico/>>. Acesso em: 03 maio 2018.;

KANDA, Denise. **Negócios: mercado de tatuagem vai além da arte e cresce durante crise.** Brasil Econômico, 2017. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2017-10-26/negocios-mercado-tatuagem.html>>. Acesso em 20 maio 2018;

KAYO, Ramon. **Porque você não deve fazer um Plano de Negócio.** Blog ramonkayo, 2016. Disponível em: <<http://ramonkayo.com/ideias-e-opinioes/porque-voce-nao-deve-fazer-um-plano-de-negocios>>. Acesso em 15 maio 2018;

LACRUZ, Adonai José. **Plano de Negócio passo a passo: transformando sonhos em negócios.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2008. 200 p.;

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 2. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2011;

MIGUEL, P. A. C. (Coordenador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 280 p. (Coleção ABEPRO);

MIGUEL, P. A. C. (Coordenador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 280 p. (Coleção ABEPRO);

PEGN, **10 razões para não fazer um Plano de Negócio.** Editora Globo, 2013. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2013/11/10-raoes-para-nao-fazer-um-plano-de-negocios.html>>. Acesso em 15 maio 2018;

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de empreendimentos: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 263 p.

SAMPAIO, Daniel. **MARKETPLACE NÃO É E-COMMERCE.** Marketing de conteúdo, 2017. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketplace/>>. Acesso em 30 abril de 2018;

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf>. Acesso em: 05 maio 2018;

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio** / Claudio Afrânio Rosa, Brasília, 2007.

SEBRAE. **Terceira pesquisa nacional de Varejo Online**. E-commerce Brasil, 2016. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20\(1\).pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20(1).pdf)>. Acesso em 08 maio de 2018;

SEBRAE. **Software Plano de Negócio 3.0**. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/software/software-plano-de-negocio-30>>. Acesso em: 23 maio 2018;

SILVA, Thiago Candido. **ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE CASO PARA UMA LOJA ON-LINE DE SKATE**. Ouro Preto, 2016. 84 p.;

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Sobrevivencia%20das%20Empresas%20no%20Brasil/SOBREVIVENCIA%20-%20FINAL%202016.pdf>>. Acesso em 16 julho de 2018;

SUPER INTERESSANTE. **1º Censo de tatuagem do Brasil: resultados**. Ed. Fev 2014, Editora Abril, 2013. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/comportamento/1o-censo-de-tatuagem-do-brasil-resultados/>>. Acesso em 4 abril 2018.

Portal UOL. **“Desemprego vai a 13,1% e é o maior desde maio; 13,7 milhões não tem emprego”**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2018/04/27/desemprego-pnad-ibge.html>>. Acesso em: 16 julho de 2018;

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.;