



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



**Elaboração de um Plano de negócios: Estudo de caso para
um aplicativo de agendamento de consultas odontológicas**

MATEUS SANTANA ESTEVÃO

Ouro Preto – MG

2016

MATEUS SANTANA ESTEVÃO

Mateus.santana.estevao@gmail.com

**Elaboração de um Plano de negócios: Estudo de caso para
um aplicativo de agendamento de consultas odontológicas**

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: Prof^o André Luís
Silva

Ouro Preto – MG

2016

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.

ESTEVÃO, Mateus. Elaboração de um Plano de negócios: Estudo de caso para um aplicativo de agendamento de consultas odontológicas

2016 62 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. Plano de negócio. 2. Odontologia. 3. Viabilidade. 4. Aplicativo. 5. Smartphones.

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

MATEUS SANTANA ESTEVÃO

**Elaboração de um Plano de negócios: Estudo de caso para
um aplicativo de agendamento de consultas odontológicas**

Monografia julgada e aprovada em 18 de março de 2016 como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção no curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto.

BANCA EXAMINADORA

Profº. André Luís Silva
Universidade Federal de Ouro Preto
Orientador

Profº. Gilson Ataliba de faria
Universidade Federal de Ouro Preto
Examinador

Profº. Wellington Tavares
Universidade Federal de Ouro Preto
Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao meu orientador, André Luis Silva, pelos ensinamentos, dicas e total disponibilidade na orientação deste trabalho.

Ao DEPRO e a grandiosa Escola de Minas pelos anos de aprendizado.

Aos meus colegas da Engenharia de Produção 10.1 e da República Lunáticos, pela convivência diária e amizade.

Aos meus pais, que foram essenciais nestes período em Ouro Preto, sempre me oferecendo tranquilidade para me dedicar aos estudos. E à minha família pelo apoio essencial.

À Karine, por seu companheirismo, dedicação e amor.

RESUMO

ESTEVIÃO, Mateus. **Elaboração de um Plano de negócios: Estudo de caso para um aplicativo de agendamento de consultas odontológicas**. 2016. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Ouro Preto.

O tema abordado neste trabalho foi a elaboração de um plano de negócios para um aplicativo de agendamento de consultas odontológicas. O objetivo geral era a verificação de qual modelo de plano de negócios seria o mais apropriado para o desenvolvimento do plano e posteriormente verificou-se a viabilidade da criação do aplicativo. Foi elaborado um plano de negócios completo, com planos: financeiro, de marketing e de implementação. E pode-se concluir sobre a viabilidade do empreendimento através dos dados coletados

Palavras-chaves: Plano de Negócio, Aplicativo, Empreendedorismo

ABSTRACT

ESTEVIÃO, Mateus. **Title in English.** 2016. Conclusion (Graduate in Production Engineering). Federal University of Ouro Preto.

The topic discussed in this work was the development of a business plan for a scheduling application to dental appointments. The general objective was to check which business plan model would be the most suitable for the development of the plan and later it was verified the viability of the application creation. a complete business plan was drawn up with financial, marketing and implementation plans. So it can be concluded by the data collected, the viability of the project.

Key-words: Business Plan, App, Entrepreneurship.

SUMÁRIO

1.	Introdução ao tema.....	8
1.1.	Formulação do problema.....	8
1.2.	Objetivos.....	10
1.2.1.	Objetivo geral.....	10
1.2.2.	Objetivos específicos.....	10
1.3.	Justificativa.....	11
2.	Revisão de literatura.....	14
2.1.	Definições de plano de negócios.....	14
2.2.	Exemplos e comparações de plano de negócios.....	17
2.3.	Softwares de desenvolvimento de planos de negócios.....	19
2.4.	Motivos para não se desenvolver um plano de negócio.....	23
2.5.	Comparativo entre plano de negócio e modelo de negócio.....	24
3.	Metodologia.....	25
3.1.	Descrição.....	25
3.2.	Descrição geral de um plano de negócio.....	26
3.2.1.	Plano de Marketing.....	28
3.2.2.	Descrição da empresa.....	34
3.2.3.	Plano financeiro.....	35
3.2.4.	Sumário Executivo.....	36
3.2.5.	Plano de Implementação.....	36
4.	Estudo de caso.....	37
4.1.	Plano de negócio.....	37
4.1.1.	Sumário Executivo.....	37
4.1.2.	Descrição da empresa.....	40
4.1.3.	Plano de marketing.....	41
4.1.4.	Plano financeiro.....	50
4.1.5.	Plano de implementação.....	54
5.	Considerações finais.....	55
6.	Referências	56
7.	Anexo.....	61

1. Introdução ao estudo

1.1 Formulação do Problema

O plano de negócios tem uma importância fundamental para quem vai iniciar um projeto de sua própria empresa, pelo seu caráter de planejamento, pelo seu objetivo e pela sua utilidade. É um roteiro que o empreendedor pode seguir e ele o guiará ao longo do projeto de viabilização do seu 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 guia-lo nessa empreitada. No caso da abertura de um negocio, a viagem é bem mais longe 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 a direcionar melhor os seus esforços.
[CHIAVENATO, 2005, p.128]

Porém antes de se atentar ao plano de negócios o primeiro passo é a produção de uma ideia, e dela nascerá o plano de negócios. Para a vasta maioria da população a parte de se “ter uma ideia” é a mais complicada. Muitos acreditam que os grandes pensadores e empreendedores nascem com o este dom. Mas atualmente sabe-se que podem ser aplicadas metodologias para a criação de ideias como o *Brainstorming*, analogias e observação sistemática de um problema real.

Em Lacruz (2008) há a demonstração das sequências de um plano de negócios detalhado, com explicações de cada passo do mesmo, além de disponibilizar um software, que facilita o desenvolvimento do seu empreendimento.

Em Salim (2005) os meios de se transformar uma ideia em um empreendimento são analisados e descritos minuciosamente. Este também segue o escopo básico de um plano de negócios.

Dornelas (2015) apresenta uma nova abordagem, relacionando planos de negócios e o modelo *canvas* de viabilização de ideias. Este é mais sucinto que um plano de negócios em si, não detalha todos as fases de um plano completo, mas demonstra mais rapidamente a viabilidade de suas ideias. É mais utilizado com *startups* nascentes, onde empreendedores querem colocar em prática mais rapidamente as suas ideia.

Como mencionado anteriormente um plano de negócios segue um escopo básico, em qualquer uma de suas versões. A maioria dos plano seguem uma sequencia de “pergunta-resposta”, onde o modelo apresenta as perguntas a serem respondidas em cada seção do plano e o empreendedor deve responde-las e quanto mais detalhadas forem as respostas, mais completo e eficaz será o plano. O escopo comum é apresentado abaixo:

- Sumário executivo
- Descritivo da empresa
- Plano financeiro
- Plano de marketing
- Plano de implementação

Para Lacruz (2008), o “sumário executivo” é a parte onde o empresário oferece uma visão geral da empresa, deixando claro seu objetivo, demonstrando os resultados a serem alcançados e quais estratégias serão utilizadas.

O “Descritivo da empresa” detalha, para Lacruz (2008) todas as partes da organização, deve descrever toda sua parte legal e operacional. Com previsões de riscos à alteração do negócios, crescimento da mesma e a entrada de novos sócios.

O “plano financeiro” é, para Sebrae (2013), o demonstrativo de toda a parte financeira da organização, como o capital inicial de investimento, apresentação dos recursos disponíveis.

O “plano de marketing” e o “plano de implementação”, para Lacruz (2008) deve conter os meios de como o empreendedor apresentará seu negócio para o público-alvo, descrevendo métodos de entrada no mercado, o detalhamento dos responsáveis por cada parte da execução do negócio e as principais atividades a serem desempenhadas.

Frente aos pontos listados, o presente trabalho irá abordar o tema “Plano de Negócios” tendo como objeto de estudo a verificação da viabilidade de desenvolvimento de um aplicativo, web e smartphone, de agendamento de consultas odontológicas.

Considerando o que já foi exposto a questão problema desta monografia pode ser feita da seguinte: Qual a viabilidade de se desenvolver um aplicativo, web e para smartphones, de agendamento de consultas odontológicas e qual o melhor modelo de plano de negócios para se desenvolver este empreendimento?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Criar um Plano de Negócios para um empreendimento no setor aplicativos de agendamento para consultas odontológicas para web e *smartphones*.

1.2.2 Objetivo Específicos

- Fazer uma revisão de literatura sobre plano de negócios
- Analisar a estrutura de um plano de negócio;
- Desenvolver um plano de negócios para um empreendimento
- Avaliar a viabilidade de um novo negócio;
- Avaliar o plano de negócios enquanto ferramenta para decisão de viabilidades.

1.3 Justificativa

Uma pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (2013) relata que anualmente, no Brasil, são criados mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais no país, mais de 99% são micro e pequenas empresas e autônomos. A metade dos empregos gerados com carteira assinada no Brasil está vinculada às micro e pequenas empresas.

Para Salim (2001), o plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

De acordo com Degen (2009), a preparação de um plano de negócios garante ao empreendedor os seguintes benefícios:

- Reunir ordenadamente todas as informações e ideias sobre o novo negócio.
- Escrever o plano de negócio força o candidato a empreendedor a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos críticos do novo negócio.
- Vender o negócio para si mesmo
- Simular as consequências de diferentes estratégias competitivas, ofertas de valor, de planos financeiros, etc.
- Apresentar o plano de negócio a pessoas experientes e de confiança para validá-lo, ouvir sugestões, críticas, etc.
- Motivar e focalizar a atenção do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores nos riscos do negócio e como superá-los, além de focar nos aspectos críticos para o sucesso desse negócio.
- Testar a oportunidade de negócio, o conhecimento, a motivação e a dedicação do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores do novo negócio.

- Convencer possíveis sócios, investidores, financiadores, fornecedores e futuros clientes do sucesso do novo negócio e, assim, obter os recursos necessários para realiza-lo.
- Orientar a montagem e a operação do novo negócio no primeiro ano.
- Controlar o investimento da montagem e os custos da operação por meio da projeção do fluxo de caixa do novo negócio no primeiro ano.

Outro item a ser justificado refere-se ao projeto ser desenvolvido na área da tecnologia da informação, mais precisamente no mercado de aplicativos para dispositivos móveis que para Pinheiro (2015) é um dos mercados que mais crescem no mundo. Muitos começam a desenvolver softwares nas universidades e hoje são donos de empresas com estrutura enxuta e faturamento alto.

O mercado nacional ajuda investidores e desenvolvedores: atualmente, ele movimenta US\$ 25 bilhões anuais, com expectativa de alcançar US\$ 70 bilhões em 2017, de acordo com projeção do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e publicado no artigo de Pinheiro (2015). Tudo isso impulsionado, para Pinheiro (2015), pela disseminação crescente de hardware que em levantamento mostra que mais da metade dos brasileiros com acesso à internet usa smartphones e *tablets* para navegar.

Os números registrados pelas duas principais lojas virtuais, Google Play e App Store, da indústria dos aplicativos, também conhecidos como “apps”, sustentam o poder e a aparentemente ilimitada capacidade de propagação.

Em Pinheiro, (2015) é descrito que sobre as “prateleiras digitais” dessas duas plataformas, acumulam-se quase 3 milhões de softwares. Com isso, só no ano passado, desenvolvedores de aplicativos em todo o mundo acumularam aproximadamente US\$ 17 bilhões em receita, o que corresponde a aumento de 50% no faturamento médio das empresas envolvidas com aplicativos.

De acordo com Coifman (2015) o Brasil começou o ano de 2015 com 280,73 milhões de linhas ativas de telefonia móvel, um crescimento de 3,5% em

relação ao começo de 2014, quando o país contava com 272,3 milhões de celulares. Somente estes dados da Coifman (2015) são suficientes para mostrar o potencial de crescimento do mercado de comunicação móvel e as possibilidades de investimentos que nele existem.

Para Coifman (2015) nesta crescente evolução o mercado de aplicativos vem ganhando espaço. Com a internet móvel e os smartphones se popularizando é cada vez maior o número de pessoas que utilizam o celular para executar tarefas diárias, se entreter e comunicar com o mundo. Consequentemente o mercado de aplicativos se tornou um mercado lucrativo — somente em 2013 teve uma receita global de 27 bilhões de dólares.

Em 2013, de acordo com Coifman (2015) um usuário americano gastou uma média diária de 2h38 em smartphones e *tablets*. Sendo que 86% desse período foram dedicados aos aplicativos. Outros 14% (22 minutos) foram utilizados para navegar na internet. Assim, as pessoas têm buscado novas experiências ao usarem os recursos de telecomunicações e esse desejo tem sido suprido pela oferta de aplicativos.

De acordo com Favero (2015) o Brasil terminou 2013 com 271,1 milhões de celulares e 1,36 celular/habitante e comparando com os dados de 2000 quando havia somente 23 milhões de aparelhos no país, é inacreditável o crescimento das vendas de celulares de 11 vezes em 14 anos.

Portanto, com estes dados, pode-se perceber que o mercado de aplicativos está em constante crescimento e esta monografia pretende estudar a viabilidade de entrar neste mercado.

Um aplicativo de agendamento visa facilitar a vida de todas as pessoas que necessitam de uma consulta odontológica e também de dentistas ou clínicas odontológicas que muitas vezes fazem um controle precário de sua agenda.

Levando em consideração o estudo publicado no portal Guia da Carreira (2013) que considera salário médio dos dentistas do Brasil em R\$ 5.367, pode-se concluir que esta classe brasileira tem poder aquisitivo para se

comprar este aplicativo e disponibiliza-lo à seus clientes. Também deve-se considerar que este aplicativo levaria a uma redução de custos para consultórios e clínicas odontológicas, uma vez que não seriam mais necessários serviços de secretaria.

E baseando-se no sucesso recente dos aplicativos de agendamento para salões de beleza, publicado na revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios (2014) é possível ter um indício de que este tipo de aplicativos tem viabilidade no mercado brasileiro e mundial.

2. Revisão de literatura

2.1 Definições de plano de negócios

Existe uma gama de definições para plano de negócios ou *Business Plan*, em inglês, as principais estão abaixo:

De uma maneira generalista ele pode ser definido como “um documento vivo que visa o planejamento detalhado desde a abertura, a expansão ou a manutenção, de um negócio. E que serve como instrumento de comunicação entre seu criador e os agentes externos ao empreendimento”. [LACRUZ, 2008]

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

“O plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano de conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros” [SALIM, 2005]

“O plano de negócios é o desenho da empresa. Se a empresa fosse uma casa, o plano de negócios seria a planta detalhada inclusive com orçamento. O plano de negócios é uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua

instalação. É como um guia para o próprio empreendedor e instrumento de negociação com outras partes interessadas – bancos, agências de financiamento, investidores etc.” [MAXIMIANO, 2013]

Pelas definições pode-se perceber uma palavra em comum entre eles: Planejamento. Planejar, é o foco principal de um plano de negócios. Obviamente, determinadas empresas funcionam ou foram criadas sem um plano de negócios mas certamente os riscos de falência ou fechamento diminuem drasticamente, caso o empreendedor desenvolva uma plano bem detalhado.

O plano de negócios é um documento de extrema flexibilidade e, por essa razão, pode se apresentar de diversas formas, considerando o público-alvo. Sua apresentação quando se pretende receber um grande investimento é diferente de quando se deseja apenas confirmar a viabilidade de um empreendimento. Conforme Dornelas (2005, p.107), o plano de negócios pode ser:

Plano de Negócios Completo: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa de empreendedorismo. Pode variar de 15 a 40 páginas mais materiais anexo.

Plano de Negócios Resumido: é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Devem mostrar os objetivos macros do empreendimento, investimentos, mercado, e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

Plano de Negócios Operacional: é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos

estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empreendimento em termos de divulgação junto aos associados e colaboradores.

Segundo Dornelas (2005) o público alvo de um Plano de Negócios é o que vai determinar o seu tamanho e o enfoque que será dado, tudo depende do público que se deseja atingir. Alguns terão maior interesse em conhecer o plano financeiro, outros o plano de marketing. Ainda segundo o autor, dentre o público alvo, de um plano de negócios encontra-se:

- a) Bancos: para financiamentos de materiais, imóveis, capital de giro e outros;
- b) Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, Incubadoras: para financiamentos;
- c) Investimentos como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, etc;
- d) Sócios: para conquistar e convencer a formar sociedade no empreendimento.
- e) Parceiros: para a definição de estratégias conjuntas;
- f) Fornecedores: para negociação de compras de produtos, prazos e formas de pagamentos;
- g) A própria empresa internamente: para melhorar a comunicação da gerência como os demais;
- h) Clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade;

Um plano de negócios apresenta diversas funções, desde o nível de planejamento até o nível operacional. Resumidamente, sua função é definir o negócio, suas metas e como alcança-las. Dentre todas as funções de um plano de negócios, Pereira e Santos (1995) citam três, consideradas principais:

- Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;

- Avaliar, retrospectivamente, a evolução do empreendimento ao longo da sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no plano de negócios, o empreendedor poderá comparar o “previsto” com o “realizado”;
- Facilitar, ao empreendedor, a obtenção do capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

2.2 Exemplos e comparações de plano de negócios

Os diversos modelos de negócios existentes no mercado contam com algumas particularidades essenciais para sua diferenciação dos demais, mas como dito anteriormente há uma estrutura básica entre eles, tópicos que são cruciais em todos os planos de negócios existentes. O quadro abaixo nos mostra simplificadaamente as diferenças entre quatro planos de negócios:

Quadro 1: Comparativo entre os modelos de plano de negócios

	[LACRUZ, 2008]	[SEBRAE, 2013]	[MAXIMIANO, 2013]	[SALIM, 2005]
Etapas	Plano de Marketing	Sumário Executivo	Descrição do negócio	Sumário Executivo
Etapas	Descrição da empresa	Análise de Mercado	Análise do mercado e do ambiente	Descrição dos produtos e serviços
Etapas	Plano financeiro	Plano de Marketing	Estratégia	Análise de Mercado
Etapas	Sumário Executivo	Plano Operacional	Marketing e Vendas	Estratégia do negócio
Etapas	Plano de implementação	Plano financeiro	Operações	Organização e gerência do negócio
Etapas			Estrutura Organizacional e RH	Plano financeiro
Etapas			TI e riscos	
Etapas			Finanças e legislação	

Fonte: Próprio autor

Além de algumas características específicas de cada plano de negócio, outra diferença que pode ser encontrada é a ordem das etapas, como pode-se ver no quadro 01, o que não afeta o produto final de cada plano, é apenas a maneira de cada autor e suas preferências, cabe ao empreendedor escolher aquele que lhe aparente ser mais eficiente. Na prática o que não pode faltar em um plano de negócios é:

- O que será feito e por que será feito
- Onde será feito
- Quando será feito
- Por quem será feito
- Como será feito
- Quanto custará

O chamado “Sumário executivo” ou “descrição do negócio” relatados nos diferentes modelos de planos de negócios é descrito por Salim (2005) como “um extrato competente e motivante do plano de negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia deste mercado queremos obter? Qual o investimento necessário? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta”.

No Manual de planos de negócios do Sebrae (2013) o sumário executivo é relatado como “um resumo do plano de negócios. Não se trata de uma introdução ou justificativa, e, sim, de um sumário contendo os pontos mais importantes, como: resumo dos principais pontos do plano de negócio, dados do empreendedor, dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividade, enquadramento tributário e fonte de recursos.”

Já para Lacruz (2008), “trata-se de um resumo, de uma síntese do conteúdo do plano de marketing, da descrição da empresa e do plano financeiro do plano de negócios, razão pela qual deve ser o penúltimo item a ser feito (apesar de ser o primeiro dentro de um ordenamento lógico), pois depende dos anteriores. Afinal de contas, seria incoerente fazer uma síntese de algo antes que esse “algo” existisse.”

Em seguida, tem-se o que alguns modelos chamam de “descrição da empresa”. Em Lacruz (2008), esta parte trata da estrutura de funcionamento legal e operacional do negócio. Nos planos descritos no quadro anterior esta parte também é chamada de “plano operacional” ou “operações” resguardadas devidas particularidades.

O “plano de marketing” ou “análise de mercado” ou “estratégia do negócio” dependendo do modelo de plano de negócio, para Lacruz (2008) “Deve abordar basicamente: análise de mercado, o estudo dos produtos serviços, exame da clientela alvo, análise da concorrência, estratégia empresarial, as estratégias de marketing a projeção de vendas”.

Já para Maximiano (2013) a parte “Marketing e Vendas” inclui a descrição do mercado-alvo, as especificações do produto e do serviço que será gerado para o cliente. Há também alguns autores, como Salim (2005) que consideram que nesta parte do plano de negócios se deve fazer projeções sobre o mercado e uma descrição minuciosa sobre os concorrentes.

O modelo do Sebrae (2013) elucida o plano financeiro como a parte onde o empreendedor irá determinar todo o recurso a ser investido, divididos em investimento fixo, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Alguns modelos como para Maximiano (2013) separam do plano financeiro a parte legal no negócio, onde será analisada a legislação e tramites jurídicos do setor da empresa.

O “plano operacional” ou outras vezes chamado “plano de implementação” é desenvolvido, em Lacruz (2008), como uma das etapas finais na maioria dos modelos de planos de negócio pois é onde se detalhará todos as atividades de implementação do negócio e seus responsáveis.

2.3 Software para desenvolvimento de um plano de negócio

Além dos modelos apresentados pode-se encontrar alguns outros roteiros para elaboração de um plano de negócios em softwares disponíveis no mercado. O quadro abaixo apresenta alguns deles:

Quadro 2 : Comparativo entre softwares

Software	Língua	Autor	Site	Sistema operacional	Preço
Business Plan Pro	Inglês	Palo Alto	www.paloalto.com	Windows	U\$99,95
BizPlan Builder	Inglês	Jian	www.jian.com	Windows	U\$29,00/mês
MPN	Português	Pequi sistemas	Meuplanodenegocio.com.br	Online	Gratuito
Make Money	Português	Dolabela e DoctorSys	www.starta.com.br	Windows	R\$99,00
SP Plan	Português	SEBRAE	www.sebrae.br	Windows	Gratuito
Profit	Português	Lacruz e ETM Sys	www.profit-pn.com.br	Windows	Gratuito
Plano de Negócios Martins	Português	Martins S.A	www.planodenegociosmartins.com.br	Android	Gratuito
Business Plan	Inglês	Al-ikhlas Development	-	Android e IOs	Gratuito

Fonte: Próprio autor

Segundo seu próprio site, o software *Business Plan Pro*, desenvolvido pela empresa Palo Alto Software Inc., é o mais utilizado em todo o mundo para elaboração de um plano de negócio. Conta com suporte online pelo website www.bplans.com e todos os exemplos fornecidos pelo programa foram elaborados através dele e contemplados com investimentos, o que aumenta sua confiabilidade. Além disso, possui a mais completa lista de exemplos.

Outras características relevantes deste software são a resposta ao usuário via *e-mail* e informações e *templates* adicionais, também encontrados em seu

website. Além disso, destacam-se a não existência de uma versão em português, uma vez que o software é em inglês, o fato de não importar ou exportar para outros formatos e não possibilitar trabalhos em paralelo.

O *Business Plan Pro* apresenta duas versões para compra, a *Premier*, a um custo de \$159.95 (Cento e cinquenta e nove dólares e noventa e cinco centavos) e a *Standard*, a um custo de \$ 99.95 (noventa e nove dólares e noventa e cinco centavos), ambas para o sistema operacional *Windows*.

O Bizplan é um programa disponível apenas em Inglês. Uma das particularidades deste software são as possibilidades de terceirizar a criação e desenvolvimento de parte do plano para a equipe do site. Se o empreendedor está com pouco tempo e possui um capital de sobra, ele pode investir no site e agilizar o processo de criação do plano de negócio. A taxa básica mensal deste software é de U\$ 29,00 dólares mensais. O site também possui especialistas que estão online 24 horas por dia para sanear as dúvidas dos clientes do BizPlan.

Além disso o site possui uma comunidade de investidores. Ou seja, o usuário pode além de escrever seu plano, fazer “Pitches” para investidores, tudo online. Um Pitch, para Endeavor (2016) é um discurso de venda de uma ideia, de uma empresa, com o intuito de conseguir investidores ou sócios.

O MPN é uma plataforma totalmente online e gratuita, onde o empreendedor pode criar seu plano de negócio. Há suporte online para qualquer dúvida no momento de redigir seu plano de negócio. O portal é interativo e possui um amplo sistema de perguntas e respostas.

O empreendedor pode compartilhar seu plano com qualquer pessoa, e está também pode ser habilitada à editar o plano na plataforma, sendo esta uma grande vantagem deste software. Este portal também possui um Blog, com dicas do mundo do empreendedorismo para seus usuários.

O software *MakeMoney* foi desenvolvido no intuito de construir, gerenciar e orientar o processo de elaboração do plano de negócio de forma rápida, fácil

e consistente.

Considerado referência no mercado, não necessita de conhecimento prévio para ser utilizado. Fornece exemplos e orientações, uma biblioteca que serve como um guia. Além de possuir suporte, apresenta um tutorial para preenchimento em um ambiente integrado, com elaboração de textos, análise e cálculos financeiros presentes.

Existem outros aspectos relevantes relacionados a este software, tais como a presença de roteiros preliminares básicos e avançados, um modelo de escopo avançado, o teste de viabilidade antes de iniciar o negócio, gerar resultados rápidos e consistentes, permite realizar o planejamento de até 5 anos, além de permitir inserir tabelas, possuir editor de textos e exportar para outros formatos, “Excel” e “Word”.

Além destes fatores destaca-se que o software não apresenta gráficos, não há opções de regimes de tributações, possui poucas categorias de planos e seu indicador de viabilidade financeira é pouco eficaz.

O software criado em 1998, não permite a realização de trabalhos em paralelo, é disponibilizado a um custo de R\$ 99,00 (Noventa e nove reais) e possui versão de testes. Requer 80 MB de espaço disponível e deve ser utilizado no sistema operacional *Windows*.

O software gratuito do SEBRAE se chama *Como elaborar um plano de negócio*. Apesar de sua gratuidade, conta com a análise por técnicos especializados, também gratuitamente. Esta análise contempla apenas os dados pesquisados pelo usuário, dessa forma não há validação dos mesmos, os técnicos consideram apenas o que foi enviado.

Conta com projeções de receitas e custos a partir de taxas mensais e/ou anuais pré-determinadas, possibilidade de personalização na projeção de cada item de receita e custo, dando oportunidade para novas análises. Além disso permite o acréscimo de projeções financeiras, estimativas, custos e análise de cenários, o planejamento por até 5 anos, a realização da Matriz

S.W.O.T. e conta com recursos gráficos.

O software, publicado em 2011, necessita de 28,168 MB para ser instalado. Com suporte para o sistema operacional *Windows*, não possui CD de instalação e não permite trabalhos em paralelo.

O *Profit* segundo a Info (2008) apresenta o melhor custo benefício entre os softwares nacionais. Com um planejamento consistente e profissional, apresenta fácil navegação, além de possuir um manual e contar com suporte. É o único software que considera todos os regimes tributários do Brasil, além de possuir conversor de taxas e juros.

Em relação a análise do plano de negócios, faz uso da metodologia *what-if scenarios*, que permite criar vários cenários. Além disso, apresenta gráficos, inadimplência de recebimentos a prazo, pagamentos e recebimentos a vista e a prazo, planejamento de até 5 anos porém, com escopo limitado.

Há no mercado atual aplicativos de apoio ao desenvolvimento do plano de negócios, como o “plano de negócios Martins” e o “ Business Plan”. São aplicativos simples, que usam do processo de “pergunta-resposta” para se desenvolver o plano de negócio e tem o diferencial de estar disponível o tempo todo para o empreendedor em seu smartphone.

2.4 Motivos para não se desenvolver um plano de negócio

Um estudo realizado pela Endeavor (2012) baseado em entrevistas com cinquenta e cinco empreendedores em onze países diferentes afirma que o maior motivo para não se fazer um plano de negócios é a inflexibilidade que o plano trás para a empresa, não podendo o empreendedor se desviar do plano ou se adaptar a novas realidades.

Dados do Centro de Empreendedorismo de Alto Impacto da Endeavor (2012) confirmam que 71% dos melhores empreendedores entrevistados – aqueles cujas empresas cresceram em média 20% ao ano nos últimos 3 anos – não escreveram um Plano de Negócios. Em suma, de todos os empreendedores

entrevistados 80% fizeram mudanças nos seus planos de negócios na fase de implementação.

Para Zuini (2015) o chamado *Timing*, que é a habilidade de fazer algo “certo na hora certa” é o mais importante quando se fala em se iniciar um empreendimento, e afirma que o plano de negócios rígido engessa o negócio, dificultando a habilidade do empresário de enxergar o momento certo para se fazer um investimento pois ele poderia investir mas pode estar ainda no processo de desenvolvimento do plano de negócios.

De acordo com artigo da revista Pequena Empresa, Grandes Negócios (2013) outro motivo é o de que a previsão de gastos de um plano de negócios, geralmente, não acompanha o crescimento real do negócio. E quando o empresário está faturando menos que o previsto mas ainda decide fazer um investimento que estava previsto no plano de negócios, sua empresa pode falir. Ou seja, o empreendedor deve estar atento a tudo que acontece envolvendo o seu negócio e não se prender totalmente à rigidez do plano de negócio.

2.5 Comparativo entre Plano de negócio e modelo de negócio

Segundo Zuini (2015): “O modelo de negócio é a fórmula pela qual uma empresa transforma ativos, produtos e serviços em valor, receita e lucro”. A partir de 2010, quando Alexander Osterwalder apresentou ao mundo seu livro “Business Model Generation”, imediatamente nasceu a polêmica sobre se “Modelo de Negócios” (MN) destronaria o “Plano de Negócios” (PN) como a melhor ferramenta para planejamento de empreendimentos.

Para Pereira (2015) enquanto um Plano de Negócios é um documento textual e longo (com 30 a 40 páginas), o Modelo de Negócios é uma folha única, um diagrama visual em que você consegue avaliar um negócio inteiro em uma única folha.

Para o Portal Administradores (2013) o Modelo de Negócio tem sido cada vez mais aceito no mercado, pois ele é uma ferramenta mais adequada para novas empresas que ainda possuem um alto grau de incerteza sobre o seu

negócio e permite que novos testes e hipóteses sejam vislumbrados. Aqui a premissa é que você acredita que existe um problema no mercado, mas está longe de saber como resolvê-lo, ou até mesmo se esse é o mercado correto.

Quadro 3 : Diferenças entre PN X MN

Plano de Negócio	Modelo de Negócio
Começa na ideia	Começa no cliente
Oferece “respostas”	Oferece boas perguntas
Textual	Visual
Tradicional	Moderno
Permite múltiplas visões	Única visão
Aprofunda em dados do mercado	Levanta hipóteses a serem validadas

fonte: Portal Administradores (2013)

Por fim, pode-se concluir, que as duas ferramentas são apropriadas e interessantes na hora de estruturar o seu negócio. Enquanto uma aprofunda mais dados e demonstra um caminho que pode ser explicado para outros, a outra é mais flexível e permite outras visões ajudando mais na implementação da proposta e na discussão entre sócios/funcionários.

3. Metodologia

3.1 Descrição

Primeiramente foi definido o tema para o presente trabalho, que nas palavras de Lakatos e Marconi (1985, p. 26) “é o assunto que se deseja provar ou desenvolver.” Após a escolha do tema, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória. Gil (2002) define seu objetivo como o de proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, visando torná-lo mais explícito. Pode envolver buscas na literatura técnica e/ou entrevistas com pessoas dotadas de mais experiência no problema pesquisado.

Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Assim, para uma melhor fundamentação teórica do tema escolhido, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (1985,

p. 66) [...] trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.

A opção metodológica deste trabalho foi por estudo de caso. Gil (2002) sustenta que o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Já para Goode e Hatt (1979), ele é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). No entendimento de Yin (2001), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

A técnica de pesquisa adotada para a redação do Plano de Negócios que deu origem à monografia foi a observação direta intensiva. Na definição de Lakatos e Marconi (1985), “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos na realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.”

Mais especificamente, tratou-se de uma observação participante natural, com o pesquisador/observador pertencendo à mesma comunidade do grupo investigado. É uma tentativa para Lakatos e Marconi (1985), de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles.

Para a redação do Plano de Negócios, foi utilizado o software “Meu plano de negócio”, disponível no site (<http://www.mpn.com.br>), por se tratar de um software online mas, como foi dito anteriormente, o modelo guia será o de Lacruz (2008).

3.2 Descrição geral de um plano de negócios

Dada a enorme quantidade de modelos de planos de negócios existentes, o empreendedor pode se encontrar em uma dificuldade na escolha do que mais se adequa à sua realidade. Levando em consideração todos os aspectos e diferenças entre os 4 planos de negócios analisados foi feita a escolha pelo plano de negócios do autor Lacruz, devida a lógica que o autor coloca a ordem de desenvolvimento de seu modelo de plano de negócios, onde por exemplo o plano de marketing é o primeiro a ser feito e não o sumário executivo como na maioria dos outros modelos. Desenvolvendo primeiramente o plano de marketing e em seguida a descrição da empresa, é uma maneira de se munir de informações para desenvolver o sumário executivo na fase final do plano.

Para Lacruz (2008) o primeiro passo para o plano de negócios é um *Check-list* inicial composto de vinte e cinco perguntas para avaliar o conhecimento que o empreendedor tem de seu empreendimento antes de começar propriamente o plano. As perguntas são descritas abaixo:

1. Qual o objetivo do negócio que pretende montar?
2. Do que trata o produto ou serviço que pretende oferecer?
3. Você identificou um nicho para seu negócio? Se afirmativo, qual (gênero, faixa etária, classe social, região, etc.)
4. Os dados da conjuntura econômica (PIB, inflação, juros, desemprego etc.) apontam para um período de recessão, expansão ou manutenção da situação atual?
5. Quais os hábitos dos seus futuros clientes?
6. Qual o crescimento previsto para os próximos anos do mercado e do segmento em que pretende atuar?
7. Quais serão seus fornecedores? Como será sua relação com eles?
8. Quais serão seus principais concorrentes?
9. Há alguma demanda reprimida do produto ou serviço que pretende oferecer?

10. Quais motivos levariam as pessoas a adquirirem seu produto ou seu serviço em vez do oferecido pelos concorrentes?
11. O que levaria as pessoas a não comprarem seu produto ou serviço imediatamente?
12. Quais os pontos fortes e fracos do seu produto ou serviço frente aos dos concorrentes?
13. O produto ou serviço que você pretende oferecer será utilizado em conexão com algum outro?
14. Qual será a estratégia de preços da empresa? Qual o seu posicionamento frente aos concorrentes?
15. Qual será a estratégia de promoção da empresa?
16. A empresa estará localizada onde? Por quê?
17. Qual será a estratégia de distribuição da empresa?
18. Em qual setor de atividade seu negócio enquadrará? Será classificado como microempresa, empresa de pequeno porte, de médio porte ou grande porte?
19. Como forma jurídica seu empreendimento assumirá? Sobre qual o regime de tributação?
20. Quais tributos incidirão sobre a atividade empresarial que pretende exercer?
21. A equipe que irá gerir a empresa está completa? Como a empresa será gerida?
22. Quais custos fixos e variáveis de negócio terá?
23. Você tem ideia de quanto custará para operacionalizar o negócio? Você dispõe desta quantia?
24. Qual a rentabilidade mínima exigida por você para que o empreendimento seja visto como viável?
25. Quais as dificuldades e os riscos inerentes à abertura do negócio?

Com estas vinte e cinco perguntas o empreendedor já terá em mente uma ideia geral do que pretende criar. E o próximo passo é o desenvolvimento do plano de marketing.

3.2.1 Plano de Marketing

De acordo com Lacruz (2008) o plano de marketing expõe a análise do mercado competitivo e a definição da estratégia a ser executada pela empresa durante seu funcionamento. E este plano deve abordar basicamente:

- **Análise de mercado**

Nesta fase Lacruz (2008) afirma que é preciso identificar as características dominantes da indústria, seu status competitivo, suas forças propulsoras, seu panorama futuro e a caracterização do estágio do ciclo de vida em que se encontra. E também analisar os fatores econômicos que exercem influência crucial sobre a atividade. Algumas destas características a serem consideradas são: tamanho do mercado, número de consumidores e seu perfil, concorrentes, Market share, conformação concorrencial, velocidade de inovação, tendências e taxa de crescimento do setor e etc.

- **Estudo dos produtos/serviços**

Neste momento para o autor Lacruz (2008) se deve fazer uma caracterização do produto ou serviço do ponto de vista do mercado, levando em conta seu objetivo, seus substitutos, seus complementares e seu ciclo de vida. E essa caracterização é bastante valiosa pois nela o consumidor será identificado.

- **Exame do público-alvo**

Fazendo uma análise da clientela-alvo se busca descobrir onde, quando, como e por que os clientes compram um determinado produto ou serviço e estas descobertas para Lacruz (2008) são vitais para se analisar a concorrência e definir estratégias de marketing. Um conjunto de perguntas e respostas iniciam esta análise:

1. A qual necessidade responde o produto?
2. O que o cliente espera do produto: durabilidade, descartabilidade ou confiabilidade?
3. Qual o preço o cliente está disposto a pagar?

4. Onde o cliente costuma comprar este tipo de produto e por que?
5. O que leva o cliente a comprar este tipo de produto?
6. Existem períodos em que ele consome mais do que a média normal?
7. Ele é fiel a marca? É fiel a um fornecedor?
8. Ele é influenciado pela publicidade, por descontos e por promoções?
9. Ele compra por impulso ou é um comprador racional?
10. O que influencia sua decisão de compra: a família, os amigos ou os colegas de trabalho?

- **Análise da concorrência**

Esta análise deve ser comparativa, entre o seu produto e o dos concorrentes. E o empreendedor de acordo com Lacruz (2008) deve considerar seus concorrentes diretos e indiretos. A comparação entre os produtos ou serviço deve considerar principalmente:

1. Porte das empresas
2. Preços praticados
3. Localização
4. Condições de vendas
5. Promoções
6. Qualidade de atendimento e do produto
7. Market share
8. Serviços pós-venda

- **Estratégia empresarial**

Uma estratégia empresarial para Lacruz (2008) deve considerar uma análise interna e externa da organização, a identificação de fatores críticos para o sucesso, o delineamento de objetivos e metas da orientação estratégica. Uma ferramenta bastante utilizada nesta parte do plano de negócios é a

matriz SWOT, onde serão analisados as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças internas e externas à organização. Porter (1986) resume as estratégias de uma empresa em três categorias:

1. Liderança no custo: onde as empresas concentram seus esforços para produzir a baixo custo através de alguns artifícios, como manter um escopo amplo que atenda muitos segmentos.
2. Diferenciação: nesta estratégias a empresa procura a ser única em sua indústria. São selecionados alguns atributos que os clientes julgam extremamente importantes e eles são atendidos de uma maneira singular para satisfação destes clientes.
3. Foco: esta consiste em selecionar um segmento ou um grupo de segmento na indústria e adaptar sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros, para obter vantagem competitiva.

- Estratégias de marketing:

Estas estratégias de acordo com Lacruz (2008) são os meios que a empresa utilizará para alcançar seus objetivos. Levando em consideração todas as etapas anteriores, as informações para definir a estratégia de marketing estão completas. Para o autor, estas estratégias podem ser descritas pelos “4P’s”, que formam os quatro elementos essenciais do marketing: produto, preço, praça e promoção. As características destes elementos são mencionadas abaixo:

1. Promoção:
 - a. Promoção de vendas
 - b. Publicidade
 - c. Força de vendas
 - d. Relações públicas
 - e. Marketing direto
2. Praça:
 - a. Canais
 - b. Cobertura

- c. Variedade
- d. Locais
- e. Estoque
- f. Transporte

3. Preço:

- a. Preço
- b. Descontos
- c. Concessões
- d. Prazos de recebimento
- e. Condições de financiamento

4. Produto:

- a. Variedade
- b. Características
- c. Marca
- d. Qualidade
- e. Design
- f. Embalagem
- g. Tamanhos
- h. Serviços
- i. Devoluções

Um quadro das características das estruturas de mercado, por Chiavenato (2005) auxilia bastante nas definições das estratégias de marketing.

Quadro 4: Estrutura e características de mercado

Características	Estruturas de mercado			
	Concorrência perfeita	Concorrência monopolística	Oligopólio	Monopólio
Número de empresas na indústria	Infinito	Grande	Pequeno	Uma ou poucas

Tamanho das empresas	Geralmente pequenas	Grande e pequenas	Geralmente grande	Grandes
Natureza dos produtos	Homogêneos e padronizados. Há infinitos substitutos.	Diferenciados: similares, mas não idênticos. Há substitutos.	Poucos diferenciados. Há poucos substitutos	Heterogêneos. Nenhum substituto adequado
Penetração de novas empresas na indústria	Fácil e sem obstáculos	Relativamente fácil	Restrita e difícil, exigindo enormes recursos	Bloqueado com barreiras artificiais. Quase impossível
Controle de preços	Preços determinados pelo mercado	Preço determinado pelo grau de diferenciação dos produtos	Limitado pela interdependência mútua entre os concorrentes	Determinado pelas empresas
Produto	Reduzir custos	Tentar diferenciar	Melhorar qualidade	Manter qualidade
Preço	Manter baixo	Manter baixo	Aproximar-se da concorrência	Não exagerar
Promoção	Ressaltar preço baixo	Ressaltar diferenciação	Fortalecer imagem institucional e facilitar a diferenciação	Fortalecer imagem institucional
Praça	Estar presente no maior número possível de	Estar presente no maior número possível de	Conquistar espaço dos concorrentes	Manter mercado

	vendas	vendas		
--	--------	--------	--	--

Fonte: LACRUZ (2008)

- **Projeção de vendas**

Estas projeções para Lacruz (2008) é uma das partes mais difíceis de um plano de negócios mas também é uma das mais importantes pois é a principal variável no planejamento da produção, nas estratégias de marketing e no plano financeiro. É complicada de se fazer pois os dados não estão sempre disponíveis. E ainda no caso de empresas nascentes estas projeções são impossíveis, sendo uma alternativa usar os dados dos concorrentes ou dados secundários, de sindicatos, associações e órgãos do governo.

3.2.2 Descrição da Empresa

Esta seção para Lacruz (2008), do plano de negócios aborda a descrição detalhada da organização e se trata basicamente da estrutura de funcionamento legal e operacional do negócio. É composto por:

- **Estrutura legal**

A definição da estrutura legal da empresa, para Lacruz (2008), começa com seu enquadramento em um setor de atividades, depois quanto ao seu tamanho e constituição jurídica. Os setores de atividade são basicamente divididos em: Agropecuário, industrial, comercial e prestação de serviços. O porte da empresa é dividido em: microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa. Esta diferenciação decorre dos impostos e outras responsabilidades fiscais que são pagos dependendo do porte da empresa. As formas jurídicas utilizadas no Brasil são as seguintes: empresário, sociedade simples ou sociedade empresária.

- **Estrutura organizacional**

Para Lacruz (2008) esta estrutura tem quatro aspectos: localização, infraestrutura, plano operacional e capacidade produtiva e/ou comercial. Ele ainda chama a atenção para os pontos que devem ser considerados quanto a tomada de decisão sobre a localização do empreendimento, que são:

- o Valor do aluguel
- o Infraestrutura disponível
- o Segurança do imóvel
- o Facilidade de acesso dos clientes ou de distribuição
- o Facilidade de acesso a fornecedores ou insumos de produção
- o Disponibilidade e qualificação de mão-de-obra
- o Proximidade dos concorrentes
- o Estrutura tributária, regulamentos e incentivos

Quanto ao plano operacional, Lacruz (2008), conclui que esta parte do plano de negócios deve conter a organização interna da empresa, tratando questões de como a empresa será estruturada, quais as áreas chaves de gerenciamento do negócio, qual a equipe gerencial, quais tarefas serão terceirizadas e quantos funcionários são necessários para o funcionamento do negócio. E também deve-se fazer uma descrição detalhada das responsabilidades de cada cargo para se facilitar os processos de recrutamento e divisão das tarefas.

Para Lacruz (2008) no plano operacional deve-se desenvolver também o layout do empreendimento, definindo a distribuição dos setores, a distribuição dos equipamentos, dos móveis e das pessoas de uma forma à potencializar as atividades diárias. E com um arranjo físico definido, é o momento de se pensar na capacidade produtiva da empresa, que representa a capacidade máxima que a empresa pode atingir com a plena utilização de seus recursos.

3.2.3 Plano Financeiro

Para Lacruz (2008), o planejamento financeiro é o conjunto de informações de natureza financeira, que compõem as previsões relativas à operacionalização do negócio.

“O que não se deve fazer é a adequação do plano aos dados financeiros, e sim o contrário, pois são os objetivos e as

metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas que geram as planilhas financeiras do plano de negócio.” (Dornelas, 2001, p.162)

Para Lacruz (2008) este plano deve conter os dados de: Receitas e custos, Fluxo de caixa, princípio do desconto, custo de oportunidade, Valor presente líquido, taxa de rentabilidade, taxa interna de retorno, tempo de retorno do investimento, ponto de equilíbrio e a análise de sensibilidade e de cenários.

3.2.4 Sumário Executivo

De acordo com Lacruz (2008) o sumário executivo é apenas uma síntese das etapas anteriormente desenvolvidas: Plano de marketing, descrição da empresa e o plano financeiro.

Quadro 5 : Conteúdos do sumário executivo

Seção	Descrição
Descrição da empresa	Dados do empreendimento
	Dados dos empreendedores
	Estrutura organizacional
Plano de Marketing	Principais características dos produtos ou serviços oferecidos
	Características do mercado almejado
	Previsão de vendas
	Estratégias para alcançar os objetivos desejados
Plano Financeiro	Rentabilidade e projeções financeiras
	Necessidade de financiamento

Fonte: LACRUZ (2008)

3.2.5 Plano de Implementação

Para Lacruz (2008) o plano é o ultimo elemento de um plano de negócios, que é o detalhamento do cronograma de execução da empresa e ele deve conter três partes principais:

- Detalhamento das principais atividades de implementação
- Os responsáveis pela execução destas atividades
- O caminho crítico do cumprimento das atividades

De acordo com Lacruz (2008) a melhor maneira de se desenvolver esta parte do plano é através do gráfico de Gantt, pois neste gráfico a leitura das atividades, prazos e responsáveis é facilmente detectada mas caso não seja possível, um descritivo das atividade, responsável, *status* da atividade e prazo de realização pode ser feito.

O modelo de plano de negócio de Lacruz (2008), se mostra eficiente na sua abordagem, e após estas cinco etapas detalhadas acima, o empreendedor saberá se sua ideia é viável socialmente, economicamente e financeiramente. Lacruz (2008) destaca porém que as etapas em que se desenvolve o plano de negócios, é diferente de como ela será apresentada à terceiros, sendo sua ordem de apresentação a seguinte:

- Sumário executivo
- Descrição da empresa
- Plano de marketing
- Plano financeiro
- Plano de implementação

Ordem, que facilitará a compreensão do plano de negócios, por parte de um investidor ou sócio em potencial.

4. Estudo de Caso

4.1 Plano de Negócios

4.1.1 Sumário Executivo

a) Descrição da empresa

- Dados do empreendimento:

- Nome do aplicativo: Odontofácil
 - Localização: Home - Office
 - Ramo: Aplicativo de agendamento de consultas odontológicas
 - Região: Brasil, mas o marketing direto será iniciado na região metropolitana de Goiânia.
- Dados dos Empreendedores
 - Mateus Santana Estevão: 24 anos, solteiro, graduado em engenharia de produção pela UFOP, com experiência em Gerenciamento de projetos e Six Sigma. Será responsável pela parte financeira, operacional e marketing do aplicativo
 - Sócio com formação em engenharia de controle e automação ou ciências da computação. Jovem e com espírito empreendedor.
 - Estrutura organizacional
 - Responsável de desenvolvimento
 - Desenvolvimento do aplicativo
 - Desenvolvimento da página na web
 - Responsável pelas operações - Mateus
 - Busca por clientes
 - Marketing
 - Operações
 - Financeiro

b) Plano de Marketing

Diante de um cenário de crescimento dos três mercados envolvidos no negócio: smartphones, aplicativos e odontologia. Um aplicativo para melhorar e facilitar o cotidiano dos dentista se faz necessário.

Será oferecido ao cliente uma maneira de organizar o dia-a-dia em seu consultório, por meio de um aplicativo eficaz, com funções específicas para dentistas, agendamento online, remarcações, cancelamentos e confirmações de consultas.

O mercado goiano, de acordo com reportagem do Jornal Estado de Goiás (2015), não seguirá a tendência de recessão nacional e terá um crescimento moderado no ano de 2015 e 2016. Alinhado com os dados coletados pelo Conselho Federal de Odontologia (2014) de que a região tem uma alta taxa de consultas por consultório odontológico, pode-se afirmar que este é um mercado que tem necessidade de um aplicativo para auxílio no agendamento de consultas odontológicas.

O público-alvo será formado, inicialmente, por recém formados que ainda não tem poder aquisitivo para se contratar um funcionário para realizar a tarefa de agendamento e também por já estar habituado com o “mundo dos aplicativos” e teria menos restrição ao uso de uma agenda eletrônica em seu celular.

O aplicativo contará com seguintes funcionalidades:

- Download gratuito
- Período de testes
- Marketing para dentistas, pois o usuário pode procurar no aplicativo o dentista mais próximo
- Sistema inteligente de agendamento, remarcações e cancelamentos.
- Lembretes, confirmações e alertas, por meio de notificações e e-mail.
- Disponibilização de horários vagos em tempo real
- Opção de página na web para os dentistas
- Sistema online de gestão
- Espaço para avaliação dos dentistas

O uso do aplicativo leva ao cliente diversas vantagens como por exemplo:

- Foco no atendimento de clientes
- Aumento de receita
- Diminuição de faltas e cancelamentos
- Gestão facilitada
- Automatização da agenda
- Maior flexibilidade de horários
- Redução de custo com funcionários
- Melhoria da relação com cliente
- Maior facilidade para remarcações
- Diminuição de erros de agendamento

c) Plano Financeiro

Não será necessário empréstimos ou financiamentos para o desenvolvimento do aplicativo. O payback simplificado do projeto considerando o cenário provável de projeção de vendas é de apenas, 6 meses. O custo de operação do projeto é R\$ 2123,50. Custo total de investimento no projeto será de R\$ 4000, considerando os custos de operação e capital de giro. A lucratividade anual é de 71%.

4.1.2 Descrição da Empresa

a. Estrutura Legal

Será criada uma empresa para o desenvolvimento do aplicativo enquadrada no setor de serviços, de agendamento de consultas odontológicas. Sua forma jurídica será Sociedade Simples. Com enquadramento tributário no Simples nacional, com alíquota de 4,5% e ainda incidindo os seguintes impostos:

- COFINS = 1,28%
- CSLL = 1,22%
- ISS = 2%

b. Estrutura Organizacional

O desenvolvimento deste aplicativo será feito por dois sócios. Um ficará responsável pelo desenvolvimento do aplicativo, da página da web, da

manutenção e incorporação de novas opções de usuário. O outro sócio será responsável pela parte operacional, financeira e marketing do aplicativo. Os lucros serão divididos igualmente, bem como o capital investido. No período pós-lançamento, os dois sócios serão responsáveis pelo marketing direto do produto. O lucro será dividido da seguinte maneira:

- Primeiro ano de operação
 - 0% para os sócios
 - 100% para investimento no aplicativo
 - Expansão do número de clientes
 - Maior divulgação
 - Contratações de vendedores
- Segundo ano de operação
 - 60% para os sócios
 - 40% para investimento no aplicativo
 - Divulgação em massa
 - Vendedores

4.1.3 Plano de marketing

a. Análise Mercado

O Brasil em 2016 está vivendo uma conjuntura de crise econômica e política, que apontam para um período de recessão. Abaixo a tabela de evolução dos dados macroeconômicos do país nos últimos anos.

Tabela 1 : Histórico de indicadores macroeconômicos no brasil

Indicadores	2011	2012	2013	2014	2015
Selic	11,66	8,53	7,17	10,86	14,25
IPCA	6,50	5,84	5,91	6,41	10,67
Desemprego	6,0	5,5	5,4	4,8	6,9
PIB	3,9	1,9	3,0	0,1	-3,8

Fonte: Portal Evolução dos dados Econômicos brasileiros (2015)

Analisando estes dados pode-se perceber um crescimento na taxa Selic, que o governo usa como instrumento para controle da inflação. Se a Selic é alta, há menos dinheiro circulando e menos procura por produtos e serviços à venda. Se a demanda é menor, os preços caem. A inflação no Brasil chegará

ao seu maior valor desde 2002. A taxa de desemprego teve em 2015 um aumento de mais de 2% e em 2015 houve uma contração de -3,8% na economia brasileira. E em reportagem do jornal Globo(2015) afirma-se que o Brasil voltará a crescer apenas em 2018.

De acordo com Jornal Diário do Nordeste (2015), a eMarketer empresa especializada em pesquisas do ramo digital, o Brasil fechou 2014 como o quinto maior volume de vendas de smartphones no mercado mundial de smartphones.

De acordo com um artigo da Cnova (2014), no Brasil o crescimento do tráfego de dados móveis até 2018 deverá ser de 11 vezes o atual, crescendo mais de 60% ao ano e ainda o mercado de aplicativos movimentou uma renda de US\$ 27 bilhões em 2013, o mercado de aplicativos pode atingir US\$ 77 bilhões em 2017.

Dados Relevantes do Mercado Mobile [CNOVA, 2014]

- 48% dos usuários de internet móvel no Brasil são das classes AB e 46% pertencem à classe C
- 68% dos usuários de internet móvel no Brasil têm entre 16 e 34 anos e 11%, entre 35 e 44 anos
- 54% dos usuários de internet móvel no Brasil são homens e 46%, mulheres
- 63% dos usuários de internet móvel no Brasil usam um plano de dados pré-pago, 18% assinam um plano de dados pós-pago e 19% não têm plano de dados.
- 35% dos usuários de smartphones são da classe C; 49% são da classe B; 12% são da classe A e 4% das classes D e E

Em reportagem do jornal Estado de Minas (2015), segundo levantamento da App Annie, empresa que presta consultoria na área, o Brasil ocupa a segunda colocação entre os países que mais registraram downloads no Google Play em 2014, atrás apenas dos Estados Unidos.

Em artigo publicado pela empresa Dextra (2015) o diretor-presidente da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação de São Paulo (Assespro-SP), Marcos Sakamoto, diz que o segmento de aplicativos é muito novo no Brasil. O volume de negócios passou a ter expressividade a partir de 2012 e está se desenvolvendo acima da média do setor de TI, que cresce acima da média das outras indústrias no Brasil.

No mesmo artigo da Dextra (2015) Diego Remus, diretor da Startupi acredita que a tendência do mercado é o desenvolvimento de aplicativos que complementem o setor de serviços e ofereçam facilidades para os usuários. A vida útil desse tipo de aplicativo é maior, fica mais tempo instalado no aparelho celular.

De acordo com o Ministério das Comunicações (2015) o governo possui uma série de iniciativas para ampliar o acesso à internet e de criação de aplicativos e outros projetos de inovação. Até 18 de setembro de 2015, a pasta recebeu inscrições de projetos de entidades da sociedade civil ou instituições de pesquisas para o Usinas Digitais. O Ministério também mantém o InovaApps, concurso para premiar 100 projetos de aplicativos para smartphones e TVs conectadas com R\$ 50 mil para cada. O total de investimento é de R\$ 5 milhões.

Percebe-se que o mercado de smartphones e consequentemente o de aplicativos está caminhando na direção oposta à economia brasileira, este mercado vem tendo crescimento notório no Brasil e no mundo. E conta ainda com investimento do próprio governo brasileiro

b. Público-alvo

"Historicamente, se você tem um sorriso bonito no Brasil você é uma pessoa rica", diz Eduardo Campanella, diretor de marcas de higiene oral da Unilever Brasil, em reportagem ao portal Uol (2014)

De acordo com reportagem do portal UOL (2014), segundo o grupo de análises econômicas Euromonitor Internacional, o Brasil tem o maior número de dentistas do mundo. São mais de 240 mil, o que equivale a 15% dos

dentistas do mundo. Ocupando o terceiro lugar em volume geral de vendas e tendo um crescimento de 7% ao ano.

Um estudo realizado pelo Conselho Federal de Odontologia (2014) mostrou que 30% da população brasileira foram a consultórios privados no último ano.

De acordo com o Conselho Federal de Odontologia (2014) as regiões Nordeste e Centro-Oeste apresentam média de consultas por consultórios maior que a nacional. Ou seja, são regiões que tem um número menor de consultórios e clínicas e com isso o nível de desorganização dos mesmos é maior, pois se tem um alto volume de atendimento, sendo isso uma vantagem competitiva para o aplicativo que visa uma maior organização do ambiente de trabalho dos dentistas.

Outro dado importante no mesmo estudo do Conselho Federal de Odontologia (2014) são os gastos em compras com materiais de consumo odontológicos, que tem média entre R\$ 800 e R\$ 900 milhões, anuais.

Abaixo são apresentados alguns dados importantes desta indústria no Brasil, de acordo com o “Guia de Profissões” do portal IG (2015)

- Número de faculdades: 201
- Formandos por ano: 8.930
- Profissionais no mercado: 220 mil
- Salário inicial: R\$2.500
- Média salarial: entre R\$3.400 e R\$ 5000
- Salário auge da carreira (8 anos formado): entre R\$5000 e R\$ 12000

O mercado odontológico brasileiro segue em crescimento, obedecendo sua tendência histórica. No Brasil, onde há a cultura do sorriso, pode se dizer que este é um mercado estável, devido ao hábito do brasileiro. Sua média salarial é alta, tornando dentistas e clínicas com um alto poder aquisitivo. Inicialmente o empreendimento focará na aquisição de clientes mais jovens, recém formados até os 30 anos de idade, em razão de uma maior aceitabilidade ao

uso de aplicativos e a um relativo menos poder aquisitivo, o que dificulta a estes dentistas a contratação de funcionários, responsáveis pela agenda do consultório.

c. Análise da concorrência

Quadro 6: Comparativo entre concorrentes

Aplicativo/ Funções	OdontoFácil	Simples Dental	Mobidental	Dental Office
Controle online da agenda	x	x	x	x
Gestão Financeira		x	x	x
Controle Estoque		x		x
Confirmações consultas	x	x	x	x
Versão web do aplicativo	x			
Blog	x	x	x	x
Sistema de buscas (proximidade, convênio, nome..)	x			
Suporte online	x	x	x	x
Período de testes		x		
Agendamento pelo aplicativo	x	x		
Site exclusivo para clientes		x		
Plano de tratamento e orçamento automático			x	
Software off-line				x
Horários vagos online e em tempo real	x			
Preço	0,27/consulta	R\$ 98,70/mês	R\$ 89,90/mês	R\$ 79,90/mês
Emissão de atestados, receitas e recibos		x		
Controle em tempo real de remarcações e cancelamentos	x			

Lista de espera por horário	x			
Lembretes (aniversário, retorno...)	x		x	
Avaliação de dentistas	x			
Ficha do paciente		x		
Diferencial		-Gratuito para clientes Dental Cremer	- Loja física em Goiânia	

Fonte: Próprio autor

d. Estratégia Empresarial

Quadro 7: Análise SWOT

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
• Mercado de aplicativos e celulares em pleno crescimento • Mercado odontológico também em ascensão • Alto poder aquisitivo dos clientes • Anseio pela não dependência de secretários	• Incerteza quanto a aceitabilidade real dos clientes • Hábito dos dentistas de sempre contar com secretárias • Clínicas que ainda trabalham com ordem de chegada • Concorrentes estáveis no mercado
Análise Interna	
Forças	Fraquezas
• Funções específicas para dentistas • Interatividade com página web • Gratuito para usuário final • Redução de custo com funcionários • Marketing para dentistas • Agendamento pelo aplicativo • Preço	• Empresa nova no mercado • Inicialmente sem loja física • Poucas barreiras entrada para outros concorrentes

Fonte: Próprio autor

e. Estratégias de Marketing

i. Produto/Serviços

O principal serviço oferecido será o de agendamento de consultas odontológicas para dentistas e clínicas, por meio do aplicativo para

smartphones e sua interação total com uma página na web. Esta página na web será direcionada como marketing do aplicativo e também destinada ao dentista, todas as opções oferecidas no aplicativo para o cliente, também estará disponível no site, podendo o cliente escolher em qual plataforma atualizará suas informações.

Serviços oferecidos no lançamento:

- Agenda eletrônica e 100% online e em tempo real
- Disponibilização da agenda do dentista em tempo real
- Suporte online
- Usuário pode agendar pelo aplicativo e esperar a confirmação do dentista
- Blog para interação com clientes
- Lembretes de retorno e confirmação de consultas
- Sistema inteligente de remarcações e cancelamentos
- Lista de espera em caso de desistência
- Confirmação por SMS, e-mail ou notificação
- Opção de especificação de horário ou dias de folgas/férias
- Sistema de busca por: Convênio, proximidade, cidade, nome/sobrenome ou clínica

Serviços oferecidos após primeiro ano do aplicativo:

- Gestão financeira
- Gestão de estoque

À respeito sobre proteção jurídica ao aplicativo, ao final do plano de negócios se for validada sua criação, ele deverá ser registrado no INPI, no “registro de programa de computador”, antes de seu desenvolvimento começar.

ii. Praça

A distribuição do software será através das lojas virtuais, Play Store e Apple

Store, podendo o usuário ser redirecionado à estas lojas através do site do aplicativo. Não haverá representante ou varejista responsável por levar o aplicativo até o usuário.

iii. Preço

Outra diferenciação do aplicativo será a forma de cobrança, a Odontofácil disponibilizará o aplicativo gratuitamente mas cobrará um valor por consulta marcada pelo aplicativo. Para a definição do valor, será feita uma análise do preço dos concorrentes, sua conversão à um valor por consulta, considerando média de uma consulta a cada trinta minutos por dentista, oito horas diárias de trabalho e vinte dias trabalhos no mês.

Tabela 2 : Comparativo entre preços dos concorrentes

	Valor mensal	Média de consultas mensal/dentista	Valor por consulta
Simplex Dental	98,7	320	0,31
Mobidental	89,9	320	0,28
Dental Office	79,9	320	0,25
Média	89,5	320	0,28

Fonte: Próprio autor

Como estratégia de entrada no mercado, é comum se aplicar uma política de preços abaixo dos concorrentes, mas deve-se levar também em consideração as funções do aplicativo em relação aos concorrentes. Portanto foi definido que o valor por consulta gerada pelo aplicativo será de R\$ 0,27. Será oferecido ao cliente a opção de pagamento mensal ou quinzenal no primeiro ano do aplicativo, no segundo ano, caso o haja condições financeiras será oferecida a opção de pagamento trimestral. O pagamento poderá ser efetuado através de transferência bancária ou pagamento de boleto gerado pelo aplicativo.

iv. Promoção

A divulgação do produto será feita através de duas formas:

- Internet

- Rede social
 - Facebook
 - Grupos específicos de dentistas e afins
 - Twitter
 - Visando atingir dentistas famosos e especialistas da área
- Blog sobre o aplicativo
- Blog sobre odontologia e produtividade, onde haverá *Insights* sobre o aplicativo
- Panfletagem direta
 - Eventos sobre odontologia
 - Diretamente nas clínicas, consultórios e faculdades
 - Feito pelos sócios nos primeiros seis meses de lançamento do aplicativo

As redes sociais e blogs, serão os principais canais. Será oferecido também aos donos de sites sobre odontologia a oportunidade de testar o aplicativo e fazer um “Review” sobre o mesmo e como ele pode melhorar a produtividade dos dentistas brasileiros.

Outra estratégia específica será a divulgação através de panfletos. A panfletagem ocorrerá nos eventos destinados a odontologia e também serão enviados por correio e entregue diretamente aos principais consultórios e clínicas da região metropolitana de Goiânia. Outra estratégia será a divulgação do aplicativo nas faculdades de odontologia, visando atingir os recém formados.

v. Projeção de vendas

Por se tratar de uma empresa nascente, a projeção de vendas se torna algo complicado, pois os dados não existem. E os dados com concorrentes indiretos não são divulgados. Para auxiliar nesta projeção de vendas, foi feito um questionário (anexo 1) e 20 dentistas espalhados pelo Brasil o responderam. Destes um total de 50%, responderam que comprariam um

aplicativo de agendamento de consultas. Projetando que em um dia se consiga atingir e apresentar o aplicativo com qualidade para um profissional, pode-se projetar que em um mês (20 dias úteis) dez dentistas se tornarão clientes.

Quadro 8: Projeção de vendas

	Projeção otimista	Projeção realista	Projeção pessimista
Clientes por mês	10	5	2

Fonte: Próprio autor

4.1.4 Plano Financeiro

a) Custos operacionais

- a. Licença de desenvolvedor [YeePLY, 2015]
 - i. Android: U\$ 25,00 ou R\$ 100,00*
 - ii. Apple: U\$ 99,00/ano ou R\$ 396,00* anuais
 - iii. Abertura da empresa : R\$ 751,00
 - iv. Registro marca : R\$ 170,00
 - v. Exclusividade marca (10 anos) : R\$ 706,50

*utilizando a cotação de 1U\$ = 4R\$

b) Custos fixos mensais

- a. Hospedagem site: R\$ 30,00 / mês
- b. Registro domínio: R\$ 9,90 / mês
- c. Contador (Empresa Contabilizei) = R\$ 99,90 / mês

c) Custos variáveis

- a. Primeiros seis meses
 - i. Panfletos: média de R\$ 150,00 / mês
 - ii. Deslocamento: média de R\$ 150 / mês
 - iii. Imposto = 9%
- b. De seis em seis meses o investimento com divulgação aumenta R\$ 300,00 no mínimo

d) Investimento inicial

- a. Serão necessários R\$ 2123,50 para se cobrir os custos de operação do aplicativo, dividido entre os dois sócios.
- b. Os sócios também dividirão o total de R\$ 1876,50 de capital de giro
- c. Totalizando R\$ 4000,00 de investimento inicial total

e) Ponto de equilíbrio mensal

Com o ponto de equilíbrio pode-se calcular qual a quantidade de clientes para se cobrir os custos mensais. Nos primeiros 6 meses o ponto de equilíbrio é de 4 clientes. De 6 meses a um ano, o ponto de equilíbrio é de 9 clientes.

f) Fluxo de caixa

a. Premissas

- i. Clientes são fiéis ao aplicativo e não há desistência nos primeiros meses
- ii. Total de 320 consultas/mês por dentista
- iii. Nos primeiros 6 meses de empresa será feito pelos sócios a divulgação direta à clientes.
 1. Depois de 6 meses de marketing direto, considera-se uma taxa de crescimento de 5% ao mês.

Tabela 3 : Projeção de clientes por cenário

	Número de clientes								
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Otimista	10	20	30	40	50	60	80	155	259
Provável	5	10	15	20	25	30	40	72	130
Pessimista	2	4	6	8	10	12	16	29	52

Fonte: Próprio autor

- Cenário provável

Tabela 4 : Fluxo de caixa para cenário provável (em R\$)

Cenário provável	até o 1 mês	1 mês	2 mês	3 mês	4 mês	5 mês	6 mês	7 mês	8 mês	9 mês	10 mês	11 mês	ano 1	ano 2	ano 3
Entradas															
Receita de vendas	0	432	864	1296	1728	2160	2592	2765	2851	3024	3110	3283	3456	6221	11232
Capital de giro		1877													
Saídas															
Investimento	2124														
Custo mensal		440	440	440	440	440	440	740	740	740	740	740	1040	1340	1640
Imposto		39	78	117	156	194	233	249	257	272	280	295	311	560	1011
Fluxo no período	-2124	1830	346	740	1133	1526	1919	1776	1855	2012	2090	2248	2105	4321	8581
Saldo de caixa	-2124	-294	53	792	1925	3451	5370	7146	9000	11012	13103	15350	17455	21776	30357

Fonte: Próprio autor

- Cenário Otimista
 - Tabela 5 : Fluxo de caixa para cenário otimista(em R\$)

Cenário otimista	até o 1 mês	1 mês	2 mês	3 mês	4 mês	5 mês	6 mês	ano 1	ano 2	ano 3
Entradas										
Receita de vendas	0	864	1728	2592	3456	4320	5184	6912	13392	22378
Capital de giro		1877								
Saídas										
Investimento	2124									
Custo mensal		440	440	440	440	440	440	1040	1340	1640
Imposto		78	156	233	311	389	467	622	1205	2014
Fluxo no período	- 2124	2223	1133	1919	2705	3491	4278	5250	10847	18724
Saldo de caixa	- 2124	99	1232	3151	5856	9348	13625	18875	29722	48445

Fonte: Próprio autor

- Cenário Pessimista
 - Tabela 6 : Fluxo de caixa para cenário pessimista(em R\$)

Cenário pessimista	até o 1 mês	1 mês	2 mês	3 mês	4 mês	5 mês	6 mês	ano 1	ano 2	ano 3
Entradas										
Receita de vendas	0	173	346	518	691	864	1037	1382	2506	4493
Capital de giro		1877								
Saídas										
Investimento	2124									
Custo mensal		440	440	440	440	440	440	1040	1340	1640
Imposto		16	31	47	62	78	93	124	226	404
Fluxo no período	-2124	1594	-125	32	189	346	504	218	940	2448
Saldo de caixa	-2124	-530	-655	-623	-434	-87	416	634	1574	4023

Fonte: Próprio autor

- Indicadores de viabilidade no cenário provável

Quadro 9 : Indicadores de desempenho

Indicadores	Ano 1
Ponto de equilíbrio	9 Clientes / mês
Lucratividade	71%
Rentabilidade	171%
Payback Simplificado	6 meses

Fonte: Próprio autor

- Memória de cálculo:
 - Lucratividade = $(\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$.
 - Lucratividade = $(19579 / 27562) \times 100 = 71\%$ ao ano.
 - Rentabilidade = Resultado do fluxo de caixa anual (média dos 12 meses) / investimento inicial
 - Rentabilidade = $(6853,30 / 4000) \times 100 = 171,3\%$

4.1.5 Plano de implementação

Quadro 10: Descritivo do plano de Implementação

Atividade	Responsável	Status	Meses					
			Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto
Desenvolvimento do plano de negócios	Mateus	Finalizado	x					
Desenvolvimento do aplicativo	Sócio	andamento	x					
Criação do site	Sócio	não iniciado		x				
Validação com primeiro cliente	Sócio	não iniciado			x			
Criação dos	Mateus	não iniciado				x		

blogs								
Criação página redes sociais	Mateus	não iniciado				x		
Lançamento da versão beta	Sócio	não iniciado					x	
Captação de clientes	Mateus	não iniciado					x	x
Brainstormig de melhorias	Ambos	não iniciado						x
Lançamento da versão final	Sócio	não iniciado						x

Fonte: Próprio autor

5. Considerações Finais

O plano de negócios desenvolvido para o aplicativo OdontoFácil, de agendamento de consultas odontológicas ajudou na análise do mercado, mostrando que apesar da economia brasileira estar em um momento ruim, os três mercados envolvidos no empreendimento, aplicativos, odontológico e de smartphones, seguem com força total de crescimento. Devido a existência da parceria entre os dois sócios responsáveis pelas atividades de operação do aplicativo, este tem seu custo bastante reduzido. Tendo um custo fixo mensal de R\$ 439,90. Considerando, o baixo custo de operação, inúmeras vantagens para o cliente e uma pesquisa satisfatória quanto a aceitabilidade do produto, pode-se concluir que seu desenvolvimento será aceito no mercado.

Para os sócios, a plano de negócios mostrou que o aplicativo tem uma capacidade enorme de geração de lucros. Tem uma taxa de lucratividade de 71% em seus primeiro ano de mercado e um Payback de apenas 6 meses. Se mostrou também um projeto extremamente rentável.

O objetivo geral deste trabalho era criar um plano de negócios para um empreendimento no setor de aplicativos de agendamento de consultas

odontológicas para smartphones e web, e este objetivo foi cumprido no capítulo 4 desta monografia, onde foram analisados diversos itens de mercado e foram desenvolvidos os planejamentos financeiro, marketing e de implementação.

Quanto aos objetivos específicos deste estudo pode-se assim resumir: o objetivo específico 1 “fazer uma revisão de literatura sobre planos de negócios” foi atingido no capítulo dois; o objetivo específico 2 “analisar a estrutura de um plano de negócio” também foi atingido e está descrito no capítulo 3; os objetivos específicos de número 3, 4 e 5 foram atingidos no capítulo 4 deste trabalho.

Quanto a questão problema desta monografia, que foi: Qual a viabilidade de se desenvolver um aplicativo, web e para smartphones, de agendamento de consultas odontológicas e qual o melhor modelo de plano de negócios para se desenvolver este empreendimento? Esta questão pode ser respondida da seguinte forma: O melhor modelo de negócios para o desenvolvimento deste aplicativo é o de Lacruz (2008) e o desenvolvimento deste aplicativo é viável, socialmente, economicamente e financeiramente, devido ao seu baixo investimento e grande aplicação no mercado de aplicativos e para a odontologia.

Quanto a metodologia , pode-se dizer que o estudo de caso se adequou perfeitamente aos objetivos colocados e o plano de negócios é a melhor ferramenta para de tomar uma decisão de viabilidade

Quanto a trabalhos futuros decorrentes desta monografia indica-se o desenvolvimento e lançamento do aplicativo no mercado brasileiro.

6. Referências

BIZPLAN BUILDER, versão 10.0. [s.l.]: Jian. 2006

BUSINESS PLAN PRO, versão 7.0 [s.l.] Palo Alto. 2007

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CNOVA, 2015. **Crescimento do mercado mobile no Brasil e mundo**. Disponível em <<http://marketplace.br.cnova.com/artigo/crescimento-do-mercado-mobile-no-brasil-e-no-mundo/>> Acesso em 5 de março de 2016

COIFMAN, R. **Saiba mais sobre o poder dos aplicativos**. Disponível em <<http://www.1line.com.br/blog/aplicativos-moveis-blog/o-poder-dos-aplicativos/>> Acesso em 28 de Fevereiro de 2016.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. Disponível em <<http://cfo.org.br>> Acesso em 10 de março de 2016

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DENTAL OFFICE. Disponível em <www.dentaloffice.com.br> Acesso em 14 de março de 2016

DEXTRA, 2015. Disponível em <<http://dextra.com.br/midia/a-industria-de-aplicativos-no-brasil/>> Acesso em 4 de março de 2016

DIÁRIO DO NORDESTE. **Pesquisa mostram a evolução do mercado mobile**. Disponível em <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/suplementos/tecno/online/pesquisas-mostram-a-evolucao-do-mercado-mobile-no-brasil-1.1293207>> Acesso em 7 de março de 2016

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. 1a ed. São Paulo: LTC, 2015.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ENDEAVOR. Plano de negócios x Modelo de negócios. Disponível em <<https://endeavor.org.br/plano-de-negocios-x-modelo-de-negocios/>> Acesso em 20 de Fevereiro de 2016.

FAVERO, D. **Seis motivos para se investir no mercado de aplicativos.** Disponível em <<http://digital.comunique-se.com.br/Show/6-motivos-para-investir-no-mercado-de-Aplicativos?WTWQ5OOsvO/50npOfAkmqg==>> Acesso em 1 de março de 2016

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, William; HATT, Paul. **Métodos em pesquisa social.** 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979.

GUIA DA CARREIRA. Quanto ganha um dentista? Disponível em <<http://www.guiadacarreira.com.br/salarios/quanto-ganha-um-dentista/>> Acesso em 3 de março de 2016

IBGE, 2013. Relatórios Economia. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia> Acesso em 1 de fevereiro de 2016

INFO, edição setembro de 2008. São Paulo. Editora Abril, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1985.

JIAN. **Handbook of business plannig: Bizplan Builder interactive.** JIAN Tools. Mountain View CA, 1997.

JORNAL DO ESTADO DE GOIÁS. **Mesmo com a Crise economia goiana crescerá em 2015.** Disponível em <<http://www.jornalestadodegoias.com.br/2015/08/24/mesmo-com-crise-economia-goiana-crescera-em-2015/>> Acesso em 8 de março de 2016

LACRUZ, A.J. **Plano de negócios: Passo a Passo, transformando sonhos em negócios**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.

MAKEBIZ, versão 1.0 [s.l.]: Softpack. 2004.

MAKE MONEY, versão 2.0 [s.l.]: DoctorSys. 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Disponível em <<http://www.pt.org.br/aplicativos-para-celular-sao-mercado-promissor-no-brasil/>> Acesso em 1 de março de 2016

MOBIDENTAL. Disponível em < www.mobidental.com> Acesso em 14 de março de 2016

MPN . Disponível em < www.meuplanodenegocios.com.br > Acesso em 12 de janeiro de 2016

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. **Dez razões para não se fazer um plano de negócios**. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2013/11/10-razoes-para-nao-fazer-um-plano-de-negocios.html>> Acesso em 16 de Fevereiro de 2016

PEREIRA, Heitor J.; SANTOS, Silvio A. **Criando seu próprio negócio: Como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

PEREIRA, D. **A diferença entre plano e modelo de negócios**. Disponível em <<http://blog.luz.vc/videos/a-diferenca-entre-o-plano-de-negocios-e-o-modelo-de-negocios/>> Acesso em 19 de fevereiro de 2016

PINHEIRO, M. **Indústria do aplicativo decola no Brasil**. Disponível em <http://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2015/05/18/interna_tecnologia,6

48580/industria-de-aplicativos-decola-no-brasil.shtml> Acesso em 29 de Janeiro de 2016

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTAL ADMINISTRADORES. **Diferenças entre plano e modelo de negócios**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-diferenca-entre-o-plano-e-o-modelo-de-negocio/81376/>> Acesso em 22 de fevereiro de 2016

PORTAL IG. Disponível em <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/guia-de-profissoes/odontologia/4ee381acfb3b72f057000048.html>> Acesso em 3 de março de 2016

PORTAL GLOBO. **Para FMI brasil só voltará a crescer em 2018**. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/para-fmi-brasil-so-voltara-crescer-partir-de-2018-18502256>> Acesso em 8 de março de 2016

SALIM, César. et al. **Construindo Planos de Negócios**. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SALIM César, HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa e RAMAL Silvina. **Construindo plano de negócios**. Editora Campus. São Paulo, 2001.

SEBRAE, 2014. **Como elaborar um plano de negócio**, versão 1.0.95, Minas Gerais: SEBRAE, 2013.

SIMPLES DENTAL. Disponível em <www.simplesdental.com.br> Acesso em 14 de março de 2016

SP PLAN, versão 1.2. São Paulo: SEBRAE/SP e FIESP, 2002.

UOL. **Com 15% dos dentistas do mundo, Brasil tem mercado milionário**. Disponível em <<http://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/bbc/2014/12/18/com-15-dos-dentistas-do-mundo-brasil-tem-mercado-milionario-do-sorriso.htm>> Acesso em 27 de fevereiro de 2016.

YEEPLY, 2015. **Desenvolvedor de app android, como se registrar.** Disponível em <<https://pt.yeeply.com/blog/desenvolver-app-android-como-registrar-no-google-play/>> Acesso em 8 de março de 2016

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUINI, P. **Quatro motivos para deixar o plano de negócios de lado.** Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/4-motivos-para-deixar-o-plano-de-negocios-de-lado>> Acesso em 14 de Fevereiro de 2016

7. Anexo

7.1 Questionário aplicado

Pergunta	Sim	Não	Sem resposta	Total
Em sua clínica ou escritório o uso da agenda de consultas é eficaz?	40%	60%	-	100%
É utilizada algum tipo de agenda eletrônica?	70%	30%	-	100%
O seu consultório possui computador?	100%	-	-	100%
O seu consultório possui algum empregado responsável pelo agendamento?	85%	10%	5%	100%
	alta	média	baixa	
A quantidade de faltas sem justificativas é:	20%	20%	60%	100%
A quantidade de remarcações é:	30%	40%	30%	100%
	sim	não	talvez	
Você compraria um aplicativo ou software para facilitar o agendamento de consultas?	50%	20%	30%	100%