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

THIAGO CANDIDO ALVES ROCHA SILVA

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO:
ESTUDO DE CASO PARA UMA LOJA *ON-LINE* DE *SKATE*

Ouro Preto
2016

THIAGO CANDIDO ALVES ROCHA SILVA

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO:

ESTUDO DE CASO PARA UMA LOJA *ON-LINE* DE *SKATE*

Monografia apresentada à Banca Examinadora da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção, sob a orientação do Prof. André Luís Silva.

Ouro Preto

2016

Monografia intitulada "*Elaboração de um Plano de Negócio: Estudo de Caso para uma loja on-line de Skate*", de autoria do aluno Thiago Candido Alves Rocha Silva, defendida e aprovada em _____ de _____ de 2016, pela comissão avaliadora constituída pelos professores:

Prof. André Luís Silva
Universidade Federal de Ouro Preto
Orientador

Prof. Wellington Tavares
Universidade Federal de Ouro Preto
Examinador

Prof. Gilson Ataliba
Universidade Federal de Ouro Preto
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Maria Celeste e Valmir, por serem uma base exemplar de ensinamentos diários, persistência e humildade.

À Raquel, pelo companheirismo e incentivo imensuráveis.

Ao professor André, pela orientação, paciência e conhecimento repassado durante toda a elaboração deste trabalho.

Aos amigos dos “roles” de Skate e da ASKOP, pelos momentos de diversão e risadas.

À turma de Engenharia de Produção 10.2, pelos aprendizados profissionais e pessoais.

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

RESUMO

A evolução constante das tecnologias de informação e comunicação apresenta consequências nas relações de mercado. No comércio eletrônico, por exemplo, a utilização das tecnologias móveis e das mídias sociais representa uma nova forma de interação entre as empresas e clientes. Esta dinâmica, aliada à significativa facilidade para a entrada de novas empresas e à intensa concorrência presentes no *e-commerce*, evidencia a importância de um bom planejamento antes de se empreender no ramo eletrônico. Diante da necessidade de se planejar a abertura ou a ampliação de um negócio, o Plano de Negócio pode ser citado como uma das ferramentas a serem utilizadas. O presente trabalho apresenta a análise da viabilidade de abertura de uma loja *on-line* de *Skate* realizada através da criação de um Plano de Negócio para tal empreendimento. Trata-se, portanto, de um Estudo de Caso. O estudo é embasado por uma revisão da literatura de Plano de Negócio, a qual apresenta definições, características, vantagens e diversas estruturas possíveis de um plano. Além disso, são apresentados alguns *softwares* existentes no mercado. Para a elaboração do Plano de Negócio da loja *on-line* de *Skate*, foi utilizado o *software* CEPN 3.0, do SEBRAE. Os resultados apresentados permitiram a confirmação da viabilidade do empreendimento através dos indicadores gerados. Além disso, pôde-se comprovar a eficiência de um Plano de Negócio como ferramenta para planejamento e análise de viabilidade de abertura de um negócio.

Palavras-chave: Plano de Negócio, Loja de *Skate*, *e-commerce.*

ABSTRACT

The constant evolution of information and communication technologies has consequences on market relations. In e-commerce, for example, the use of mobile technologies and social media is a new form of interaction between companies and customers. This dynamic, combined with significant ease to the entry of new companies and the intense competition present in e-commerce, highlights the importance of good planning before undertaking the electronic branch. Faced with the need to plan the opening or expansion of a business, the Business Plan can be cited as one of the tools to be used. This paper presents an analysis of the feasibility of opening a Skateboarding on-line store, which was made through the creation of a Business Plan for such enterprise. It is, therefore, a Case Study. The study is grounded by a review of the literature of Business Plan, which provides definitions, characteristics, advantages and various possible structures of a plan. Furthermore, some software available on the market are presented. For the preparation of the Skateboarding on-line shop Business Plan, we used the CEPN 3.0 software, from SEBRAE. The results presented allowed to confirm the viability of the enterprise through the generated indicators. Moreover, it was possible to prove the efficiency of a Business Plan as a tool for planning and analysis of opening feasibility of a business.

Keywords: *Business Plan, Skate shop, e-commerce.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO 8
1.1 Formulação do problema 9
1.2 Objetivos 11
1.2.1 Objetivo geral 11
1.2.2 Objetivos específicos 12
1.3 Justificativas 12
1.4 Estrutura do trabalho 16

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 17
2.1 Plano de Negócio 17
2.2 Estruturas de Plano de Negócio 21
2.3 Comparação das estruturas 22
2.4 *Softwares* para desenvolvimento de Plano de Negócio 24
2.4.1 MakeMoney 25
2.4.2 *Software* CEPN (Como Elaborar um Plano de Negócio) 3.0 26
2.4.3 Empreenda! 27
2.4.4 Profit 28

3 METODOLOGIA 30
3.1 Definições e decisões metodológicas 30

4 PLANO DE NEGÓCIO 34
4.1 Sumário Executivo 34
4.2 Análise de mercado 35
4.2.1 Estudo dos clientes 36
4.2.2 Estudo dos concorrentes 36
4.2.3 Estudo dos fornecedores 39
4.3 Plano de *marketing* 45
4.3.1 Produtos a serem vendidos 45
4.3.2 Definição dos preços 46
4.3.3 Estratégias promocionais 47
4.3.4 Estrutura de comercialização 47
4.3.5 Localização do negócio 48
4.4 Plano operacional 49
4.4.1 Leiaute 49
4.4.2 Capacidade instalada 49
4.4.3 Processos operacionais 50
4.4.4 Necessidade de pessoal 51
4.5 Plano financeiro 51
4.5.1 Investimentos fixos 52
4.5.2 Capital de giro 54
4.5.3 Investimentos pré-operacionais 58
4.5.4 Investimento total 59
4.5.5 Faturamento mensal 59
4.5.6 Custos de comercialização 61
4.5.7 Apuração do custo de mercadorias vendidas (CMV) 61
4.5.8 Custos com depreciação 63
4.5.9 Custos fixos operacionais mensais 64

4.5.10 Demonstrativo de resultados 64
4.5.11 Indicadores de viabilidade 65
4.6 Construção de cenários 66
4.7 Avaliação estratégica 67
4.8 Avaliação do plano 69

5 CONCLUSÃO 71

REFERÊNCIAS 73

ANEXO A - Análise de estruturas de Plano de Negócio 76

1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO

A velocidade na qual ocorre o fluxo de informações e o surgimento de novas tecnologias na atualidade abre espaço para que pessoas e organizações façam cada vez mais uso das mesmas para criar algo novo ou uma nova forma de se realizar algo. Dentro desse ambiente de mudanças e inovações, o termo empreendedorismo é destacado por diversos autores.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) fazem uma breve análise cronológica do termo, na qual o ato de empreender, até o século XVIII, era associado, em quase sua totalidade, a correr riscos. Ainda segundo os autores, somente em meados do século XX estabeleceu-se a noção de *empreender como inovador*, sendo que até o início de tal século ainda não se distinguia empreendedores de gerentes. Já o conceito de empreendedorismo sob um prisma individual, segundo a análise, foi explorado neste século, o qual reflete em tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar risco ou fracasso.

Para Dornelas (2008, p. 22), a definição que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1941): “o 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”.

De acordo com Hashimoto e Borges (2014), existem vários motivos que levam uma pessoa a empreender, sendo que nenhum deles é errado e o importante é que exista essa motivação, esse estímulo. Alguns motivos destacados por tais autores são:

- Liberdade, autonomia e independência;
- Meio de sobrevivência;
- Para ter o que fazer;
- Ambições financeiras;
- Fazer a diferença no mundo;
- Uma excelente ideia de negócio.

Segundo Dornelas (2008), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990. Para Hashimoto e Borges (2014), porém, a prática do planejamento não faz parte da cultura empresarial do país e os empreendedores costumam ser

mais realizadores do que redatores ou planejadores, o que acarreta na falência de diversas empresas.

Diante da relevância de se planejar antes de abrir ou ampliar um negócio, é imprescindível a abordagem de uma importante ferramenta: o Plano de Negócio. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o Plano de Negócio é seguramente o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial. Segundo os autores, ele ajuda a sustentar, no empreendedor, a perspectiva sobre o que necessita ser realizado e responde às questões: "Onde estou agora?", "Para onde estou indo?" e "Como chegarei lá?".

No contexto de empreendimentos destaca-se o setor de vendas *on-line*, em específico o de lojas *on-line* de *skate*, o qual será abordado neste estudo em conjunto com a ferramenta Plano de Negócio.

1.1 Formulação do problema

Não é preciso uma análise muito aprofundada para notar que, frequentemente, novos empreendimentos surgem nas cidades. Porém, para que um empreendimento exista, é necessário que antes uma ou mais ideias tenham surgido no pensamento de alguém ou de um grupo de pessoas. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a inovação, o ato de lançar algo novo, é uma das mais difíceis tarefas para um empreendedor, pois exige não só a capacidade de criar e conceber, como também a capacidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente.

O processo de obtenção de uma ideia nem sempre é simples. Algumas pessoas possuem certo "dom de geração de ideias", outras têm grande dificuldade para tal. Porém, este processo pode ser facilitado através da utilização de algumas metodologias, como por exemplo, o *Brainstorming*, as analogias e a observação sistématica de um problema real.

Mas, ideias por si só dificilmente vão garantir o sucesso de um empreendimento. Segundo Dornelas *et al.* (2015), é importante que seja feita uma análise para verificar qual idéia corresponde a uma oportunidade de maior potencial de execução e/ou retorno econômico. Esta análise pode ser feita, por exemplo, com o uso do modelo de negócio Canvas.

Assim, depois de selecionada a melhor oportunidade, pode-se levá-la adiante como um negócio. É quando se torna importante a elaboração de um Plano de Negócio para obtenção e organização de uma visão integrada do empreendimento e de informações como, por exemplo, quais recursos serão necessários para a sua implementação.

Segundo Hashimoto e Borges (2014, p. 21), o Plano de Negócio:

> Trata-se de algo tão importante para quem está montando um negócio que se deve dar a ele importância equivalente ao aparelho de medir pressão para o médico, ao martelo para o carpinteiro ou ao código civil para o advogado. Como instrumento, compara-se também ao pojeto arquitetônico; o arquiteto desenha o seu projeto no papel, faz testes de alternativas, simula com a ajuda de vários tipos de softwares as projeções sobre as variações do terreno, as possibilidades de fachadas e circulação, as opções de luz, sombra e vento em diversas épocas do ano, e tudo o mais que ele pode vislumbrar no papel antes de executar.

Em caso de um planejamento estruturado, com previsões e projeções de mercado, receita, custos e despesas etc., deve-se optar pela elaboração do Plano de Negócio tradicional. Já para a situação na qual não há condições de se fazer previsões mais detalhadas do futuro e nem um objetivo claro a ser atingido, o autor recomenda o Plano de Negócio efectual (DORNELAS *et al*., 2015).

Os tipos de Plano de Negócio apresentados por diversos autores possuem muitos pontos em comum, mas não são semelhantes. De um modo geral, seguem estruturas que estimulam os empreendedores a preencherem seções relacionadas a vários pontos importantes de um negócio, de forma a gerar uma pesquisa por informações e um melhor domínio do que deverá compor o empreendimento.

Conforme Dornelas (2008, p. 86): “Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.*”*.

O tipo de Plano de Negócio a ser selecionado varia de acordo com o empreendimento, pois cada um possui suas peculiaridades quanto à possibilidade e necessidade de se obter certas informações e fazer previsões futuras detalhadas. Além disso, alguns tipos permitem uma resposta mais rápida para quem deseja colocar suas idéias em prática dentro de um menor prazo, outros exigem um planejamento mais aprofundado.

Assim como em qualquer outro trabalho que exige uma pesquisa por informações, a eficácia resultante da elaboração de um Plano de Negócio pode ser diretamente ligada à

confiabilidade e detalhamento dos dados coletados e utilizados. Dornelas (2008) alerta que o plano não deve conter números recheados de entusiasmo ou fora da realidade, pois pior do que não planejar é fazê-lo erroneamente e, pior ainda, conscientemente.

A Internet pode ser destacada como um local de grande fluxo de informações. Vários empreendedores a utilizam tanto para obtenção quanto para divulgação de informações relacionadas aos seus negócios. Segundo Dornelas (2008), tendo em vista o baixo custo de se criar um *site* na Internet, o surgimento de inúmeros modelos de negócios se tornou inevitável. Um dos modelos mais clássicos baseia-se na construção de revendas ou de empresas de varejo na *Web*, o Mercado virtual.

O Mercado virtual constitui apenas um dos vários modelos de negócios presentes no comércio eletrônico. De acordo com Albertin (2010, p. 3): "Comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio.".

O setor de lojas *on-line* de *Skate* esta entre os diversos setores de empreendimentos existentes dentro do Mercado virtual e visa atender o significativo e crescente número de praticantes que, no Brasil, segundo a Confederação Brasileira de Skate - CBSk (2016), aumentou em mais de 100% de 2009 para 2015.

Perante aos pontos listados, este trabalho abordará o tema "Plano de Negócio", tendo como objeto de estudo um empreendimento no setor de lojas *on-line* de *Skate*.

Diante do que já foi exposto, a questão problema desta monografia é a seguinte: O Plano de Negócio é uma ferramenta necessária e suficiente para avaliar a criação de uma loja *on-line* de *Skate*?

1.2 Objetivos

1.2.1 ***Objetivo geral***

Criar um Plano de Negócio para um empreendimento no setor lojas *on-line* de *Skate*.

1.2.2 ***Objetivos específicos***

- 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.

1.3 Justificativas

Nesta parte do texto pretende-se justificar três pontos, sendo estes: a motivação para se trabalhar com Plano de Negócio, a possibilidade de sucesso de um empreendimento no ramo de comércio eletrônico e a motivação para se abrir um negócio envolvendo *Skate*.

A primeira justificativa a ser ponderada refere-se à escolha do Plano de Negócio como tema.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas - SEBRAE (2013), as empresas de pequeno porte geram 52,2% dos empregos com carteira assinada no Brasil, representam 99.1% dos empreendimentos formais e respondem por 20% do PIB. Portanto, são de fundamental importância no estímulo à economia do país e na inclusão social através da maior oferta de postos de trabalho.

O SEBRAE (2016) apresenta dados de 2014 que demonstram um significativo crescimento da produção gerada pelas micro e pequenas empresas, a qual saltou de R$ 144 bilhões em 2001 para R$ 599 bilhões em 2011, em valores de época.

Diante de tais números, o SEBRAE (2016) afirma que os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendedores de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais, pois juntos eles são decisivos para a economia.

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

Negócio permite a obtenção da visão integrada do negócio, de forma que o empreendedor possa tomar decisões mais fundamentadas e embasadas. Os mesmos acrescentam que errar no papel no processo de pesquisa e aprendizado durante a elaboração do plano é muito mais barato do que errar com protótipos reais.

A elaboração de um Plano de Negócio envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. Dispondo de um planejamento adequado, a empresa poderá lucrar mais, possuir um gerenciamento mais eficaz, tomar decisões acertadas, agir corretivamente quando necessário e transformar oportunidades em diferencial competitivo (DORNELAS, 2008).

Lacruz (2008) afirma que o Plano de Negócio serve para diminuir riscos e incertezas inerentes às ambições que se tem, a fim de tornar sonhos em realidade de maneira racional e objetiva. Para o SEBRAE (2013), empreender pode ser uma viagem para um mundo desconhecido, na qual o plano seria o mapa de percurso, através da organização de ideias e da busca das informações detalhadas sobre o negócio em suas diversas abas.

Autores da área afirmam que os benefícios obtidos pelo empreendedor através da elaboração de um Plano de Negócio são diversos, dentre os quais Degen (2009) cita alguns:

- Reunião ordenada de todas as idéias 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 na tentativa 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 dos mesmos, 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 a ser ponderada nesta seção refere-se à possibilidade de sucesso de um empreendimento no ramo de comércio eletrônico.

Atualmente, muito além de uma alternativa, a Internet é uma ferramenta indispensável para a maioria das pessoas. Se uma simples redução na velocidade de navegação pode ser responsável pela geração de vários problemas, imagine então um dia inteiro sem conexão com a rede!

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 com necessidade de agilidade e melhor aproveitamento do tempo, o comércio eletrônico oferece alguns recursos. Em poucos minutos, por meio de uma rápida pesquisa, torna-se possível comparar os preços de lojas distintas de um ou mais produtos desejados e efetuar a compra, sem gastar tempo com o deslocamento até uma loja física e eliminando a possibilidade de se 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.

O varejo *on-line* no Brasil vem se consolidando como um novo canal de vendas que veio para ficar e a expansão da internet a cabo no país tem sido uma das propulsoras do setor, que ainda conta com grande oportunidade de crescimento (SEBRAE, 2014).

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

Uma pesquisa por números mais recentes sobre o comércio eletrônico no Brasil realizada para este estudo confirma que o ramo segue em expansão e oferece oportunidades para empreendedores. Segundo a E-bit (2016), 39,1 milhões de consumidores virtuais realizaram pelo menos uma compra em 2015, o que acarretou em uma movimentação total de R$ 41,3 bilhões (aumento nominal de 15,3% em relação a 2014) no *e-commerce* nacional. A empresa estima que, no ano de 2016, este faturamento tenha um crescimento nominal de 8%, atingindo um total de R$44,6 bilhões.

Além dos números significativos apresentados acima, outros fatores podem ser adicionados à justificativa de se criar um empreendimento no ramo de *e-commerce*, como por exemplo: a possibilidade de menores custos com investimentos em estruturas físicas e de eliminação do aluguel de um ponto comercial, além de um provável alcance maior de clientes potenciais, permitido pela menor existência de barreiras geográficas no mundo virtual.

A terceira e última justificativa a ser ponderada nesta seção refere-se à motivação para se abrir um negócio envolvendo *Skate*.

A Confederação Brasileira de Skate - CBSk publicou em abril de 2016 em seu *site* uma matéria referente a uma pesquisa de verificação do desenvolvimento do *Skate* no Brasil nos últimos anos, realizada pelo Instituto Datafolha em 2015, o qual foi contratado pela própria confederação para a obtenção das estatísticas.

As informações contidas na matéria mostram a evolução do *Skate* nacional através de comparações feitas entre as estatísticas recentes e as dos anos anteriores. Segundo a CBSk (2016) o percentual de domicílios no país que possuem algum praticante de *Skate* foi de 5% em Dezembro de 2009 para 11% em Março de 2015, sendo que cada um desses 11% de domicílios tem em média 1,18 pessoas que praticam.

A CBSk (2016) também afirma que o número de praticantes de *Skate* no país nunca esteve numa ascensão tão expressiva e cita o aumento maior que 100% de 2009 (quando aproximadamente 3.864.000 pessoas praticavam *Skate* no Brasil) pra 2015, quando esse número de praticantes era de aproximadamente 8.450.000 (oito milhões, quatrocentos e cinquenta mil) pessoas.

Quanto aos números relacionados à prática do *Skate* pelas mulheres brasileiras, ainda segundo a confederação, houve um crescimento percentual de 10% em 2009 para 19% em 2015, o que representa um total aproximado de 1.600.000 mulheres praticantes. Já em relação à faixa etária, a maioria dos praticantes (36%) tem idade entre 11 e 15 anos.

Junto ao crescimento da prática ilustrado pelos números acima, existe um mercado nacional com um fluxo de valores significativos. Segundo o Estadao (2014) o mercado do *Skate* já movimentava mais de R$1 bilhão por ano com a venda de roupas e acessórios no início de 2014. Diante de tais números, o jornal reforça que tal mercado reserva uma série de oportunidades para donos de pequenos negócios.

Porém, acredita-se que a maioria dos empreendedores não se motiva apenas por meio de números. Grande parte deles possui uma força motivadora extra e que, muitas vezes, pode ser a principal base da tomada de decisão de se empreender: a paixão pelo que se pretende transformar em um negócio. Portanto, a justificativa de que o autor pratica *Skate* há mais de 10 anos e possui imenso apreço por tal prática pode ser citada como de igual importância em meio aos outros pontos que argumentam a realização deste trabalho.

Diante dos diversos dados apresentados até o momento é notável a possibilidade de sucesso de um empreendimento no setor de lojas *on-line* de *Skate*. Também é vísivel a importância de se elaborar um Plano de Negócio a fim de que o caminho para tal sucesso tenha uma melhor sustentação.

Uma loja *on-line* de *Skate* visa ofertar peças de *Skate*, *Skate*s completos, acessórios e alguns itens de vestuário a praticantes de todo o país, tendo como diferencial a possibilidade de acesso e atendimento a praticantes e/ou clientes potenciais de cidades que não possuem lojas especializadas no ramo.

Esta monografia pretende apresentar a elaboração de um Plano de Negócio para uma loja *on-line* de S*kate*, assim como os resultados da viabilidade de tal empreendimento oriundos desse plano.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos, conforme descrito a seguir.

O Capítulo 1 apresentou uma introdução do trabalho, composta pela formulação do problema, pelos objetivos e pelas justificativas.

No Capítulo 2, por meio de uma revisão bibliográfica, são apresentadas diferentes definições de Plano de Negócio, três possíveis estruturas para a elaboração de um plano e quatro *softwares* que podem ser usados para tal elaboração.

No Capítulo 3 é apresentada a metodologia de elaboração e pesquisa do trabalho.

O Capítulo 4 é composto pelo Plano de Negócio elaborado para análise de viabilidade do empreendimento loja *on-line* de *Skate* e seus resultados.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta a conclusão do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No capítulo anterior apresentou-se a introdução deste estudo, a qual abrange a formulação do problema, os objetivos, as justificativas e a estrutura do trabalho.

Neste capítulo será apresentada uma revisão bibliográfica sobre Plano de Negócio, composta por definições e visões de alguns autores sobre tal ferramenta, apresentação e comparação de três tipos de estruturas de Plano de Negócio e uma análise de *softwares* disponíveis para elaboração de um plano.

2.1 Plano de Negócio

Muitas pessoas provavelmente já pensaram, pelo menos em algum momento da vida, em ser dono de um negócio. Porém, com um tempo de reflexão às vezes não muito grande, pode-se acabar desistindo dessa ideia em meio à insegurança e medo do negócio não "dar certo". O mundo dos negócios exige coragem para se enfrentar determinados riscos, mas ela por si só não é suficiente para que um empreendimento seja bem sucedido. Para Hashimoto e Borges (2014), um negócio saudável é aquele em que o empreendedor ou sua equipe detém pleno domínio sobre todos os seus aspectos.

A utilização do Plano de Negócio como ferramenta para busca e registro de informações sobre as várias partes que envolvem um negócio é citada como de significativa importância por vários autores. Para Dornelas (2015), o empreendedor precisa de informação para analisar a viabilidade financeira e traçar as estratégias de crescimento de seu futuro negócio, sendo este o objetivo do Plano de Negócio.

A definição de Plano de Negócio de Degen (2009, p. 208) pode ser utilizada para reforçar a visão geral de um empreendimento permitida por tal ferramenta:

> O Plano de Negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los.

De acordo com Salim *et al.* (2005, p. 3), "Plano de Negócios é um documento que contem a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receita e resultados financeiros.".

Diante das definições de Plano de Negócio, o planejamento pode ser destacado como um ponto comum à maioria delas. Para Lacruz (2008), o conceito-chave do Plano de Negócio é o planejamento, e planejar evita que alguém se arrisque em um "mundo novo" somente com entusiasmo. 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

Segundo Dornelas (2008), o uso do Plano de Negócio pelos empreendedores brasileiros se popularizou através do setor de *software*, na década de 1990, porém, destacou-se apenas a sua utilidade como documento indispensável na busca de recursos financeiros para um empreendimento. O autor alerta que o plano vai muito além da função citada, podendo ser considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações, que pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor, de forma a seguir um caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

Diante da associação direta de Plano de Negócio com planejamento e frente ao questionamento de quando o mesmo deve ser escrito, Hashimoto e Borges (2014) defendem a visão de que o verdadeiro empreendedor quer agir sempre e, para eles, planejar demais em certos momentos pode significar paralisia na ação. Segundo tais autores, existem dois critérios que determinam o melhor momento para se começar a escrever o plano: o primeiro é quando o risco do negócio atingir um tamanho proporcionalmente alto para o empreendedor; o segundo é quando o empreendedor precisar convencer alguém a apoiar o negócio.

Independente do momento escolhido pelo empreendedor para que o Plano de Negócio seja escrito, tal documento nunca poderá ser tido como finalizado, pois deve ser revisto constantemente. Os ambientes econômico, tecnológico ou interno ao empreendimento sofrem

mudanças constantes, as quais precisam ser refletidas no plano através de atualizações feitas sempre que necessário (LACRUZ, 2008).

Acredita-se que os pontos abordados neste trabalho até o momento tenham sido de significativa relevância para demonstrar a importância de se elaborar um Plano de Negócio. Porém, com o intuito de reforçar esta importância, algumas justificativas citadas por diferentes 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).

Visto que um plano pode ser utilizado para diversos propósitos, não somente para o empreendedor estudar a viabilidade do negócio, é pertinente a abordagem de como sua apresentação pode variar de acordo com o objetivo que se deseja atingir.

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.

Na visão de Degen (2009, p. 210): "Os vários benefícios e propósitos que o Plano de Negócio atenderá sugerem que o candidato a empreendedor faça um plano completo para si, seus possíveis sócios e colaboradores [...]". A partir desse plano completo, segundo o autor, devem ser feitos extratos para os outros diversos públicos, de maneira que sejam orientados para os interessados de cada um deles.

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

Diversas são as pessoas ou entidades a quem o empreendedor pode precisar apresentar o Plano de Negócio para atingir algum objetivo específico. Dornelas (2008, p. 86) apresenta algumas delas e os objetivos relacionados:

- Mantenedores das incubadoras: para outorgar financiamentos a estas;
- Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes;
- Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc;
- Investidores (empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimentos, angels, BNDES, governo etc): para obtenção de investimentos;
- Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento;
- A empresa internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação);
- Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.

- Sócios: para convencê-los a participar do empreendimento e formalização da sociedade.

Para Degen (2009), a pessoa que pretende realizar seu negócio e precisa do apoio de outras deve conseguir convencê-las a ler e avaliar seu Plano de Negócio em ‘um minuto de atenção’ que conseguir dessas pessoas e, eventualmente, marcar uma reunião posterior para apresentá-lo. O autor alerta que tal apresentação, para obter boa interação com os presentes, não pode ser um discurso decorado e deve se limitar ao conceito do negócio, à proposta de valor para o cliente e a alguns pontos relevantes que sustentem o potencial de crescimento e de lucro do novo negócio.

Assim como variações na sua forma de apresentação, o Plano de Negócio também permite flexibilidade quanto à estrutura utilizada para sua elaboração, pois o mesmo não é, e nem deve ser encarado, como um documento rígido. Tal característica será mais bem abordada e embasada a seguir.

2.2 Estruturas de Plano de Negócio

Uma das mais importantes características do Plano de Negócio, já citada neste estudo, é permitir visão e análise mais gerais de um negócio através das várias partes que o compõem. Porém, dentre essas várias partes, algumas são singulares, o que acarreta em uma estrutura diferente para cada negócio, sem que seja possível uma padronização. Daí a importância de outra característica do plano: a flexibilidade quanto à estrutura utilizada para sua elaboração.

Dornelas (2008) afirma que não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócio, pois cada negócio tem peculiaridades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

Mesmo existindo diferenças entre os negócios, Lacruz (2008) ressalva que, por outro lado, há conteúdos mínimos que devem ser considerados para a maioria dos empreendimentos. Portanto, tornam-se viáveis e interessantes a análise e a comparação entre as estruturas de Plano de Negócio apresentadas por alguns autores.

Para este trabalho foram selecionadas 3 estruturas apresentadas por fontes já utilizadas como referências teóricas anteriormente, são elas: Lacruz (2008), SEBRAE (2013) e Dornelas

(2013). Acredita-se que essas estruturas sejam suficientes para a realização de uma análise e uma comparação de bom embasamento e que permitam significativa noção da flexibilidade existente no escopo de elaboração do Plano de Negócio. O QUADRO 1 apresenta as 3 estruturas selecionadas e as seções que as compõem.

QUADRO 1

Estruturas de Plano de Negócio selecionadas e seções que as compõem

	SEBRAE (2013)	Lacruz (2008)	Dornelas (2013)
Seção 1	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo
Seção 2	Análise de mercado	Descrição da empresa	O conceito do negócio
Seção 3	Plano de marketing	Plano de marketing	Mercado e competidores
Seção 4	Plano operacional	Plano financeiro	Equipe de gestão
Seção 5	Plano financeiro	Plano de implantação	Produtos e serviços
Seção 6	Construção de cenários		Estrutura e operações
Seção 7	Avaliação estratégica		Marketing e vendas
Seção 8	Avaliação do plano		Estratégia de crescimento
Seção 9	Roteiro para coleta de informações consolidado		Finanças

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

As seções que compõem cada uma das 3 estruturas apresentadas acima possuem variações quanto a definições e conteúdos. Portanto, realizou-se uma análise pormenorizada de cada uma delas, a qual está presente no Anexo A.

2.3 Comparação das estruturas

Conhecidas as 3 estruturas e suas respetivas seções, realizou-se uma comparação entre elas, a qual será apresentada a seguir. Vale ressaltar que essa comparação jamais teria como objetivo apontar qual estrutura é a melhor, pois essa é uma questão relativa, visto que cada uma delas pode se adequar melhor a determinado negócio e objetivo.

A seção de Sumário executivo apresenta semelhança considerável nas 3 estruturas em relação ao conteúdo que deve possuir, sendo que em todas elas chama-se atenção para o fato de que tal seção precisa ser uma síntese bem elaborada dos principais pontos do negócio. Porém, a ênfase dada ao poder da utilização do Sumário Executivo para a venda do negócio a interessados por Lacruz (2008) e Dornelas (2013) é maior do que a dada pelo SEBRAE (2013).

SEBRAE (2013) apresenta uma seção de Análise de Mercado interessante, pelo fato desta estimular o empreendedor a fazer um estudo completo envolvendo diversos fatores relacionados aos clientes, concorrentes e fornecedores. A seção de Mercado e Competidores de Dornelas (2013) apresenta várias questões que servem de guia para uma análise de mercado tão boa quanto. Já Lacruz (2008) propõe que a análise de mercado seja feita dentro da seção Plano de Marketing e apresenta um conteúdo teórico mais completo dentro desta etapa, que serve como uma boa base de ajuda ao empreendedor para elaboração de tal análise.

Além da Análise de Mercado, a seção de Plano de Marketing da estrutura de Lacruz (2008) apresenta mais dois tópicos que são abordados em seções diferentes nas outras estrututuras analisadas, são eles: a estratégia empresarial e a projeção de vendas. SEBRAE (2013) apresenta uma seção exclusiva para a estratégia empresarial, chamada Avaliação Estratégica, assim como Dornelas (2013) apresenta a seção Estratégia de Crescimento, ambas com foco na análise SWOT. Quanto à projeção de vendas, SEBRAE (2013) sugere que seja feita na seção de Plano Financeiro e Dornelas (2013) indica que seja realizada na seção de Marketing e Vendas.

Com relação ao restante do conteúdo da seção de Plano de Marketing, as 3 estruturas englobam aspectos próximos, sendo que Lacruz (2008) e Dornelas (2013) sustentam tal seção através dos 4Ps (posicionamento do produto/serviço, preço, praça, promoção) e SEBRAE (2013) utiliza outros 5 tópicos (principais produtos e serviços, preço, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização do negócio) que estão diretamente ligados aos 4Ps, permitindo resultados próximos.

SEBRAE (2013) indica que no Plano Operacional sejam informados os seguintes itens de um negócio: layout, capacidade produtiva, processos operacionais e necessidade de pessoal. Os mesmos itens, para Dornelas (2013), a fim de responderem a uma série de questionamentos, devem ser informados separadamente nas seções de Equipe de Gestão, de Produtos e Serviços e de Estrutura e Operações, as quais, segundo o autor, estão diretamente ligadas. Já na estrutura de Lacruz (2008), indica-se a abordagem de tais itens na seção de Descrição da Empresa, com um maior grau de detalhamento.

Quanto à questão financeira, todas as estruturas analisadas apresentam uma seção separada para tal, com sugestões de informações importantes de serem relacionadas em um Plano Financeiro. Porém, Dornelas (2013) e Lacruz (2008) fazem uso de conceitos e teorias financeiras que podem não ser muito didáticas para pessoas com pouco conhecimento na área,

o que talvez dificulte a elaboração de tal seção. Já a estrutura do SEBRAE (2013) apresenta etapas que podem facilitar um pouco a execução desta parte.

Até o presente momento desta comparação percebe-se que, mesmo através de diferentes combinações ou níveis de aprofundamento, todas as estruturas analisadas apresentam algumas questões em comum, consideradas importantes ao se estudar um negócio através da elaboração de seu plano. Por outro lado, existem questões e seções que não estão presentes em todas as estruturas.

Algumas seções que não são comuns a todas as estruturas analisadas podem ser destacadas, como por exemplo, Construção de Cenários, Avaliação do Plano e Roteiro para Coleta de Informações Consolidado, presentes na estrutura do SEBRAE (2013), assim como Plano de Implantação, presente na estrutura de Lacruz (2008).

O destaque dado às seções se deve ao fato de que a Construção de Cenários permite que se pense na preparação para diferentes situações que a empresa poderá vir a enfrentar; a Avaliação do Plano reforça a importância da atualização constante do Plano de Negócio; o Roteiro para Coleta de Informações Consolidado permite maior organização na elaboração do plano e o Plano de Implantação proporciona um cronograma de implementação do negócio para ser usado como guia.

2.4 *Softwares* para desenvolvimento de Plano de Negócio

A elaboração de um Plano de Negócio pode ser facilitada através do uso de um *software*. Existem vários *sofwares* no mercado com esse intuito, sendo que a maioria deles apresenta algum custo.

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).

As funcionalidades ofertadas, o suporte técnico e a estrutura para elaboração de um plano utilizada em cada *software* existente no mercado variam. Para este trabalho, fez-se uma

pesquisa por informações nos *sites* das empresas responsáveis por alguns *softwares* e o resultado é apresentado a seguir.

2.4.1 ***MakeMoney***

O MakeMoney, segundo o *site* da Starta, única empresa autorizada a efetuar sua comercialização, 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). A Starta afirma que o MakeMoney é intuitivo, fácil de usar e permite que o conteúdo do Plano de Negócio seja exportado para Word e Excel (com exceção da versão demo).

Alguns dos recursos oferecidos pelo MakeMoney são: edição dos textos e inserção de dados sobre o negócio em um ambiente integrado; geração automática de análises e projeções financeiras à medida que os dados do negócio são inseridos; indicação automática de erros e inconsistências do Plano financeiro; seção “Opiniões dos Especialistas” que coloca o usuário em contato com conteúdo (leituras, vídeos, áudio ou apresentações) voltado para inovação e gestão empreendedora e suporte técnico gratuito por e-mail para clientes.

É um *software* pago (R$199,00 + cursos online + conteúdo exclusivo) e o preço possui desconto no caso de compra de pacotes com 10 ou 20 licenças. Não possui mídia física (CD-ROM e manuais impressos) e tem os seguintes requisitos para instalação: computador com *Windows* 98 em diante (outros sistemas precisarão de emuladores), resolução mínima de 1024x768 e mínimo de 60MB de espaço em disco.

A FIG. 1, a seguir, apresenta a tela principal do MakeMoney.

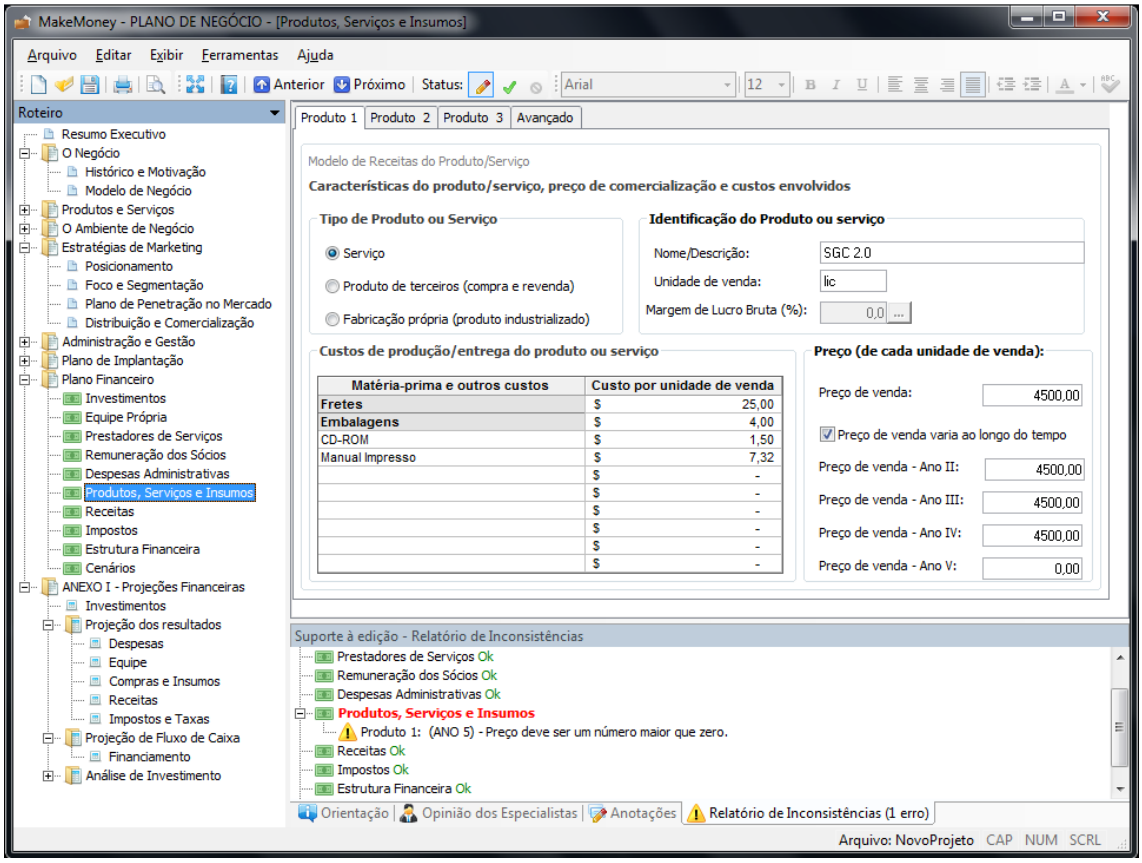


FIGURA 1 - Tela principal do *software* MakeMoney.

Fonte: *Website* da empresa Starta, 2016.

2.4.2 ***Software CEPN (Como Elaborar um Plano de Negócio) 3.0***

O *Software* CEPN 3.0, segundo o SEBRAE (2016), seu criador, permite a organização extremamente dinâmica das informações relativas ao negócio, a revisão das etapas do Plano de Negócio a qualquer momento, o planejamento das atividades que serão desenvolvidas e definição das tarefas, responsáveis, prazos e resultados almejados.

Algumas vantagens apresentadas pelo *software* são: dicas e exemplos de projetos; exportação do plano em PDF ou para o Word com personalização da estrutura; importação e exportação do plano (o plano pode ser iniciado no trabalho e continuado em casa ou na faculdade) e elaboração de até 5 planos diferentes com o mesmo CPF.

O SEBRAE disponibiliza gratuitamente em seu *site* o instalador do *software*, assim como arquivos que auxiliam o usuário na instalação e utilização do mesmo , alertando que, para um funcionamento correto, é preciso ter o *Adobe flash plugin Activex* e o *Microsoft.net Framework* instalados no computador. A utilização do *software* também é gratuita.

2.4.3 ***Empreenda!***

O *software* Empreenda! aborda pontos chaves de um empreendimento, como documentar o que está sendo planejado e comparar com o que esta sendo feito, além de poder facilitar a obtenção de financiamento de terceiros.

Segundo informações do *site* do próprio *software*, o preenchimento de todos os tópicos considerados necessários em um Plano de Negócio é auxiliado por uma interface simples e fácil de ser compreendida, na qual cada item possui uma descrição do que é importante ser colocado.

Uma das vantagens do Empreenda! é a possibilidade de adição de novos tópicos na estrutura inicial de Plano de Negócio do mesmo, o que permite o aumento da abordagem necessária no desenvolvimento do plano, de acordo com as necessidades do empreendedor e sem perder a estrutura já proporcionada (FIG. 2).

Planilhas e gráficos contendo demonstrativos dos resultados financeiros projetados podem ser gerados automaticamente pelo Empreenda! utilizando-se as informações financeiras inseridas pelo usuário. Além disso, pode-se calcular ponto de equilíbrio, taxa interna de retorno e lucratividade. É permitida a criação de até 3 cenários financeiros.

A fim de permitir ao empreendedor um maior equilíbrio entre o que esta sendo feito e o que foi planejado, a criação de um plano de ações é uma ferramenta extra do *software* e possibilita a inserção de metas, prazos e responsáveis. Dessa forma, a evolução do negócio pode ser acompanhada através de gráficos de status de cada meta.

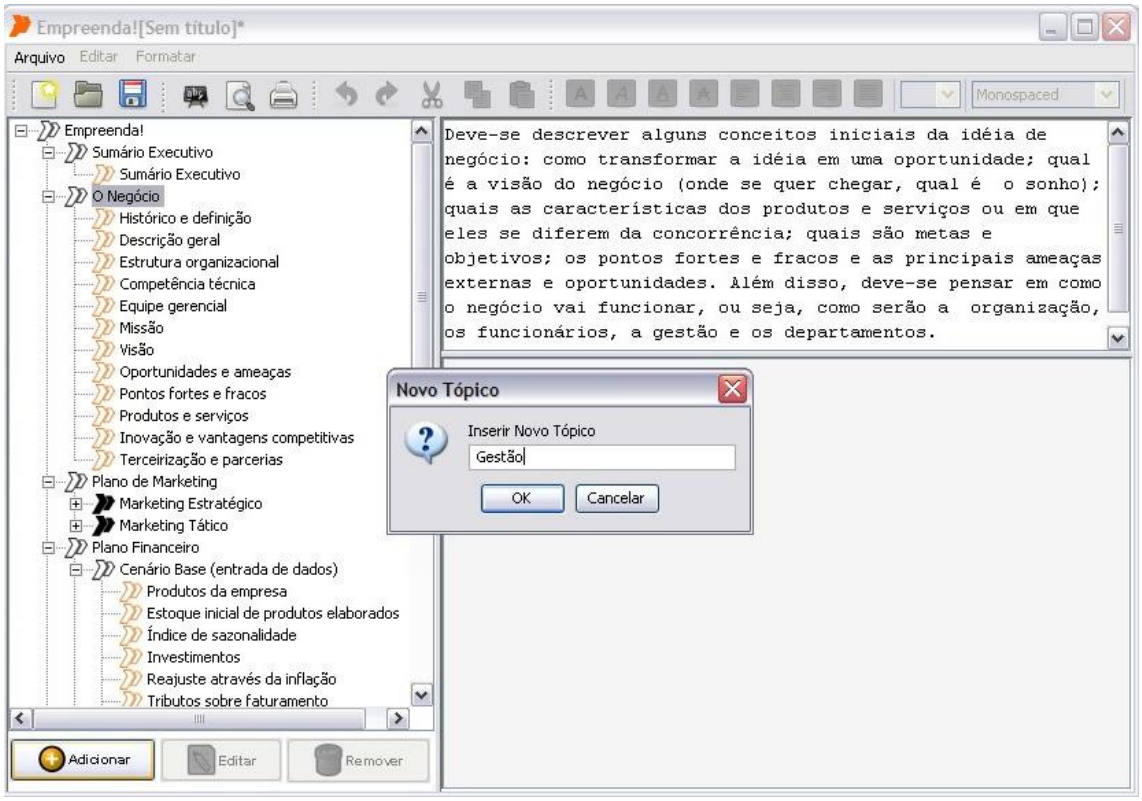


FIGURA 2 - Tela de adição de um novo tópico na estrutura do plano no *software* Empreenda!

Fonte: W*ebsite* do próprio *software*, 2016.

Uma versão de demonstração com validade de 7 dias é disponibilizada no *site* do Empreenda!. A versão completa e de tempo ilimitado pode ser adquirida pelo valor de R$199,00 e, a mesma versão, porém com limite de 60 dias, é vendida por R$129,00. Algumas dúvidas frequentes relacionadas ao *software*, assim como o manual do usuário também são apresentadas no *site*.

2.4.4 ***Profit***

Desenvolvido por Lacruz & ETM Sys, o *software* Profit, segundo seu próprio *site*, possui uma interface agradável e de fácil navegação e foi o primeiro *software* nacional a permitir a elaboração de questões do tipo “e se” no planejamento do empreendimento, criando cenários provável, pessimista e otimista. Através de alterações feitas em 5 variáveis críticas, é possível simular os impactos no resultado esperado do empreendimento (metodologia *what-if scenarios*).

Algumas de suas vantagens são: considera todos os regimes de tributação existentes no Brasil na construção da etapa de Plano Financeiro, tem um sistema de interpretação dos indicadores de viabilidade econômico-financeira e apresenta um manual de elaboração do Plano de Negócio publicado segundo sua estruturação.

Os requisitos mínimos de *hardware* e *software* para sua instalação são:

- Sistema operacional *Windows*;
- Disco rígido com 24 MB disponíveis;
- 64 MB de memória RAM;
- Placa de vídeo VGA (ou superior) ou adaptadores compatíveis;
- *Windows Installer*;
- MS NET *Framework* 3.5 ou superior;
- *Adobe Reader*;
- MS *Word* superior à versão *Start Edition* (formato do Plano de Negócio exportado).

O Profit é pago. Sua venda é feita através de licenças anuais de duas versões: *Standard* e *Advanced*. Os valores não foram encontrados no *site* do *software*, mas o contato para compra pode ser feito através de um *e-mail* comercial disponibilizado no local.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior realizou-se uma revisão bibliográfica sobre Plano de Negócio, composta por definições e visões de alguns autores sobre tal ferramenta, apresentação e comparação de três tipos de estruturas de Plano de Negócio e uma análise de alguns *softwares* disponíveis para elaboração de um plano.

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

3.1 Definições e decisões metodológicas

Assim como a realização de outros trabalhos ou até mesmo de atividades do cotidiano, a elaboração correta de uma pesquisa ou trabalho científico pode ser mais bem guiada e gerar melhores resultados através da seleção de uma metodologia para tal, ou seja, da utilização de um conjunto de atividades planejadas, interligadas e bem estruturadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), embora a utilização de métodos científicos não seja de alçada exclusiva da ciência, não há ciência sem emprego de métodos científicos. As mesmas autoras afirmam que, 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 de pesquisa. Somente após o tema de pesquisa ter sido escolhido é que foi definida 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, p. 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).

Com relação aos procedimentos utilizados para a realização de um Estudo de Caso, neste trabalho 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, porém incorpora contribuições de outras vertentes teóricas que não o positivismo e mostra-se mais detalhado.

Porém, vale ressaltar que a escolha dos procedimentos citada no parágrafo anterior se deu principalmente devido à importância de se guiar melhor o estudo. Isto porque, segundo Gil (2009), ainda não existem modelos que definam com rigor as etapas do processo de planejamento de um Estudo de Caso.

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.

Após definido o tema, tornou-se necessário problematizá-lo, já que uma das finalidades de uma pesquisa é fornecer respostas a problemas propostos. Estabeleceu-se, então, a questão problema deste trabalho, a qual foi 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, realizou-se 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, a qual 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. Sendo assim, tomou-se tal cuidado neste trabalho.

Quanto à modalidade da observação utilizada, notou-se ser composta de uma fusão de algumas características das modalidades Sistemática e Participante Natural. Sistemática

porque se utilizou, para auxílio, de um plano com identificação prévia dos itens interessantes a serem observados: o Plano de Negócio, o qual também serviu como instrumento de registro de resultados das observações. Participante Natural porque o pesquisador pertence ao mesmo grupo que foi estudado.

Com os dados coletados, utilizou-se dos mesmos para a redação de um Plano de Negócio por meio do *software* CEPN 3.0. A escolha de tal *software* se deve ao fato de que o mesmo apresenta uma estrutura composta por seções que abordam as várias partes de um negócio sem um aprofudamento intenso, possibilitando a elaboração do plano com significativo embasamento e dentro do tempo disponível para tal. Além disso, é uma ferramenta gratuita e conta com suporte técnico do SEBRAE.

Por fim, fez-se uma análise dos resultados gerados pelo plano, a qual permitiu a elaboração da seção Conclusão deste trabalho.

4 PLANO DE NEGÓCIO

Neste capítulo será apresentado o Plano de Negócio de uma loja *on-line* de *Skate* elaborado para esta monografia utilizando-se o *software* CEPN 3.0. Tal plano é composto por 8 seções, a saber: 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 do negócio através de seus principais aspectos. Um maior detalhamento do plano é feito nas seções posteriores.

O negócio em questão trata-se de uma loja *on-line* de *Skate*, cujos principais produtos e atividades serão:

- Peças de *Skate*, *Skates* completos, itens de proteção e tênis;
- Escolinha de *Skate* fixa e oficina de *Skate* casual como parte de eventos, em parceria com a Associação de Skatistas de Ouro Preto – ASKOP.

O estoque, que também funcionará como *show room* da empresa, estará localizado em Ouro Preto – MG, e os principais clientes serão crianças, adolescentes e jovens de todo o país.

Quanto aos valores de capital a ser investido e de faturamento e lucro mensais esperados, tem-se:

- Montante de capital a ser investido: R$ 53.114,07.
- Faturamento mensal estimado: R$ 11.165,00.
- Lucro líquido mensal esperado: R$ 975,86.
- Prazo de retorno do investimento: 4 anos e 7 meses.

A forma jurídica da empresa será Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - EIRELI, com enquadramento tributário no Simples Nacional. Os dados do único empreendedor são:

Nome: Thiago Candido Alves Rocha Silva.

Perfil: 25 anos. Pratica Skate desde os 15.

Formação: Engenheiro de Produção (UFOP) e técnico em mecânica geral (SENAI).

Experiência profissional: estágio na empresa Mercedes Benz do Brasil, com atuação nas áreas Planejamento da manutenção e Estação automática de portas.

O empreendedor será responsável pela operação, planejamento, administração e gestão geral da empresa, através das seguintes atribuições:

- Edição de fotos e vídeos;
- Administração dos perfis da empresa nas redes sociais;
- Controle de estoque;
- Adição de produtos no *site*;
- Realização de pedidos de reposição;
- Embalagem e envio de pedidos;
- Atividades de *marketing* digital;
- Atendimento de clientes;
- Organização de eventos;

A missão da empresa será “Incentivar, difundir e apoiar a prática do Skate através da oferta de produtos e da realização de eventos.”.

Todos os recursos necessários para abertura e manutenção do negócio terão como fonte o próprio empreendedor.

4.2 Análise de mercado

A análise de mercado é dividada em três partes: Estudo dos clientes, Estudo dos concorrentes e Estudo dos fornecedores. Para o caso da loja *on-line* de *Skate*, cada uma das partes é apresentada a seguir.

4.2.1 Estudo dos clientes

A idade de pessoas que praticam Skate está, aproximadamente, entre 6 e 45 anos, sendo que, segundo a Confederação Brasileira de *Skate* - CBSk (2016), a maioria dos praticantes (36%) tem entre 11 e 15 anos.

Quanto ao sexo, a grande maioria é composta por homens. Porém, também de acordo com a CBSk (2016), o percentual de mulheres que praticam apresentou crescimento significativo nos últimos anos, passando de 10% em 2009 para 19% (o que representa 1.600.000 mulheres) em 2015.

Em se tratando de pessoas jurídicas, prefeituras são clientes potenciais nos casos de eventos (campeonatos, por exemplo) ou projetos sociais.

A frequência de compras varia por produto. Dentre as peças de *Skate*, os *shapes* são as compradas com maior frequência. Tal frequência também é significativa para Tênis e *Skates* completos.

Quanto aos locais onde os clientes costumam comprar, parte significativa das compras tem sido feita pela internet (devido aos menores preços e à ausência de *Skate Shop* em muitas cidades) e a outra parte é feita nas próprias lojas físicas.

Alguns dos principais fatores que os levam a comprar são: preço, marca, durabilidade e prazo de entrega.

Com relação à localização, por se tratar de uma loja *on-line*, poderão ser atendidos praticantes de qualquer lugar do país. Cidades/regiões que possuem praticantes, mas não têm *Skate Shop*, merecem especial atenção.

4.2.2 Estudo dos concorrentes

Dentre as várias empresas concorrentes existentes no mercado, selecionou-se 4 que apresentam perfil de concorrência direta para serem analisadas. A análise se deu considerando 5 fatores: Produtos, Preço, Condições de pagamento, Localização e Atendimento. Todas as

informações foram obtidas através de consultas aos *sites* das próprias empresas e o resultado é apresentado a seguir.

Dados da empresa Concorrente 1:

Produtos: São vendidos produtos das marcas mais bem conceituadas no mercado do *Skate* através de uma média variedade. As categorias ofertadas são: Vestuário, Peças de *Skate* e Tênis.

Preço: todos os itens apresentam preço competitivo.

Condições de pagamento: Transferência entre contas, depósito bancário, débito em conta corrente e boleto (com até 5% de desconto). Também é oferecido parcelamento através de cartão de crédito em até 3x sem juros nas compras acima de R$199,00 ou em até 18x com juros de até 2,99% ao mês.

Localização: Loja *on-line* com escritório e estoque em São Paulo.

Atendimento: O cliente pode ser atendido via telefone, E-mail ou *Skype*. O *site* da empresa apresenta informações sobre como comprar, prazos de entrega e política de trocas e devoluções.

Dados da empresa Concorrente 2:

Produtos: Grande variedade de produtos e marcas, englobando desde os itens menos conhecidos até os mais bem conceituados no mercado do *Skate*. As categorias ofertadas são: Vestuário, Peças de *Skate*, *Skates* completos e Kits de proteção.

Preço: Apresentam os preços mais competitivos entre os concorrentes analisados.

Condições de pagamento: Boleto á vista ou parcelamento no cartão de crédito em até 12 vezes sem juros (parcela com valor mínimo de R$30,00).

Localização: Loja *on-line* com escritório e estoque no Paraná.

Atendimento: O cliente pode ser atendido via telefone ou E-mail. O *site* da empresa apresenta informações bem detalhadas sobre como efetuar uma compra, entrega, troca, devolução e perguntas frequentes. Muitos elogios de clientes com relação ao atendimento estão disponíveis no *site*.

Dados da empresa Concorrente 3:

Produtos: É vendida uma grande variedade de produtos e marcas, desde itens mais simples e menos conhecidos até os mais bem conceituados no mercado. Além das categorias Vestuário, Peças de *Skate, Skates* completos e Kits de proteção, também são oferecidos tênis e produtos de diversos outros esportes.

Preço: Todos os itens apresentam preço competitivo. Pode-se destacar a oferta de preços promocionais em compras envolvendo mais de um item.

Condições de pagamento: Boleto à vista ou parcelamento por cartão de crédito (o número de parcelas permitidas e os juros variam por produto e pedido).

Localização: Loja *on-line* com escritório e parte do estoque em São Paulo.

Atendimento: As opções de atendimento ao cliente são via E-mail ou telefone. Estão disponibilizadas áreas no *site* da empresa com informações sobre como comprar e esclarecimento de dúvidas frequentes.

Alguns dos produtos ofertados são enviados diretamente do fornecedor ao cliente, gerando assim alguns atrasos na entrega e consequentes reclamações de clientes.

Dados da empresa Concorrente 4:

Produtos: São vendidos produtos das marcas mais bem conceituadas no mercado do *Skate*, por meio de uma média variedade. As categorias ofertadas são: Vestuário, Peças de *Skate, Skates* completos, Kits de proteção e Tênis.

Preço: Apresentam preços mais altos do que a média geral do mercado.

Condições de pagamento: Descontos de até 5% no pagamento por meio de boleto à vista. Possibilidade de parcelamento em até 6 vezes sem juros (parcela mínima de R$40,00) e até 12 vezes com juros. Também é possível pagar através de débito online.

Localização: Loja *on-line* e lojas físicas nas seguintes cidades: Porto Alegre, São Paulo, Canoas, Maringá e Ponta Grossa.

Atendimento: O cliente tem a opção de ser atendido via telefone, E-mail ou *chat on-line*. Informações sobre como comprar e esclarecimento de dúvidas frequentes estão

disponíveis no *site* da empresa. O atendimento é elogiado por muitos dos clientes nas redes sociais da empresa.

Algumas estratégias, ferramentas ou práticas utilizadas pelos concorrentes analisados a serem destacadas são:

- Informações detalhadas dos produtos e respectivas marcas no *site*;
- Parcerias com canais, páginas e atletas de *Skate*;
- Frete grátis para pedidos que atendem a certas condições de valores e regiões de destino;
- Anúncios patrocinados e sorteios nas redes sociais;
- Área destinada a comentários e opiniões de clientes no *site*;
- Disponibilização de guias que ajudam os clientes na escolha do(s) produto(s) mais adequado(s) às suas necessidades;
- Oferta de desconto na primeira compra para clientes que se cadastram no *site*.
- Integração entre as contas nas redes sociais;
- Publicação de fotos de clientes sendo atendidos na loja.

Conclui-se que, para que se possa concorrer de igual pra igual com as empresas analisadas e oferecer um atendimento em condições tão boas quanto, a utilização das estratégias, ferramentas e práticas listadas é de grande importância. Além disso, devem ser buscadas alternativas com o intuito de uma diferenciação e obtenção de melhores resultados.

4.2.3 Estudo dos fornecedores

Para a realização deste estudo, buscou-se pelas empresas fornecedoras de todos os produtos e respectivas marcas com as quais se pretende trabalhar. Além disso, foi feito o contato com tais empresas para a obtenção de informações referentes a preço, condições de pagamento, prazo de entrega e localização. Os dados são apresentados a seguir.

Dados da empresa Fornecedor 1:

Itens fornecidos: Produtos das marcas A, F, T, Y, Z, J1.

Preço: Os preços são competitivos e o frete é grátis.

Condições de pagamento: Para pedidos com valor entre R$500,00 (valor mínimo) e R$1.000,00 o prazo para pagamento é de 30 dias. Já para pedidos com valor acima de R$1.000,00, pelo menos metade do pagamento deve ser feito à vista e o restante em até 30 dias.

Oferta de desconto de 5% para pedidos com pagamento à vista.

Prazo de Entrega: De 3 a 7 dias úteis.

Localização: A empresa é do estado de São Paulo, mas possui representante em Minas Gerais que entrega os produtos nas lojas.

Dados da empresa Fornecedor 2:

Itens fornecidos: Produtos das marcas H, O, V, Y, Z.

Preço: Os preços são competitivos e o frete é grátis.

Condições de pagamento: Para pedidos com valor entre R$400,00 (valor mínimo) e R$1.000,00, o pagamento deve ser à vista. Já para o caso do valor estar entre R$1.000,00 e R$1.500,00, é oferecida a opção de parcelamento em 30/60 dias. Se o pedido possuir valor acima de R$1.500,00, é possível o parcelamento em 30/60/90 dias.

Não há opção de desconto para pagamentos à vista.

Prazo de Entrega: De 2 a 4 dias úteis.

Localização: A empresa está localizada em Minas Gerais e possui representante que entrega os produtos nas lojas.

Dados da empresa Fornecedor 3:

Itens fornecidos: Produtos das marcas K, M, O, P, I1.

Preço: Possui preços competitivos e opção de frete grátis para pedidos com valor acima de R$2.000,00.

Condições de pagamento: O pagamento pode ser à vista ou através de parcelamento em até 12 vezes, este com acréscimo que varia de acordo com o número de parcelas.

Sem opção de desconto para pagamentos à vista.

Prazo de Entrega: De 4 a 8 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado do Rio Grande do Sul.

Dados da empresa Fornecedor 4:

Itens fornecidos: Produtos das marcas I, N, H1.

Preço: Possui preços competitivos e o frete é pago pelo cliente, independente do valor do pedido.

Condições de pagamento: Para pedidos com valor entre R$400,00 (valor mínimo) e R$1.000,00, o pagamento deve ser à vista. Se o valor estiver entre R$1.000,00 e R$2.000,00, é possível parcelar o pagamento em 21/28 dias. No caso de pedidos com valor acima de R$2.000,00, existe a opção de parcelamento em 21/28/35 dias.

Oferta de desconto de 3% no pagamento à vista.

Prazo de Entrega: De 4 a 7 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado de São Paulo.

Dados da empresa Fornecedor 5:

Itens fornecidos: Produtos das marcas G, L, S, X, F1.

Preço: Apresenta preços competitivos e o frete é pago pelo cliente, independente do valor do pedido.

Condições de pagamento: O valor mínimo de pedido é de R$1.200,00. O pagamento pode ser à vista ou parcelado em 28/56/84 dias, sendo que a segunda opção é válida somente para empresas com no mínimo 24 meses de existência.

Prazo de Entrega: De 3 a 6 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado de São Paulo, mas possui representante com alguns produtos em Minas Gerais.

Dados da empresa Fornecedor 6:

Itens fornecidos: Produtos das marcas U, V, W.

Preço: Possui preços competitivos e o frete é pago pelo cliente, independente do valor do pedido.

Condições de pagamento: O valor mínimo de pedido é de R$1.000,00. O pagamento pode ser à vista ou parcelado no cartão de crédito em até 3 vezes sem juros.

Prazo de Entrega: De 4 a 7 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado de São Paulo.

Dados da empresa Fornecedor 7:

Itens fornecidos: Produtos da marca C.

Preço: Preços competitivos e opção de frete grátis para pedidos com valor acima de R$2.100,00.

Condições de pagamento: Para pedidos com valor entre R$700,00 (valor mínimo) e R$1.400,00, o prazo de pagamento é de 30 ou 45 dias. Se o valor do pedido estiver entre R$1.400,00 e R$2.100,00, existe a opção de parcelamento em 30/60 dias ou 45/75 dias. Já no caso do valor estar entre R$2.100,00 e R$4.400,00, as opções de parcelamento são 30/60/90 dias ou 30/45/50/75/90 dias. Por fim, no caso de pedidos com valor acima de R$4.400,00, o parcelamento pode ser feito em 30/60/90/120 dias ou 30/45/60/75/90/105/120 dias.

Opção de desconto de 4% no caso de pagamento à vista.

Prazo de entrega: De 4 a 8 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado do Paraná.

Dados da empresa Fornecedor 8:

Itens fornecidos: Produtos da marca M1.

Preço: Apresenta preços competitivos e frete grátis.

Condições de pagamento: O valor mínimo de pedido é de R$2.000,00. As condições de pagamento além da opção à vista são informadas somente após análise de crédito feita pela empresa, depois de realizado o cadastro do lojista.

Prazo de entrega: Aproximadamente 30 dias.

Localização: A empresa esta localizada no estado de São Paulo.

Dados da empresa Fornecedor 9:

Itens fornecidos: Produtos da marca L1.

Preço: Possui preços competitivos e oferta de frete grátis para pedidos com valor acima de R$2.000,00.

Condições de pagamento: Para pedidos com valor entre R$1.500,00 (valor mínimo) e R$2.500,00, pode-se parcelar o pagamento de forma que metade do valor seja quitada à vista e a outra metade no prazo de 30 dias. No caso do valor do pedido estar entre R$2.500,00 e R$3.500,00, existe a opção de pagamento de 33% do valor à vista e parcelamento do restante em 30/60 dias. Já para pedidos com valor acima de R$3.500,00, é oferecida a opção de pagamento de 25% do valor à vista e parcelamento do restante em 30/60/90 dias.

Oferta de 5% de desconto no pagamento à vista.

Prazo de entrega: Aproximadamente 30 dias.

Localização: A empresa esta localizada no estado de São Paulo.

Dados da empresa Fornecedor 10:

Itens fornecidos: Produtos da marca B.

Preço: Apresenta preços competitivos e oferta de frete grátis para pedidos com valor acima de R$1.500,00.

Condições de pagamento: Prazo de até 30 dias para pagamento de pedidos com valor entre R$500,00 (valor mínimo) e R$1.000,00. No caso de pedidos com valor entre R$1.000,00 e R$1.500,00, pode ser feito o pagamento em parcelas iguais nos prazos de 30/45 dias. Já para um valor entre R$1.500,00 e R$2.500,00, existe a opção de parcelamento em 30/45/60 dias. Por fim, para pedidos com valor acima de R$2.500,00, os prazos possíveis, para pagamentos em parcelas iguais, são de 30/45/60/75 dias.

Oferta de 8% de desconto no pagamento à vista.

Prazo de entrega: De 4 a 7 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado de São Paulo.

Dados da empresa Fornecedor 11:

Itens fornecidos: Produtos da marca N1.

Preço: Apresenta preços competitivos e frete grátis.

Condições de pagamento: O valor mínimo de pedido é de R$2.200,00. As condições de pagamento além da opção à vista são informadas somente após análise de crédito feita pela empresa, depois de realizado o cadastro do lojista.

Prazo de entrega: Aproximadamente 35 dias.

Localização: A empresa esta localizada no estado de São Paulo.

Dados da empresa Fornecedor 12:

Itens fornecidos: Produtos da marca E.

Preço: Possui preços competitivos e oferece frete grátis para pedidos com valor acima de R$1.000,00.

Condições de pagamento: O pagamento de pedidos com valor até R$800,00 deve ser à vista. No caso de pedidos com valor entre R$800,00 e R$1.500,00, pode-se fazer o pagamento através de metade do valor à vista e um prazo de 30 dias para a quitação do restante. Em se tratando de um valor de pedido maior que R$1.500,00, o lojista poderá pagar 33% do valor do pedido à vista e parcelar o restante em 30/60 dias.

Prazo de entrega: De 2 a 5 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado de Minas Gerais.

Dados da empresa Fornecedor 13:

Itens fornecidos: Produtos das marcas Q, R, W, E1.

Preço: Apresenta preços competitivos e opção de frete grátis para pedidos com valor acima de R$1.800,00.

Condições de pagamento: O valor mínimo de pedido é de R$600,00 e o pagamento da primeira compra deve ser à vista. Quanto às compras posteriores, existe a opção de prazo de 30 dias para o pagamento de pedidos com valor entre R$600,00 e R$1.500,00, sendo que

metade do valor deve ser quitada à vista. A possibilidade de se pagar 33% do valor do pedido e quitar o restante em 30/60 dias é válida para pedidos com valor entre R$1.500,00 e R$3.000,00. Em se tratando de compras com valores maiores, o total pode ser dividido em 4 parcelas, sendo estas: entrada e prazos de 30/60/90 dias.

Prazo de entrega: De 4 a 7 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado de São Paulo.

Dados da empresa Fornecedor 14:

Itens fornecidos: Produtos da marca D.

Preço: Apresenta preços competitivos e oferece frete grátis para pedidos com valor acima de R$1.500,00.

Condições de pagamento: O valor mínimo de pedido é de R$800,00. O pagamento de pedidos com valor até R$1.500,00 deve ser à vista. Já no caso do valor estar entre R$1.500,00 e R$2.000,00, existe a opção do pagamento ser feito em até 30 dias. Para situações de pedidos com valores maiores do que R$2.000,00, o pagamento pode ser parcelado em 30/60 dias.

Prazo de entrega: de 4 a 8 dias úteis.

Localização: A empresa esta localizada no estado do Rio Grande do Sul, mas possui representante com alguns produtos em Minas Gerais.

4.3 Plano de marketing

O Plano de marketing é composto por 5 partes, são elas: Produtos a serem vendidos, Definição dos preços, Estratégias promocionais, Estrutura de comercialização e Localização do Negócio. Cada uma delas é apresentada a seguir.

4.3.1 Produtos a serem vendidos

Os produtos a serem comercializados na loja são:

- *Skates* completos das marcas A, B e D;
- *Shapes* nacionais das marcas B, E e G;
- *Shapes* importados das marcas I, K e L;
- *Trucks* nacionais das marcas M, N e O;
- *Trucks* importados das marcas P e R;
- Rodas nacionais das marcas T e U;
- Rodas importadas das marcas K, V e W;
- Rolamentos nacionais das marcas I, Y e A1;
- Rolamentos importados da marca Z;
- Lixas nacionais da marca B;
- Lixas importadas das marcas I, E1 e F1;
- Tênis importados das marcas M1 e N1;
- Tênis nacionais da marca L1;
- Parafusos de base das marcas L e N;
- Parafusos centrais das marcas N e R;
- Amortecedores das marcas S e H1;
- Chaves para montagem de Skates das marcas P e I1;
- *Longboards* da marca J1;
- *Cruisers* da marca C;
- Kits de proteção da marca D;
- Capacetes da marca D.

Informações referentes a quantidades e custos dos produtos listados acima serão apresentadas na seção de Plano Financeiro.

4.3.2 Definição dos preços

Os preços dos produtos serão estabelecidos levando-se em consideração os custos, os preços dos concorrentes diretos, o perfil dos clientes e a margem de lucro que se pretende obter.

Devido à variação existente entre valores de produtos do mesmo tipo, porém de marcas diferentes, serão considerados valores médios para os cálculos envolvendo os preços dos produtos na seção de Plano Financeiro.

4.3.3 Estratégias promocionais

Os anúncios e promoções dos produtos serão feitos através dos perfis da empresa nas redes sociais e da própria loja *on-line*.

Serão realizadas publicações alternadas de produtos, acontecimentos no mundo do *Skate* em geral e nas marcas com as quais a empresa trabalha e de vídeos de atletas que a empresa apoiará. Dessa forma, pode-se evitar que o conteúdo publicado fique repetitivo.

A chegada de novos produtos na loja será anunciada aos clientes através de publicações nas redes sociais ou até mesmo por contato direto via telefone (no caso de clientes mais próximos e que comprarem com maior frequência). Em se tratando de produtos com maior giro e lucratividade, poderão ser utilizadas publicações patrocinadas.

Para publicações patrocinadas também serão utilizadas as redes sociais. Esse tipo de publicação abordará, em sua maior parte, imagens ou vídeos que apresentem produtos de marcas mais conhecidas no mercado, com o intuito de chamar maior atenção dos clientes. Além disso, tais publicações irão transferir ao público o foco e a identidade da empresa.

Uma forma adicional de divulgação da loja para clientes potenciais é através de parceiros, como canais de divulgação de vídeos ou páginas de *Skate* nas redes sociais. Portanto, será realizada uma pesquisa futura para identificação de possíveis parceiros e requisitos de cada parceria, a fim de que seja feita a seleção daquela que possa gerar melhores resultados.

4.3.4 Estrutura de comercialização

Os produtos serão comercializados via Internet e também fisicamente no estoque / *show room* em Ouro Preto. No caso da internet, a comercialização ocorrerá indiretamente através dos perfis nas redes sociais e diretamente através da loja *on-line*. Para a apresentação

dos produtos, serão utilizadas imagens e informações importantes sobre a marca, o material e as especificações técnicas dos mesmos.

O Pagseguro será o sistema de pagamento utilizado, o qual estará interligado à plataforma do *site*. Portanto, serão aceitas as seguintes formas de pagamento: cartões de crédito, cartões de débito, depósito em conta, boleto, débito online e *voucher*.

Em eventos, será montada uma tenda com estante móvel para exibição e venda de alguns produtos.

A distribuição dos pedidos realizados pela loja *on-line* acontecerá via Correios e o custo do frete para envio dos mesmos será pago pelos clientes.

4.3.5 Localização do negócio

O negócio estará localizado na própria residência do empreendedor, a qual se situa na Rua Vitorio Zanetti, bairro Lagoa, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais.

O lugar selecionado para a montagem do empreendimento possui espaço suficiente para armazenagem e exibição dos produtos, sendo que o cômodo em questão funcionará como um *show room*. Dessa forma, o atendimento de clientes de Ouro Preto ou de cidades próximas poderá ser feito no próprio local. Já os clientes de outros locais serão atendidos via loja *on-line*.

Algumas vantagens do lugar escolhido são:

- Estar localizado na região Sudeste, onde se encontra grande parte dos fornecedores e clientes potenciais;
- Ser de fácil acesso e seguro;
- Ausência de concorrentes diretos nas cidades próximas;
- Existência de agência dos Correios no bairro vizinho.

4.4 Plano operacional

Nesta seção são relacionados fatores que estão diretamente ligados ao processo de operação do negócio através de 4 partes, a saber: Leiaute, Capacidade instalada, Processos operacionais e Necessidade de pessoal. A descrição de cada uma delas é feita a seguir.

4.4.1 Leiaute

O Leiaute corresponde à disposição dos recursos no espaço e, se bem estruturado, pode permitir redução dos desperdícios, facilitar a localização dos produtos e aumentar a produtividade do negócio.

Na loja em questão, os produtos a serem vendidos serão dispostos nas paredes do cômodo em prateleiras e estantes. Já na posição central, haverá um armário de chão que será utilizado tanto para exibição de alguns itens quanto para armazenamento de estoque reserva. Também serão dispostos um assento e um espelho, a fim de que os clientes possam experimentar os tênis com maior conforto.

Dessa forma, o cômodo da residência selecionado estará estruturado para o atendimento de clientes de Ouro Preto ou cidades próximas e para o armazenamento de estoque. Além disso, o leiaute permitirá boa disposição, localização e exibição dos produtos.

4.4.2 Capacidade instalada

A capacidade instalada da empresa esta relacionada à quantidade de clientes que pode ser atendida com a estrutura planejada. No caso deste empreendimento, a capacidade máxima de comercialização será influenciada, principalmente, por três fatores:

- O empreendedor será responsável por praticamente todas as atividades envolvidas na operação do negócio;
- O estoque varia com o tipo de produto e, no geral, não é alto;
- O prazo de entrega de cada fornecedor varia.

Dessa forma, considerando-se os fatores listados anteriormente, acredita-se que seja possível o atendimento de, aproximadamente, 8 clientes por dia.

4.4.3 Processos operacionais

Os processos operacionais correspondem à forma como a empresa irá funcionar, ou seja, à sua rotina. No empreendimento em questão, as atividades ao longo do dia serão as seguintes:

- Checar agenda de compromissos do dia para evitar que outras atividades sejam programadas para horários já agendados;
- Acessar o email da loja para verificar se existe algum novo pedido. Caso exista e o pagamento já tenha sido confirmado, separar e embalar os itens solicitados e entrar em contato com o(s) cliente(s), informando que o pedido foi recebido com sucesso e agradecendo pela preferência. Se o pagamento ainda não tiver sido confirmado, perguntar ao(s) cliente(s) se realmente há interesse no pedido e, se sim, separar os itens e aguardar confirmação de pagamento;
- Verificar se existe algum e-mail novo relativo a contato de marcas e/ou clientes. Se sim, ler e responder;
- Acessar os perfis nas redes sociais e a caixa de mensagens do celular para responder, caso haja, contatos ou comentários de clientes e/ou marcas;
- Caso tenha chegado algum pedido enviado pelos fornecedores, fotografar os produtos, editar as imagens, adiciona-las à loja online e publica-las nas redes sociais;
- Verificar o feed das páginas e perfis de marcas de *Skate* que a empresa curte/segue nas redes sociais e salvar publicações a serem compartilhadas;
- Trabalhar na edição de imagens, fotos e vídeos de *Skate* em geral ou de skatistas apoiados pela loja para que sejam publicados nos perfis nas redes sociais;
- Checar agenda de eventos para verificar se existe algum evento próximo de interesse. Caso haja, analisar possibilidade de ser dado algum tipo de apoio e de comparecer a tal(is) evento(s);

- Por volta das 14h: verificar no e-mail da loja se existe algum novo pedido para que, caso exista, sejam tomadas as providências relativas a pedidos já citadas acima;
- Por volta das 15h: ir à agência dos Correios para encaminhar o(s) pedido(s) embalado(s) e, em seguida, enviar o número de rastreio ao(s) respectivo(s) cliente(s);
- No final do dia: programar publicações do dia seguinte nos perfis da loja nas redes sociais.

As tarefas relacionadas à escolinha de *Skate* serão acrescentadas na lista acima somente quando forem definidos, após reunião com a Associação de Skatistas de Ouro Preto, os dias e horários nos quais a mesma acontecerá.

O responsável por todas as tarefas citadas é o próprio empreendedor. Os materiais, ferramentas e equipamentos necessários para a realização das mesmas serão apresentados na seção de Plano Financeiro.

4.4.4 Necessidade de pessoal

Este tópico tem como objetivo a listagem de todo o pessoal necessário para o funcionamento do negócio, assim como as qualificações exigidas para tal.

Para o funcionamento da loja *on-line* de *Skate*, o próprio empreendedor realizará praticamente todas as atividades. Será contratado, casualmente, o serviço de um(a) *Designer Gráfico* para a elaboração de *banners* bimestrais para o *site*, profissional este que possui conhecimento de programas e técnicas de edição de imagens.

4.5 Plano financeiro

A seção de Plano Financeiro envolve previsões e cálculos de quanto a empresa necessitará em termos de capital e vendas, além dos principais indicadores de viabilidade. Tais cálculos e previsões são divididos em algumas etapas, são elas: Investimentos fixos,

Capital de giro, Investimentos pré-operacionais, Investimento total, Faturamento mensal, Custos de comercialização, Apuração do custo de mercadorias vendidas (CMV), Custos com depreciação, Custos fixos operacionais mensais, Demonstrativo de resultados e Indicadores de viabilidade.

As etapas listadas acima e seus respectivos cálculos são apresentados a seguir.

4.5.1 Investimentos fixos

O cálculo dos investimentos fixos envolve a relação de todos os bens a serem adquiridos para o funcionamento apropriado do negócio, assim como seus respectivos valores e quantidades.

A TAB. 1 apresenta a relação dos equipamentos necessários para o funcionamento apropriado da loja *on-line* de *Skate*.

TABELA 1

Equipamentos necessários para o funcionamento apropriado da loja *on-line* de *Skate*

Descrição	Quantidade	Valor Unitário
Câmera para fotografar produtos	1	R$ 2.500,00
Câmera para produção de vídeos/fotos de Skate	1	R$ 2.000,00
Máquina de cartão	1	R$ 720,00
TOTAL	-	**R$ 5.220,00**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

A TAB. 2 apresenta a relação dos móveis e utensílios necessários para o funcionamento apropriado da loja *on-line* de *Skate*.

TABELA 2

Móveis e utensílios necessários para o funcionamento apropriado da loja *on-line* de *Skate*

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Tenda + mesas + cadeiras (eventos)	1	R$ 500,00	R$ 500,00
Estante para exibição de produtos	1	R$ 80,00	R$ 80,00
Caixas (para embalagem de pedidos)	1	R$ 200,00	R$ 200,00
Plástico bolha (embalagem de pedidos)	1	R$ 30,00	R$ 30,00
Tesoura (embalagem de pedidos)	1	R$ 10,00	R$ 10,00
Caneta (embalagem de pedidos)	2	R$ 4,00	R$ 8,00
Fita adesiva (embalagem de pedidos)	3	R$ 5,00	R$ 15,00
Papel pardo (embalagem de pedidos)	1	R$ 20,00	R$ 20,00
Cadeira de escritório	1	R$ 350,00	R$ 350,00
Estilete de metal (para montagem de *Skates*)	1	R$ 25,00	R$ 25,00
Chave (montagem de *Skates*)	1	R$ 35,00	R$ 35,00
Armário de chão (para exibição e armazenagem de produtos)	1	R$ 600,00	R$ 600,00
Itens para construção de prateleiras (tábuas, cremalheiras, parafusos etc)	1	R$ 250,00	R$ 250,00
TOTAL	-	-	**R$ 2.123,00**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Portanto, somando-se os resultados finais das TAB. 1 e 2, tem-se que o valor do Investimento fixo total necessário será de R$ 7.343,00.

4.5.2 Capital de giro

O capital de giro nada mais é do que o montante necessário para o funcionamento normal da empresa, ou seja, engloba a compra de mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Seu cálculo envolve a soma de dois valores principais: o valor de estoque inicial e o valor do caixa mínimo.

O valor de estoque inicial é obtido através da listagem de todos os itens que deverão ser adquiridos para posterior comercialização na loja, com respectivas quantidades e custos.

O valor do caixa mínimo representa o quanto a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. É obtido levando-se em consideração os prazos médios de vendas, compras e estocagem.

A TAB. 3 apresenta a relação dos itens a serem adquiridos para estoque inicial da loja, com respectivas quantidades e custos.

TABELA 3

Itens a serem adquiridos e comercializados na loja com quantidades e custos

(Continua)

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Tênis marca N1	36	R$ 150,00	R$ 5.400,00
Tênis marca M1	36	R$ 150,00	R$ 5.400,00
Tênis marca L1	36	R$ 75,00	R$ 2.700,00
Kit de proteção marca D	12	R$ 70,00	R$ 840,00
Capacete marca D	12	R$ 60,00	R$ 720,00
Cruiser marca C	5	R$ 150,00	R$ 750,00
Longboard marca J1	5	R$ 260,00	R$ 1.300,00
Chave para montagem de *Skates* marca P	3	R$ 65,00	R$ 195,00
Chave para montagem de *Skates* marca I1	5	R$ 35,00	R$ 175,00
Parafuso central marca R	5	R$ 25,00	R$ 125,00

TABELA 3

Itens a serem adquiridos e comercializados na loja com quantidades e custos

(Continua)

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Parafuso central marca N	5	R$ 8,00	R$ 40,00
Amortecedor marca S	10	R$ 22,00	R$ 220,00
Amortecedor marca H1	15	R$ 14,00	R$ 210,00
Parafusos de base marca L	10	R$ 12,00	R$ 120,00
Parafusos de base marca N	25	R$ 9,00	R$ 225,00
Lixa marca F1	8	R$ 40,00	R$ 320,00
Lixa marca E1	10	R$ 26,00	R$ 260,00
Lixa marca I	10	R$ 26,00	R$ 260,00
Lixa marca B	30	R$ 10,00	R$ 300,00
Rolamento marca Z	6	R$ 60,00	R$ 360,00
Rolamento marca Y	5	R$ 35,00	R$ 175,00
Rolamento marca I	4	R$ 30,00	R$ 120,00
Rolamento marca A1	15	R$ 8,00	R$ 120,00
Roda marca W	3	R$ 130,00	R$ 390,00
Roda marca V	3	R$ 130,00	R$ 390,00
Roda marca K	4	R$ 75,00	R$ 300,00
Roda marca U	4	R$ 60,00	R$ 240,00
Roda marca T	5	R$ 40,00	R$ 200,00
Truck marca R	3	R$ 160,00	R$ 480,00
Truck marca P	4	R$ 125,00	R$ 500,00
Truck marca O	5	R$ 60,00	R$ 300,00
Truck marca N	5	R$ 85,00	R$ 425,00
Truck marca M	5	R$ 35,00	R$ 175,00
Shape marca E	6	R$ 55,00	R$ 330,00
Shape marca B	8	R$ 60,00	R$ 480,00

TABELA 3

Itens a serem adquiridos e comercializados na loja com quantidades e custos

(Conclusão)

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
Shape marca I	4	R$ 100,00	R$ 400,00
Shape marca G	6	R$ 70,00	R$ 420,00
Shape marca L	5	R$ 130,00	R$ 650,00
Shape marca K	10	R$ 175,00	R$ 1.750,00
Skate completo marca D	6	R$ 100,00	R$ 600,00
Skate completo marca B	10	R$ 100,00	R$ 1.000,00
Skate completo marca A	10	R$ 85,00	R$ 850,00
TOTAL (A)	-	-	**R$ 30.215,00**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

O cálculo do caixa mínimo da loja *on-line* de *Skate* é apresentado, por meio de três passos, a seguir.

1º passo: Prazo médio de vendas.

O prazo médio de vendas corresponde ao prazo médio concedido aos clientes para que eles efetuem o pagamento do que compraram. A TAB. 4 exibe este prazo considerando que 30% das vendas serão recebidas em 30 dias, 50% em 20 dias e 20% à vista.

TABELA 4

Prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	Porcentagem das vendas	Número de dias	Média Ponderada em dias
A prazo 1	30,00	30	9,00
A prazo 2	50,00	20	10,00
À vista	20,00	0	0,00
Prazo médio total	-	-	**19**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

2º passo: Prazo médio de compras.

O prazo médio de compras corresponde ao prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos adquiridos. A TAB. 5 exibe este prazo considerando que 50% das vendas serão pagas em 30 dias e 50% à vista.

TABELA 5

Prazo médio de compras

Prazo médio de compras	Porcentagem das vendas	Número de dias	Média Ponderada em dias
A prazo	50,00	30	15,00
À vista	50,00	0	0,00
Prazo médio total	-	-	**15**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

3º passo: Prazo médio de estoque

O prazo médio de estoque corresponde ao prazo médio de permanência das mercadorias nos estoques da empresa. No caso da loja *on-line* de *Skate*, estima-se que tal prazo seja de 40 dias.

Utilizando-se os resultados dos 3 passos acima, tem-se que o subtotal de recursos fora do caixa é representado por 59 dias (40 + 19) e o subtotal de recursos de terceiros no caixa é representado por 15 dias. Portanto, a necessidade líquida de capital de giro em dias é de 44 (59 – 15). A TAB. 6 apresenta os dados referentes a este cálculo.

TABELA 6

Necessidade líquida de capital de giro em dias

Descrição	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	19
2. Estoques – necessidade média de estoques	40
3. Fornecedores – prazo médio de compras	15
Necessidade líquida de Capital de Giro em dias	44

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

Depois de calculada a necessidade líquida de capital de giro em dias, pôde-se obter o valor total do caixa mínimo necessário multiplicando-se o número de dias pelo custo diário da

empresa. Consultando-se o Custo total da empresa, tem-se que o custo diário da mesma é de R$ 339,64, o que implica em um valor total de caixa mínimo de R$14.944,07. A TAB. 7 apresenta os valores referentes a este cálculo.

TABELA 7

Valor total do caixa mínimo

Descrição	Valor
1. Custo fixo mensal	R$ 2.413,69
2. Custo variável mensal	R$ 7.775,45
3. Custo total da empresa	R$ 10.189,14
4. Custo total diário	R$ 339,64
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	44
Total Caixa Mínimo	**R$ 14.944,07**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Por fim, somando-se o valor do estoque inicial com o valor do caixa mínimo, tem-se que o capital de giro total necessário será de R$ 45.159,07.

4.5.3 Investimentos pré-operacionais

Outros investimentos a serem feitos antes do início das atividades da loja são os Investimentos pré-operacionais, os quais somam um total de R$ 612,00 (TAB. 8).

TABELA 8

Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R$ 462,00
Divulgação de Lançamento	R$ 150,00
TOTAL	**R$ 612,00**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

4.5.4 Investimento total

O investimento total engloba todos os investimentos necessários para a abertura do negócio, ou seja, é a soma dos 3 itens anteriores: Investimentos fixos, Capital de giro e Investimentos pré-operacionais.

Portanto, para o empreendimento em questão, tem-se que o valor do investimento total é de R$ 53.114,07.

4.5.5 Faturamento mensal

Para se estimar o faturamento mensal da empresa, levou-se em consideração, principalmente, o potencial do mercado, a capacidade instalada e a média de preços pelos quais serão ofertados os produtos. Devido à variação nos preços dos itens a serem vendidos, optou-se por juntar marcas diferentes do mesmo tipo de produto e considerar o preço médio dos mesmos para o cálculo do faturamento.

A seguir, é apresentada a TAB. 9 com a relação de todos os itens utilizados no cálculo do Faturamento mensal, seus respectivos valores e quantidades, assim como o valor total estimado de tal faturamento.

TABELA 9

Faturamento mensal estimado em função da quantidade de itens vendidos e preços médios

(Continua)

Produto	Quantidade estimada de venda	Preço médio de venda	Faturamento total
Capacete: marca D	4	R$ 120,00	R$ 480,00
Kit de proteção: marca D	4	R$ 130,00	R$ 520,00
Cruiser: marca C	2	R$ 280,00	R$ 560,00
Longboard: marca J1	2	R$ 500,00	R$ 1.000,00
Chaves para montagem de *Skates*: marcas P, I1	2	R$ 55,00	R$ 110,00

TABELA 9

Faturamento mensal estimado em função da quantidade de itens vendidos e preços médios

(Conclusão)

Produto	Quantidade estimada de venda	Preço médio de venda	Faturamento total
Amortecedores: marcas S, H1	6	R$ 25,00	R$ 150,00
Parafusos centrais: marcas N, R	3	R$ 20,00	R$ 60,00
Parafusos de base: marcas L, N	10	R$ 18,00	R$ 180,00
Tênis nacional: marca L1	6	R$ 140,00	R$ 840,00
Tênis importados: marcas M1, N1	9	R$ 220,00	R$ 1.980,00
Lixas importadas: marcas I, E1, F1	6	R$ 50,00	R$ 300,00
Lixa nacional: marca B	10	R$ 16,00	R$ 160,00
Rolamento importado: marca Z	2	R$ 90,00	R$ 180,00
Rolamentos nacionais: marcas I, Y, A1	7	R$ 40,00	R$ 280,00
Rodas importadas: marcas K, V, W	2	R$ 160,00	R$ 320,00
Rodas nacionais: marcas T, U	3	R$ 95,00	R$ 285,00
Trucks importados: marcas P, R	2	R$ 230,00	R$ 460,00
Trucks nacionais: marcas M, N, O	4	R$ 120,00	R$ 480,00
Shapes importados: marcas I, K, L	4	R$ 230,00	R$ 920,00
Shapes nacionais: marcas B, E, G	8	R$ 110,00	R$ 880,00
Skates completos: marcas A, B, D	6	R$ 170,00	R$ 1.020,00
TOTAL	-	-	**R$ 11.165,00**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

4.5.6 Custos de comercialização

Os custos de comercialização são aqueles ligados diretamente ao ato de se exercer a atividade comercial, como por exemplo, os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. No caso da loja *on-line* de *Skate*, tais custos serão representados pelos impostos do Simples Nacional e pelas taxas cobradas nas vendas feitas por meio do Pagseguro ou através da máquina de cartão.

A TAB. 10, a seguir, contém a relação de tais custos, além dos percentuais que os mesmos representam do faturamento e o valor total destes.

TABELA 10

Custos de comercialização

Descrição	(%) do faturamento	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	8,00	R$ 893,20
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	5,00	R$ 558,25
TOTAL	-	**R$ 1.451,45**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

4.5.7 Apuração do custo de mercadorias vendidas (CMV)

Os custos de mercadorias vendidas são os valores necessários para a reposição das mercadorias que saíram do estoque através das vendas. Portanto, o cálculo dos mesmos está diretamente ligado à estimativa de faturamento mensal, já realizada anteriormente.

Assim como os custos de comercialização, os CMV também são variáveis.

A TAB. 11 apresenta a apuração do custo de mercadorias vendidas da loja *on-line* de *Skate* de acordo com a estimativa de vendas e os custos unitários médios.

TABELA 11

Apuração do custo de mercadorias vendidas de acordo com a estimativa de vendas e os custos unitários

(Continua)

Produto	Estimativa de vendas (em unidades)	Custo unitário médio de aquisição	CMV
Capacete: marca D	4	R$ 60,00	R$ 240,00
Kit de proteção: marca D	4	R$ 70,00	R$ 280,00
Cruiser: marca C	2	R$ 150,00	R$ 300,00
Longboard: marca J1	2	R$ 260,00	R$ 520,00
Chaves para montagem de Skates: marcas P, I1	2	R$ 35,00	R$ 70,00
Amortecedores: marcas S, H1	6	R$ 14,00	R$ 84,00
Parafusos centrais: marcas N, R	3	R$ 10,00	R$ 30,00
Parafusos de base: marcas L, N	10	R$ 10,00	R$ 100,00
Tênis nacional: marca L1	6	R$ 75,00	R$ 450,00
Tênis importados: marcas M1, N1	9	R$ 150,00	R$ 1.350,00
Lixas importadas: marcas I, E1, F1	6	R$ 30,00	R$ 180,00
Lixa nacional: marca B	10	R$ 10,00	R$ 100,00
Rolamento importado: marca Z	2	R$ 60,00	R$ 120,00
Rolamentos nacionais: marcas I, Y, A1	7	R$ 20,00	R$ 140,00
Rodas importadas: marcas K, V, W	2	R$ 90,00	R$ 180,00
Rodas nacionais: marcas T, U	3	R$ 50,00	R$ 150,00
Trucks importados: marcas P, R	2	R$ 140,00	R$ 280,00
Trucks nacionais: marcas M, N, O	4	R$ 60,00	R$ 240,00

TABELA 11

Apuração do custo de mercadorias vendidas de acordo com a estimativa de vendas e os custos unitários

(Conclusão)

Produto	Estimativa de vendas (em unidades)	Custo unitário de aquisição	CMV
Shapes importados: marcas I, K, L	4	R$ 130,00	R$ 520,00
Shapes nacionais: marcas B, E, G	8	R$ 60,00	R$ 480,00
Skates completos: marcas A, B, D	6	R$ 85,00	R$ 510,00
TOTAL	-	-	**R$ 6.324,00**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

4.5.8 Custos com depreciação

Os bens apresentam perda de valor de acordo com que são usados. Portanto, é interessante que seja reservado mansalmente um capital para que seja feita a reposição dos mesmos quando estiverem no fim da vida útil. Os valores destinados a tal reserva representam os custos com depreciação.

Considerando-se a estimativa de vida útil de 10 anos utilizada para máquinas, equipamentos, móveis e utensílios pelo *software* CEPN, tem-se que os custos mensais com depreciação da loja *on-line* de *Skate* seriam os exibidos na TAB. 12 abaixo.

TABELA 12

Custos mensais com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Mensal
Equipamentos	R$ 5.220,00	10	R$43,50
Móveis e utensílios	R$ 2.123,00	10	R$ 17,69
Total	-	-	**R$ 61,19**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

4.5.9 Custos fixos operacionais mensais

Entende-se por custos fixos operacionais mensais todos os custos que independem da quantidade vendida, ou seja, existirão e apresentarão valores iguais todos os meses. No empreendimento em questão, tais custos são representados pela TAB. 13, a seguir.

TABELA 13

Custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo
Honorários do contador	R$ 200,00
Pró-labore	R$ 1.600,00
Serviços do *Designer* Gráfico	R$ 50,00
Material de embalagem	R$ 50,00
Depreciação	R$ 61,19
Hospedagem do *site*	R$ 50,00
Apoio a atletas	R$ 200,00
Marketing digital	R$ 200,00
Registro de domínio do *site*	R$ 2,50
TOTAL	**R$ 2.413,69**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

4.5.10 Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados, através do confronto entre a estimativa de faturamento e os custos totais (fixos + variáveis) da empresa, permite que a viabilidade da mesma seja analisada.

A TAB. 14 exibe o demonstrativo de resultados do empreendimento loja *on-line* de *Skate*, o qual apresenta uma estimativa de lucro líquido mensal de R$975,86.

TABELA 14

Demonstrativo de resultados do empreendimento

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R$ 11.165,00	R$ 133.980,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais	-	-	-
2.1 (-) CMV	R$ 6.324,00	R$ 75.888,00	56,64
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R$ 893,20	R$ 10.718,40	8,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R$ 558,25	R$ 6.699,00	5,00
Total de custos variáveis	R$ 7.775,45	R$ 93.305,40	69,64
3. Margem de Contribuição	R$ 3.389,55	R$ 40.674,60	30,36
4. (-) Custos Fixos Totais	R$ 2.413,69	R$ 28.964,28	21,62
5. Resultado Operacional	**R$ 975,86**	**R$ 11.710,32**	**8,74**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016

4.5.11 Indicadores de viabilidade

Os principais indicadores de viabilidade de uma empresa são: Ponto de equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade e Prazo de retorno do investimento. O Ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar seus custos em um determinado período de tempo. A Lucratividade mede a porcentagem de lucro líquido em relação às vendas. A Rentabilidade representa a porcentagem do investimento total retornada em um período de tempo por meio do lucro líquido. Já o Prazo de retorno do investimento indica em quanto tempo o investimento total realizado para abertura do negócio será retornado, também por meio do lucro líquido.

Os indicadores de viabilidade da loja *on-line* em questão estão representados na TAB. 15, a seguir.

TABELA 15

Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R$ 95.406,82
Lucratividade	8,74 %
Rentabilidade	22,05 %
Prazo de retorno do investimento	4 anos e 7 meses

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

4.6 Construção de cenários

Esta seção tem como objetivo a criação de diferentes situações possíveis de serem enfrentadas pela empresa a ser criada. Isto porque o cenário provável, oriundo das estimativas já realizadas, pode sofrer impacto de diferentes fatores externos e internos, o que levaria a empresa a passar por cenários pessimistas ou otimistas. Dessa forma, deve-se estar preparado para que as melhores ações possíveis sejam tomadas no caso de tais variações.

Para a loja *on-line* de *Skate*, considerou-se a possibilidade de um cenário pessimista, no qual a receita estimada seria 20% menor, e um cenário otimista, no qual tal receita seria 20% maior. Assim, os valores correspondentes aos outros dados financeiros em cada um dos dois cenários são representados na TAB. 16.

Acredita-se que algumas ações possíveis de serem tomadas no caso de um cenário pessimista são:

- Redução no valor do Pró-labore para permitir um menor custo fixo;
- Maior investimento em *marketing* digital, na busca por maior alcance de clientes potenciais e aumento da receita.

Já no caso de um cenário otimista, as seguintes ações podem ser consideradas:

- Ampliação da loja através do investimento em produtos de outras marcas bem conceituadas no mercado;
- Aumento dos investimentos em *marketing* digital e apoio a atletas.

TABELA 16

Cenários provável, pessimista e otimista com respectivos valores financeiros

Descrição	Cenário provável (Valores)	Cenário pessimista (Valores)	Cenário otimista (Valores)
1. Receita total com vendas	R$ 11.165,00	R$ 8.932,00	R$ 13.398,00
2. Custos variáveis totais	-	-	-
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R$ 6.324,00	R$ 5.059,20	R$ 7.588,80
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R$ 893,20	R$ 714,56	R$ 1.071,84
2.3 (-) Gastos com vendas	R$ 558,25	R$ 446,60	R$ 669,90
Total de Custos Variáveis	R$ 7.775,45	R$ 6.220,36	R$ 9.330,54
3. Margem de contribuição	R$ 3.389,55	R$ 2.711,64	R$ 4.067,46
4. (-) Custos fixos totais	R$ 2.413,69	R$ 2.413,69	R$ 2.413,69
Resultado Operacional	**R$ 975,86**	**R$ 297,95**	**R$ 1.653,77**

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

4.7 Avaliação estratégica

A avaliação estratégica é realizada utilizando-se a matriz F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), com o intuito de se identificar e registrar forças e fraquezas da empresa e do(s) empreendedor(es), assim como oportunidades e ameaças no

ambiente onde estão envolvidos. A partir da identificação e registro de tais dados, ações corretivas ou impulsionadoras para o negócio poderão ser planejadas.

As forças são características internas da empresa ou de seus donos que possam representar vantagens competitivas ou auxiliar no atingimento de objetivos. Oportunidades são situações favoráveis do ambiente externo que também podem ajudar a empresa a conseguir certos objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Fraquezas são fatores internos que podem levar a empresa à situação de desvantagem diante da concorrência ou prejudicar sua atuação. Já as ameaças são situações externas que podem ocasionar perda de mercado ou a redução da lucratividade da empresa.

O resultado da avaliação estratégica da loja *on-line* de *Skate* tomando-se como base as 4 diretrizes da matriz F.O.F.A. é apresentado a seguir.

Forças:

- Relacionamento mais próximo dos clientes locais e de cidades vizinhas através das práticas realizadas pelo empreendedor juntamente com os mesmos;
- Preços competitivos;
- Conhecimento significativo, por parte do empreendedor, das marcas e produtos vendidos;
- Experiência do empreendedor na prática do *Skate*.

Oportunidades

- Ausência de concorrentes nas cidades vizinhas mais próximas;
- Parcerias com associação de *Skate*, universidade e escolas locais;
- Crescimento significativo do número de praticantes nos últimos anos;
- Suporte financeiro familiar;
- Possibilidade de público que não pratica *Skate* ser alcançado através da venda dos tênis.

Fraquezas

- Pouca qualificação do empreendedor nos *softwares* de edição de fotos e vídeos;
- Variedade de produtos menor do que a de alguns concorrentes;

- O empreendedor poderá ficar sobrecarregado em alguns momentos pelo fato de que o mesmo realizará praticamente todas as funções da loja;
- Pouca qualificação do empreendedor na área de *marketing* digital.

Ameaças

- Número de praticantes em Ouro Preto e nas cidades mais próximas não é grande;
- Inexistência de locais apropriados para a prática do *Skate* em Ouro Preto e algumas cidades próximas;
- Forte concorrência no mercado virtual;
- Elevada qualificação dos concorrentes na edição de fotos e vídeos;
- Elevada qualificação dos concorrentes na área de *marketing* digital;
- Pouco incentivo à prática do *Skate* por parte das administrações públicas locais.

Diante dos pontos listados acima, destacou-se alguns fatores importantes para a busca de um melhor desenvolvimento da empresa, são eles:

- O empreendedor deverá se qualificar melhor nas atividades de edição de fotos e vídeos, assim como buscar maior conhecimento na área de *marketing* digital;
- A parceria com a Associação de Skatistas de Ouro Preto para a realização de eventos e reuniões com a secretaria de esportes local é uma estratégia a ser adotada para a busca de um maior incentivo à prática do *Skate* na cidade.
- Para evitar a sobrecarga do empreendedor e obter melhores desempenhos, de acordo com a futura expansão da loja, deverão ser contratados profissionais qualificados para realização de tarefas com maior exigência técnica.

4.8 Avaliação do plano

O Plano de Negócio mostrou-se uma ferramenta de grande importância, pois permitiu que informações e fatores relacionados às várias partes do negócio em questão fossem pesquisados, estudados, registrados e analisados. Dessa forma, tornou-se possível uma visão abrangente e mais realista do processo envolvido na criação de um negócio, reforçando o fato

de que ter ideias e vontade não é o bastante para que um empreendimento seja bem sucedido, visto que um bom planejamento é fundamental.

Os resultados gerados pelo plano criado permitiram um estudo detalhado dos aspectos financeiros, operacionais, estratégicos e mercadológicos do negócio, o qual auxiliou nas decisões de direcionamento de recursos e ações, sejam elas corretivas ou impulsionadoras.

Os números resultantes do Plano Financeiro confirmaram a viabilidade do novo negócio, visto que o cenário provável apresentaria um lucro líquido que, ao ser investido em novos produtos e em *marketing* digital, permitiria uma expansão considerável da empresa.

Por fim, deve-se ressaltar que o nível de detalhamento das informações contidas no Plano de Negócio elaborado limitou-se diante do tempo disponibilizado para sua realização e do material que foi disponibilizado por fornecedores e concorrentes.

5 CONCLUSÃO

Embora não seja uma ação obrigatória antes de se abrir um negócio, a elaboração de um Plano de Negócio representa algo de contribuição significativa para o planejamento, a previsão de riscos e a sobrevivência de um empreendimento. Tal contribuição multilateral foi abordada no capítulo 2 deste trabalho, assim como outras vantagens de se fazer um plano e as visões de alguns autores com relação à ferramenta. O referido capítulo apresentou uma revisão de literatura sobre Plano de Negócio, além de uma análise de três das diversas estruturas existentes para a elaboração de um plano, atendendo assim a dois dos objetivos específicos deste estudo que visavam exatamente tais atividades.

A realização da revisão literária e a análise de três possíveis estruturas para elaboração de um Plano de Negócio, muito além de permitirem o alcance de dois objetivos específicos, forneceram um embasamento para que o objetivo geral deste trabalho fosse atendido. Isto porque, criou-se um Plano de Negócio para um empreendimento no setor lojas *on-line* de *Skate*, apresentado no capítulo 4, utilizando-se o *software* CEPN 3.0, do SEBRAE.

Os resultados gerados pelo plano criado permitiram uma análise da viabilidade do novo negócio, fato este que implica numa avaliação positiva do Plano de Negócio como ferramenta para estudo e decisão de viabilidades, atendendo assim aos outros objetivos específicos deste trabalho. Tal análise encontra-se no final do capítulo 4.

Diante da questão problema desta monografia "O Plano de Negócio é uma ferramenta necessária e suficiente para avaliar a criação de uma loja *on-line* de *Skate*?", pode-se dizer que a resposta é positiva. Além disso, considera-se importante a ressalva de que, mesmo não sendo obrigatória, a elaboração de um Plano de Negócio apresenta diversos pontos positivos que, quando estudados, se destacam diante da ausência de tal obrigação.

O Estudo de Caso mostrou-se uma metodologia adequada para o planejamento e realização deste trabalho, pois permitiu que as informações e atividades fossem estruturadas, guiadas e interligadas de forma organizada, proporcionando assim o alcance dos objetivos sem complicações.

A escolha de se elaborar um Plano de Negócio tomando como base a estrutura apresentada por apenas um autor ou *software* pode limitar a busca de informações referentes

ao empreendimento, assim como a visão que se tem do mesmo, já que os diversos autores e *softwares* apresentam estruturas variadas. Portanto, tem-se como sugestão de trabalho futuro a elaboração de diferentes versões de um mesmo Plano de Negócio para um empreendimento, utilizando-se mais de uma estrutura para tal, a fim de que seja feita uma comparação dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico:** Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 306 p.

B2ML SISTEMAS. **Software Empreenda! - Compre**. Disponível em: <http://www.empreendacomsucesso.com.br/empreenda/compre-ja#>. Acesso em: 23 maio 2016.

B2ML SISTEMAS. **Software Empreenda! - Porque o Empreenda!?** Disponível em: <http://www.empreendacomsucesso.com.br/empreenda/beneficios-gerados>. Acesso em: 23 maio 2016.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE SKATE - CBSk. **Pesquisa Datafolha 2015**. São Paulo, 2016. Disponível em: < http://www.cbsk.com.br/eventos/pesquisa-datafolha-2015>. Acesso em: 03 maio 2016.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 440 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 232 p.

DORNELAS, José *et al*. **Plano de negócios com o modelo Canvas:** guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. 240 p.

DORNELAS, José. **Plano de negócios:** exemplos práticos. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 120 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 2016.

ESTADÃO PME. **Skate movimenta R$ 1 bilhão em vendas no país e há oportunidades para pequenos empresários**. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,skate-movimenta-r-1-bilhao-em-vendas-no-pais-e-ha-oportunidades-para-pequenos-empresarios,4291,0.htm>. Acesso em: 03 maio 2016.

FRANÇA, Júnia Lessa; Vasconcellos, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. rev. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009. 258 p.

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.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD A. Dean. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 662 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 2016.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios 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.

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)

PROFIT. [**Software Profit**]. Disponível em: <http://www.profit-pn.com.br/adword.asp>. Acesso em 23 maio 2016.

SALIM, C. S. *et al*. **Construindo planos de negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 350 p.

SEBRAE. **Cartilha 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 2016.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Mato Grosso, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 02 maio 2016.

SEBRAE. **Oportunidades em nichos do varejo online no Brasil**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/02/Oportunidade-em-Nicho-do-Varejo-Online-no-Brasil-Web.pdf>. Acesso em: 03 maio 2016.

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 2016.

SEBRAE. **Analise a viabilidade da empresa com o Software Plano de Negócio 3.0**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/analise-a-viabilidade-da-empresa-com-o-software-plano-de-negocios-30,5c9cc864ea068410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 maio 2016.

STARTA. **Software MakeMoney – Características e recursos**. Disponível em: <http://makemoney.starta.com.br/software-plano-de-negocio/plano-de-negocio-evtec-inovacao/>. Acesso em: 23 maio 2016.

STARTA. **Software MakeMoney – Licenças e preços**. Disponível em: <http://portal.starta.com.br/licencas-e-precos/>. Acesso em: 23 maio 2016.

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

ANEXO A - Análise de estruturas de Plano de Negócio

A estrutura de Plano de Negócio apresentada pelo SEBRAE (2013) é composta por 9 seções: Sumário executivo, Análise de mercado, Plano de marketing, Plano operacional, Plano financeiro, Construção de cenários, Avaliação estratégica, Avaliação do plano e Roteiro para coleta de informações consolidado. Uma descrição breve do conteúdo de cada uma delas é apresentada a seguir.

O Sumário executivo é um resumo do Plano de Negócio e a última seção a ser feita. Pode ser composto pelos seguintes itens: resumo dos principais pontos do plano; dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividade; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social e fonte de recursos.

A Análise de mercado pode ser composta de 3 partes: estudo dos clientes, estudo dos concorrentes e estudo dos fornecedores. No estudo dos clientes podem ser identificadas suas características gerais, seus interesses e comportamentos, o que os leva a comprar e local onde eles estão. No estudo dos concorrentes podem ser feitas comparações entre a concorrência e seu próprio negócio em relação a: qualidade dos materiais, preço cobrado, localização, condições de pagamento, atendimento prestado, serviços disponibilizados e garantias oferecidas. No estudo dos fornecedores sugere-se que seja feito um cadastro dos mesmos com informações de preço, qualidade, condições de pagamento e prazo médio de entrega.

O Plano de marketing é composto de 5 partes: descrição dos principais produtos e serviços, preço, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização do negócio. A descrição dos principais produtos e serviços pode conter a lista dos principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços a serem prestados, especificando detalhes como tamanho, cor, embalagem etc. Na parte preço, verifica-se se o preço do produto/serviço está compatível com os praticados no mercado. A maneira como os produtos/serviços serão divulgados pode ser descrita nas estratégias promocionais e, a forma como eles chegarão aos clientes, na estrutura de comercialização. Por fim, sugere-se selecionar a melhor localização para instalação do negócio e justificar os motivos de tal escolha.

O Plano operacional divide-se em 4 partes: *layout* ou arranjo físico, na qual podem ser definidos como será a distribuição dos setores da empresa, de alguns recursos e das pessoas no espaço disponível; capacidade produtiva/comercial/serviços, onde se sugere que seja

estimada a capacidade instalada da empresa; processos operacionais, na qual deve ser descrito como a empresa irá funcionar, etapa por etapa; e necessidade de pessoal, onde deve ser feita a projeção do pessoal necessário para o funcionamento do negócio.

No Plano financeiro deve ser determinado o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar, através da soma das três partes que o compõem e que precisam ser calculadas antes nessa seção, são elas: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Além disso, devem ser estimados o faturamento mensal da empresa e alguns custos (custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações, custos de comercialização, custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas, custos com mão-de-obra, custo com depreciação, custos fixos operacionais mensais) para que possa ser feito o demonstrativo de resultados, o qual permite verificar se a empresa irá operar com lucro ou prejuízo. No fim, são calculados os indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.

A FIG. 3 ilustra parte da seção de Plano Financeiro apresentada pela estrutura do SEBRAE (2013).

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

HORA DE PRATICAR

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

FIGURA 3 - Parte da seção de Plano Financeiro da estrutura apresentada pelo SEBRAE

Fonte: SEBRAE, 2013, p. 98.

Na Construção de cenários sugere-se que sejam simulados valores e situações diversas para a empresa e que ações sejam pensadas para previnir-se frente às adversidades ou potencializar situações favoráveis.

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. 4 ilustra parte da seção de Avaliação estratégica apresentada pela estrutura do SEBRAE (2013).

No quadro Hora de praticar, reúna as pessoas envolvidas diretamente na montagem do empreendimento. Busque identificar os fatores internos da empresa e do mercado que possam impactar sua atividade futura, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
Pontos fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

FIGURA 4 - Parte da seção de Avaliação Estratégica da estrutura apresentada pelo SEBRAE

Fonte: SEBRAE, 2013, p. 111.

A seção de Avaliação do plano sugere que o mesmo seja revisado constantemente e adaptado sempre às novas realidades. Sua principal função é alertar a importância de se manter um acompanhamento deste documento e dos seus resultados.

Por fim, o Roteiro para coleta de informações consolidado, o qual é apresentado por último na estrutura, deve ser a primeira seção a ser preenchida, pois se trata de um

cronograma para guiar a elaboração do Plano de Negócio, podendo conter os itens: atividade, local, método, prazo e responsável.

A estrutura de Plano de Negócio apresentada por Lacruz (2008) é composta por 5 seções: Sumário executivo, Descrição da empresa, Plano de marketing, Plano financeiro e Plano de implantação. Uma descrição breve do conteúdo de cada uma delas é apresentada a seguir.

O Sumário executivo trata-se de uma síntese do plano de marketing, da descrição da empresa e do plano financeiro e deve ser a penúltima seção a ser feita. Precisa fornecer ao leitor do plano uma visão geral, mas resumida, do empreendimento, dos resultados a serem alcançados e das estratégias utilizadas para tal.

A FIG. 5 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 5 - Sumário Executivo proposto pela estrutura apresentada por Lacruz

Fonte: Lacruz, 2008, p. 142.

A Descrição da empresa deve conter a descrição detalhada da organização que se pretende implantar, considerando-se a estrutura de funcionamento legal (setor de atividade, tamanho e constituição jurídica) e operacional (localização e infraestrutura, plano operacional e capacidade produtiva e/ou comercial) do negócio. Precisa ser elaborada em processo integrado com o Plano de marketing e o Plano financeiro, pois alterações em uma das seções ocasionam modificações nas outras.

A seção de Plano de marketing nessa estrutura foi integrada à análise estratégica da empresa, por isso pode conter: a análise de mercado, o estudo dos produtos/serviços, o exame da clientela-alvo, a análise da concorrência, a estratégia empresarial, as estratégias de marketing e a projeção de vendas.

No Plano financeiro deve ser feito o fluxo de caixa da empresa, além do cálculo e/ou utilização dos seguintes itens: princípio do desconto, custo de oportunidade, valor presente líquido (VPL), taxa de rentabilidade (TR), taxa interna de retorno (TIR), tempo de retorno do investimento (*payback*), ponto de equilíbrio (*Break-even*) e análise de sensibilidade e de cenários.

A FIG. 6 apresenta o fluxo de caixa proposto na seção de Plano financeiro da estrutura de Lacruz (2008).

Discriminação	Até o 1º mês	1º mês	2º mês	...	12º mês	Ano 1	...	Ano 5
Total de entradas								
Receita de venda								
à vista								
a prazo								
Receita financeira								
Receita adicional								
Empréstimo								
Capital próprio								
Total de saídas								
Investimento fixo e pré-operacional								
Custo Fixo								
Custo Variável								
à vista								
a prazo								
Pagamento de empréstimo								
Tributo sobre faturamento								
Tributo sobre despesa								
Despesa de venda								
Provisão para IRPJ e CSLL								
Fluxo do período								
Saldo de caixa acumulado								

FIGURA 6 - Fluxo de caixa proposto na seção de Plano Financeiro da estrutura apresentada por Lacruz

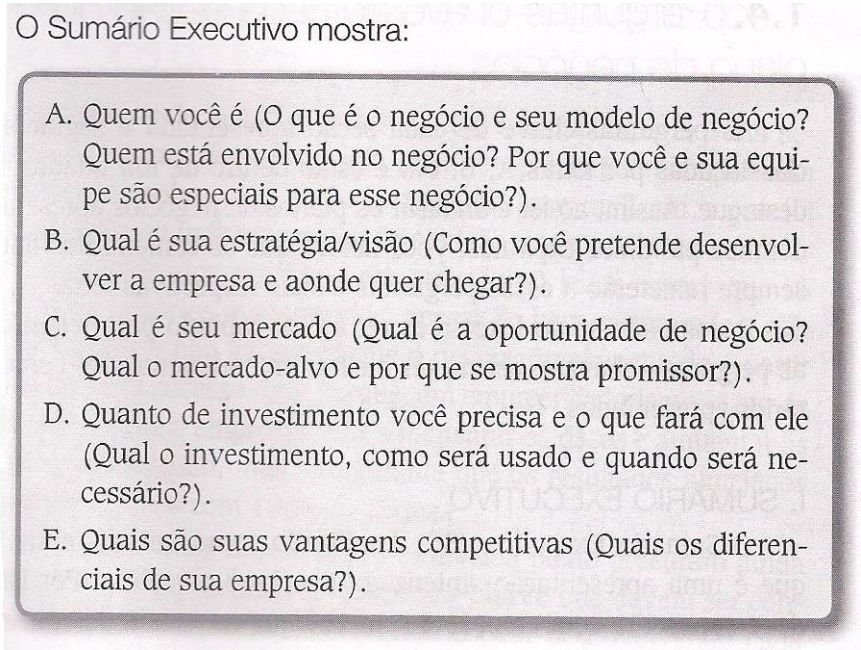
Fonte: Lacruz, 2008, p. 110.

Por fim, deve ser feito um cronograma de execução da implantação do empreendimento, contendo o detalhamento das principais atividades para tal, assim como os principais responsáveis pela realização das mesmas e o caminho crítico do cumprimento dessas. Tais atividades fazem parte da seção de Plano de implantação.

A estrutura de Plano de Negócio apresentada por Dornelas (2013) é composta por 9 seções: Sumário executivo, O conceito do negócio, Mercado e competidores, Equipe de gestão, Produtos e serviços, Estrutura e operações, Marketing e vendas, Estratégia de crescimento e Finanças. Nessa estrutura, cada seção possui questões-chaves que auxiliam em sua elaboração. Uma breve descrição do conteúdo de cada seção é apresentada a seguir.

O Sumário executivo (SE) é uma apresentação sintetizada do plano completo e deve ser escrito com atenção e enfoque na venda do conceito de negócio, pois se trata da seção mais importante do Plano de Negócio. O SE precisa explicar, em poucas linhas e objetivamente, como o negócio é, a forma que a empresa atua no mercado, a estratégia a ser utilizada, os investimentos necessários, os recursos buscados com os fundos, o prazo do aporte necessário pela empresa e o prazo para retorno do investimento ao investidor.

A FIG. 7 apresenta as questões-chaves que, segundo a estrutura de Dornelas (2013), devem ser consideradas para o desenvolvimento da seção de Sumário Executivo.


O Sumário Executivo mostra:

A. Quem você é (O que é o negócio e seu modelo de negócio? Quem está envolvido no negócio? Por que você e sua equipe são especiais para esse negócio?).
B. Qual é sua estratégia/visão (Como você pretende desenvolver a empresa e aonde quer chegar?).
C. Qual é seu mercado (Qual é a oportunidade de negócio? Qual o mercado-alvo e por que se mostra promissor?).
D. Quanto de investimento você precisa e o que fará com ele (Qual o investimento, como será usado e quando será necessário?).
E. Quais são suas vantagens competitivas (Quais os diferenciais de sua empresa?).

FIGURA 7 - Questões-chaves para desenvolvimento do Sumário Executivo de acordo com a estrutura de Dornelas.

Fonte: Dornelas, 2013, p. 4.

O Conceito do negócio deve mostrar porque se pode fazer a empresa ser bem-sucedida, qual a oportunidade de negócio e quais serão os principais produtos e serviços (apenas uma ideia inicial). Além disso, sugere-se que sejam citados: como será a estrutura legal da empresa (de forma sucinta), a composição societária, se possui certificações, licenças

ou quaisquer outros requisitos necessários para funcionar (sem muitos detalhes). A seção também deve conter a localização da empresa, se há filiais e quais terceiros e parceiros-chave são fundamentais para o sucesso do negócio.

A seção de Mercado e competidores é dividida em três etapas. A primeira delas é a análise setorial, que deve englobar: em que ramo de negócios a empresa vai atuar, como esse setor é organizado, que tipos de empresas atuam nele, qual o tamanho do mercado e quem domina este mercado ou quais são os principais competidores. Na segunda etapa deve ser esclarecido qual é o mercado-alvo ou o nicho especializado que a empresa vai focar inicialmente, assim como as necessidades dos clientes em potencial que ainda não são satisfatoriamente atendidas. Após essas duas análises, uma descrição comparativa dos principais concorrentes deve ser realizada, apresentando os pontos fortes e fracos tanto deles como os da empresa.

Na seção de Equipe de gestão é indicado que sejam descritos os principais executivos/gestores do negócio, seus pontos fortes, experiência, nível de adequação e envolvimento com o negócio. Tais informações mostram que a equipe de nível estratégico está preparada para fazer a empresa crescer.

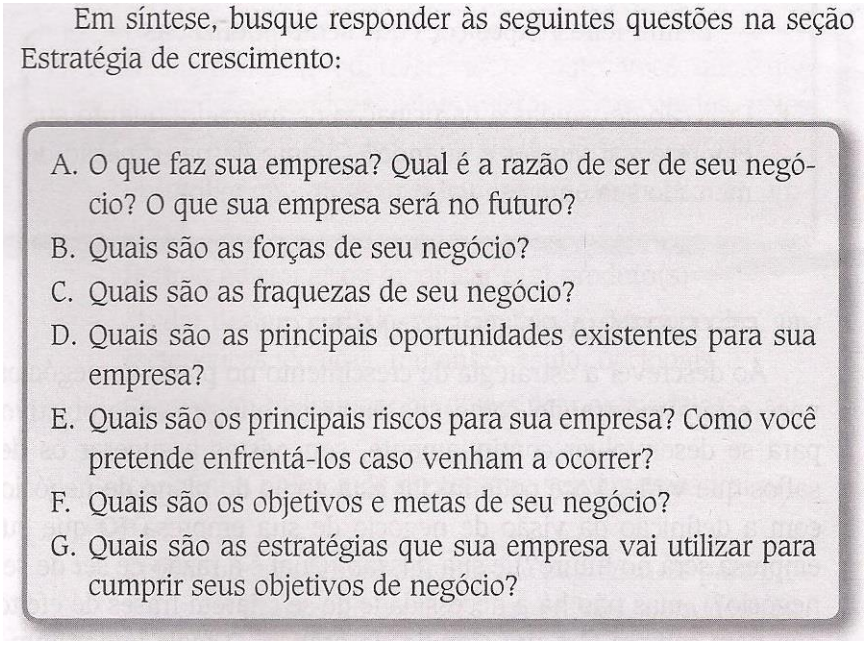
Na seção de Produtos e serviços devem ser descritos de maneira objetiva os produtos e serviços, assim como seus benefícios e diferenciais, utilidade, tecnologia, P&D, patentes e ciclo de vida.

A seção de Estrutura e operações é utilizada para inclusão de informações que talvez não tenham ficado claras nas duas seções anteriores, por ser uma continuação das mesmas. Tópicos como Organograma funcional, Máquinas e equipamentos necessários, Processos de produção e manufatura e política de RH podem ser incluídos.

Na seção de Marketing e vendas indica-se que seja feito o desenvolvimento de uma estratégia de marketing que foque em quatro temas: posicionamento do produto/serviço, preço, praça e promoção, pois assim se estará construindo as bases para fazer a empresa crescer.

A seção de Estratégia de crescimento pode ser iniciada com a definição de visão e missão da empresa, descritas de maneira simples e direta. Em seguida, para a definição de estratégias, pode-se utilizar a matriz SWOT / F.O.F.A. e, após a construção da mesma, os objetivos e metas da empresa podem ser definidas.

A FIG. 8 apresenta as questões-chaves que, segundo a estrutura de Dornelas (2013), devem ser consideradas para o desenvolvimento da seção de Estratégia de Crescimento.


Em síntese, busque responder às seguintes questões na seção Estratégia de crescimento:

A. O que faz sua empresa? Qual é a razão de ser de seu negócio? O que sua empresa será no futuro?
B. Quais são as forças de seu negócio?
C. Quais são as fraquezas de seu negócio?
D. Quais são as principais oportunidades existentes para sua empresa?
E. Quais são os principais riscos para sua empresa? Como você pretende enfrentá-los caso venham a ocorrer?
F. Quais são os objetivos e metas de seu negócio?
G. Quais são as estratégias que sua empresa vai utilizar para cumprir seus objetivos de negócio?

FIGURA 8: Questões-chaves para desenvolvimento da Estratégia de Crescimento de acordo com a estrutura de Dornelas.

Fonte: Dornelas, 2013, p. 14.

Na seção de Finanças são indicados alguns pontos considerados importantes para a composição da mesma: deve refletir em números toda a estratégia do negócio, mostrar os investimentos necessários e as possibilidades de retorno, incluir uma previsão de receitas em médio prazo, mostrar o prazo para o retorno do investimento com base no fluxo de caixa do negócio e mostrar a viabilidade financeira do negócio.

É importante ressaltar que nem todas as atividades apresentadas nas seções das 3 estruturas abordadas neste anexo são de realização obrigatória na elaboração de um Plano de Negócio, visto que cada empreendimento tem suas características e necessidades próprias. Portanto, expressões como “deve ser elaborado...” e “deve ser feito...” utilizadas nas descrições não indicam sinal de obrigatoriedade.