

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE LOGÍSTICA

MARTA ARAÚJO DA SILVA

PLANO DE NEGÓCIOS:
Estudo sobre a viabilidade da criação de uma organização de aluguel de
brinquedos para eventos na cidade de Araguaína-TO

ARAGUAÍNA
2016

MARTA ARAÚJO DA SILVA

**PLANO DE NEGÓCIOS:
Estudo sobre a viabilidade da criação de uma organização de aluguel de
brinquedos para eventos na cidade de Araguaína-TO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade monografia, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Professor Dr. Kleber Abreu Sousa

**Araguaína
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

D229p Da Silva, Marta Araújo .

Plano de Negócios: : Estudo sobre a viabilidade da criação de uma organização de aluguel de brinquedos para eventos na cidade de Araguaína - TO . / Marta Araújo Da Silva. – Araguaína, TO, 2016.

61 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins –
Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2016.

Orientador: Kleber Abreu Sousa

1. Plano de Negócios. 2. Viabilidade. 3. Brinquedos. 4. Serviços. I.
Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MARTA ARAÚJO DA SILVA

PLANO DE NEGÓCIOS:

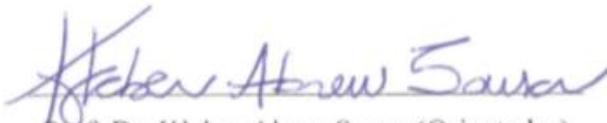
Estudo sobre a viabilidade da criação de uma organização de aluguel de brinquedos para eventos na cidade de Araguaína

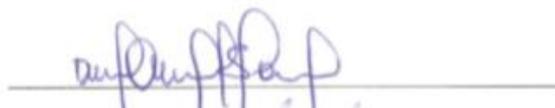
Trabalho de conclusão de curso, na modalidade monografia, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Professor Dr. Kleber Abreu Sousa

Aprovada em: 24/06/2016.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa (Orientador)


Profal Esp. Débora Oliveira de Souza


Prof. Me. Alexandre Silva Pinheiro

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente a minha avó, que foi a minha segunda mãe, cuidando de mim até os últimos dias de sua vida, ela ficou muito feliz quando iniciei minha vida acadêmica, porém ficava preocupada por eu ter que ir para faculdade à noite e chegava tarde, mas entendia que era pro meu bem. Agradeço também a minha mãe, minha progenitora por sua dedicação, preocupação e sempre estava comigo mesmo de longe, perdi as duas no transcorrer da minha vida acadêmica. Em 2012 perdi minha mãe e dois anos depois perdi minha avó. Eu sei que elas estão muito felizes pela minha conquista, principalmente a minha avó que mais queria, é que eu terminasse a faculdade o quanto antes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, porque sem ele na minha vida, não tinha conseguido chegar até aqui, me orientando e me ajudando a superar os obstáculos que encontrei no transcorrer da minha vida acadêmica.

Ao meu esposo e a minha filha que foram à motivação para o término deste trabalho. E também a minha família que fizeram parte direta ou indiretamente de minha vida acadêmica me aconselhando nos momentos mais difíceis de minha vida. Agradeço também a equipe de professores que tive o prazer de conhecer, principalmente meu orientador Dr. Kleber Abreu, pela paciência e dedicação que teve comigo me orientado na elaboração deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tratou do estudo de mercado para verificar a viabilidade da criação de uma empresa de aluguel de brinquedos na cidade de Araguaína-TO e teve como principal objetivo, avaliar de forma geral, as organizações que prestam serviço de locação de brinquedos, focalizando os obstáculos que essas empresas encontram para sua criação e para se manter no mercado. O tipo de pesquisa utilizado nessa investigação se caracteriza como pesquisa bibliográfica e de campo. Quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como pesquisa exploratória. No que tange à forma, pode ser considerado como qualitativa. No que se refere aos resultados pôde-se concluir que na cidade de Araguaína há pouca divulgação das empresas que voltam suas atividades para o aluguel de brinquedos, e também foi constatado através dos achados da pesquisa, que o mercado de Araguaína pode comportar uma organização dessa natureza e que ainda há demanda de mercado para a instalação de empresas com esse apelo.

Palavras-chave: Plano de negócios, Viabilidade, Brinquedos.

ABSTRACT

This study dealt with the market study to determine the feasibility of creating a toy rental company in the city of Araguaína-TO and aimed to evaluate in general, organizations that provide rental service of toys, focusing on the obstacles that these companies are to their creation and to stay on the market. The type of research used in this research is characterized as bibliographical and field research. As for the research goals is characterized as exploratory research. Regarding the way, it can be considered as qualitative. As regards the results it could be concluded that in the city of Araguaína there is little disclosure of the companies that back their activities for the rental of toys, and has also been found through research findings, the Araguaína market can hold an organization that nature and that there is still market demand for the installation of companies that call.

Keywords: Business plan, feasibility, Toys.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Gráfico 1	Percentual de MPE e MEI no município de Araguaína por setores..	15
Gráfico 2	Quantitativo de atividades do comércio varejista no mercado de Araguaína.....	16
Gráfico 3	Quantitativo de atividade do setor de serviço no mercado de Araguaína.....	16
Figura 1:	Os 4P's.....	27
Figura 2:	Fórmula do ponto de equilíbrio.....	31
Figura 3:	Fórmula da lucratividade.....	31
Figura 4:	Fórmula da rentabilidade.....	32
Figura 5:	Fórmula do prazo de retorno do investimento.....	32
Figura 6:	Canais de distribuição.....	42
Figura 7:	Layout da empresa.....	43
Figura 8:	Etapas do processo operacionais.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Estrutura do plano de negócios sugerida a pequenas empresas em geral	22
Quadro 2:	Análise Swot.....	26
Quadro 3:	Os 4P's e 4C's.....	28
Quadro 4:	Indicadores de viabilidade.....	33
Quadro 5:	Dados do sócio 1.....	34
Quadro 6:	Dados do sócio 2.....	34
Quadro 7:	Dados do empreendimento.....	35
Quadro 8:	Descrição do capital social do empreendimento.....	36
Quadro 9:	Relação de concorrentes.....	37
Quadro 10:	Descrição dos brinquedos por fornecedor.....	38
Quadro 11:	Descrição dos brinquedos.....	39
Quadro 12:	Relação de brinquedos por estimativa de valor do aluguel.....	41
Quadro 13:	Localização da empresa.....	42
Quadro 14:	Capacidade de locação dos brinquedos.....	43
Quadro 15:	Necessidade de funcionários por qualificação.....	44
Quadro 16:	Descrição de máquinas e equipamentos necessários.....	45
Quadro 17:	Descrição de móveis e utensílios necessários.....	45
Quadro 18:	Descrição de veículo necessário.....	45
Quadro 19:	Valor total dos investimentos fixos.....	45
Quadro 20:	Estimativa do estoque inicial necessário para a organização.....	45
Quadro 21:	Cálculo do prazo médio de vendas.....	46
Quadro 22:	Cálculo do prazo médio de compras.....	46
Quadro 23:	Cálculo de necessidade média de estoque.....	46
Quadro 24:	Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias.....	46
Quadro 25:	Caixa mínimo necessário.....	47
Quadro 26:	Resumo do capital de giro.....	47
Quadro 27:	Investimento pré-operacional.....	47
Quadro 28:	Resumo do investimento total.....	47
Quadro 29:	Estimativa do faturamento mensal da empresa.....	48
Quadro 30:	Estimativa dos custos unitários dos brinquedos infláveis e camas	

	elásticas.....	48
Quadro 31:	Estimativa dos custos de locação.....	48
Quadro 32:	Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias alugadas.....	49
Quadro 33:	Estimativa dos custos com depreciação.....	49
Quadro 34:	Estimativa mensal dos custos fixos operacionais.....	50
Quadro 35:	Demonstrativo de resultados.....	51
Quadro 36:	Calculo do ponto de equilíbrio.....	51
Quadro 37:	Cálculo da lucratividade.....	51
Quadro 38:	Cálculo da rentabilidade.....	52
Quadro 39:	Cálculo do prazo de retorno do investimento.....	52
Quadro 40:	Construção de cenário.....	53
Quadro 41:	Análise Swot.....	54
Quadro 42:	Roteiro para coleta de informações.....	60

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	O CENÁRIO DO COMÉRCIO E SERVIÇO EM ARAGUAÍNA.....	14
2.2	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE BRINQUEDOS.....	17
2.3	O CONCEITO DE PLANO DE NEGÓCIOS.....	18
2.4	A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	20
2.5	A ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	21
2.5.1	Análise de Mercado	23
2.5.2	Plano de Marketing	25
2.5.3	Plano Operacional	28
2.5.4	Plano Financeiro	29
2.5.5	Indicadores de Viabilidade	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1	RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	34
4.1.1	Análise de Mercado	36
4.1.2	Plano de Marketing	38
4.1.3	Plano Operacional	43
4.1.4	Plano Financeiro	44
4.1.5	Indicadores de Viabilidade	51
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXOS	60

INTRODUÇÃO

Os pequenos empreendimentos correspondem a mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, de acordo com dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE em parceria com a Fundação Getúlio Vargas-FGV. Em 2011 informações apontam que aproximadamente 9 milhões de micro e pequenas empresas - MPE's no país constituíram 27% do PIB, o que vem sendo tendência até agora. Os empreendimentos de pequeno porte, principalmente os microempreendedores individuais-MEI estão crescendo consideravelmente e conseguindo um bom desempenho na economia brasileira, mesmo em crise. Uma das grandes melhorias no cenário sócio econômico, foi o aumento da escolaridade da população, a ampliação do mercado consumidor e também a criação do super simples ou simples nacional que diminuiu os impostos de forma considerável.

No quantitativo de empresas prestadoras de serviços segundo pesquisas do SEBRAE em parceria com a FGV, encontram-se mais presentes as micro e pequenas empresas chegando a uma média de 98,1% e as médias e grandes empresas totalizando 1,9% entre o período de 2009 a 2011.

Mesmo com o incentivo do governo reduzindo os impostos há muitos empreendedores vivendo na informalidade, em razão da forte demanda de serviços como, por exemplo: domésticos, alimentação, estética, saúde e lazer, esses segmentos ofertam poucas barreiras de entrada, e com baixo investimento inicial, conseguindo gerar, muitas vezes, uma renda mais alta do que se o empreendedor estivesse assalariado.

É iniciativa do governo apoiar os empreendedores que querem sair da informalidade para que possam contribuir com a união e dessa forma estarem protegidos pela lei. Segundo um levantamento do SEBRAE em Araguaína no período de 2010, o PIB apresentado foi de R\$ 1.922.814,00 mil, em junho de 2013 a cidade constava com 3.796 Microempreendedor Individual - MEI e 2.916 Micro e Pequenas Empresas - MPE e Empresas de Pequeno Porte - EPP. Do quantitativo total de MEI e MPE o município conta com 46,7% de empresas na área dos serviços; 45,1% empresas na área do comércio. Percebe-se então uma preponderância dos micro empreendimentos voltados às áreas de comércio e serviços.

Observa-se que o município de Araguaína consta com um mercado muito promissor que mesmo em tempos de crises, pode ser favorável para iniciar um empreendimento principalmente para os serviços pessoais (estética e alimentação), sociais (educação, saúde e lazer) dentre outros. Muitos empreendedores optam em montar seu próprio negócio após ficarem desempregados, ou mesmo sendo assalariados resolvem abrir o seu empreendimento para terem uma renda extra. O SEBRAE-TO tem hoje uma equipe muito boa, com programas que auxiliam os empreendedores, na criação do empreendimento e acompanham de forma contínua essas iniciativas.

Antes mesmo de colocar em prática o empreendimento, o empresário precisa planejar muito bem o negócio, para evitar as altas chances de fracasso, são poucas as organizações que conseguem sobreviver por muito tempo sem um planejamento adequado. O Plano de Negócios - PN é uma ferramenta que pode mitigar as chances de fracasso do negócio. É composto, dentre alguns itens, de eixos como análise de mercado; plano de marketing; plano operacional; plano financeiro e indicadores de viabilidade.

Dessa forma, o plano de negócios é uma ferramenta muito importante para os microempreendedores que estejam planejando a abertura de um negócio, analisando cada passo realizado cuidadosamente, observando os potenciais e os riscos do empreendimento. Porém, alguns planos de negócios são montados em cima de modelos existentes e sem fundamentação, com números jogados sem qualquer planejamento ou cuidado. Por este motivo falham, e o plano de negócio acaba perdendo a credibilidade. O PN é um cartão de visita podendo qualificar ou até desqualificar um empreendimento, por isso tem que ser elaborado minuciosamente, cuidadosamente revisado e atualizado constantemente. Além de se ter o PN como um roteiro planejado para a abertura de um empreendimento pode ser utilizado como vitrine para a aquisição de financiamentos bancários, privados e de *venture capital*. Também é exigido como critério para ter acesso a alguns bancos, incubadoras, e parques tecnológicos. Dessa forma, entende-se que qualquer empreendimento nascente, seja ele do comércio, indústria ou serviços, precisa estar respaldado por um plano de negócios.

Este trabalho está dividido/estruturado em 5 capítulos. O primeiro deles é o capítulo introdutório vai conter um breve contextualização do trabalho em questão. O

segundo capítulo é a Fundamentação Teórica, onde vai conter idéias resumida de autores renomados de várias obras literárias de cunho científico. No presente trabalho neste capítulo supracitado irá conter o cenário do comércio e serviço em Araguaína; como anda a prestação de serviços de locação de brinquedos; um breve conceito de plano de negócios; a importância e a estrutura do plano de negócios descrevendo a análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. O terceiro capítulo é o procedimento metodológicos onde abordará o material que foi utilizado para a coleta das informações da pesquisa e a descrição da metodologia usada nesse levantamento. O quarto capítulo é a análise dos resultados que irá conter os principais pontos do plano de negócios, é compostos de análise de mercado; plano de marketing; plano operacional; plano financeiro e indicadores de viabilidade. O último capítulo é a conclusão e recomendações que abordará dedução a respeito do levantamento realizado tanto através dos textos coletados em obras literárias e sites como nas pesquisas de campos realizadas; e abordará sugestões/recomendações pertinentes.

Este estudo não trata-se de uma pesquisa de mercado, mas sim, de um plano de negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O CENÁRIO DO COMÉRCIO E SERVIÇO EM ARAGUAÍNA

No espectro mais local, o município de Araguaína faz divisa com as cidades, ao norte: Piraquê, Carmolândia, Aragominas, Muricilândia, e Santa Fé do Araguaia; e ao sul: Pau D'Arco e Nova Olinda; leste: Babaçulândia, Wanderlândia e Filadélfia e a oeste: Estado do Pará.

Em 2011 de acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE¹ em parceria com a Fundação Getúlio Vargas-FGV, salientou que estima ter 9 milhões de micro e pequenas empresas-MPE no Brasil. As MPE são as principais geradoras de riqueza no comércio do país correspondem a mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, tendo uma média no período de 2009/2011 de 53,4% do PIB deste setor. Já o PIB da indústria no mesmo período, a participação das micro e pequenas empresas correspondem à média 22,5%. O último é o setor de serviços que têm origem nos pequenos empreendimentos, que constitui a mais de um terço da produção nacional, sendo 36,3%..

A economia da cidade de Araguaína de acordo com informações do IBGE (2010), mostrou um PIB de R\$ 1.922.814,00 mil, e uma PIB Per Capita de R\$ 12.774,48, porém a Incidência da pobreza é de 39,81%, segundo pesquisas do IBGE-2003. Consta ainda com 3.593 empresas atuantes no mercado, 3.714 unidades locais, e apenas 24.915 da população araguainense são assalariados, o salário médio do município é de 2,2 salários mínimos.

O município tinha no ano de 2013 um total de 3.796 Microempreendedores Individuais –MEI's, e 2.916 Micro e Pequenas Empresas - MPE e Empresas de Pequeno Porte - EPP.

Do quantitativo de MPE e MEI que contempla o mercado de Araguaína (Gráfico 1) os dois setores que mais se destacam são o comércio com 46,7% seguido dos serviços com 45,1%, e por último a indústria e o agronegócio com 8,13%. Porém, mesmo o agronegócio apresentando o menor percentual com 0,03%, é o que mais movimenta o mercado araguainense. A cidade se destaca por ter a maior cavalgada do mundo, atraindo muitos fazendeiros de cidades próximas para

¹ SEBRAE: Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

participar do desfile de cavaleiros e amazonas uma vez no ano. O desfile termina no Parque de Exposição Dair José Lourenço, iniciando a programação da EXPOARA².

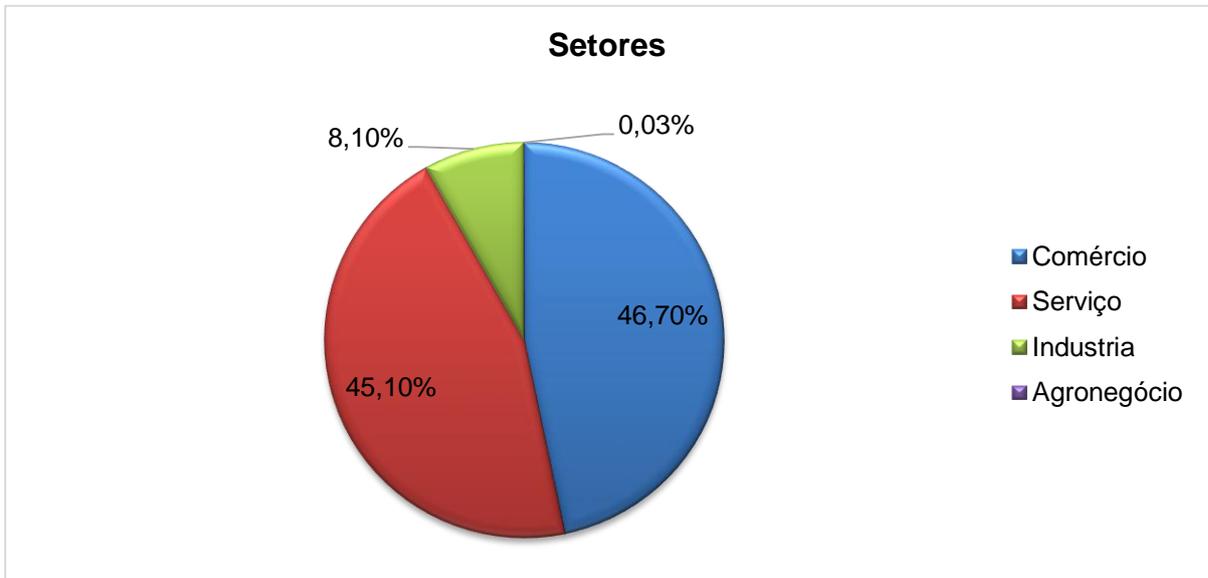


Gráfico 1: Percentual de MPE e MEI no município de Araguaína por setores
Fonte: SEBRAE, 2014

A Expoara gera para o município milhões de reais em negócios todos os anos, fornecendo, temporariamente, milhares de empregos diretos e indiretos, o que propicia entretenimento e incentivo à cultura local de Araguaína e região. A exposição apresenta linhas de crédito específicas e com taxas diferenciadas oferecidas pelas instituições financeiras, auxiliando a aquisição de veículos, bovinos, máquinas, equipamentos agrícolas, sementes, insumos e demais produtos do segmento agropecuário.

Porém, a exposição também traz milhares de microempreendedores que trabalham na informalidade no setor de comércio e serviço que expõem seus produtos próximos do local do evento (vendendo alimento, bebidas, acessórios de vestuários, gerenciando estacionamento provisório e até mesmo vendendo ingressos para entrar na exposição).

As duas atividades que mais se destacam no setor do comércio é a comercialização de acessórios do vestuário com 19% seguida do armazém que compreende 10,2% e a atividade de menor destaque são as farmácias, drogarias alopáticas com 2,3% (Gráfico 2).

²EXPOARA: *Exposição Agropecuária de Araguaína*

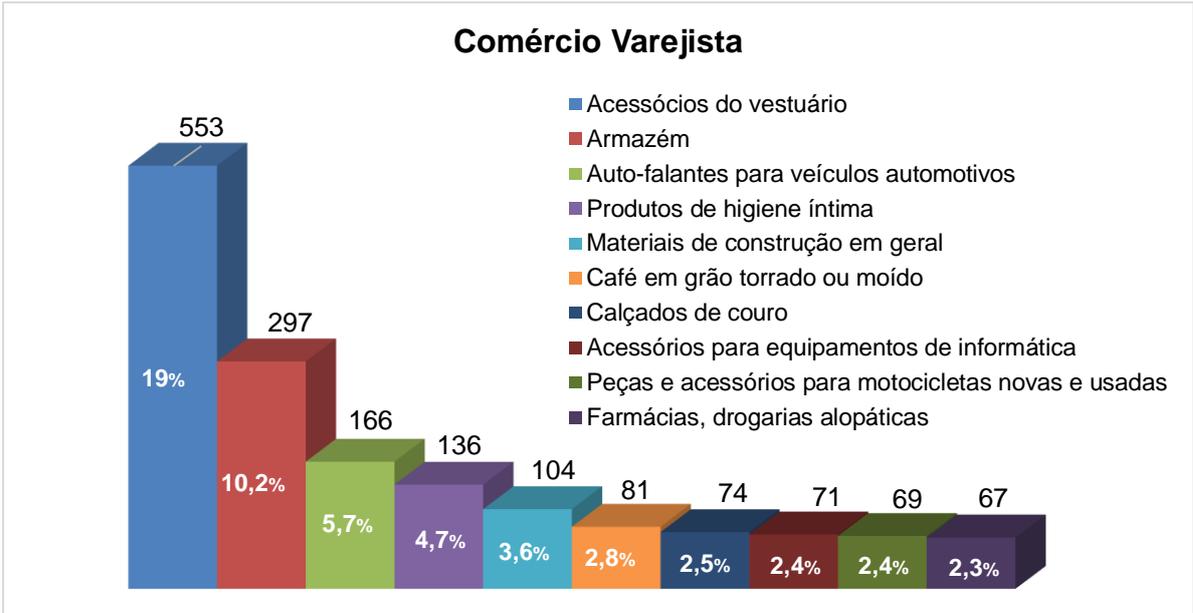


Gráfico 2: Quantitativo de atividades do comércio varejista no mercado de Araguaína
 Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados SEBRAE, 2014

Já as duas atividades que se destacam no setor de serviço é a de cabeleireiro com 12,01%, seguida de serviço de alimentação casa de doces e salgados e em último lugar com 2,18% é a escrita, escrituração fiscal (Gráfico 3).

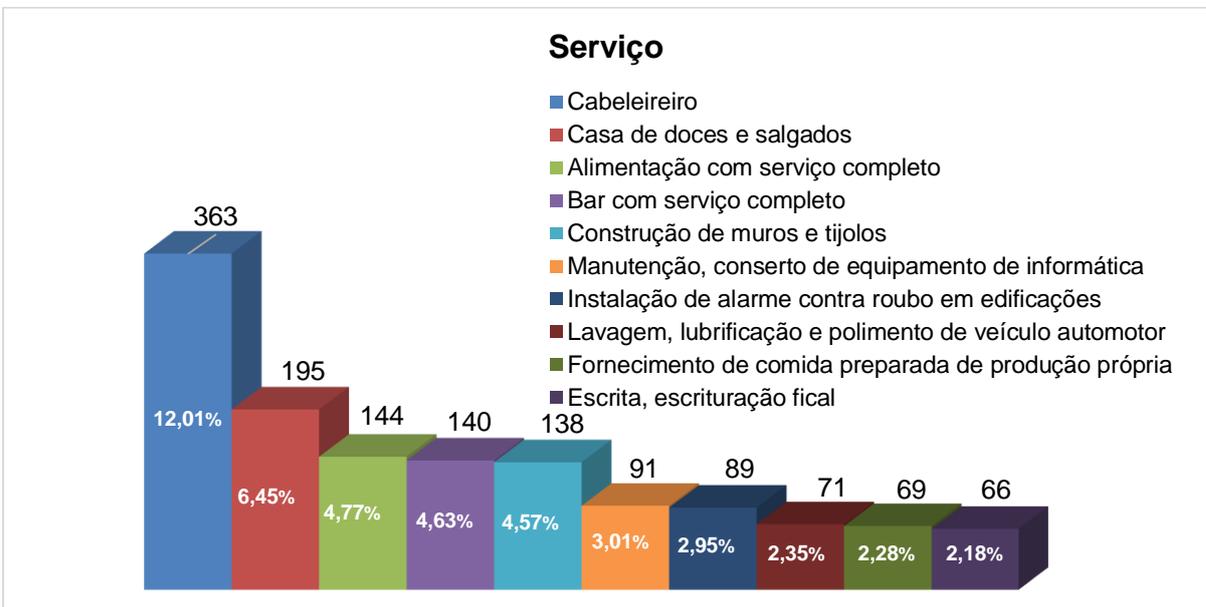


Gráfico 3: Quantitativo de atividade do setor de serviço no mercado de Araguaína
 Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados SEBRAE, 2014

2.2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE BRINQUEDOS

Em um contexto nacional a prestação de serviço vem apresentando quedas conforme descreve a pesquisa realizada de 2012 até 2015 pelo IBGE. De acordo com os dados da pesquisa a prestação de serviço teve uma queda significativa principalmente na atividade de transporte, mas permaneceu neutra, ou seja, não houve queda, mas também não teve acréscimo no segmento de serviços prestados à família (lazer, alimentação, cultura e alojamento, dentre outros).

O município de Araguaína possui um comércio aquecido e que mesmo neste tempo de crise os serviços fornecidos às famílias são fortemente demandados, principalmente na área de locação. No lugar de se comprar um determinado produto, ou mesmo gastar muito tempo em comprar a decoração e enfeitar o local do evento, fica mais viável alugar os materiais. Isso assegura uma otimização dos custos e também do tempo de preparação do evento.

Araguaína conta com um crescente número de empresas que prestam serviço de aluguel que vai desde casas, automotivos, equipamento para construção civil, decoração, mesas, cadeiras, freezer, roupas de festa e brinquedos para eventos. A maioria das empresas são bem estruturadas, tem força na marca e um profissionalismo em relação à estratégia de comunicação. Porém, a sua minoria que é o caso das organizações que alugam brinquedos para eventos perde muito nestes requisitos.

As poucas empresas que alugam brinquedos no município saíram da ilegalidade se tornando microempreendedor individual, as mesmas não têm uma estrutura própria, constam com um portfólio pouco diversificado, não são conhecidas na cidade, e sua estratégia de comunicação é fraca, não há uma propaganda de qualidade, sendo apenas de indicação, sendo difícil até o cliente ter acesso a elas.

O município tem demanda para empresa de locação de brinquedos para eventos, bem estruturada, e bem planejada e gerenciada, com brinquedos variados porque as organizações que se apresentam no mercado hoje não conseguem suprir a demanda existente. Porém para se criar uma empresa dessas ou outra em qualquer área, principalmente nos tempos de crise, o empreendedor precisa planejar muito bem os passos a serem dados para não fracassar.

Na cidade de Araguaína, uma organização que se apresenta como fomentadora do empreendedorismo local, é o SEBRAE que pode orientar na abertura de empresas e sua manutenção no mercado, o órgão auxilia o empreendedor a montar um plano de negócios para colocar no papel todos os passos para planejar, criar e administrar a organização idealizada.

2.3 O CONCEITO DE PLANO DE NEGÓCIOS

O índice de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE) tanto brasileiras como estadunidenses, é bastante elevado, chegando a aproximadamente 70% e 50% respectivamente. Segundo uma pesquisa norte-americana da SBA³ as causas do fracasso das empresas nascentes norte-americanas em algumas áreas de negócio, podem ser escaladas da seguinte forma: 2% possuem causas desconhecidas e 98% delas, não conseguem sobreviver pela falta de planejamento do negócio. Já as organizações brasileiras apresentam o mesmo problema, ou seja, falta de planejamento como a principal causa de insucesso das MPE, na sequência, está a deficiência de gestão. (DORNELAS, 2008)

No mundo das empresas emergentes, a regra é falir, e não ter sucesso. De cada três empresas criadas, duas fecham as portas. As pequenas empresas (menos de 100 empregados) fecham mais: 99% das falências são de empresas pequenas. Se alguns têm sucesso sem qualquer suporte, a maioria fracassa, muitas vezes desnecessariamente. A criação de empresas é indispensável ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social. (DOLABELA, 2006, p.58)

Um dos itens imprescindíveis para a atividade do empreendedor, é o planejamento. O autor destaca que no Estados Unidos o principal motivo do sucesso das micro e pequenas empresas - MPE's em estágio de maturidade é o planejamento correto realizando uma análise de viabilidade do empreendimento antes de colocá-lo em prática. (Dornelas, 2008)

1. Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para podê-lo gerenciá-lo e apresenta sua idéia a investidores, bancos, clientes etc.
2. Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócio da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio.

³ SBA - Small Business Administration, órgão do governo americano que auxiliar as pequenas empresas norte-americanas.

3. Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócio. A maioria destes são micro e pequenos empresários que não tem conceitos básicos de planejamento, venda, marketing, fluxo de caixa ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. quando entende o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo em objetivamente em um plano de negócio.” (PINSON&JINNETT, 1996, *apud* DORNELAS, 2008)

O plano de negócios é uma ferramenta muito poderosa para um investidor, organização, empreendedor que queiram abrir sua própria empresa ou planejamento de empresas já existente, que contém os objetivos a serem alcançados de um negócio, com um propósito de diminuir os riscos e as incertezas identificando e restringindo seus erros no papel.

Salim *et al* (2001, p.16) destaca que o plano de negócios “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiro.

O Plano de Negócio é, antes de tudo, o processo de validação de uma idéia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão, etc. a rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um Plano de Negócio. (DOLABELA, 2000, p.164)

Dornelas (2008) enfatiza que o plano de negócios é um documento que descreve um empreendimento e o modelo de negócio na organização, através dele o empreendedor consegue situar-se no ambiente de negócio.

O Plano de Negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. [...] O distribuidor quer saber sobre a qualidade do produto e a capacidade de produção da empresa; o fornecedor, sobre sua tradição e capacidade de honrar dívidas; o sócio potencial quer saber sobre o futuro do negócio; já o investidor, seja banco, seja capitalista de risco, quer saber sobre a empresa em seu conjunto: passado, presente, futuro, a competência de quem a dirige, o potencial de mercado, a lucratividade etc. Surgiu então um documento completo, o Plano de Negócios, que dá todas as respostas sobre a empresa. (DOLABELA, 2006, p. 89)

O emprego do plano de negócios está ainda iniciando no Brasil e poucos empreendedores e organizações trabalham com essa ferramenta. “Na Europa e principalmente no Canadá e nos Estados Unidos, é uma ferramenta usual, utilizada por empreendedores novos e antigos.” (DOLABELA, 2006, p.89)

2.4 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dolabela (2000) o plano de negócios vem sendo divulgado em duas Universidades de São Paulo, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas e na Faculdade de Economia e Administração (FEA) desde 1982 e 1980 respectivamente. O programa Softex⁴ com apoio do CNPq⁵ introduziram o plano de negócios na indústria nacional de software e grande parte dos cursos de computação passaram a transmitir o conteúdo aos alunos. O autor ainda enfatiza que atualmente existe mais de 800 empresas no setor de software que utiliza plano de negócios.

No mesmo campo de raciocínio Dornelas (2008, p.83) complementa que:

[...] o plano de negócios deve sempre ser inserido como disciplina regular em cursos de administração de empresas e de empreendedorismo. Isso já vem sendo feito no país de forma acelerada, mas o importante não é mostrar o roteiro a ser preenchido pelo empreendedor, deve-se “vender” a idéia do plano de negócios e disseminar seu conceito básico juntos aos empresários das MPE brasileiras. [...] é deixar claro que esse conceito básico é o *planejamento*.

“O plano de negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio.” (DEGEN, 1989, p. 178). Segundo Dornelas (2008) expõe que o plano de negócios pode e deve ser utilizado por qualquer empreendedor que queira ver seu sonho se transformando em realidade analisando cada passo realizado de forma racional, observando os potenciais e os riscos do seu empreendimento.

Entretanto o autor supracitado expõe que a maioria dos planos de negócios é apenas textos editados sobre um modelo existente com pouca fundamentação e com ‘números mágicos’ [expressão do autor] e que não convencem ninguém por este motivo falham e a ferramenta de gestão perde a credibilidade. Ainda o autor explana que o plano de negócios é um cartão de visita que pode até desqualificar um empreendimento, por isso tem que ser elaborado minuciosamente, cuidadosamente revisado e atualizado constantemente. O plano de negócios também pode ser utilizado como vitrine para a aquisição de financiamentos

⁴Softex: Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

⁵CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

bancários, privados e de *venture capital*⁶. Também é exigido como critério para ter acesso a alguns bancos, incubadoras, e parques tecnológicos.

De acordo com Dolabela (2000, p.166) através do plano de negócios:

[...] são selecionadas empresas para serem admitidas em incubadoras e parques tecnológicos; os capitalistas de risco não decidem investimentos sem tomá-lo como base; ele é exigido para alguns financiamentos bancários; e também o programa Brasil Empreendedor [...] utiliza o Plano de Negócio como instrumento para decidir sobre a concessão de apoio às micro e pequenas empresas.

2.5 A ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (2008) não há uma estrutura padrão que pode ser aplicada a qualquer negócio para montar um plano de negócios, porque cada negócio tem seu diferencial e suas semelhanças. Porém a estrutura do plano de negócios deve contemplar uma quantidade mínima de seções para que o entendimento seja completo, sendo que as seções têm que ser organizadas para manter uma sequência lógica que permita a qualquer empreendedor compreender como a organização funciona.

Dolabela (2000, p.166) enfatiza que: “quase todos os modelos de Plano de Negócio apresentados em livros e software são semelhantes, diferenciando-se por pequenos detalhes. O importante é trabalhar com um modelo completo, que permita todas as análises necessárias.”

Jian (1997, apud Dornelas 2008) expôs algumas descrições de tipos e tamanhos sugeridos para plano de negócios:

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

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

⁶*Venture capital:* São os investidores de risco que investem em empresas de médio porte que querem crescer no mercado, para alcançar o potencial máximo.

Plano de Negócios Operacional: é muito importante para ser utilizada internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Segundo Dornelas (2008) pode interferir no tamanho do plano de negócios o formato e os recursos utilizados. O mesmo autor ainda ressalta que nos Estados Unidos é comum a utilização de software para ajudar no planejamento do plano de negócios, porém sua estrutura é predefinida, sendo que o empreendedor não consegue alterá-la, e nem sempre a estrutura estar adequada a realidade do empreendedor. Entretanto o software traz alguns benefícios, como mais agilidade ao montar o plano de negócios, será confeccionado em menos tempo e com gramática e escrita correta, sendo que na parte financeira basta preencher algumas planilhas que as projeções saem prontas, e em alguns softwares com ferramentas mais inovadoras auxilia a escrita correta, oferecem críticas de conteúdo e estrutura, porém empresas mais complexas por possuir características mais diferenciadas não se beneficiar dos softwares, quem mais se beneficia são os pequenos negócios do comércio, empresas do varejo, projetos acadêmicos.

Não existe uma quantidade específica de página para um plano de negócios, o que é recomendável é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo. (DORNELAS, 2008)

Segundo Dolabela (2000) ao transcrever o plano de negócios o empreendedor tem que ter em mente alguns pontos a seguir: o plano de negócios deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples, deve ser sintético, sem redundância nem elementos supérfluos; o sumário não deve ultrapassar duas páginas: ele indicará se o plano de negócios merece ser analisado ou abandonado; nenhuma informação deve ser dada sem a citação de fonte.

Entre as 7 estruturas descritas por Dornelas (2008) onde cada uma delas atende a um determinado tipo de empreendimento, destaca-se apenas uma que é sugerida a pequenas empresas em geral, sua estrutura completa está disposta da seguinte forma (Quadro 1):

EIXO	DESCRIÇÃO
1. Capa	
2. Sumário	

3. Sumário Executivo Estendido	3.1 Declaração de Visão 3.2 Declaração de Missão 3.3 Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas 3.4 Estratégia de Marketing 3.5 Processo de Produção 3.6 Equipe Gerencial 3.7 Investimentos e Retornos Financeiros
4. Produtos e Serviços	4.1 Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios) 4.2 Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços
5. Análise da Indústria	5.1 Análise do Setor 5.2 Definição do Nicho de Mercado 5.3 Análise da Concorrência 5.4 Diferenciais Competitivos
6. Plano de Marketing	6.1 Estratégia de Marketing 6.2 Canais de Vendas e Distribuição 6.3 Projeções de Vendas
7. Plano Operacional	7.1 Análise das Instalações 7.2 Equipamentos e Máquinas Necessárias 7.3 Funcionários e Insumos Necessários 7.4 Processo de Produção 7.5 Terceirização
8. Estrutura da Empresa	8.1 Estrutura Organizacional 8.2 Assessoria Externa (jurídica, contábil etc.) 8.3 Equipe de Gestão
9. Plano de Marketing	9.1 Balanço Patrimonial 9.2 Demonstrativo de Resultados 9.3 Fluxo de Caixa
10. Anexos	

Quadro 1: Estrutura do plano de negócios sugerida a pequenas empresas em geral
Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados de Dornelas (2003)

Na estrutura a seguir serão analisadas as principais cessões que são: análise de mercado; plano de marketing; plano operacional; plano financeiro e indicadores de viabilidade.

2.5.1 Análise de Mercado

Através de uma idéia o empreendedor desenvolve seu negócio e decide utilizar seu tempo e recursos no desenvolvimento de um novo produto ou serviço, ou então uma versão melhorada de algum produto/serviço que já exista. “Porém, para

que este investimento seja mais acertado [...] É preciso avaliá-la, mensurar o seu potencial perante o público, fazer uma análise de mercado.” (ENDEAVOR, 2015)

A análise de mercado é considerado por muitos, uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor a seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente[...] Esta seção do plano de negócios deve ser a primeira seção a ser abordada, pois dela dependerão todas as outras. (DORNELAS, 2008, p. 130)

Na análise de mercado o empreendedor tem que identificar todas as características do cliente; identificar os interesses e comportamento dos clientes; identificar por que eles comprem determinado produto/serviço; e identificar onde localizar seus clientes, o mesmo enfatiza que o público-alvo não compra apenas produtos/serviço, mas sim o prazer de ter algo que tanto necessita. (SEBRAE, 2007)

[...] quando estiver analisando o nicho de mercado onde a empresa está inserida, o empreendedor deve procurar mostrar como esse mercado está segmentado, as tendências do setor e de seu segmento específico, as tendências de consumo [...], os novos ingressantes nesse mercado [...] os substitutos, os fornecedores, entre outros. (DORNELAS, 2008, p.130)

Dornelas ainda destaca que os novos integrantes não são apenas os competidores diretos, ou seja, os que concorrem com produtos similares, mas também os concorrentes indiretos, os que conquistam a atenção dos clientes com produtos substitutos, fazendo-os comprar os produtos/serviços.

Segundo Dolabela (2000, p.175), ao redigir a análise de mercado o empreendedor deve ter em mente:

Dizer claramente qual é a sua oportunidade, como pretende aproveitá-la e quais suas condições para isso;
Indicar qual é o seu mercado potencial, [...] a fatia que a empresa pretende conquistar [...], o valor que os clientes em potencial estão disposto a pagar; como eles terão acesso ao produto e como a existência e as vantagens do produto lhes serão comunicadas;
Descrever a concorrência, seus pontos fortes e fracos [...]

No roteiro para análise das oportunidades e riscos do mercado de acordo com Dornelas (2008) existem algumas bases importantes, como: Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças), de ordem

demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural; Descrever o setor onde o negócio está inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho do mercado atual e futuro (projetado), quais são os segmentos de mercado existentes, qual o seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores. Analisar os principais competidores: descrição de seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas (política de preço, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado que domina e *Market share*⁷.

De acordo com o renomado instituto de empreendedorismo, Endeavor, não existe uma fórmula mágica para se realizar uma análise de mercado efetiva. Os processos de obtenção de informações são diferentes, e dependem de cada cultura empresarial. O importante é saber que, no final, não são as planilhas, os relatórios e os estudos que realmente importam: são as conclusões criativas a que se chegam. Com elas, certamente ficará mais fácil descobrir como agradar o cliente, de forma melhor do que os outros produtos.

2.5.2 Plano de Marketing

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.4) “[...] define-se marketing como um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.”

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. (KOTLER, 2000,p. 25)

Dolabela (2006) expôs que o plano de marketing tem que determinar as oportunidades de negócios mais auspiciosas para a organização e enfatizar como entrar no mercado de atuação, como conquistá-los e manter-se na posição.

É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos. O Plano de Marketing disciplina o

⁷*Market share*: participação de mercado

planejador, levando-o a colocar idéias, fatos e conclusões de maneira lógica. (DOLABELA, 2006, p. 164)

Segundo Dolabela (2000, p. 171) “O Plano de Marketing é constituído por ações em dois momentos: análise prévia de mercado e estratégia a ser executada após o início da operação. [...]”

A análise de mercado é voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, tendo por objetivo saber se o negócio é realmente viável. Na estratégia de marketing, faz-se o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso. (DOLABELA, 2000, p. 171)

Segundo Dornelas (2008) no plano de negócios tem que focar na análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (força e fraqueza), na qual localiza os riscos pertinentes ao negócio, as oportunidades focalizadas do mercado, os pontos fortes e fracos da organização. O mesmo expôs que o plano de negócios deve visualizar que o empresário conhece sua organização internamente e identifica o que se deve fazer para superar os fatores externos que não consegue agir diretamente. As organizações se utilizam da análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidade e ameaças) para analisar uma perspectiva da situação atual e prevista do negócio, no quadro 2 descreve muito bem a análise Swot.

Procure identificar os cenários de ordem macroambiente (demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos-legais, socioculturais) e os fatores microambiente importante (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa. (DORNELAS, 2008, p. 144)

Interno	Pontos fortes Habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos	Pontos fracos Limitações internas que podem afetar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos
	Oportunidade Fatores externos que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor	Ameaças Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho da empresa
Externo	Positivo	Negativo

Quadro 2: Análise Swot
Fonte: KOTLER E ARMSTRONG (2007, p.44)

Ainda de acordo com Dornelas (2008) é através das estratégias de marketing que a organização atingirá os seus objetivos, e geralmente as estratégias podem ser definidos através do composto de marketing (4P's) Figura 1: produto, preço, praça

(canais de distribuição) e propaganda/comunicação. “A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores. A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida [...]” (DORNELAS, 2008, p.138).

Produto significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado. [...] Preço é a quantia de dinheiro que os clientes têm que pagar para obter o produto. [...] Praça envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvos. [...] Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 42)

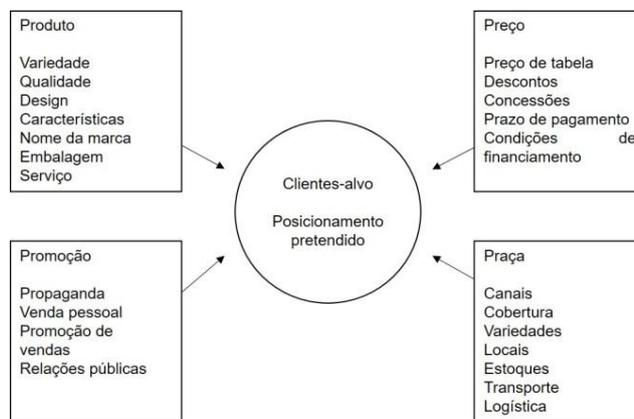


Figura 1: Os 4P's

Fonte: KOTLER E ARMSTRONG (2007, p.42)

Kotler e Armstrong (2007, p.43) ressaltou que “Alguns críticos acham que os 4P's podem omitir ou deixar de enfatizar determinadas atividades importantes.” No caso dos serviços, “[...] Não é porque não começa com a letra ‘P’ que eles são omitidos. A questão é que os serviços [...] também são produtos. [...] muitas atividades de marketing que talvez pareçam estar fora do mix de marketing são agrupados sob um dos 4P's.”

Kotler (2000, p.454) salientou que “A tradicional abordagem dos 4P's funciona bem no caso de bens, mas alguns elementos adicionais exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços.”

Pelo fato de os serviços geralmente apresentarem um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco. Esse fato tem diversas consequências. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços geralmente confiam mais nas informações do boca-a-boca do que em propaganda. Em segundo lugar,

eles dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis ao julgarem a qualidade. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis a prestadores de serviços que os satisfazem. (KOTLER, 2000, p.457)

Porém os 4P's "leva em conta o ponto de vista do vendedor sobre o mercado, e não o do comprador. Nesta era de relacionamento com o cliente, do ponto de vista do comprador, os 4P's são mais bem descritos como os 4C's." (Quadro 3). (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p.43)

4P's	4C's
Produto	Cliente solução para (o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Quadro 3: Os 4P's e 4C's

Fonte: KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p.43

2.5.3 Plano Operacional

O plano operacional deve descrever as ações que a organização está idealizando em seu sistema produtivo e o processo de produção, destacando o choque que as ações terão em seu critério de análise da produção. O mesmo deve conter dados operacionais atualizados e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo entre outros. (DORNELAS, 2008)

O **plano operacional** descreve como a empresa está estruturada: localização, instalações físicas e equipamentos. O empresário também faz estimativas acerca da capacidade produtiva ou de quantos clientes consegue atender por mês, além de traçar quantos serão os funcionários e as tarefas de cada um. (SEBRAE, 2015)

No plano operacional deverá ser discriminado como a organização está estruturada, fisicamente e suas instalações, descrever os equipamentos que a empresa terá e quantitativo de funcionários e caso tenha hierarquia tem que descrevê-la. (PAULO EDUARDO, 2011)

Dolabela (2000, p. 170) argumenta que "o plano operacional trata da forma como a empresa se organiza internamente para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada."

2.5.4 Plano Financeiro

Para muitos empreendedores é a seção mais complexa no plano de negócios por se tratar de uma reflexão em números de tudo o que foi exposto no plano de negócios, como investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis entre outros. O autor aconselha que o empreendedor busque auxílio de uma assessoria contábil e financeira nesta seção. (DORNELAS, 2008).

A parte financeira do Plano de Negócio é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa. Ela é utilizada também como documento para divulgar a empresa, convencer parceiros e investidores captar capital de risco. É uma boa ferramenta para fornecedores e instituições bancárias fazerem a análise de crédito da empresa. (DOLABELA, 2000,p.172):

A análise financeira tem que ser clara e consolidada, com dados e informações do negócio, caso contrário pode surgir incertezas que pode arruinar a confiabilidade do plano de negócios. Uma análise financeira bem fundamentada poderá chamar à atenção de possíveis investidores. (DEGEN,1989)

O Plano Financeiro constitui a principal fonte de referência e controle da saúde da empresa, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro de parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados. (DOLABELA, 2000, p.172):

No plano de financeiro deve contemplar em números todas as ações programadas para empresa e a fundamentação, por meio de projeções futuras de sucesso do negócio. (DORNELAS, 2008)

[...] demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio; necessidade de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc. (DORNELAS, 2008, p. 88)

2.5.5 Indicadores de Viabilidade

Indicadores econômico-financeiro são comparações adquiridas através de demonstrativo financeiro com o propósito de delimitar critérios que demonstre o desempenho de uma organização, as tendências desse desempenho, e que sirva como critérios para contrapor com o desempenho de empresas concorrentes. (SALIM *et al*, 2001)

O uso adequado dos indicadores de viabilidade em decisões de investimentos tem importância fundamental, pois facilita o administrador financeiro analisar com cuidado o projeto em questão para poder selecionar a decisão mais cabível. Além disso, utilizando-se técnicas em uma análise múltipla, ou seja, comparando as respostas de cada método de forma a cruzar informações, podem-se tomar decisões menos arriscadas, do que utilizar um método individualmente. Isso também ajuda a respeitar os princípios e limites de cada método. [...] Diante de tais conceitos, o investidor que decide empregar seus recursos financeiros na atividade produtiva deverá fazer uma ampla análise, de forma a verificar a viabilidade de seu investimento. Daí a necessidade de um levantamento da viabilidade econômico-financeira do investimento. (ALENCAR & JUSTO, p. 5)

Para analisar os indicadores de viabilidade, normalmente se usam quatro métodos: análise do ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de *playback* (prazo de retorno do investimento).

Segundo Salim *et al* (2001, p.113) o ponto de equilíbrio ou “Break-even point representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero.”

O break-even point simboliza o quantitativo que a empresa precisa faturar para cumprir com os pagamentos dos seus custos no mês. Para calcular o ponto de equilíbrio terá que dividir os custos fixos total pelo índice da margem de contribuição, já para localizar o índice da margem de contribuição terá que subtrair o custo variável total pela receita total o resultado será a margem de contribuição, e depois dividir a receita total pelo resultado da margem de contribuição (Figura 2).

O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos, ou seja, atingir lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele incorrerá em prejuízo. (DOLABELA, 2008, p. 223)

PE	=	$\frac{\text{Custo fixo total}}{\text{Índice da margem de contribuição}}$
Índice da margem de contribuição	=	$\frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Receita Total}}$ $\frac{(\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total})}{\text{Receita Total}}$

Figura 2: Formulado ponto de equilíbrio
 Fonte: ROSA, 2007, p.68

No segundo método a lucratividade é um indicador que mensura o lucro líquido em relação às vendas. (Figura 3 descreve a formula utilizada) “[...] Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.” (ROSA, 2013, p.101)

Lucratividade	=	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100$
---------------	---	--

Figura 3: Fórmula da lucratividade
 Fonte: Rosa, 2007, p.69

O terceiro método para analisar os indicadores de viabilidade é a rentabilidade ou retorno contábil sobre investimento (Figura 5) que segundo Rosa (2007, p.70) este indicador mede:

[...] o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio de divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

Salim et al (2001) enfatiza que o índice de rentabilidade é utilizado para mensurar o retorno gerado pelo investimento e pelas vendas. E que o mesmo é composto pela margem bruta que mensura a rentabilidade bruta das vendas, o percentual que sobra para a organização de receita após tirar os custos dos produtos/serviços (Margem bruta = (vendas - custos dos produtos ou serviços vendidos) / vendas). A margem líquida também compõe o índice de rentabilidade, ela indica a rentabilidade líquida das vendas realizadas no período considerado (Margem líquida = lucro líquido / vendas).

Rentabilidade	=	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}}$	x 100
---------------	---	--	-------

Figura 4: Fórmula da rentabilidade
 Fonte: Rosa, 2007, p.70

O último método que será analisado dos indicadores de viabilidade é o prazo de retorno do investimento também conhecido como prazo de payback (Figura 6), Dornelas (2008, p.159) expõem que este indicador mede:

[...] o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido. Assim, diferentemente da técnica de retorno contábil sobre o investimento, a técnica de *payback* utiliza o fluxo de caixa, sendo mais precisa. Um projeto de investimento é mais atraente quanto for o tempo para recuperar o investimento inicial [...]

Prazo de retorno do investimento	=	$\frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$	x 100
----------------------------------	---	--	-------

Figura 5: Fórmula do prazo de retorno do investimento
 Fonte: Rosa, 2007, p.71

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste eixo do trabalho serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a construção desse Plano de Negócios.

Quanto ao tipo de pesquisa, essa investigação se caracteriza como pesquisa bibliográfica e de campo. Pesquisa bibliográfica porque foi analisado obras literárias de cunho científico, dados de sites renomados. Pesquisa de campo porque foi realizado entrevistas com concorrentes do ramo de aluguel de brinquedos para conhecer a estrutura organizacional de cada um deles, e uma entrevista com contador para pesquisar informações contábeis para abertura da organização.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa exploratória porque este trabalho procura mostrar uma visão geral a respeito da viabilidade de se abrir uma organização locatária de brinquedos para eventos, envolvendo levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e o mesmo irá abordar um assunto pouco explorado.

Quando à forma, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa qualitativa, porque o método utilizado na coleta de dados foi uma pesquisa não estruturada,

sem a utilização de um questionário, sendo apenas entrevista com respostas dissertativas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base no arcabouço teórico descrito acima, a seguir serão apresentados os dados e informações obtidos, através da construção do plano de negócios especificamente para a implantação de uma empresa de prestação de serviços de aluguel de brinquedos, na cidade de Araguaína. O instrumento utilizado para a construção da estrutura do plano foi o modelo concebido pelo Sebrae Nacional, no ano de 2007:

SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo principal para elaboração do plano de negócios foi observar a viabilidade da criação de uma organização de locação de brinquedos para festas tanto para pessoa física e pessoa jurídica localizado na cidade de Araguaína.

Os brinquedos serão para diversão de toda a família, tanto das crianças como dos adultos, a única restrição para a diversão nos brinquedos será a capacidade de carga que cada brinquedo poderá suportar. A organização terá dez brinquedos ao todo sendo oito brinquedos infláveis de modelos distintos e duas camas elásticas de tamanhos diferentes. A organização será situada na Rua Falcão Coelho, (SALA 04), Centro, Araguaína-TO. Terá um investimento inicial de R\$ 90.957,44 com faturamento mensal previsto de R\$ 9.600,00. Se espera obter um lucro de R\$ 2.745,85 ao mês e com retorno do capital investido em aproximadamente 3 anos.

INDICADORES DE VIABILIDADE	VALOR
Lucratividade	28,60% ao ano
Rentabilidade	36,23% ao ano
Prazo de retorno do investimento	3 anos
Ponto de equilíbrio (PE)	5.494,88

Quadro 4: Indicadores de viabilidade

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

4.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

Sócio 1

Nome: Marta Araujo da Silva	
Endereço: Rua Mato Grosso nº 42 – Entroncamento	
Cidade: Araguaína	Estado: TO
Telefone: (63) 9245-6604	

Quadro 5: Dados do sócio 1

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Perfil (breve currículo)

A empreendedora tem ensino médio completo, e no momento está cursando curso superior em logística. Trabalhou em 2003 na organização prestadora de serviço Art'Imagem como digitadora. No período de 2006 a 2010 foi contratada pela Secretaria Municipal de Saúde de Araguaína - SMS, nesse período ficou em alguns departamentos: Recursos Humanos, Conselho Municipal de Saúde e Almoxarifado. De 2010 até a presente data está trabalhando no Hospital Regional de Araguaína no departamento de estatística.

Sócio 2

Nome: Alex de Jesus da Silva	
Endereço: Rua dos Buritis nº 97 – Araguaína Sul	
Cidade: Araguaína	Estado: TO
Telefone: (63) 9206-2687	

Quadro 6: Dados do sócio 2

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Perfil (breve currículo)

O empreendedor tem ensino médio completo, e no momento está cursando curso superior em Direito. Trabalhou entre 2008/2009 na organização prestadora de serviço SELVAT – Serviços de Eletrificação Ltda como Auxiliar de Eletricista. No ano de 2010 trabalhou como motorista na organização RC Transportes LTDA. De 2011 até a presente data está trabalhando no Hospital Dom Orione como técnico em Radiologia.

Empreendimento

Nome da empresa:	SILVA & SILVA LTDA
CNPJ/CPF:	009.014.731-62

Quadro 7: Dados do empreendimento

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Missão da empresa

A SILVA & SILVA LTDA alugará os brinquedos para todas as famílias ou organizações que queiram levar à magia da diversão as crianças, oferecendo lazer e bem estar aos nossos clientes com a máxima segurança, enfatizamos a pontualidade, profissionalismo e dedicação à segurança das crianças.

Setores de atividade

A organização é uma prestadora de serviço, sua atividade principal é aluguel brinquedos infláveis e cama elástica.

Forma jurídica

A empresa será constituída sob sociedade limitada, porque a mesma terá dois sócios com direitos iguais, constituindo assim uma sociedade LTDA.

Enquadramento tributário

Âmbito federal

A organização é uma microempresa que será enquadrada no Regime Simples devido seu faturamento anual ser inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). A mesma contribuirá com 4% ou 6%, caso a empresa apenas disponibilizar os brinquedos levando-o ao local designado pagará apenas 4% sob receita bruta, porque ela não estaria prestando um serviço e sim disponibilizando um bem, mas se a empresa deixar junto com o brinquedo um monitor, a organização pagará 6% aí sim vai recair o ISS.

Âmbito estadual

Como a organização só presta serviço na própria cidade ela não paga ICMS.

Âmbito municipal

Caso a organização apenas alugue os brinquedos, deixando eles no dia e hora marcada pelo cliente, a organização não precisará pagar o ISS, porque não seria enquadrada como prestadora de serviço, estaria apenas disponibilizando os brinquedos ao cliente. Porém se a organização deixar também um monitor com o brinquedo vai ter que pagar o ISS.

Capital social

	Nome do Sócio	Valor (R\$)	% de participação
Sócio 1	Marta Araujo da Silva	45.478,72	50%
Sócio 2	Alex de Jesus da Silva	45.478,72	50%

Quadro 8: Descrição do capital social do empreendimento

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Os sócios investirão valores iguais, sendo 50% cada um.

Fonte de recursos

A organização será criada através de recursos próprios no valor de R\$ 90.957,44. Sem o auxílio dos recursos de instituições financeiras.

4.1.1 Análise de Mercado

Estudo dos clientes

- O Público alvo (perfil dos clientes)
 - ✓ Pessoas físicas: famílias da cidade de Araguaína que queiram levar diversão às suas festas infantis, confraternizações ou apenas diversão ao grupo familiar nos finais de semana. Pessoas jurídicas: empresas que trabalhem com eventos da cidade de Araguaína.
- Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)
 - ✓ Os clientes alugarão nossos brinquedos devido à qualidade dos produtos, preço acessível e diversificação dos nossos brinquedos.
- Área de abrangência (onde estão os clientes)
 - ✓ Os clientes estão localizados nos diversos bairros da cidade de Araguaína sendo pessoas físicas e pessoas jurídicas.

Estudo dos concorrentes

	Qualidade do produto	Diversificação dos produtos	Preço	Qualidade no Atendimento
Silva & Silva	Excelente	Excelente	Bom	Excelente
Dona Luiza	Bom	Bom	Muito Bom	Bom
Maria da Cruz	Muito Bom	Bom	Excelente	Muito Bom

Quadro 9: Relação de concorrentes

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

A organização Silva & Silva presa pela qualidade dos brinquedos, tendo brinquedos novos e variados, com preço acessível, mas é mais elevado do que os concorrentes e preza por atender muito bem os clientes. Na cidade de Araguaína há duas microempreendedoras legalizadas na área de aluguel de brinquedos infláveis. A primeira organização da dona Luiza tem 2 tobogãs, cama elástica, touro mecânico. Foi feita uma entrevista com a microempreendedora no dia 20 de agosto de 2015 às 14:48 por telefone, seus brinquedos têm pouca variação, o aluguel de seus brinquedos é acessível ao bolso do cliente e tem um bom atendimento. A segunda organização a da Maria da Cruz tem cama elástica, tobogã, piscina de bolinha, castelo do bob esponja, crepe suíço. A entrevista com a microempreendedora foi realizada no dia 27 de Janeiro de 2016 às 15:00 por telefone. As duas organizações estão há mais tempo no mercado do que a Silva & Silva, com isso seus brinquedos estão mais desgastados, alugam cada brinquedo com um monitor, fornecem também pipoqueiro e algodão doce, as empresas levam os brinquedos até o evento e os pegam quando ele acaba.

Há uma organização que trabalha com aluguel de mesa e cadeira para de festa que também alugam brinquedos. Foi realizada uma entrevista com o Sr. Adair em Outubro de 2015, e foi informado que havia apenas dois brinquedos: um escorregador e uma cama elástica.

Tive dificuldade em localizar as organizações, entrei em contato com o SEBRAE, mas não tive sucesso, pois me informaram que não poderia me passar informação de microempreendedor que trabalhassem na área, então procurei na lista telefônica, mas não encontrei nenhuma organização que alugassem brinquedos infláveis, localizei organizações que trabalham na área de montagem de eventos, e organizações que alugam mesas e cadeira para eventos para pedir indicação de

organizações que alugassem brinquedos infláveis, foi quando consegui telefone de contato de 3 microempreendedores, sendo que dois trabalham apenas com brinquedos infláveis e 1 trabalha na área de eventos.

Estudo dos fornecedores

Ordem	Descrição dos itens a serem adquiridos	Nome do Fornecedor	Preço R\$ (A Vista)	Preço R\$ (A Prazo)	Condições de pagamento
1	Cama elástica 2.50m	Superbrinquedos	1.079,10	1.199,00	- 10 vezes
2	Cama elástica 4.40m	Superbrinquedos	1.709,10	1.899,00	- 10 vezes
3	Mini futebol de sabão	Superbrinquedos	5.391,00	5.990,00	- 10 vezes
4	Piscina de bolinha cachorrinho	Superbrinquedos	2.249,10	2.499,00	- 10 vezes
5	Tobogã colorex	Superbrinquedos	4.499,10	4.999,00	- 10 vezes
6	Alpinismo inflável	Superbrinquedos	5.310,00	5.900,00	- 10 vezes
7	Touro mecânico com controle	Superbrinquedos	15.750,00 +385 Frete	17.500,00 +385 Frete	- 10 vezes
8	Boliche humano inflável	Superbrinquedos	5.130,00 +290 Frete	5.700,00 +290 Frete	- 10 vezes
9	Guerra de cotonetes	Superbrinquedos	5.310,00	5.900,00	- 10 vezes
10	Centopeia pequena Inflável	Superbrinquedos	4.131,00	4.590,00	- 10 vezes
Total Geral			51.233,40	56.851,00	

Quadro 10: Descrição dos brinquedos por fornecedor

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

4.1.2 Plano de Marketing

Descrição dos principais produtos e serviços

Os brinquedos são produzidos pela Mundi Toys, com materiais de melhor qualidade, o KP1000, segundo o site da Super Brinquedo, é o melhor material que se encontra no mercado para fabricação de brinquedos infláveis, um dos materiais mais resistentes e seguros. A seguir será apresentado um breve resumo dos materiais relacionados:

- **Cama elástica nacional 2.50m**



- ✓ Produto Nacional com estrutura 100% galvanizada, desmontável e de fácil transporte.
- ✓ Dimensões: diâmetro 2.50m altura: 1.90m;
- ✓ Peso máximo suportado 100 Kg;
- ✓ Peso do produto: 45kg.

- **Cama elástica nacional 4.40m**



- ✓ Cama Elástica Nacional com estrutura 100% galvanizada;
- ✓ Dimensões: diâmetro 4.40m x altura: 2.15m;
- ✓ Peso máximo suportado 150 Kg;
- ✓ Peso do produto: 70kg.

- **Quadra de sabão poliesportiva**



- ✓ Quadra Poliesportiva versátil para jogar futebol, vôlei ou basquete, e infla em 10 minutos;
- ✓ Idade sugerida: acima de 05 anos;
- ✓ Dimensões do produto: (CxLxA) 6m x 3m x 2.10m;
- ✓ Dimensões da embalagem: (AxLxC) 1m x 0.80m x 0.80m
- ✓ Peso máximo suportado: 300kg;
- ✓ Peso total do produto: 100kg;
- ✓ Acompanha motor para inflar o produto.

- **Piscina de bolinhas cachorrinho**



- ✓ É um produto muito pratico na hora da montagem, desmontagem, transporte e armazenamento. Acompanha 500 bolinhas de cores variadas;
- ✓ Idade sugerida: a partir de 02 anos;
- ✓ Dimensões produto: (CxLxA) 2m x 2m x 1.70m;
- ✓ Dimensões da embalagem: (CxLxA) 0.45m x 0.45m x 0.70m;
- ✓ Peso máximo suportado: 120kg;
- ✓ Peso total do produto: 25kg.

- **Tobogã Colorex**



- ✓ O brinquedo tem uma escada frontal e parede para separar da área do escorregador; telhado com total segurança, evitando que as crianças pulem ou desçam do brinquedo. Infla entre 7 e 10 minutos;
- ✓ Idade sugerida: 3 a 15 anos;
- ✓ Dimensões do produto: (CxLxA) 4.50m x 3m x 4m;
- ✓ Dimensões da embalagem: (CxLxA) 0.80m x 0.80m x 1m

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peso máximo suportado: 200kg; ✓ Peso total do produto: 80kg; ✓ Queda do Escorregador: 3.20m.
• Alpinismo inflável	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criada com paredes de segurança em suas extremidades mais garantindo na hora de escalar. Infla em 5 minutos; ✓ Idade sugerida: acima de 05 anos; ✓ Dimensões do produto: (AxLxC) 2.70x5.00x5.00 m; ✓ Dimensões da embalagem: (AxLxC) 1.00 x 0.70 x 0.70 m; ✓ Peso Máximo Suportado: 200kg; ✓ Peso Total do Produto: 95kg.
• Touro Mecânico com controle	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O produto vem com um colchão inflável; 1 touro mecânico em carpete; 1 controle eletrônico; 1 lona com o tema velho oeste; ✓ Idade Recomendada: á partir de 5 anos; ✓ Dimensões Totais do Produto: (AxLxC) 1.05 x 5.00 x 5.00 m; ✓ Dimensões da Embalagem: (AxLxC) 1.10 x 0.70 x 0.70 m ✓ Peso Máximo Suportado: 110kg; ✓ Peso Total do Produto: 85Kg.
• Boliche humano inflável	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boliche humano produzido em material resistente e seguro, com paredes projetadas para proporciona total segurança, evitando que as crianças escorreguem do brinquedo; ✓ Idade sugerida: maiores de 5 anos; ✓ Dimensões do produto: (AxL1xCxL2) 1.90 x 2.10 x 11.00 x 4.20m; ✓ Dimensões da embalagem: (AxLxC) 1.00 x 0.90 x 0.90m; ✓ Peso máximo suportado: 150 Kg; ✓ Peso do produto: 100kg.
• Guerra de Cotonetes	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabricado em material resistente com soldas reforçadas, a missão no brinquedo é derrubar da base, o adversário com um cotonete gigante. ✓ Idade sugerida: maiores de 5 anos; ✓ Peso máximo suportado 200Kg; ✓ Peso do produto: 80kg; ✓ Dimensões: Largura 5,0m X Profundidade 5,0m X Altura 3m; ✓ Vol 1 - 1.00m x 0.60m x 0.60m Vol 2 - 1.00m x 0.80m x 0.80m Vol 3 - 1.40m x 0.40m x 0.35m.

• Centopéia pequena



- ✓ Multicolorido, 100% nacional, infla em 2 minutos, acompanha motor para inflar e saco para transporte;
- ✓ Idade sugerida: a partir de 7 anos;
- ✓ Dimensões: (CxLxA) 5m x 2.10m x 3.30 m;
- ✓ Dimensões da Embalagem: (CxLxA) 0.80m x 0.80m x 1m;
- ✓ Peso máximo suportado 110Kg;
- ✓ Peso do produto: 50kg.

Quadro 11: Descrição dos brinquedos

Fonte: Criação própria através de um orçamento feito no site Superbrinquedos

Preço

Produto	Valor unitário R\$
Cama elástica 2.50m	150,00
Cama elástica 4.40m	250,00
Mini futebol de sabão	400,00
Piscina de bolinha cachorrinho	200,00
Tobogã colorex	300,00
Alpinismo inflável	300,00
Touro mecânico com controle	400,00
Boliche humano inflável	300,00
Guerra de cotonetes	300,00
Centopéia pequena Inflável	300,00

Quadro 12: Relação de brinquedos por estimativa de valor do aluguel

Fonte: Criação própria

Estratégias promocionais

A estratégia utilizada será através de propagandas com distribuição de panfletos, calendários de bolso e imãs nos semáforos da cidade e praças principais de Araguaína. A organização montará também um espaço recreativo nas principais datas comemorativas principalmente no dia das crianças. Também utilizará a estratégia de desconto, caso o cliente alugue mais de dois brinquedos e se for cliente assíduo, terá um desconto especial.

Estrutura de comercialização

Será utilizado dois canais (Figura 6) o nível 0 (zero) através da disponibilização dos brinquedos ao consumidor final. O outro canal utilizado é o nível 1 utilizando um intermediador entre a organização e o consumidor final, que é o caso das organizações de eventos que alugariam os brinquedos para disponibilizar sem cobrar nada do consumidor final ou cobraria apenas uma taxa por criança que for utilizar os brinquedos.

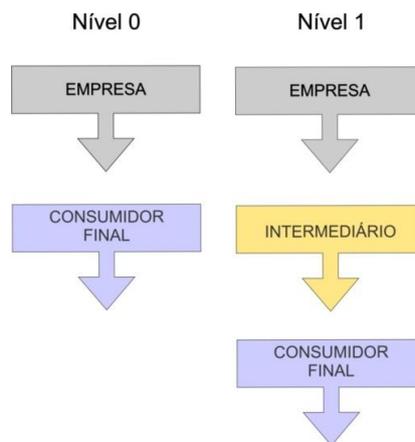


Figura 6: Canais de distribuição
Fonte: Criação própria

Localização do negócio

<i>Endereço:</i>	<i>Rua Falcão Coelho, sala 4</i>	<i>Bairro:</i>	<i>Centro</i>		
<i>CEP:</i>	77800-000	<i>Cidade:</i>	Araguaína	<i>Estado:</i>	TO
<i>Telefone:</i>	(63) 9245-6604	<i>e-mail:</i>			

Quadro 13: Localização da empresa

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

A organização estará estruturada em um imóvel alugado, porém, com um preço acessível, e bem localizada.

4.1.3 Plano Operacional

Layout

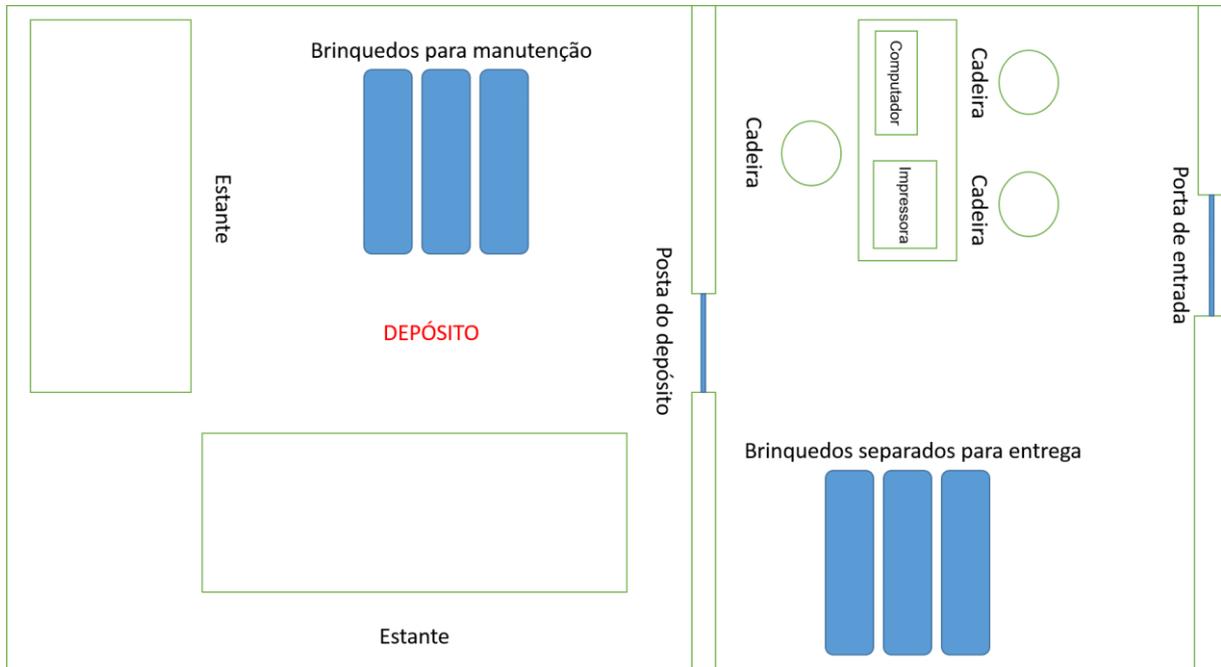


Figura 7: Layout da empresa
Fonte: Criação própria

A empresa terá apenas dois cômodos, a entrada que consta uma mesa, cadeira e um computador com impressora para atendente e duas cadeiras para cliente. Há também um espaço para colocar os brinquedos que foram separados para eventos. O segundo cômodo é o depósito com duas estantes para guardar os brinquedos que foram limpos ou feitos manutenção e um espaço para colocar os brinquedos que precisam de limpeza e/ou manutenção.

Capacidade produtiva/comercial/serviços

Produtos	Capacidade produtiva Diária	Capacidade utilizada Diária
Cama elástica 2.50m	3 locações	1 locação
Cama elástica 4.40m	3 locações	1 locação
Mini futebol de sabão	3 locações	1 locação
Piscina de bolinha cachorrinho	3 locações	1 locação
Tobogã colorex	3 locações	1 locação
Alpinismo inflável	3 locações	1 locação

Touro mecânico com controle	3 locações	1 locação
Bolicho humano inflável	3 locações	1 locação
Guerra de cotonetes	3 locações	1 locação
Centopéia pequena Inflável	3 locações	1 locação

Quadro 14: Capacidade de locação dos brinquedos

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Processos operacionais

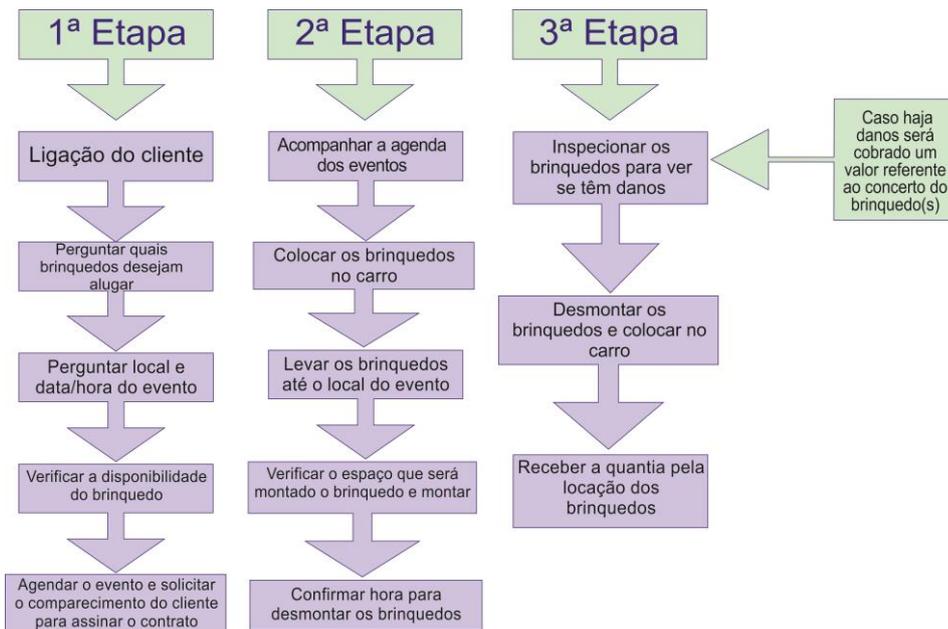


Figura 8: Etapas do processo operacionais

Fonte: Criação própria

Necessidade de pessoal

CARGO/FUNÇÃO	QUALIFICAÇÃO NECESSÁRIA
Motorista CNH "B"	Ensino médio completo
Monitor dos brinquedos	Ensino médio completo
Monitor dos brinquedos	Ensino médio completo

Quadro 15: Necessidade de funcionários por qualificação

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

4.1.4 Plano Financeiro

Estimativa dos investimentos fixos

A - Máquinas e equipamentos

Descrição		Qtd	Valor unitário à prazo R\$	Total R\$
1	Kit computador e impressora	1	1.756,55	1.756,55
SUB-TOTAL(A)				1.756,55

Quadro 16: Descrição de máquinas e equipamentos necessários

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

B - Móveis e utensílios

Descrição		Qtde	Valor unitário R\$	Total R\$
1	Escrivaninha Miranda 2 gavetas	1	R\$ 291,00	R\$ 291,00
2	Cadeira de escritório secretária	1	R\$ 89,99	R\$ 89,99
3	Cadeiras fixas	2	R\$ 169,90	R\$ 339,80
4	Estante em aço	2	R\$ 1.350,00	R\$ 2.700,00
SUB-TOTAL(B)				R\$ 3.420,79

Quadro 17: Descrição de móveis e utensílios necessários

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

C – Veículos

Descrição		Qtde	Valor unitário	Total
1	Carro semi-novo	1	22.072,00	22.072,00
2	Carretinha/reboque	1	3.600,00	3.600,00
SUB-TOTAL(C)				25.672,00

Quadro 18: Descrição de veículo necessário

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS	SUB-TOTAL (A+B+C)	R\$ 30.849,34
--------------------------------------	--------------------------	----------------------

Quadro 19: Valor total dos investimentos fixos

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Capital de giro

A – Estimativa do Estoque Inicial

Descrição		Qtde	Valor unitário	Total
1	Cama elástica 2.50m	1	1.079,10	1.079,10
2	Cama elástica 4.40m	1	1.709,10	1.709,10
3	Mini futebol de sabão	1	5.391,00	5.391,00
4	Piscina de bolinha cachorrinho	1	2.249,10	2.249,10
5	Tobogã colorex	1	4.499,10	4.499,10
6	Alpinismo inflável	1	5.310,00	5.310,00
7	Touro mecânico com controle	1	16.135,00	16.135,00
8	Boliche humano inflável	1	5.420	5.420
9	Guerra de cotonetes	1	5.310	5.310

10	Centopéia pequena Inflável	1	4.131,00	4.131,00
11	Resma A4 500 folhas	1	17,00	17,00
12	Gasolina(litros)	10	3,50	35,00
SUB-TOTAL A				51.253,95

Quadro 20: Estimativa do estoque inicial necessário para a organização
 Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

B – Caixa mínimo

1º Passo: Contas a Receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
a vista	100	0	0
Prazo médio total			0

Quadro 21: Cálculo do prazo médio de vendas
 Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compra

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
a vista	100	0	0
Prazo médio total			0

Quadro 22: Cálculo do prazo médio de compra
 Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

3º Passo: Estoque – Cálculo de necessidade média de estoque

Necessidade média de estoque	Número de dias
	30 dias

Quadro 23: Cálculo da necessidade média de estoque
 Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	0
2. Estoques – necessidade média de estoques	30
Subtotal 1 (item 1 + 2)	30
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	0
Subtotal 2	0
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (Subtotal 1 – Subtotal 2)	30

Quadro 24: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias
 Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

B – Caixa Mínimo

1. Custo fixo mensal (Quadro 33)	3.681,57
2. Custo variável mensal (Subtotal 2 do quadro 34 – Demonstrativo)	3.172,58
3. Custo total da empresa (item1 + 2)	6.854,15
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30)	228,47
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	30 dias
Total de B – Caixa Mínimo (item 4 x 5)	6.854,15

Quadro 25: Caixa mínimo necessário

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Capital de Giro

Descrição	R\$
A – Estoque Inicial	51.253,95
B – Caixa Mínimo	6.854,15
Total do Capital de Giro (A + B)	58.108,10

Quadro 26: Resumo do capital de giro

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Investimento Pré-Operacional

Investimentos Pré-Operacionais	R\$
Despesas de legalização	R\$1.000,00
Obras civis e/ou reformas	R\$1.000,00
Divulgação	
TOTAL	R\$2.000,00

Quadro 27: Investimento pré-operacional

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Investimento Total

Descrição dos investimentos	Valor (R\$)	%
1. Investimentos Fixos – Quadro 18	R\$ 30.849,34	34
2. Capital de Giro – Quadro 25	R\$ 58.108,10	64
3. Investimento Pré-Operacionais – Quadro 26	R\$ 2.000,00	2
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 90.957,44	100
Fontes de recursos		
1. Recursos próprios	R\$ 90.957,44	100
2. Recursos de terceiros		
3. Outros		
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 90.957,44	100

Quadro 28: Resumo do investimento total

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Produto/Serviço		Qtde (Estimativa de Venda)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Cama elástica 2.50m	4	150,00	600,00
2	Cama elástica 4.40m	4	250,00	1.000,00
3	Mini futebol de sabão	3	400,00	1.200,00
4	Piscina de bolinha cachorrinho	4	200,00	800,00
5	Tobogã colorex	4	300,00	1.200,00
6	Alpinismo inflável	4	300,00	1.200,00
7	Touro mecânico com controle	3	400,00	1.200,00
8	Boliche humano inflável	3	300,00	900,00
9	Guerra de cotonetes	2	300,00	600,00
10	Centopeia pequena Inflável	3	300,00	900,00
TOTAL				9.600,00

Quadro 29: Estimativa do faturamento mensal da empresa

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizados

Materiais/insumos usados		Qtde	Custo Unitário (R\$)	Total (R\$)
1	Gasolina (litros)	2	3,55	7,10
2	Mao de obra	1	50,00	50,00
3	Papel A4 folhas	2	0,034	0,068
TOTAL				57,17

Quadro 30: Estimativa dos custos unitários dos brinquedos infláveis e camas elásticas

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Estimativa dos Custos de Locação

Descrição		%	Faturamento Estimado (Qd29)	Custo Total (R\$)
1	Imposto			
Impostos Federais				
	SIMPLES	6%	9.600,00	576,00
	IRPJ			
	PIS			
	COFINS			
	IPI			
	CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido			
Impostos Estaduais				
	ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços			

	Impostos Municipais			
	ISS – Imposto sobre Serviços			
Subtotal 1			9.600,00	576,00
2	Gastos com vendas			
	Comissões			
	Propaganda	6,8%	9.600,00	652,80
	Taxa de administração do cartão de crédito			
Subtotal 2				
TOTAL (Subtotal 1 + 2)			9.600,00	1.228,80

Quadro 31: Estimativa dos custos de locação

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias alugadas

	Produto/Serviço	Estimativa de Aluguel(em unidades)	Custo Unitário de Materiais Aquisição (R\$)	CMD/CMV (R\$)
1	Cama elástica 2.50m	4	57,17	228,68
2	Cama elástica 4.40m	4	57,17	228,68
3	Mini futebol de sabão	3	57,17	171,51
4	Piscina de bolinha cachorrinho	4	57,17	228,68
5	Tobogã colorex	4	57,17	228,68
6	Alpinismo inflável	4	57,17	228,68
7	Touro mecânico com controle	3	57,17	171,51
8	Bolicho humano inflável	3	57,17	171,51
9	Guerra de cotonetes	2	57,17	114,34
10	Centopeia pequena Inflável	3	57,17	171,51
TOTAL				1.943,78

Quadro 32: Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias alugadas

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Estimativa dos custos com mão-de-obra

Não haverá funcionários formalmente contratados, o que não gerará custos com mão de obra.

Estimativa do custo com depreciação

	Ativos Fixos	Valor do Bem (R\$)	Vida útil em Anos	Depreciação Anual(R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
1	Cama elástica 2.50m	1.079,10	5	215,82	17,99
2	Cama elástica 4.40m	1.709,10	5	341,82	28,49

3	Mini futebol de sabão	5.391,00	5	1.078,20	89,85
4	Piscina de bolinha cachorrinho	2.249,10	5	449,82	37,49
5	Tobogã colorex	4.499,10	5	899,82	74,99
6	Alpinismo inflável	5.310,00	5	1.062,00	88,50
7	Touro mecânico com controle	16.135,00	5	3.227,00	268,92
8	Boliche humano inflável	5.420	5	1.084,00	90,33
9	Guerra de cotonetes	5.310	5	1.062,00	88,50
10	Centopeia pequena Inflável	4.131,00	5	826,20	68,85
11	Kit computador e impressora	1.756,55	5	351,31	29,28
12	Escrivaninha Miranda 2 Gavetas	291,00	10	29,10	2,43
13	Cadeira de escritório secretária	89,99	10	9,00	0,75
14	Cadeiras fixas	339,80	10	33,98	2,83
15	Estante em aço	2.700,00	10	270,00	22,50
16	Carretinha/Reboque	3.600,00	5	720,00	60,00
17	Carro simples	22.072,00	5	4.414,40	367,87
TOTAL		82.082,74		16.074,47	1.339,57

Quadro 33: Estimativa dos custos com depreciação

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo Total Mensal (em R\$)
Aluguel do ponto	910,00
IPTU	0
Água	60,00
Energia elétrica	50,00
Pró-labore ⁸	1.000,00
Manutenção dos equipamentos	150,00
Salários + encargos	0
Material de limpeza	30,00
Combustível	142,00
Taxas diversas	0
Serviços de terceiros	0
Depreciação – quadro 33	1.339,57

⁸ Pró-labore: é uma remuneração destinada aos sócios.

Outras despesas	0
TOTAL	3.681,57

Quadro 34: Estimativa mensal dos custos fixos operacionais

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

Demonstrativo de resultados

QUADRO	DESCRIÇÃO		(R\$)
29	1.	Receita total com vendas	9.600,00
	2.	Custos variáveis totais	3.172,58
32	(-)	Custos com materiais diretos e/ou CMV ⁹	1.943,78
31 (Subtotal 1)	(-)	Impostos sobre vendas	576,00
31 (Subtotal 2)	(-)	Gastos com vendas	652,80
	Subtotal de 2		3.172,58
	3.	Margem de contribuição (1 – 2)	6.427,42
34	4.	(-) Custos Fixos Totais	3.681,57
	5.	Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 – 4)	2.745,85

Quadro 35: Demonstrativo de resultados

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

4.1.5 Indicadores de Viabilidade

Ponto de equilíbrio

Receita Total = R\$ 9.600,00	IMC = $\frac{R\$ 6.427,42}{R\$ 9.600,00} = 0,67$
Custo Variável Total = R\$ 3.172,58	
Custo Fixo Total = R\$ 3.681,57	
Margem de Contribuição: R\$ 6.427,42	PE = $\frac{R\$ 3.681,57}{0,67} = R\$ 5.494,88$

Quadro 36: Cálculo do ponto de equilíbrio

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

A Receita da organização é de R\$ 9.600,00 estará operando em lucro, porque o seu ponto de equilíbrio é de R\$ 5.494,88, porém se sua receita for abaixo de R\$ 5.494,88 a organização está operando em prejuízo.

Lucratividade

Receita Total = R\$ 9.600,00 x 12 = R\$ 115.200,00/ano
Lucro líquido = R\$ 2.745,85 x 12 = R\$ 32.950,20/ano
Lucratividade = $\frac{R\$ 32.950,20}{R\$ 115.200,00} \times 100 = 28,60\%$

Quadro 37: Cálculo da lucratividade

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

⁹CMV– Custo das Mercadorias Vendidas

A receita total da organização anual será de R\$ 115.200,00 descontando os custos sobram R\$ 32.950,20 na forma de lucro, ou seja, uma lucratividade de aproximadamente 29%.

Rentabilidade

Investimento total = R\$ 90.957,44

Lucro líquido = R\$ 32.950,20 / ano

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{R\$ } 32.950,20 \times 100}{\text{R\$ } 90.957,44} = 36,228$$

Quadro 38: Cálculo da rentabilidade

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

A organização recuperar aproximadamente 36% ao ano do valor do investimento através dos lucros obtidos no negócio.

Prazo de retorno do investimento

Investimento total = R\$ 90.957,44

Lucro líquido = R\$ 32.950,20 / ano

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{R\$ } 90.957,44}{\text{R\$ } 32.950,20} = 2,76 \text{ anos}$$

Quadro 39: Cálculo do prazo de retorno do investimento

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

A organização irá recuperar no período de aproximadamente 3 anos todos os valores investidos na organização sob a forma de lucro.

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Quadro	Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
		Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)
29	1. Receita total com vendas	9.600,00		4.300,00		13.000,00	
	2. Custos variáveis totais						
32	(-) Custos com materiais diretos e ou CMV	1.943,78	28,36	1.943,78	28,36	1.943,78	28,36
31 (Subtotal 1)	(-) Imposto sobre vendas	576,00	8,40	576,00	8,40	576,00	8,40
31 (Subtotal 2)	(-) Gastos com vendas	652,80	9,52	652,80	9,52	652,80	9,52
	Subtotal 2	3.172,58		2.519,78		2.519,78	
	3. Margem de contribuição (1 – Subtotal 2)	6.427,42		1.780,22		10.480,22	
34	4. (-) Custos fixos totais	3.681,57	53,71	3.681,57	53,71	3.681,57	53,71
	5. Lucro/Prejuízo Operacional (3 – 4)	2.745,85		(1.901,35)		6.798,65	

Quadro 40: Construção de cenário

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

AValiação Estratégica

Análise Swot

	FATORES INTERNOS (controláveis)	FATORES EXTERNO (incontroláveis)
PONTOS FORTES	Forças	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Matéria-prima de qualidade; • Preço acessível; • Brinquedos novos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bem localizado, em uma das ruas principais do setor; • A organização é legalizada facilitando financiamento.
PONTOS FRACOS	Fraquezas	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura pequena; • Falta de funcionário: os familiares que irão trabalhar na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes há mais tempo no mercado; • Falta de mão de obra especializada; • Fatores climáticos.

Quadro 41: Análise Swot.

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.

AValiação DO PLANO DE NEGÓCIOS

As pesquisas realizadas para planejamento do plano de negócio abriram meus horizontes e me deram novas idéias na criação de uma organização. Não tinha conhecimento a respeito do mercado existente na cidade de Araguaína, com os dados coletados percebi que Araguaína tem um mercado que tem capacidade de crescer, porém só necessita de planejamento.

Ainda persiste no mercado de Araguaína empreendimento não planejado, que não se utiliza de um plano de negócio e que muitas vezes por sorte conseguem uma fatia no mercado enquanto outras fracassam imediatamente, mas essa realidade está mudando. Cada vez mais os empresários estão buscando auxílio no SEBRAE que é o fomentador do empreendedorismo local, ajudando o empresário a montar um plano de negócios que vão lhe auxiliar a planejar, criar e administrar a organização idealizada.

Para montar um plano negócios requer muita dedicação, conhecimento tanto da estrutura em si, como do segmento que será analisado, mas é uma ferramenta muito poderosa de planejamento, que auxiliam muito na tomada de decisão mais plausível.

Através dos dados coletados de obras literárias, entrevistas realizadas, foi observado que as organizações locatárias a de brinquedos para eventos que tem no mercado, não tem estrutura alguma, estando no mercado por sorte, tive dificuldade de localizá-los, primeiramente entrei em contato com outros empreendedores que alugam decoração para eventos para poder chegar até microempreendedores que alugam brinquedos, eles são empreendedores que geralmente estavam na informalidade que viram da locação de brinquedos uma oportunidade e que com o incentivo do governo de legalizar esses grupos de microempresários diminuindo os impostos, viram uma forma de contribuir com o governo e serem amparados por lei.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao analisar os indicadores econômicos do plano de negócios foi observado que a organização operará em lucro, porque o ponto de equilíbrio foi de R\$ 5.494,88 sendo que sua receita seria de R\$ 9.600,00, e seu lucro anual seria aproximadamente de 29% em cima da receita total anual que seria de aproximadamente R\$ 115.200,00.

Através dos indicadores analisados no plano de negócios se observou que o PN é viável sim, a organização conseguirá recuperar no prazo de um ano 36% do valor investido para abrir a empresa, conseguirá recuperar todo o montante investido em aproximadamente 3 anos. O único problema é que o custo é alto para se abrir uma empresa com esse escopo, em função, principalmente, do alto custo de aquisição dos brinquedos. A recomendação seria montar um portfólio de brinquedos aos poucos, de acordo com a demanda, porém variando os modelos.

Este estudo foi muito importante na medida em que trouxe muitas informações antes não contextualizadas nem no município de Araguaína e nem no estado do Tocantins, e através das pesquisas mostrou-se a importância da estruturação de um plano de negócios para a vida ou mesmo a saúde de um empreendimento, e com um bom planejamento pode-se verificar a viabilidade de um negócio antes mesmo de colocá-lo em prática, evitando assim desperdício de dinheiro e tempo e conseqüentemente, um fracasso.

Espera-se ainda que este estudo sirva de base para o desenvolvimento de outros estudos tanto no segmento investigado como em outros de qualquer setor. Como no comércio de Araguaína o predomínio é basicamente do setor de comércio e serviços precisa-se de mais estudos direcionados para estes setores, principalmente, porque é onde está o maior percentual dos microempreendedores individuais e empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Cícera Fabiana Sales; JUSTO, Wellington Ribeiro. **Utilização de indicadores de viabilidade em análise de projetos de investimento no cariri cearense**. Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br/economia-do-ceara-em-debate/vi-encontro/trabalhos/Utilizacao_de_indicadores.pdf>> Acesso em: 26/04/2016

DEGEN, Rorald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8.ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

DOLABELA, Fernando. O plano de negócio e seus componentes. In: FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E Agora?**: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Editora de Cultura, 2000. p.165-176. cap.11.

_____. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

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

_____. **Artigos de PN Como fazer plano de marketing**. 2014. Disponível em <<<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Plano-de-Marketing.pdf>>> Acesso em:21/04/2016

ENDEAVOR. **Análise de Mercado**. Disponível em: <<<https://endeavor.org.br/analise-de-mercado/>>> junho, 2015. Acesso em: 22/04/2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípio de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

M&M Acessória contábil. Disponível em: <<<http://www.mmcontabilidade.com.br/flash/taxasdepreciacao.htm>>> Acesso em: 27/10/2015

PAULO EDUARDO. PSYCO. **Plano de Negócios:** plano operacional.
Disponível em: <<<http://www.pauloeduardo.com/2011/04/20/plano-de-negocios-plano-operacional/>>> Acesso em: 26/04/2016

_____. PSYCO. **Plano de Negócios:** plano financeiro.
Disponível em: <<<http://http://www.pauloeduardo.com/2011/05/04/plano-de-negocios-plano-financeiro//>>> Acesso em: 27/04/2016

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples Nacional: perguntas e respostas.**
Disponível em: <<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Perguntas/Perguntas.aspx>>> Acesso em: 16/10/2015.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócio de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Construindo planos de negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócio de sucesso. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. (SLAID)

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: SEBRAE, 2007.

_____. **Como elaborar um plano de negócio.** SEBRAE, 2013. Disponível em: <<<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj-lK6wrrTMAhUDiZAKHWUrCt8Q Fgg5MAE&url=http%3A%2F%2Fbis.sebrae.com.br%2Fbis%2Fdownload.zhtml%3Ft%3DD%26uid%3D5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c&usg=AFQjCNEHaW6j7Gs2TAthMh8cdYOqaHj8Ag&bvm=bv.120853415,d.Y2l>>> Acesso em: 29/04/2016

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB brasileiro.** 2014
Disponível em: <<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVC M2000003c74010aRCRD>>> Acesso em: 09/05/2016

_____. Informações sócio econômicas do município de Araguaína: informações dos municípios para a temporada de praia. Palmas. 2014

_____. **Passo a passo para elaborar o plano de negócios de sua empresa.** 2015. Disponível em: <<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>>

/artigos/passo-a-passo-para-elaborar-o-plano-de-negocios-de-sua-empresa,d7296a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD >> Acesso em: 26/04/2016

SUPERBRINQUEDO. Disponível em: <<http://www.superbrinquedos.com.br/?gclid=CjwKEAjwuuy4BRCvs43g9fX9mz4SJACiYydPVzTTkyOEfh3J1uzWd55mC9o5koYomfUjjkOWwptVNRoC5Tzw_wcB#>> Acesso em: 16/12/2015

ANEXO I

ROTEIRO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES CONSOLIDADO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO					
	O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.	Analisar e fazer o resumo do Plano de Negócios	Em casa	Ler o plano de negócios	1 dia	Marta A. Silva
2.	Coletar dados internos da organização	Internet	Pesquisas em sites	10 dias	Marta A. Silva
3.	Coletar informações com contador	Escritório Contábil	Entrevistar um contador a respeito do enquadramento tributário	1 dia	Marta A. Silva
2. ANÁLISE DE MERCADO					
	O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.	Pesquisar concorrentes	Internet /Concorrente via telefone	Pesquisar quantos concorrentes tem na cidade, através de telefonemas.	2 dias	Marta A. Silva
2.	Coletar dados com o fornecedor	Internet	Pesquisar os preços dos brinquedos, prazo de entrega	15 dias	Marta A. Silva

3. PLANO DE MARKETING					
	O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.	Coletar as informações dos principais dados dos produtos.	Internet	Pesquisar no site do fornecedor as características dos produtos.	1	Marta A. Silva
2.	Pesquisar junto à imobiliária Morada do Sol o preço do imóvel	Internet	Fazer uma busca de imóveis com as características desejadas, o preço e o endereço.	1	Marta A. Silva
4. PLANO OPERACIONAL					
	O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.	Coletar as principais informações para montar a estrutura da empresa, mão de obra, capacidade entre outros dados.	Internet/ Contador	Pesquisar em site imobiliária salas comerciais; entrevistar contador a metragem mais adequada conforme valores de legalização;	1	Marta A. Silva
5. PLANO FINANCEIRO					
	O que (atividade)	Onde (local)	Como (método)	Quando (prazo)	Quem (responsável)
1.	Coletar as principais informações para o plano financeiro.	Internet Contador	Pesquisar em sites valores de moveis, veículos, computador e impressora; entrevistar contador para confirmar os impostos que irá recair sob a organização;	1	Marta A. Silva

Quadro 42: Roteiro para coleta de informações

Fonte: Elaboração própria, a partir da estrutura apresentada por Rosa, 2007.