

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RAFAEL PERUCHI DE ABREU

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONSERVAÇÃO E LIMPEZA NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA – SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2015

RAFAEL PERUCHI DE ABREU

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONSERVAÇÃO E LIMPEZA NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA – SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIÚMA

2015

RAFAEL PERUCHI DE ABREU

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CONSERVAÇÃO E LIMPEZA NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA – SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 30 de Junho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – (UNESC) - Orientador

Prof. Milla Lúcia Ferreira Guimarães – Mestre – (UNESC) - Examinadora

**Dedico este trabalho aos meus pais
Gracilene e Aderbal e a meu padrasto
Valdemar que não medem esforços para
que eu sonhe e realize tudo o que desejar. A
vocês minha imensa gratidão.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me guiar pelos caminhos do bem. Dando-me saúde, forças para buscar meus objetivos, e a chance de ser uma pessoa melhor todos os dias.

Aos meus pais e ao meu padrasto que não medem esforços para que eu seja feliz, e consiga realizar meus sonhos, sou grato por todo o amor e apoio oferecido por vocês.

A minha namorada Amanda que sempre esteve ao meu lado me ajudando, me oferecendo um ombro amigo quando precisei e motivando a ir em frente e nunca desistir dos meus objetivos, você foi essencial nesta jornada.

Aos grandes amigos que fiz durante essa jornada, que amenizaram os momentos mais difíceis e eternizaram os bons. Levarei vocês para sempre em meu coração.

Ao meu orientador professor Realdo de Oliveira da Silva que foi muito prestativo e competente me auxiliando na confecção deste trabalho.

Aos demais professores pelos ensinamentos técnicos e de vida transmitidos durante todos esses anos.

E por fim, a todos que de alguma forma colaboraram para o meu sucesso durante a jornada acadêmica.

“Sucesso não é a chave para a felicidade; felicidade é a chave para o sucesso. Se você ama o que faz, você será bem sucedido.”

Albert Schweitzer

RESUMO

ABREU, Rafael Peruchi de. **Plano de negócios:** Estudo de viabilidade para implantação de uma prestadora de serviços de conservação e limpeza no município de Criciúma – Santa Catarina. 2015. 65 p. Orientador: Realdo de oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão de Cursos de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

A falta de preparo, estudo e planejamento é a causa do encerramento de muitos negócios. Iniciar uma empresa sem estruturá-la, buscando conhecer as condições do mercado para o ramo de atuação almejado, saber quais serão as oportunidades e ameaças que a empresa sofrerá, apurar informações e dados financeiros importantes entre outras análises, pode significar o fracasso da organização. Com tamanha competitividade e disputa por um espaço no mercado, um empreendedor precisa estruturar seu negócio, realizando, cuidadosamente, análises e elaborando o plano de negócio. Este plano deve descrever os objetivos do negócio e os passos a serem seguidos para que estes objetivos sejam alcançados, reduzindo os riscos e incertezas e dando ao gestor maior segurança quanto ao seu negócio. Neste estudo será analisada a viabilidade para implantação de uma prestadora de serviços de conservação e limpeza no município de Criciúma – Santa Catarina. O referencial teórico foi desenvolvido nesta pesquisa com base em um estudo bibliográfico e sequencialmente elaborou-se um estudo de caso, verificando a viabilidade do negócio citado. Serão desenvolvidos Negócio, Missão, Visão e Valores, Análise *SWOT*, planejamento e análises financeiras, investimentos, simulações de Fluxo de Caixa e Demonstrativo de Resultado, Indicadores e demais itens pertinentes a elaboração de uma Plano de Negócios.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Análise de mercado. Estratégias do negócio.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perguntas básicas para montar um plano de negócios.....	16
Figura 2: Modelo integrado de plano de negócios.....	17
Figura 3: Análise de mercado.....	20
Figura 4: Formalização dos valores	23
Figura 5: Conteúdo da análise <i>SWOT</i>	24
Figura 6: Ciclo do capital de giro	28
Figura 7: Gastos variáveis.....	30
Figura 8: Modelo de demonstração do resultado	32
Figura 9: Cuidados iniciais ao iniciar um negócio sem capital.....	38
Figura 10: Matriz <i>SWOT</i>	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: 4P's	25
Quadro 2: Itens importantes para o planejamento financeiro.....	26
Quadro 3: Tipos de investimento.....	31
Quadro 4: Pontos de equilíbrio.....	37
Quadro 5: Tipos de pesquisa	39
Quadro 6: Análise de concorrentes	45
Quadro 7: Negócio, missão, visão e valores	46
Quadro 8: Estimativa de investimento inicial.....	50
Quadro 9: Estimativa de gastos fixos	51
Quadro 10: Estimativa de gastos variáveis	52
Quadro 11: Faturamento estimado (12 meses).....	53
Quadro 12: Cálculo da margem de contribuição	53
Quadro 13: Ponto de equilíbrio.....	54
Quadro 14: Fluxo de caixa - 1º Semestre.....	55
Quadro 15: Fluxo de caixa - 2º Semestre.....	56
Quadro 16: <i>Payback</i>	58
Quadro 17: Lucratividade e Rentabilidade	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDG	Capital de giro
CPC	Comitê de pronunciamentos contábeis
DFC	Demonstrativo de fluxo de caixa
EIRELI	Empresa individual de responsabilidade limitada
FFOA	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
NCG	Necessidade de capital de giro
PE	Ponto de equilíbrio
PN	Plano de negócios
PMCC	Prazo médio concedido a clientes
PME	Prazo médio de estocagem
PMF	Prazo médio recebimento de fornecedores
ROI	<i>Return on investment</i> (retorno sobre investimento)
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities and threats.</i>
TIR	Taxa interna de retorno
VPL	Valor presente líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 EMPREENDEDORISMO	14
2.2 PERFIL EMPREENDEDOR	14
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	15
2.3.1 Estrutura de um plano de negócios	16
2.3.1.1 Sumário executivo	17
2.3.1.2 Caracterização do negócio	18
2.3.1.3 Produtos e serviços	19
2.3.1.4 Análise de mercado	19
2.3.1.5 Estratégias do negócio	20
2.3.1.5.1 <i>Negócio</i>	21
2.3.1.5.2 <i>Missão</i>	21
2.3.1.5.3 <i>Visão</i>	22
2.3.1.5.4 <i>Valores</i>	22
2.3.1.5.5 <i>Análise SWOT</i>	23
2.3.1.6 Plano de <i>Marketing</i>	25
2.3.1.7 Plano financeiro	26
2.3.1.7.1 <i>Capital de Giro</i>	27
2.3.1.7.2 <i>Gastos Fixos</i>	29
2.3.1.7.3 <i>Gastos variáveis</i>	30
2.3.1.7.4 <i>Investimento Inicial</i>	30
2.3.1.7.5 <i>Demonstrativo do resultado</i>	31
2.3.1.7.6 <i>Fluxo de caixa</i>	33
2.3.1.7.7 <i>Indicadores Financeiros</i>	34
2.3.1.7.8 <i>Margem de contribuição</i>	36
2.3.1.7.9 <i>Ponto de equilíbrio</i>	36
2.3.1.7.10 <i>Captação de recursos</i>	37
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	39

3.1 TIPOS DE PESQUISA	39
4 ESTUDO DE CASO	41
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	41
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	41
4.2.1 Descrição do negócio	42
4.2.2 Capital investido e fonte de recursos	42
4.2.3 Forma Jurídica e enquadramento tributário	43
4.3 ANÁLISE DE MERCADO	43
4.3.1 Análise de clientes	44
4.3.2 Análise de Concorrente	44
4.4 ESTRATATÉGIAS DO NEGÓCIO	45
4.4.1 Negócio, missão, visão e valores	45
4.4.2 Análise SWOT	46
4.5 PLANO DE <i>MARKETING</i>	47
4.5.1 Serviços	48
4.5.2 Preços	48
4.5.3 Estratégias promocionais	48
4.6 PLANO FINANCEIRO	49
4.6.1 Investimento Inicial	49
4.6.2 Capital de Giro	51
4.6.3 Gastos Fixos	51
4.6.4 Gastos Variáveis	52
4.6.5 Faturamento estimado	52
4.6.6 Margem de contribuição	53
4.6.7 Ponto de equilíbrio	54
4.6.8 Fluxo de Caixa	54
4.6.9 Demonstrativo de resultado	57
4.6.10 Indicadores financeiros	57
4.7 ANÁLISE DE VIABILIDADE	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	61
ANEXOS	64

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo serão apresentados o tema e a problemática desta pesquisa. O trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica que tem seu tema central direcionado a elaboração de um plano de negócios. Na sequência serão apresentados os objetivos da pesquisa e a justificativa de seu desenvolvimento.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Devido à escassez de mão-de-obra qualificada para serviços de limpeza e conservação e o receio dos contratantes em relação a processos trabalhistas, empresas terceirizadas deste segmento tiveram um aumento considerável nas vendas.

Pensando nas oportunidades e nas perspectivas de crescimento neste nicho de mercado, surge a necessidade e vontade de empreender. Para tanto, este projeto tem a finalidade de apresentar um plano de negócio para abertura de uma prestadora de serviços de conservação e limpeza.

O estudo será um norteador, ajudando na análise de viabilidade do negócio, proporcionando uma avaliação econômica e financeira antes de colocar a ideia em prática, reduzindo a probabilidade de erros ou má aplicação de recursos.

Portanto, é importante saber como é estruturado um plano de negócios, quais aspectos o contemplam, quais as oportunidades que este novo empreendimento pode ter, juntamente de quais ameaças ele sofre. Definir o endereço da empresa, quais serviços serão oferecidos, quanto será cobrado por eles, quais serão os gastos fixos e variáveis e o montante inicial para dar início às operações, e também projetar demonstrativos de resultados para verificar a viabilidade da empresa.

Diante deste contexto levanta-se o seguinte problema: Quais são as etapas para elaborar um plano de negócios para uma prestadora de serviços de conservação e limpeza e sua viabilidade de implantação na cidade de Criciúma – Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho consiste em elaborar um plano de negócios para uma prestadora de serviços de conservação e limpeza e analisar sua viabilidade de implantação na cidade de Criciúma – Santa Catarina, entre o período de 2015 e 2016.

E para atingir o objetivo geral, especificam-se os seguintes objetivos:

- Detalhar quais são as etapas para elaboração de um plano de negócios;
- Elaborar um plano de negócios de uma empresa prestadora de serviços de conservação e limpeza;
- Analisar a viabilidade do negócio.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao iniciar um empreendimento é importante que se faça um estudo prévio do negócio. Desta forma, o plano de negócios vem como uma ferramenta utilizada para nortear o empreendedor, possibilitando uma pré-visualização da empresa em estudo, que verifica a viabilidade econômico-financeira e analisa operacional e estrategicamente o empreendimento.

Diante da necessidade de se realizar um trabalho de conclusão de curso e a vontade do pesquisador de empreender, aplicando o conhecimento adquirido durante sua jornada acadêmica, este estudo torna-se viável em virtude do amplo conhecimento que poderá oferecer ao autor, possibilitando que o mesmo se utilize deste material para abrir seu próprio negócio.

Em relação à contribuição para com a sociedade, este estudo justifica-se como base de pesquisa para os demais empreendedores dos mais diversos ramos de atuação que podem utilizar o material bibliográfico e se inspirar no estudo de caso.

Quanto aos clientes, estes poderão contar com uma empresa bem planejada e com uma estrutura sólida. Um empreendimento organizado, que sabe aonde quer chegar, oferece aos clientes mais confiança, segurança e qualidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado o referencial teórico utilizado para possibilitar o desenvolvimento desta pesquisa. Contemplando os assuntos pertinentes ao tema, tais como: empreendedorismo, perfil do empreendedor, caracterização do negócio, análise de mercado, *marketing*, plano estratégico, plano financeiro, entre outros.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreender é ver da necessidade uma oportunidade, identificar um problema e buscar uma solução, muitas vezes criando algo novo, ou oferecendo um formato diferente para o que já existe.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 19)

O empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado. Ou seja, é um processo dinâmico de criar algo novo com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros e sociais, recebendo as consequências, recompensas e independência econômica e social.

Conforme Dornelas, Spinelli e Adams (2014) a essência do processo engloba o reconhecimento de oportunidades em conjunto com a iniciativa. Empreender exige sobretudo disposição para assumir riscos, ainda que, de forma calculada.

Empreender é analisar as necessidades de determinado segmento e buscar uma solução de forma inovadora e lucrativa.

2.2 PERFIL EMPREENDEDOR

Empreendedor é alguém que está em constante busca de oportunidades, e quando não encontra, as cria. É adepto a mudanças, procurando aperfeiçoar suas estratégias e tomar decisões acertadas.

Segundo Dornelas (2005) os empreendedores de sucesso são visionários, sabem tomar decisões, exploram ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados, bem relacionados (*networking*), organizados, planejam, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Chiavenato (2005, p. 5) define que “empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro, e capacidade de identificar oportunidades”.

O mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, aqueles que identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las. Esses empreendedores cada vez mais são levados a pensar bem sobre os vários fatores que envolvem seu negócio, realizar um planejamento bem detalhado, antes de iniciar suas atividades. (SALIM *et al.*, 2003, p. 53).

O empreendedor é aquele capaz de transformar um problema ou necessidade em um produto ou serviço inovador que beneficie a sociedade.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Com a forte competitividade das empresas nos dias atuais, são poucas as chances de uma empresa ter sucesso sem que haja um planejamento detalhado antes, ou seja, empreender sem um plano de negócios se torna algo limitador, arriscado e com baixas perspectivas de crescimento.

Conforme Dornelas (2011, p. 4)

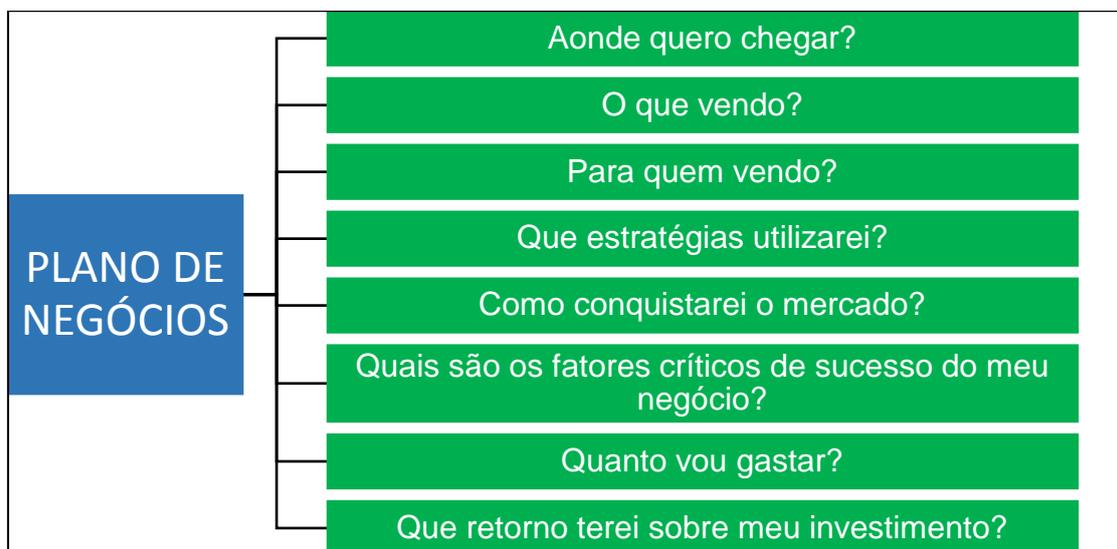
O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial.

De acordo com Abrams (2011) o plano de negócios é o documento mais importante para um empresário. Pois sem ele dificilmente uma empresa conseguirá articular seus objetivos ou conseguir financiamento. Ou seja, sem um plano de negócios convincente será difícil levar seu negócio adiante. Para a autora nunca houve momento melhor para montar um plano de negócios do que agora que a informação se multiplica em questão de milésimos de segundos. Um ambiente ideal para empreendedores, onde a inovação está em toda parte; em como nos comunicamos, como compramos, vendemos, como aprendemos e como vivemos.

Segundo Salim *et al.* (2003, p. 3), “plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

O autor afirma ainda que ao decidir elaborar um plano de negócio, é importante responder alguns questionamentos, tomando isso como um guia. Na Figura 1, sugerem-se algumas perguntas a serem feitas.

Figura 1: Perguntas básicas para montar um plano de negócios.



Fonte: Adaptado de Salim *et al.* (2003).

Portanto, pode-se dizer que fazer um plano de negócios é colocar a ideia no papel, expressando de forma detalhada tudo o que havia planejado para um novo empreendimento. Podendo então, a partir dele conhecer mais sobre o mercado de atuação e analisar a viabilidade do negócio.

2.3.1 Estrutura de um plano de negócios

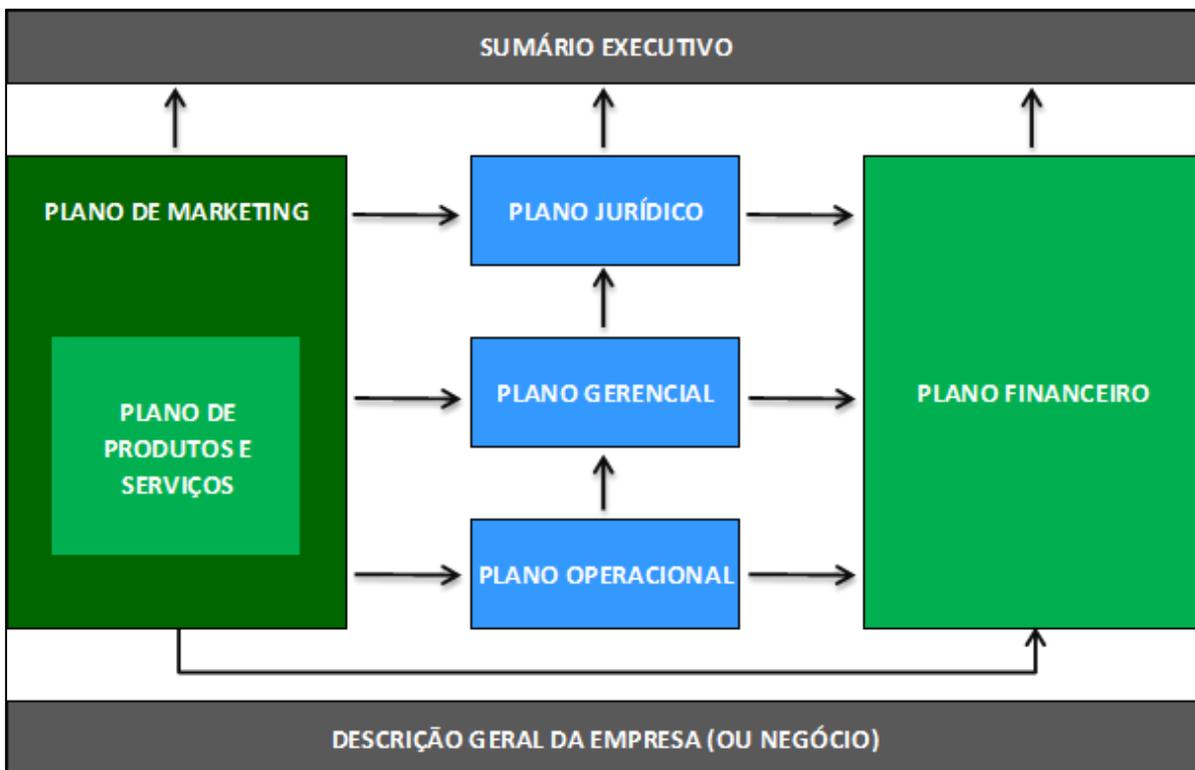
Não existe um padrão para elaborar um plano de negócios, pois este depende da necessidade de quem vai elaborá-lo. Porém, se torna necessário apenas fazê-lo com o maior número de detalhes possível e ser de fácil entendimento para quem vai ler.

Salim *et al.*(2003, p. 40) traz uma estrutura sucinta de como deve ser elaborado um plano de negócios:

- Sumário executivo;
- Resumo da empresa;
- Produtos e serviços;
- Análise do mercado;
- Estratégia do negócio;
- Organização e gerência do negócio;
- Planejamento financeiro.

Já Aidar (2007, p. 76) traz um modelo integrado de plano de negócios, conforme demonstra a Figura 2:

Figura 2: Modelo integrado de plano de negócios.



Fonte: Adaptado de AIDAR (2007).

Entretanto, Dornelas (2011) sugere que a estrutura de um plano de negócios deve conter sumário executivo, conceito do negócio, mercado e competidores, equipe de gestão, estrutura e operações, *marketing* e vendas, estratégia de crescimento, finanças e anexos.

Assim, pode-se dizer que o modelo de plano a ser utilizado irá depender das necessidades do negócio, levando em consideração o ramo de atuação e as características da empresa, mas que em todos os casos deverá ser feito de forma clara e detalhada.

2.3.1.1 Sumário executivo

Sumário executivo é um resumo de todo o plano elaborado para o novo negócio. Nele deve conter as informações mais importantes, para entusiasmar o leitor com a ideia, atraindo-o para uma leitura completa do plano de negócios.

Aidar (2007, p. 76) recomenda que:

Ele deve conter de uma a três páginas e mostrar uma visão geral do plano de negócios, sendo fundamental para que possa conseguir cinco minutos de atenção do leitor, pois permite que rapidamente se possa entender, avaliar e acompanhar os planos da empresa, os produtos e/ou serviços, o mercado e o planejamento financeiro.

De acordo com Salim *et al.* (2003, p. 42), “sumário executivo é um extrato competente e motivante do plano de negócios. [...] dito de maneira clara objetiva e sucinta”.

Degen (2009, p. 213) salienta que:

O sumário é um excelente documento para candidato a empreendedor apresentar a oportunidade de negócio e ouvir as opiniões e sugestões dos amigos e outros conselheiros experientes, recrutar possíveis colaboradores e sócios, verificar o interesse e o apoio de possíveis fornecedores e clientes, testar o interesse de possíveis investidores e verificar a possibilidade de apoio financeiro de bancos e outros agentes financeiros.

O sumário executivo é a principal parte do plano de negócios, pois é através dele que o leitor decide se continua ou não a ler o restante do documento. Portanto, é recomendável fazê-lo de forma breve, objetiva e preenchê-lo com informações relevantes.

2.3.1.2 Caracterização do negócio

Neste tópico é detalhado a finalidade do empreendimento, o que será vendido, de que maneira, onde irá funcionar a empresa, bem como características específicas do empreendimento.

Segundo Degen e Mello (2005, p. 187) “a descrição do negócio é a parte mais importante do plano e deve apresentar o novo negócio em sua totalidade, começando com a oportunidade de negócio até os resultados esperados”. Já Dornelas (2005, p. 128) afirma que este tópico deve ser realizado objetivando mostrar “o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu e desenvolverá, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais”.

Para Abrams (2011, p. 76)

A descrição da empresa informa os detalhes básicos do negócio de forma resumida. Com base nela, o leitor tem uma ideia clara do que a empresa faz, sua forma jurídica, os tipos de produtos e serviços que ela oferece, a gerência e liderança da empresa, sua localização e área de atuação, e seu atual estágio de desenvolvimento.

Portanto, neste tópico do plano serão identificados o negócio da empresa, seu setor de atuação, sua forma jurídica e enquadramento tributário.

2.3.1.3 Produtos e serviços

Nesta seção são detalhados os produtos e serviços que a empresa pretende vender. Em um plano de negócio estes deverão ficar descritos de forma clara.

Para Aidar (2007, p. 78) “é interessante mostrar nesta seção um protótipo ou fotografia do produto a ser vendido ou produzido, no caso de comércio ou indústria. Também devem ser apresentados resultados de testes que tenham sido realizados para demonstrar a funcionalidade”.

Dornelas (2011, p. 52) afirma que:

Ao descrever um produto ou serviço é comum e mais fácil falar das suas características, mas no plano de negócios o mais importante é ressaltar os benefícios que o cliente tem ao utilizar os seus serviços. Você deve explicar por que os seus produtos/serviços se diferenciam da concorrência e por que os clientes escolheriam a sua empresa.

Os produtos e serviços são fatores determinantes para as empresas, são o motivo de toda a operação, de elaborar estratégias, *marketing* e contratar colaboradores. É com a venda destes que a empresa se mantém, por isso é considerado o coração de um empreendimento. Assim, devem ser escolhidos com muita atenção, para que sejam melhores que os dos concorrentes.

2.3.1.4 Análise de mercado

A análise de mercado é uma etapa crucial para o plano de negócios, pois é nesta fase que se constata como anda as variáveis do mercado para o segmento escolhido. Como seus concorrentes reagem a tal, quando é melhor investir ou se preservar, e também observar as dificuldades que poderão surgir com a aplicação do plano.

Para Salim *et al.* (2003, p. 72) os itens importantes que compõe a análise do mercado do plano de negócios, conforme Figura 3, são:

Figura 3: Análise de mercado

Fazer projeções sobre o mercado: mercado total em unidades e em valor, desempenho recente no mercado e sua projeção.
Como o mercado pode ser segmentado? Quais os critérios de segmentação? (Nível econômico, tipo de negócio, tipos de necessidades de clientes, localização geográfica, por produtos, por padrões de compras identificados).
Caracterize a concorrência em relação às fatias de mercado que detém.
Como é a forma de vender ou como fazer a distribuição dos produtos neste tipo de negócio: há vendedores atuando diretamente nos clientes; a venda é em lojas; é preciso agregar valor em forma de consultoria ou de serviços para vender o produto; a venda é feita através de distribuidores?
Análise os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível: se a preços, a prazos de entrega, ao prestígio da marca, as características do produto, ao suporte ao cliente, ao treinamento oferecido.
Análise da concorrência em relação a seus pontos fracos e fortes e faça a comparação com os de sua empresa. Considere os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam.
É necessário também avaliar o comportamento dos clientes: a marca do produto é mais importante?; o preço, a garantia, o prazo de entrega e o atendimento são mais importantes?; o cliente percebe na qualidade do produto?

Fonte: adaptado de Salim *et al.* (2003, p. 72).

Ainda Salim *et al.* (2003, p. 76):

Uma pesquisa de mercado consiste em conseguir determinar características do mercado, suas expectativas, necessidades, aceitação ou rejeição de alguma ideia, produto ou pessoa, através de um processo de consulta de uma amostra desse mercado.

A análise de mercado é uma etapa do plano que deve se basear em fontes extremamente confiáveis, e prestar muita atenção ao elaborá-la. É neste tópico que serão levantados os dados a respeito das vantagens e desvantagens do ramo de atuação escolhido, tais como: quanto e quais são os concorrentes, quem são os possíveis clientes, qual o crescimento do segmento na região, entre outros.

2.3.1.5 Estratégias do negócio

Estratégias são os métodos adotados pelas empresas para alcançar seus objetivos, o caminho e as ações que devem ser tomadas para alcançá-los.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 5), “estratégia empresarial é padrão de objetivos e principais políticas para alcançá-los, expressos de maneira a definir

em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser”. Já para Barney e Hesterly (2007, p. 5), “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas”.

Segundo Salin *et al.* (2003, p. 86) “é importante observar quais são os segmentos que será atuado, se já existe algum caso de sucesso, o que a empresa irá ofertar, definir preços e métodos utilizados, estabelecer os segmentos de mercados a serem trabalhados, e conhecer bem a concorrência”.

É importante definir as estratégias de negócio, antes mesmo que este já esteja em operação, pois assim, o empreendedor saberá o que fazer para tornar a empresa competitiva e ter um bom giro de vendas desde o momento de sua inauguração.

2.3.1.5.1 *Negócio*

Como negócio entende-se qual será o segmento da empresa, o que ela pretende vender e proporcionar para seus clientes.

Para Andrade (2012, p. 23) “a definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo”.

Entretanto Müller (2014, p. 24) salienta que:

Deve-se ter o cuidado para não definir de forma restrita o negócio, com base em produtos e serviços. Isso pode limitar a percepção de oportunidades e ameaças à empresa. Na definição de negócio, pressupõe-se que seja explicitado o benefício que a empresa pretende oferecer aos seus clientes. A definição de negócio restrito limita as opções de produto/serviço para o atendimento às necessidades do mercado. Já numa definição de negócio amplo, ou o produto/serviço passa a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades do mercado.

Portanto, define-se negócio como o que a empresa proporciona para seus clientes e a forma que ela busca satisfazê-los, e não apenas pela venda de seus produtos e/ou serviços.

2.3.1.5.2 *Missão*

A missão é o propósito da empresa, o porquê e o que ela pretende realizar. Para Müller (2014, p. 25) “a missão esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa

faz dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe”.

De acordo com Andrade (2012, p. 27):

A missão, também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe. Assim, para que a mesma possa vir a ser declarada, além da necessidade de ter definido o seu negócio, ou negócios, a empresa deve identificar os sujeitos (clientes e/ou usuários) para os quais os benefícios oferecidos devem ser dirigidos.

Müller (2014, p. 26) ainda afirma que “a missão deve ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da empresa. Ela servirá para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa”.

2.3.1.5.3 Visão

A visão será o objetivo da empresa, onde ela pretende chegar e o caminho a percorrer. Para Müller (2014, p. 29) a visão é construir cenários e objetivos a serem buscados pela empresa, considerando as atuais tendências e influências. Definir a visão é construir uma imagem viva de um estado futuro, é pintar um quadro de onde se quer que a empresa chegue, e o que se quer que ela seja.

A visão se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional. (ANDRADE, 2012, p. 32)

Lucca (2013, p. 6) completa dizendo que “visão é a resposta da questão: para onde pretendemos ir?”. O autor ainda salienta que além dos gestores, todos os colaboradores da organização precisam conhecer os rumos a perseguir, pois dessa forma irão conduzir suas ações em esforços para o alcance dessa visão.

2.3.1.5.4 Valores

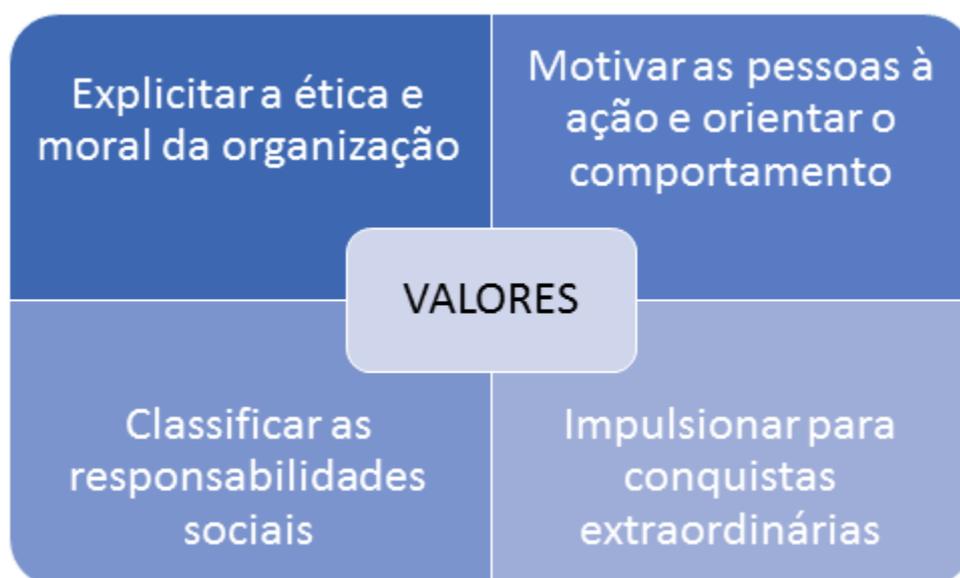
Valores são os princípios e as crenças da empresa. São eles que guiarão a forma que ela se comportará perante qualquer situação, desde a contratação de funcionários ao relacionamento com fornecedores e clientes.

Para Lucca (2013, p. 6):

Os valores são o conjunto de crenças e sentimentos que constroem a cultura e as ações da empresa. É comum os valores estarem atrelados à missão, como princípios morais ou políticas organizacionais, os valores representam um conjunto de crenças essenciais que regem as pessoas em relação aos seus comportamentos na organização.

De acordo com Müller (2014) os valores definem as atitudes tomadas, a maneira de responder as coisas, aos compromissos e as metas estabelecidas. Pessoas e organizações são motivadas e tomam decisões baseadas em suas crenças e valores. Os princípios deverão ser os mesmos para o processo decisório e na conduta da empresa para cumprimento da missão e na busca da visão. O autor salienta a importância e os objetivos da formalização dos valores conforme Figura 4:

Figura 4: Formalização dos valores



Fonte: Adaptado de Müller (2014, p. 28)

2.3.1.5.5 Análise SWOT

Análise *SWOT* ou FOFA (em português), é uma ferramenta que serve para analisar o ambiente interno e externo em que a empresa se encontra, servindo como base para traçar suas estratégias.

De acordo com Fernandes (2005) a denominação de *SWOT* vem do inglês, *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Para o autor devem-se confrontar as ameaças e oportunidades

do ambiente com as forças e fraquezas da organização, e após essa comparação existirá mais conteúdo e confiança para formulação da estratégia.

O produto da análise *SWOT* é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas e que pontos fracos serão consertados. Pode-se dizer pensar ainda em quais pontos fortes serão “vendidos” para sua maior valorização por parte dos clientes. (MÜLLER. 2014, p. 50)

Conforme Lucca (2013, p. 25) “esta técnica está fortemente relacionada à preocupação com o conteúdo estratégico”. Assim, ele define que o conteúdo da estratégia está definido como:

Figura 5: Conteúdo da análise *SWOT*



Fonte: Adaptado de Lucca (2013, p. 25)

Para Andrade (2012) na análise interna os pontos fortes são os fatores positivos da empresa que facilitam sua capacidade para atender às suas finalidades, colocando a empresa em destaque diante de seus concorrentes. E os pontos fracos são os fatores negativos que inibem a capacidade de atender seus propósitos, desfavorecendo a empresa e a colocando em segundo plano no mercado em que atua. Entretanto, na análise externa o autor afirma que as ameaças são situações externas que podem afetar a empresa negativamente, e as oportunidades são os fatores externos que a empresa poderá utilizar como alicerce para ter um crescimento positivo.

2.3.1.6 Plano de *Marketing*

Estratégia de *marketing* são as técnicas e os métodos que o empreendedor utiliza para definir a forma que pretende ser visto por seus clientes, e as estratégias que serão utilizadas para conquistá-los.

Chiavenato (2005, p. 194) afirma que:

O *marketing* corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor. Assim, o *marketing* está voltado completamente para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final.

De acordo com Dornelas (2015) o plano de *marketing* deve levar em consideração a estratégia que será seguida pela empresa. Uma estratégia de *marketing* errada pode destruir uma empresa/produto antes mesmo de ser efetivada, independente de ter uma alta qualidade ou não. Para isso o autor elenca quatro pontos a se considerar quando for elaborar a estratégia de *marketing*, os chamados 4P's.

Quadro 1: 4P's

Produto (posicionamento)	O posicionamento refere-se à maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.
Preço	O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço depende do ponto de vista do consumidor. Ou seja, ele está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor.
Praça (Canais de Distribuição)	Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa.
Propaganda e Promoção	Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar aos consumidores que você tem os produtos e/ou serviços para satisfazê-los. Pode ser feito através de diferentes veículos de comunicação possibilitando chegar ao mercado alvo em grande escala, dessa forma gerando mais demanda.

Fonte: Adaptado de DORNELAS (2015).

Portanto, define-se que *marketing* permite que os clientes conheçam os produtos e/ou serviços oferecidos pelo empreendedor, por isso deverá ser sempre exaltado o diferencial da empresa ao publicar qualquer tipo de anúncio.

2.3.1.7 Plano financeiro

Fazer um planejamento financeiro é uma forma de se destacar dos concorrentes. Inúmeras empresas acabam decretando falência por não controlar suas finanças, ou até mesmo pagando por longo tempo empréstimos tomados para capital de giro, e outras obrigações.

Salim *et al.* (2003, p. 104) elenca alguns pontos que são interessantes colocar em um plano de negócios referente ao planejamento financeiro:

Quadro 2: Itens importantes para o planejamento financeiro.

Pressupostos importantes para fazer os planos financeiros e as justificativas de adotá-los:
No caso de haver mais de uma possibilidade de adotar uma determinada área do negócio, pode ser utilizado o conceito de cenário, em que conjuntos de pressupostos são estabelecidos para formar um cenário de planejamento.
Comparações entre o plano projetado e o desempenho de outras empresas da área ou de sua empresa em períodos anteriores:
Esta comparação pode ser feita em termos de resultados ou utilizados alguns índices de desempenho.
Cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa:
O ponto em que a empresa passa a ter lucros de modo continuado, isto é, que suas receitas são capazes de cobrir os custos fixos e variáveis.
Cálculo do custo de operar a empresa sem vender e sem produzir:
Este custo é denominado custos afundados, isto é, os custos que a empresa incorrerá mesmo que nada venda ou produza, mas que precisa arcar para manter-se em funcionamento.
Lucros e perdas projetadas, com base nos custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas:
A demonstração do resultado (perdas e lucros) é, à semelhança do balanço patrimonial, de caráter obrigatório e periodicidade mínima atual. Elaborado pelo contador a partir de dados fornecidos pela empresa durante sua operação.
Fluxo de caixa – expresso por uma planilha que mostra como serão cobertas as despesas efetuadas e qual o valor das receitas esperado ao longo de determinado período de tempo:
Representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas.
Projeção do balanço da empresa:
É outra necessidade do planejamento financeiro, como forma de avaliar os resultados (perdas e lucros) e satisfazer inclusive os acionistas que almejam receber dividendos, distribuídos como a parcela dos lucros que não forem reinvestidos.
Cálculo de indicadores, tais como:
Margem bruta, lucro bruto, retorno de investimentos, lucro por ação, tempo de recebimento após a venda, percentagem de inadimplência, índice de liquidez, etc.

Fonte: Adaptado de Salim *et al.* (2003, p. 104).

Dornelas (2005, p. 163) afirma que o planejamento financeiro em um plano de negócios deve:

[...] refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeções de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc.

Portanto, pode-se dizer que é através desse planejamento que se tem a real situação financeira da empresa. Onde a partir dele pode-se analisar as previsões feitas anteriormente e redefinir os objetivos e estratégias com intuito de projetar os resultados da empresa. Dessa forma, facilitando as tomadas de decisões e minimizando gastos desnecessários.

2.3.1.7.1 *Capital de Giro*

Capital de giro é uma reserva de recursos que fica alocado no ativo disponível da empresa (caixas e bancos, contas a receber e estoques) que é utilizado conforme necessidades financeiras da mesma.

De acordo com o SEBRAE (2015)

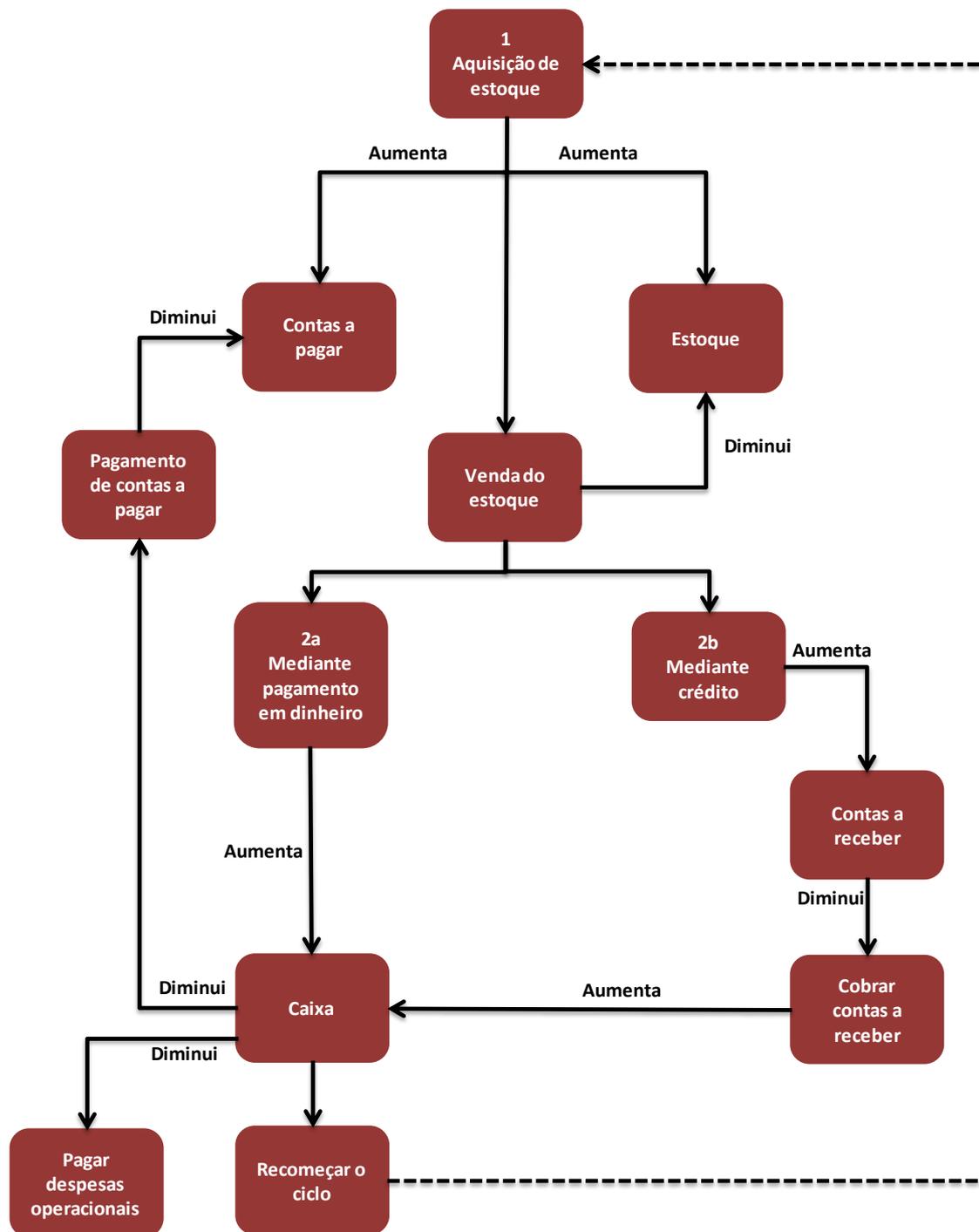
Capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez dos ciclos de caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada no caixa (inclusive banco) da empresa para suportar as oscilações de caixa. [...] é regulado pelos prazos praticados pela empresa, são eles: prazos médios recebidos de fornecedores (PMF); prazos médios de estocagem (PME) e prazos médios concedidos a clientes (PMCC).

Quanto maior o prazo concedido aos clientes e quanto maior o prazo de estocagem, maior será sua necessidade de capital de giro. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode melhorar muito a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa.

Na visão de Souza (2014) o capital de giro representa o investimento nos ativos disponíveis da empresa, ou seja, considerando o balanço patrimonial o capital de giro encontra-se no valor total do ativo circulante. O autor afirma que o CDG equivale ao valor total necessário para o financiamento do ciclo operacional da organização, englobando desde a compra de matéria-prima até a venda e recebimento.

Petty (1998) afirma que o capital de giro líquido é a subtração do ativo circulante pelo passivo circulante, já o ciclo de capital de giro é o fluxo diário de recursos que movimentam esses grupos de contas. Para demonstrar o processo o autor elaborou um fluxograma que será apresentado na Figura 6.

Figura 6: Ciclo do capital de giro



Fonte: Petty (1998, p. 554).

Souza (2014, p. 99) menciona que a necessidade de capital de giro (NCG) consiste na diferença entre os recursos circulantes cíclicos (passivo circulante cíclico) e a aplicação de recursos circulantes cíclicos (ativo circulante cíclico), sendo

que neste contexto, o termo “cíclico” refere-se aos recursos renováveis no dia a dia, relacionados à operação da empresa.

A NCG pode ser positiva ou negativa. É positiva quando as aplicações cíclicas superam as origens cíclicas, significando que a empresa necessita de capital de giro. Quando as fontes de recursos cíclicos superam as aplicações cíclicas, há situação oposta, ou seja, NCG negativa, quando a empresa dispõe de sobra de recursos no giro, podendo ser aplicada no mercado financeiro. (SOUZA, 2014, p. 99)

A NCG é classificada ainda em permanente ou sazonal. Conforme o Autor ela é definida como sazonal quando empresas que apresentam “picos” de compra, produção ou vendas, em períodos específicos do exercício social. Como exemplos ele cita a venda de artigos juninos ou natalinos. Por outro lado é classificada como permanente quando a empresa mantém-se homogênea durante todo o exercício apresentando apenas pequenas oscilações.

Portanto, necessidade de capital de giro é um indicador de giro que mensura os recursos financeiros necessários para manter a operação da empresa.

2.3.1.7.2 *Gastos Fixos*

Gastos fixos são todos custos ou despesas que ocorrem independentemente se a empresa teve crescimento ou redução nas vendas de produtos ou serviços.

Para Bruni (2008, p. 72)

Os gastos fixos são aqueles que não oscilam conforme os volumes de produção e vendas. Ou seja, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existem mesmo que não haja produção ou vendas. Podem ser custos ou despesas.

Para Bertó e Beulke (2014, p. 26) os gastos fixos possuem características “de se manter inalterados face ao volume de atividade, dentro de certos limites de capacidade, ou seja, não se modificam em razão do crescimento ou de retração do volume dos negócios dentro desses limites”.

Já Santos (2011) define que os gastos fixos não dependem do volume de produção ou venda e quanto maior for este volume, menores serão os gastos fixos unitários.

2.3.1.7.3 *Gastos variáveis*

Gastos variáveis são aqueles que se alteram conforme a quantidade produzida ou vendida, estes estão ligados diretamente ao produto.

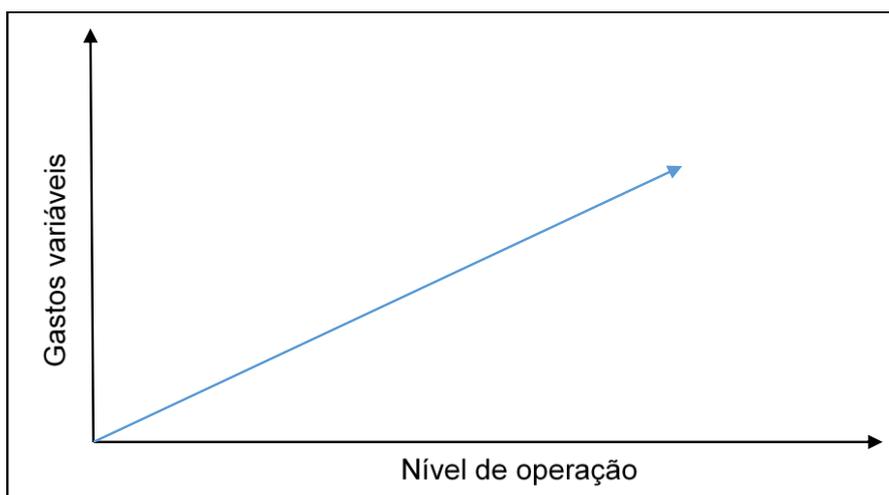
De acordo com Bruni (2008, p. 79)

Os gastos variáveis são aqueles cujo comportamento dependem dos volumes de produção e vendas. O seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Podem ser custos – quanto produtivos – ou despesas – quando associados à administração ou vendas.

Já Santos (2011) aponta que estes estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda, sendo que quanto maior for este volume, maiores serão os gastos variáveis.

Sá (2014, p. 45) traz uma imagem exemplificando os gastos variáveis:

Figura 7: Gastos variáveis



Fonte: Sá (2014, p. 45).

Bertó e Beulke (2014, p. 26) afirmam que “o foco dos custos e despesas variáveis está relacionado com o volume vendido. Onde constituem valores que se modificam em relação direta com o volume vendido”.

2.3.1.7.4 *Investimento Inicial*

Investimento inicial é todo o valor gasto pelo empreendedor para iniciar as atividades de sua empresa. Fazem parte dele: ativos fixos (máquinas, móveis e

equipamentos), capital de giro para manter a operação, as taxas para abertura da empresa, estoque inicial (se for revenda ou indústria), entre outros.

Segundo o SEBRAE (2015) “investimento consiste na aplicação de algum tipo de recurso esperando um retorno superior àquele investido, em um determinado período de tempo.” Para eles o investimento varia de acordo com o porte do empreendimento, e pode ser caracterizado como:

Quadro 3: Tipos de investimento

INVESTIMENTO FIXO	Compreende o capital empregado na compra de imóveis, equipamentos, móveis, utensílios, instalações, reformas etc;
INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	São todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisas de mercado, registro da empresa, projeto de decoração, honorários profissionais, compra inicial e outros;
CAPITAL DE GIRO	É o capital necessário para suportar todos os gastos e despesas iniciais, geradas pela atividade produtiva da empresa. Destina-se a viabilizar as compras iniciais, pagamento de salários nos primeiros meses de funcionamento, impostos, taxas, honorários de contador, despesas de manutenção e outros.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015).

Souza (2014, p. 140) estima que no investimento inicial devem-se incluir os gastos com aquisições dos fixos, com transporte e seguro, os gastos para colocar os ativos em condições de uso, o capital de giro necessário para operacionalização e o fluxo de caixa residual.

2.3.1.7.5 Demonstrativo do resultado

Demonstração de resultado é uma demonstração contábil que confronta receitas e despesas visando detalhar a formação do resultado líquido em um determinado período.

A demonstração do resultado do exercício apresenta de forma esquematizada os resultados auferidos pela entidade em determinado período. Em linhas gerais, o resultado é apurado deduzindo-se das receitas todas as despesas (inclusive custos, que nesse momento se transformam em despesas) que a empresa incorreu no referido período. (MARTINS; MIRANDA; DINIZ. 2014, p. 39)

Conforme a definição de Souza (2014) as receitas e despesas são apresentadas conforme regime de competência independente de seu recebimento ou pagamento. O demonstrativo deve obedecer a legislação vigente tendo início com a receita bruta seguido pelas deduções da receita, custos de venda, despesas operacionais e demais deduções até que se chegue ao resultado: lucro ou prejuízo. O autor ainda traz um exemplo de demonstrativo de resultado, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8: Modelo de demonstração do resultado

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	
	Receita com vendas de mercadorias, produtos e serviços
(-)	Custo das vendas
(=)	Lucro bruto
(+)	Outras receitas
(-)	Despesa de vendas
(-)	Despesas administrativas
(-)	Despesas com pesquisas e desenvolvimento
(-)	Outras despesas
(=)	Resultado antes das receitas/(despesas) financeiras líquidas de impostos
(+)	Receitas financeiras
(-)	Despesas financeiras
(=)	Resultado antes dos impostos
(-)	Imposto de renda e contribuição social
(=)	Lucro do exercício

Fonte: Adaptado de Souza (2014, p. 47)

O Comitê de pronunciamentos contábeis - CPC (2011) em seu pronunciamento 26 no que se referente à demonstração do resultado e demonstração do resultado abrangente, em seus itens 81 e 82 determina que a demonstração do resultado do período deverá apresentar todos os itens de receita e

despesa reconhecidos no período em suas demonstrações. O comitê ainda sugere que a demonstração do resultado deverá no mínimo incluir as seguintes rubricas:

- (a) receitas;
- (b) custo dos produtos, das mercadorias ou dos serviços vendidos;
- (c) lucro bruto;
- (d) despesas com vendas, gerais, administrativas e outras despesas e receitas operacionais;
- (e) parcela dos resultados de empresas investidas reconhecida por meio do método de equivalência patrimonial;
- (f) resultado antes das receitas e despesas financeiras
- (g) despesas e receitas financeiras;
- (h) resultado antes dos tributos sobre o lucro;
- (i) despesa com tributos sobre o lucro;
- (j) resultado líquido das operações continuadas;
- (k) valor líquido dos seguintes itens:
 - (i) resultado líquido após tributos das operações descontinuadas;
 - (ii) resultado após os tributos decorrente da mensuração ao valor justo menos despesas de venda ou na baixa dos ativos ou do grupo de ativos à disposição para venda que constituem a unidade operacional descontinuada.
- (l) resultado líquido do período.

Desta forma, pode-se dizer que a demonstração do resultado é um resumo vertical do conjunto de operações realizadas em um período.

2.3.1.7.6 Fluxo de caixa

Fluxo de caixa é a movimentação de entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, podendo apresentar os valores a receber e a pagar em determinado período e apresentando o saldo (positivo ou negativo). Dessa forma facilitando a gestão da empresa.

A demonstração dos fluxos de caixa compreende o caixa, representado pelo numerário em espécie e depósitos bancários disponíveis, e equivalentes de caixa, representados pelas aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, que são prontamente conversíveis em montante conhecido de caixa e que estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor. Assim, fluxos de caixa são as entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa. (SANTOS, 2014, p. 79)

Para Silva (2006) fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira, pois planeja, controla e analisa as entradas (recebimentos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários. Esta ferramenta permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo. O autor ainda ressalta que o caixa é o centro dos resultados para tomada de decisões financeiras, representando a disponibilidade imediata, que é diferente do resultado econômico contábil.

Portanto, é notável a importância de elaborar um fluxo de caixa. Pois é nele que a empresa terá seu maior controle financeiro, visualizará a possibilidade de realizar compras, e dar prazo aos seus clientes, assim como negociar com os fornecedores.

2.3.1.7.7 Indicadores Financeiros

Sempre que se faz um investimento, busca-se maximizar o valor investido oriundo de seu próprio capital ou de capital de terceiros. Para saber se o retorno será maior, se virá no tempo estimado e diversas outras informações importantes na decisão do investimento existem diversas análises a serem feitas. Tais como: Análise que indica o prazo de amortização do investimento (*payback*), o ganho líquido após a amortização do investimento (valor presente líquido – VPL), a capacidade do projeto se pagar (Taxa interna de retorno – TIR) e a análise que indica o retorno do montante investido (retorno sobre investimento – ROI).

Para GropPELLI e NIKBAKHT (2010) *payback* é o tempo necessário para se recuperar um valor investido, se o período encontrado for aceitável para o investidor, o projeto será selecionado. Quando comparado um ou mais investimentos, o que obtiver menor prazo de retorno será o preferido.

Souza (2014) afirma que *payback* é um indicador de risco, que quanto menor for o *payback* menor será o risco do investimento, e o oposto também é válido pois comprometerá recursos por muitos anos, cujo fluxos de caixa são mais arriscados. O indicador é calculado dividindo o investimento inicial pelo fluxo de caixa que representa o retorno periódico do investimento.

Ainda na visão de Souza (2014) o VPL é a diferença entre o valor presente das entradas líquidas de caixa associadas ao investimento, descontado por determinada taxa, e o investimento inicial. Ele ainda salienta que é a melhor forma de medir individualmente a lucratividade, pois fornecerá uma medida direta do benefício financeiro aos proprietários da empresa.

Se o valor presente de um fluxo de caixa futuro de um projeto for maior que seu custo inicial, o projeto é um empreendimento válido. Por outro lado, se o valor presente for menor que seu custo inicial, o projeto deve ser rejeitado, porque o investidor perderia seu dinheiro se o projeto fosse aceito. Por definição, o valor presente líquido de um projeto aceito é zero ou positivo, e o valor presente líquido rejeitado é negativo. (GROPPELLI E NIKBAKHT, 2010, p. 136)

No que se diz respeito a TIR os autores afirmam que “ela é uma medida da taxa de rentabilidade. Por definição, a TIR é uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial. Simplificando, a TIR é uma taxa de desconto que forma o VPL igual a zero”.

Para a Kassai *et al.* (2000, p. 66)

A taxa interna de retorno (TIR) é uma das mais sofisticadas de se avaliar propostas de investimentos de capital. Ela representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz um VPL igual a zero.

O autor ainda traz a fórmula do cálculo para encontrar a TIR:

$$\text{ZERO} = \frac{\text{FC0}}{(1.\text{TIR})^0} + \frac{\text{FC1}}{(1.\text{TIR})^1} + \frac{\text{FC2}}{(1.\text{TIR})^2} + \frac{\text{FC3}}{(1.\text{TIR})^3} + \dots + \frac{\text{FCn}}{(1.\text{TIR})^n}$$

Onde: FC = fluxos de caixas esperados (positivos ou negativos).

Depois de aplicado a fórmula, será viável o investimento que possuir a TIR maior que a TMA.

Já sobre o retorno sobre investimento (ROI) Kassai *et al.* (2000) afirma que é uma forma de quantificar o retorno oriundos de decisões de investimento, e também avalia a atratividade econômica da empresa. Servindo para comparar o desempenho da empresa com os períodos anteriores, ao mercado concorrente e também ao custo de capitais de terceiros. Para encontrar o seu valor ele aponta a seguinte equação:

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANHO} - \text{INVESTIMENTO}}{\text{INVESTIMENTO}} \times 100$$

Sobre a fórmula o autor ainda afirma que:

Normalmente, adota-se o lucro operacional como numerador, comparado com o montante dos investimentos no lugar do denominador desta equação. O lucro operacional é oriundo somente das atividades normais de uma empresa, excluindo-se inclusive o montante dos encargos financeiros. E o montante dos investimentos é o equivalente ao ativo líquido, ou seja, o total do ativo diminuído dos passivos de funcionamento (fornecedores, impostos, salários, dividendos, contas a pagar etc.). (KASSAI *et al.*, 2000, p. 160)

Portanto, é de grande valia efetuar as análises antes de fazer um investimento, principalmente quando ele for sua principal fonte de rendas, como acontece na maioria dos casos que se pretende montar um negócio. Assim como usar indicadores para verificar se o retorno do montante investido está de acordo com o planejado, se é maior do que a origem do capital, e se está com um prazo de retorno aceitável para o investidor.

2.3.1.7.8 Margem de contribuição

A margem de contribuição resulta do preço de venda deduzindo os custos e despesas variáveis. Esta quantia é responsável por saldar os custos fixos e então resultar o lucro.

Conforme Padoveze (2004, p. 369)

Margem de contribuição é margem bruta obtida pela venda de um produto que excede seus custos unitários. Em outras palavras, a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir ou vender o produto.

Para Wernke (2005, p. 99) “a margem de contribuição pode ser conceituada como valor (em \$) que cada unidade comercializada contribui para, inicialmente, pagar os gastos fixos mensais da empresa e, posteriormente, gerar o lucro do período”.

2.3.1.7.9 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio (PE) pode ser conceituado como o nível de vendas, em unidades físicas ou em valor (\$), no qual a empresa opera sem lucro ou prejuízo. O número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é o suficiente para a empresa cobrir seus custos (e despesas) fixos e variáveis, sem gerar qualquer resultado positivo (lucro).

Para Bruni (2008, p. 86) “a separação e a classificação volumétrica dos gastos permitem obter o ponto de equilíbrio do negócio, representado pelo volume mínimo de operação que possibilita a cobertura dos gastos”.

O autor ainda discrimina três tipos conceitos de ponto de equilíbrio, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Pontos de equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL	
O QUE É	FÓRMULAS
Apresenta o volume de vendas ou faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir todos os seus gastos. No ponto de equilíbrio contábil o lucro é nulo.	PEC (quantidade) = $\frac{\text{Gasto fixo}}{\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário}}$
	PEC (\$) = $\frac{\text{Gasto fixo} \times \text{Preço}}{\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário}}$
PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO	
O QUE É	FÓRMULAS
Apresenta o volume de vendas, em quantidades ou em unidades monetárias, para uma geração de caixa igual a zero. Para ser calculado devem-se subtrair os gastos não desembolsáveis do volume de gastos fixos.	PEF (quantidade) = $\frac{\text{Gasto fixo} - \text{Gastos não desembolsáveis}}{\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário}}$
	PEF (\$) = $\frac{(\text{Gasto fixo} - \text{Gastos não desembolsáveis}) \times \text{Preço}}{\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário}}$
PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO	
O QUE É	FÓRMULAS
Apresenta o volume de vendas, em quantidades ou em unidades monetárias, para um resultado econômico (todos os fatores serão remunerados) igual a zero. Para ser calculado deve-se adicionar os gastos fixos a remuneração desejada sobre o capital próprio.	PEE (quantidade) = $\frac{\text{Gasto fixo} + \text{Remuneração do capital próprio}}{\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário}}$
	PEE (\$) = $\frac{(\text{Gasto fixo} + \text{Remuneração do capital próprio}) \times \text{Preço}}{\text{Preço} - \text{Gasto Variável Unitário}}$

Fonte: Adaptado de BRUNI (2008).

Portanto pode-se dizer que ponto de equilíbrio é quando as receitas de uma empresa se igualam aos seus gastos, deixando o seu lucro igual a zero.

2.3.1.7.10 Captação de recursos

Começar um empreendimento sem recursos monetários aparenta ser uma tarefa difícil, principalmente quando se trata de alguém jovem e sem experiência com gestão. No entanto, difícil não significa impossível, pois são desafios como esse que motivam pessoas a serem empreendedoras e se tornarem donas de seus próprios negócios.

Degen e Mello (2005) alertam que o empreendedor que quiser iniciar seu negócio e não dispuser do dinheiro necessário deve tomar alguns cuidados especiais na elaboração do plano de negócios, principalmente na análise financeira, conforme Figura 9.

Figura 9: Cuidados iniciais ao iniciar um negócio sem capital



Fonte: Adaptado de Degen e Mello (2005).

Degen (2009, p. 280) completa dizendo que:

Iniciar um negócio sem dinheiro não é fácil. Mas, se o candidato tem a necessária determinação, predisposição, criatividade e, principalmente, sabe o que quer e possui um plano de negócios bem-feito, vai conseguir os recursos necessários para desenvolver seu projeto.

Portanto, para conseguir iniciar um negócio é preciso um conjunto de estudos, análises e conhecimentos, que juntos podem significar o sucesso do empreendimento. Ainda que um indivíduo não tenha o valor total necessário para abrir seu negócio, existem meios de financiar este objetivo. Neste caso, é fundamental que haja um Plano de Negócios bem elaborado, que sirva como guia para o gestor e lhe de uma visão ampla e detalhada de seu negócio, considerando todos os prós e contras que o mesmo irá apresentar.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se o enquadramento metodológico do estudo, e os procedimentos adotados para coleta de dados.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Quanto aos tipos de pesquisa, Beuren (2004, p.79) define que são classificadas da seguinte forma:

Quadro 5: Tipos de pesquisa

OBJETIVOS	Pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.
PROCEDIMENTOS	Estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental.
ABORDAGEM DO PROBLEMA	Qualitativa e quantitativa.

Fonte: Adaptado de Beuren (2004, p. 79)

Portanto, para esta pesquisa, que consiste na elaboração de um plano de negócios no que se trata de seus objetivos ela será descritiva, quanto aos procedimentos adotados será bibliográfica e no que se refere à abordagem do problema será qualitativa.

Será descritiva, pois apresentará como elaborar de um plano de negócios, quais processos ele abrange, quais os atributos de um empreendedor, e todas as características que a empresa terá.

De acordo com Andrade (2005, p. 124):

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

O procedimento adotado será a pesquisa bibliográfica pois terá como base de argumentação teórica livros, artigos entre outros materiais de pensadores do assunto em pesquisa.

Para Brenner e Jesus (2008) a pesquisa bibliográfica é aquela em que o pesquisador se baseia em referências teóricas publicadas em documentos a respeito do seu tema, permitindo que ele saiba o histórico a respeito do assunto e quais as contribuições do mesmo ao longo do tempo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa, pois desenvolverá alguns entendimentos sobre plano de negócios e os assuntos que ele abrange.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), na pesquisa qualitativa o foco central são as descrições, podendo ser de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações entre outros, assim como compreender e interpretar os fatos ao invés de medi-los.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será desenvolvido e analisado a viabilidade de um plano de negócios de uma prestadora de serviços de conservação e limpeza na cidade de Criciúma – SC.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Empire Clean é uma prestadora de serviços do segmento de limpeza e conservação, cujo público alvo é direcionado a empresas privadas e condomínios. A empresa contará com um sócio que integralizará o valor de R\$68.642,08 oriundos de recursos próprios e terá nesta empresa sua primeira experiência como empreendedor.

A empresa ficará situada no município de Criciúma, Santa Catarina, focando no atendimento de clientes de toda a região. O faturamento inicial estimado é de R\$32.000,00 para o primeiro mês e R\$ 54.400,00 para o décimo segundo mês.

Sua missão será proporcionar aos clientes bem estar e satisfação de habitar um ambiente limpo e organizado através dos serviços, obedecendo a valores como compromisso com o cliente, dedicação ao trabalho, respeito, inovação entre outros. Será uma empresa sujeita ao regime de tributação do lucro presumido, sobe forma de sociedade EIRELI, de responsabilidade limitada.

De acordo com as perspectivas do empreendedor, estima-se que a empresa atinja uma lucratividade de 16%a.a. e rentabilidade de 124% a.a., portanto, sendo um bom investimento, cujo mercado oferece gradativas condições de crescimento.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Neste item serão detalhadas as informações sobre o empreendimento. O que ele fará, qual sua forma de tributação, o local de sua instalação, quem será o gestor, e também a origem do capital investido.

4.2.1 Descrição do negócio

A Empire Clean será uma empresa prestadora de serviços que atuará no ramo de limpeza e conservação de ambientes. A empresa buscará satisfazer seus clientes oferecendo o conforto e a garantia de um trabalho bem executado por profissionais qualificados e confiáveis.

Os públicos alvos serão condomínios e empresas privadas da região metropolitana carbonífera, que buscam terceirizar esses serviços. Com a terceirização eles poderão maximizar suas atividades com mais tempo livre, reduzir seus custos e desburocratizar com a contratação por não ter vínculos empregatícios com quem irá realizar a tarefa e ainda ter a garantia de contratar profissionais devidamente treinados.

Assim como a economia da região alvo, a demanda por esse tipo de serviço cresceu bastante nos últimos anos. Onde, as empresas buscam dar foco em suas atividades principais, não oferecendo treinamento específico para conservação e limpeza.

A gestão da empresa ficará por conta do proprietário e fundador Rafael Peruchi de Abreu. Além dele terá um auxiliar administrativo, e as agentes de limpeza. A quantidade de agentes oscilará de acordo com o número de contratos firmados, entretanto, ficarão duas funcionárias para executar serviços em casas de pessoas físicas, podendo aumentar o número de acordo com a demanda.

A empresa terá sua sede próximo ao centro de Criciúma, que é a cidade mais populosa da região alvo, sendo assim ficará mais próximo de clientes obtendo maiores chances de aceitação e expansão do negócio. O local deverá ser estruturado com uma sala para recepção aos clientes e execução de serviços administrativos, um banheiro de uso comum e uma sala para treinamentos.

4.2.2 Capital investido e fonte de recursos

O capital investido será equivalente a R\$ 68.642,08, sendo que o valor total será integralizado pelo sócio, sem recorrer a financiamentos bancários. O investimento será recuperado em dez meses, e oferecerá uma boa margem de rentabilidade para o sócio.

4.2.3 Forma Jurídica e enquadramento tributário

A empresa assume sua forma jurídica como uma empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI), que foi instituída pela Lei 12.441/11, e permitiu a separação do patrimônio pessoal do empresário individual dos bens do empreendimento.

E seu regime tributário será o lucro presumido, pois seus serviços se enquadram como cessão de mão de obra, impossibilitando a empresa ser optante do simples nacional.

4.3 ANÁLISE DE MERCADO

A Empire Clean está bem posicionada para aproveitar as oportunidades significativas apresentadas pelo setor, em rápida expansão dos serviços de asseio e conservação de ambientes.

O mercado da terceirização está em alta em todo território nacional. As empresas estão buscando focar em suas atividades principais e deixando as especializadas cuidarem de serviços que não são seu objeto central. Dessa forma, elas conseguem um serviço mais eficaz sem ampliar vínculos empregatícios.

O crescente número de edificações decorrente do aumento populacional oferece um novo cliente em potencial: o condomínio. Dependendo de sua estrutura, número de blocos e apartamentos e perfil dos proprietários, faz-se necessário adequar a quantidade de funcionários e as funções pertinentes como: faxineiras, zeladores e vigias. Neste âmbito surge a possibilidade de adentrar a este novo cliente, oferecendo serviços de conservação e limpeza.

Assim, a perspectiva de longo prazo do setor é boa, oferecendo oportunidades para quem pretende terceirizar esse tipo de mão-de-obra. A atual carência do mercado deixa uma lacuna a ser preenchida por uma líder de setor, que seja referência para o segmento e a Empire Clean visa preencher esse espaço, oferecendo serviços de qualidade com compromisso e cordialidade.

4.3.1 Análise de clientes

Independente do ramo, tempo de atuação, capital ou porte, o cliente sempre será a razão da existência de toda e qualquer empresa. Antes de iniciar um negócio é primordial realizar-se uma análise dos clientes em potencial.

A Empire Clean terá seu público alvo direcionado para empresas privadas e condomínios, buscando atender a cidade de Criciúma e região. A empresa objetiva que os clientes a procurem pela qualidade dos seus serviços, responsabilidade e respeito. Assim, após a negociação são assinados contratos com o período de um ano de duração, passível de renovação ou quebra, que especificam a quantidade de funcionários, horário de trabalho, funções e valores. Serão emitidas notas fiscais de serviço mensalmente das quais o pagamento deverá ocorrer até o dia 10 de cada mês, em cheque, dinheiro, depósito bancário, transferências ou pagamento via boleto buscando atender a necessidade de cada cliente.

4.3.2 Análise de Concorrente

Quanto se trata da abertura de um novo negócio, um dos pontos a serem analisados é a concorrência, ou seja, empresas as quais irão disputar o mercado com você, cuja sua missão será superá-las, ser melhor, e assim, tornar-se mais competitivo e manter-se ativo em seu ramo.

Atualmente a terceirização de conservação e limpeza tem conquistado mais espaço, desta forma, torna-se um mercado em ascensão. Em contrapartida ao crescimento do mercado, a concorrência também aparece e é um fator a ser observado. Este estudo considera três concorrentes, sendo eles denominados: Concorrente A, Concorrente B e Concorrente C. Sob forma de cliente oculto, estas empresas foram analisadas considerando seus aspectos positivos e negativos conforme demonstra no Quadro 6.

Quadro 6: Análise de concorrentes

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
CONCORRENTE A	Confiabilidade da marca e experiência no segmento	Preço maior que o praticado pelo mercado
CONCORRENTE B	Confiabilidade da marca e experiência no segmento	Falta de divulgação dos serviços de limpeza
CONCORRENTE C	Atuação em grandes empresas e expansão dos serviços em condomínios	Preço elevado e ausência de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O empreendedor, por meio desta pesquisa, pode fazer uma análise de seus concorrentes diretos, levantando os pontos fracos que podem ser explorados e os pontos fortes que precisam ser superados. Dando continuidade ao Plano de Negócios da Empire Clean, será elaborada a estratégia do negócio.

4.4 ESTRATATÉGIAS DO NEGÓCIO

Neste item serão apresentados o negócio, missão, visão, valores e a análise *SWOT* da Empire Clean.

4.4.1 Negócio, missão, visão e valores

Servindo como um direcionamento para as empresas, a descrição do negócio e elaboração de missão, visão e valores podem ser utilizados como um manual, frisando quem você é, aonde quer chegar e quais seus princípios. Conforme apresentado no Capítulo 2, estes são itens fundamentais para o desenvolvimento do PN. Pensando nisso, a Empire Clean os desenvolveu conforme exposto no Quadro 7.

Quadro 7: Negócio, missão, visão e valores

Negócio	Solução em higienização e limpeza de ambientes.
Missão	Proporcionar aos nossos clientes bem estar e satisfação de habitar um ambiente limpo e organizado através de nossos serviços.
Visão	Ser empresa de referência em limpeza, reconhecida por seus stakeholders pelos serviços bem prestados e o bom relacionamento.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> * Compromisso com os clientes * Dedicção ao trabalho * Respeito e bom relacionamento * Inovação na forma de pensar * Qualidade no serviço prestado * Valorização humana

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Todos estes itens foram elaborados com base no mercado e nas intenções do empreendedor, obedecendo aos seus princípios, objetivos e metas.

4.4.2 Análise *SWOT*

Para analisar e buscar melhores estratégias que aproximem a empresa de seus objetivos foi elaborado a matriz *SWOT*, ferramenta que classifica e diagnostica os pontos fortes e as fraquezas (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo). Dessa forma, deixando mais claro no que se deve investir, e com o que tomar cuidado. Na Figura 10 apresenta-se a matriz *SWOT* da Empire Clean elaborada de acordo o estudo de mercado e as perspectivas do autor.

Figura 10: Matriz SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
Interno (organização)	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> * Qualidade nos serviços e atendimento * Funcionários identificados * Funcionários bem treinados * Comprometimento com horários 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> * Falta de experiência do sócio * Escassez de mão-de-obra * Rotatividade de funcionários * Baixa margem de lucro
externo (ambiente)	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> * Setor em crescimento * Carência de mão-de-obra confiável * Poucos concorrentes * Expansão para outras cidades 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> * Trabalho informal * Concorrência com mais tempo de atuação * Processos trabalhistas * Altos encargos trabalhistas

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Partindo desta análise, verifica-se internamente, a Empire Clean pode aproveitar a qualificação dos funcionários, serviços e atendimento enquanto que externamente, ela pode explorar o crescimento do setor e oportunidades do mercado, a carência de mão-de-obra e a baixa concorrência. Por outro lado, a empresa precisa ficar atenta as suas fraquezas, como falta de experiência, escassez e rotatividade de funcionários e a sua baixa margem de lucro. Ainda verificando os aspectos negativos, será preciso se preparar para não sofrer com as ameaças que o ambiente impõe, como o trabalho informal, processos e encargos trabalhistas e a força dos concorrentes que atuam há mais tempo. Após o desenvolvimento da Análise SWOT, será elaborado o Plano de *Marketing* da Empire Clean.

4.5 PLANO DE *MARKETING*

Neste item será apresentado o serviço oferecido pela Empire Clean, o seu preço de venda e a forma que ela irá divulgá-lo.

4.5.1 Serviços

A empresa Empire Clean prestará os serviços de forma customizada para cada cliente, podendo assim se adaptar e prestar um serviço com excelência de acordo com a necessidade de cada ambiente. Os funcionários deverão estar sempre uniformizados e limpos, para garantir e demonstrar a preocupação com o alto nível de qualidade, segurança e higiene que a empresa tem.

A empresa pretende iniciar suas atividades oferecendo o serviço de:

- Serviços de mensalistas (funcionários treinados e qualificados para garantir a tranquilidade e atender as necessidades do cliente, mediante acordo via contrato);

Vale lembrar que a ideia do negócio é altamente expansível, ou seja, a empresa pode ampliar os tipos de serviço neste mesmo segmento, oferecendo para o sócio uma boa perspectiva de crescimento.

4.5.2 Preços

O valor de um produto ou serviço é fator determinante para competitividade de uma empresa bem como para sua solidificação e permanência no mercado. Durante a elaboração de um plano de negócios, um dos itens estudados deve ser o preço.

A Empire Clean cobrará inicialmente um valor de acordo com o praticado pelo mercado. Realizou-se uma breve pesquisa em alguns estabelecimentos e identificou-se que o valor médio é R\$ 2.954,38 sem o reajuste inflacionário do ano, portanto, considerando um aumento de 8,5% em 2015 o novo preço será próximo a R\$3.205,50. Deste modo a empresa irá trabalhar com o preço de R\$3.200,00 por funcionário terceirizado.

4.5.3 Estratégias promocionais

A empresa utilizará das redes sociais como ferramenta principal de divulgação de serviços, dessa forma mantendo um relacionamento saudável e direto com seus clientes. Fará publicações constantes, possibilitando o compartilhamento

por amigos e pessoas que recomendam o serviço, ou seja, o chamado “boca a boca” de forma virtual.

Outros métodos utilizados serão a entrega de panfletos destacando a qualidade dos serviços e a realização de ligações apresentando a empresa e oferecendo orçamentos para negociação com clientes.

4.6 PLANO FINANCEIRO

Após a realização da análise de mercado e plano de *marketing*, é chegado a hora da elaboração do plano financeiro da Empire Clean.

4.6.1 Investimento Inicial

Para iniciar suas atividades o empreendimento necessita de alguns investimentos. O Quadro 8 representa a estimativa do investimento inicial da Empire Clean.

Quadro 8: Estimativa de investimento inicial

ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO INICIAL				
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	
Multifuncional HP LaserJet Pro MFP M125a	1	R\$ 699,00	R\$	699,00
Telefone s/ Fio TS3110 c/ Id. de Chamadas	1	R\$ 98,00	R\$	98,00
Notebook i7 8GB 1TB Tela LED 15.6"	1	R\$ 2.249,10	R\$	2.249,10
Projektor X17 3LCD XGA HDMI 2700 Lumens	1	R\$ 1.799,10	R\$	1.799,10
TOTAL MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				R\$ 4.845,20
MÓVEIS E UTENSÍLIOS				
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	
Mesa Escritório c/ 3 Gavetas Kit Ornare	1	R\$ 1.699,99	R\$	1.699,99
Armário Alto 1013 com Chave	1	R\$ 699,99	R\$	699,99
Mesa de Reunião Retangular (treinamento)	1	R\$ 1.350,00	R\$	1.350,00
Cadeira secretária Giratória	5	R\$ 89,90	R\$	449,50
Cadeira Presidente almofadada p/ escritório	1	R\$ 379,90	R\$	379,90
Lixeira de aço telado	3	R\$ 37,90	R\$	113,70
Sofá Premium 3 lugares recepção	1	R\$ 440,99	R\$	440,99
Cafeteira elétrica 30 xicaras	1	R\$ 76,41	R\$	76,41
Garrafa térmica inox 1L	1	R\$ 89,90	R\$	89,90
Mesa de centro Bella	1	R\$ 159,00	R\$	159,00
TOTAL MÓVEIS E UTENSÍLIOS				R\$ 5.459,38
UNIFORME E MATERIAIS DE FUNCIONÁRIOS				
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	
Uniforme C/ Jaleco e calça customizados	40	R\$ 82,50	R\$	3.300,00
Bota PVC feminina branca	20	R\$ 27,50	R\$	550,00
Luva de latex top	50	R\$ 5,25	R\$	262,50
Avental PVC forrado	50	R\$ 4,50	R\$	225,00
TOTAL CARACTERIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS				R\$ 4.337,50
INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS				
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	
Taxas de abertura	1	R\$ 1.000,00	R\$	1.000,00
Divulgação	1	R\$ 1.300,00	R\$	1.300,00
Cursos e treinamentos	1	R\$ 1.250,00	R\$	1.250,00
Outros	1	R\$ 450,00	R\$	450,00
TOTAL INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS				R\$ 4.000,00
TOTAL ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO INICIAL				R\$ 18.642,08

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Conforme descrito no Quadro 8 acima o total investido em máquinas e equipamentos é igual a R\$ 4.845,20, em móveis e utensílios R\$ 5.459,38, com uniformes e materiais de funcionários R\$ 4.337,50 e com investimentos pré-operacionais o valor de R\$ 4.000,00. Desta forma, o total estimado dos investimentos iniciais representa R\$ 18.642,08.

4.6.2 Capital de Giro

Devido à empresa não necessitar de estoque inicial, foi integralizado o valor de R\$ 50.000,00, proveniente de recurso do sócio destinado ao capital de giro. Este valor foi estimado com o propósito de manter a margem de segurança da organização, capaz arcar com suas despesas por cerca de dois meses sem que haja necessidade de contar com as receitas, ou seja, assegura que nos meses iniciais, onde há necessidade de adaptação e conhecimento dos clientes, a empresa mantenha-se saudável.

4.6.3 Gastos Fixos

Os gastos fixos, independente do fluxo de trabalho não sofrerão alteração, ou melhor, não deixarão de existir. O Quadro 9 trará a descrição da estimativa dos gastos fixos mensais da Empire Clean.

Quadro 9: Estimativa de gastos fixos

ESTIMATIVA DE GASTOS FIXOS MENSAIS			
DESCRIÇÃO	VALOR	%	
TOTAL GASTOS FIXOS	R\$ 23.363,20	100%	
Aluguel	R\$ 750,00	3,21%	
Telefone / Internet	R\$ 150,00	0,64%	
Material de expediente/limpeza	R\$ 150,00	0,64%	
Contador (escritório)	R\$ 1.000,00	4,28%	
Energia Elétrica	R\$ 60,00	0,26%	
Água	R\$ 40,00	0,17%	
Salários	R\$ 11.000,00	47,08%	
Encargos previdenciários	R\$ 3.905,00	16,71%	
Provisões - 13º e férias	R\$ 2.898,20	12,40%	
Pró-labore	R\$ 3.000,00	12,84%	
Deduções Pró-labore	R\$ 410,00	1,75%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Conforme apresentado no Quadro 9, pode-se observar que o gasto mais relevante refere-se aos salários, representando aproximadamente 47% do total dos gastos, seguidos dos encargos previdenciários, provisões de 13º e férias e pró-labore.

4.6.4 Gastos Variáveis

Além dos gastos fixos, as empresas possuem gastos variáveis, que dependem do fluxo de trabalho. No quadro a seguir estão discriminados os gastos variáveis da Empire Clean.

Quadro 10: Estimativa de gastos variáveis

ESTIMATIVA DE GASTOS VARIÁVEIS MENSIS / FUNCIONÁRIO				
DESCRIÇÃO	VALOR		%	
TOTAL GASTOS VARIÁVEIS	R\$	522,56		100%
PIS	R\$	20,80		3,98%
COFINS	R\$	96,00		18,37%
IRPJ	R\$	153,60		29,39%
CSSL	R\$	92,16		17,64%
ISS	R\$	160,00		30,62%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Analisando o quadro acima é possível identificar que o ISS e o IRPJ são as despesas que mais se destacam, representando 30,62% e 29,39%, respectivamente.

4.6.5 Faturamento estimado

Inicialmente a Empire Clean planeja disponibilizar pelo menos 10 colaboradores. Considerando o preço de R\$3.200,00 por funcionário, o faturamento estimado para os primeiros 3 meses é igual a R\$ 32.000,00/mês. No Quadro 11 será apresentado o faturamento estimado para o período de doze meses.

Quadro 11: Faturamento estimado (12 meses)

FATURAMENTO ESTIMADO 1º ANO		
MÊS	FATURAMENTO	%
1	R\$ 32.000,00	6%
2	R\$ 32.000,00	6%
3	R\$ 32.000,00	6%
4	R\$ 38.400,00	7%
5	R\$ 48.000,00	9%
6	R\$ 48.000,00	9%
7	R\$ 48.000,00	9%
8	R\$ 51.200,00	9%
9	R\$ 51.200,00	9%
10	R\$ 54.400,00	10%
11	R\$ 54.400,00	10%
12	R\$ 54.400,00	10%
TOTAL	R\$ 544.000,00	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Após iniciar suas atividades com 10 funcionários contratados e operando, a empresa terá um faturamento bruto de R\$ 32.000,00. No entanto, do 4º mês a estimativa é que aumente o número de clientes e conseqüentemente, cresça seu faturamento. De acordo com esta projeção, a Empire Clean terá um crescimento de 59% no decorrer deste período.

4.6.6 Margem de contribuição

O cálculo da margem de contribuição se dá pelo preço de venda menos os custos variáveis. No caso da empresa objeto desse estudo o resultado é:

Quadro 12: Cálculo da margem de contribuição

$MC = PV - (CV + DV)$	$\text{INDICE DA MC} = \frac{MC}{PV}$
$MC = 32.000,00 - 5225,60$	$\text{INDICE DA MC} = \frac{26.774,40}{32.000,00}$
$MC = R\$26.774,40$	$\text{INDICE DA MC} = 0,84 = (84\%)$

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Sendo assim, pode-se verificar que a margem de contribuição é igual a R\$26.774,40. Este valor é o que sobrar da receita bruta para pagamento dos custos fixos, o qual o saldo restante será considerado o lucro. O índice da margem de contribuição equivale a 84%, representando a relação percentual entre a MC e o PV.

4.6.7 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o faturamento necessário para que a empresa atinja um ponto nulo, ou seja, nem lucro, nem prejuízo. Para conhecer o PE da Empire Clean, realizaram-se cálculos conforme Quadro 13.

Quadro 13: Ponto de equilíbrio

$PE \text{ (Qtde)} = \frac{\text{GASTO FIXO}}{\text{PREÇO} - \text{GV}}$	$PE \text{ (\$)} = \frac{\text{GASTO FIXO} \times \text{PREÇO}}{\text{MC}}$
$PE \text{ (Qtde)} = \frac{23.363,20}{3.200 - 522,56}$	$PE \text{ (\$)} = \frac{23.363,20 \times 32.000,00}{26.774,40}$
$PE \text{ (Qtde)} = 8,73$	$PE \text{ (\$)} = 27.923,03$

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Neste quadro é possível visualizar que a Empire Clean precisa faturar R\$ 27.923,03 para atingir seu ponto de equilíbrio e para tal, necessita atender a pelo menos nove clientes.

4.6.8 Fluxo de Caixa

Utilizado para verificar entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa, o DFC é um demonstrativo muito utilizado nas empresas. Com o objetivo de conhecer a capacidade de pagamento da empresa, verificando a necessidade de capital e a possibilidade de conceder prazo aos clientes ou solicitar prazo aos

fornecedores, foi desenvolvido o fluxo de caixa da Empire Clean, projetado para 12 meses conforme Quadros 14 e 15.

Quadro 14: Fluxo de caixa - 1º Semestre

FLUXO DE CAIXA - 1º SEMESTRE							
ITENS	1º MÊS	2º MÊS	3º MÊS	4º MÊS	5º MÊS	6º MÊS	TOTAL
SALDO INICIAL	R\$ 68.642,08	R\$ 56.309,40	R\$ 62.618,80	R\$ 68.928,20	R\$ 77.611,48	R\$ 89.855,58	
RECEBIMENTOS							
Serviços							
Serviços de mensalistas	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 38.400,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 230.400,00
Total de serviços prestados	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 38.400,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 230.400,00
PAGAMENTOS							
Compras							
Fornecedor uniforme	R\$ 3.300,00	R\$ -	R\$ 3.300,00				
Fornecedor EPI	R\$ 1.037,50	R\$ -	R\$ 1.037,50				
Total Pagamentos Compras	R\$ 4.337,50	R\$ -	R\$ 4.337,50				
Despesas Variáveis							
Impostos sobre Vendas	R\$ 5.225,60	R\$ 5.225,60	R\$ 5.225,60	R\$ 6.270,72	R\$ 7.838,40	R\$ 7.838,40	R\$ 37.624,32
Total Despesas Variáveis	R\$ 5.225,60	R\$ 5.225,60	R\$ 5.225,60	R\$ 6.270,72	R\$ 7.838,40	R\$ 7.838,40	R\$ 37.624,32
Despesas Fixas							
Aluguel	R\$ 750,00	R\$ 4.500,00					
Salários	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 13.200,00	R\$ 16.500,00	R\$ 16.500,00	R\$ 79.200,00
Encargos	R\$ 3.905,00	R\$ 3.905,00	R\$ 3.905,00	R\$ 4.686,00	R\$ 5.857,50	R\$ 5.857,50	R\$ 28.116,00
Água	R\$ 40,00	R\$ 240,00					
Luz	R\$ 60,00	R\$ 360,00					
Telefone/internet	R\$ 150,00	R\$ 900,00					
Contador	R\$ 1.000,00	R\$ 6.000,00					
Pro-Labore	R\$ 3.000,00	R\$ 18.000,00					
Deduções s/ pró-labore	R\$ 410,00	R\$ 2.460,00					
Material expediente/limpeza	R\$ 150,00	R\$ 900,00					
Total Despesas Fixas	R\$ 20.465,00	R\$ 20.465,00	R\$ 20.465,00	R\$ 23.446,00	R\$ 27.917,50	R\$ 27.917,50	R\$ 140.676,00
Investimentos							
Maquinas e Equipamentos	R\$ 4.845,20	R\$ -	R\$ 4.845,20				
Móveis e utensílios	R\$ 5.459,38	R\$ -	R\$ 5.459,38				
Investimentos pré-operacionais	R\$ 4.000,00	R\$ -	R\$ 4.000,00				
Total Investimentos	R\$ 14.304,58	R\$ -	R\$ 14.304,58				
TOTAL DE PAGAMENTOS	R\$ 44.332,68	R\$ 25.690,60	R\$ 25.690,60	R\$ 29.716,72	R\$ 35.755,90	R\$ 35.755,90	R\$ 196.942,40
SALDO FINAL	R\$ 56.309,40	R\$ 62.618,80	R\$ 68.928,20	R\$ 77.611,48	R\$ 89.855,58	R\$ 102.099,68	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Para o primeiro semestre apresenta-se um faturamento de R\$230.400,00, com um total de despesas de R\$ 182.637,82 e investimentos iniciais totalizando a quantia de R\$14.304,58, desta forma gerando um caixa equivalente a R\$33.457,60.

Quadro 15: Fluxo de caixa - 2º Semestre

FLUXO DE CAIXA - 2º SEMESTRE							TOTAL
ITENS	7º MÊS	8º MÊS	9º MÊS	10º MÊS	11º MÊS	12º MÊS	TOTAL
SALDO INICIAL	R\$102.099,68	R\$114.343,78	R\$127.774,82	R\$141.205,86	R\$155.823,84	R\$157.772,57	
RECEBIMENTOS							
Serviços							
Serviços de mensalistas	R\$ 48.000,00	R\$ 51.200,00	R\$ 51.200,00	R\$ 54.400,00	R\$ 54.400,00	R\$ 54.400,00	R\$313.600,00
Total de serviços prestados	R\$ 48.000,00	R\$ 51.200,00	R\$ 51.200,00	R\$ 54.400,00	R\$ 54.400,00	R\$ 54.400,00	R\$313.600,00
PAGAMENTOS							
Compras							
Fornecedor uniforme	R\$ -						
Fornecedor EPI	R\$ -						
Total Pagamentos Compras	R\$ -						
Despesas Variáveis							
Impostos sobre Vendas	R\$ 7.838,40	R\$ 8.360,96	R\$ 8.360,96	R\$ 8.883,52	R\$ 8.883,52	R\$ 8.883,52	R\$ 51.210,88
Total Despesas Variáveis	R\$ 7.838,40	R\$ 8.360,96	R\$ 8.360,96	R\$ 8.883,52	R\$ 8.883,52	R\$ 8.883,52	R\$ 51.210,88
Despesas Fixas							
Aluguel	R\$ 750,00	R\$ 4.500,00					
Salários	R\$ 16.500,00	R\$ 17.600,00	R\$ 17.600,00	R\$ 18.700,00	R\$ 18.700,00	R\$ 28.050,00	R\$126.500,00
Encargos	R\$ 5.857,50	R\$ 6.248,00	R\$ 6.248,00	R\$ 6.638,50	R\$ 9.957,75	R\$ 9.957,75	R\$ 44.907,50
Água	R\$ 40,00	R\$ 240,00					
Luz	R\$ 60,00	R\$ 360,00					
Telefone/internet	R\$ 150,00	R\$ 900,00					
Contador	R\$ 1.000,00	R\$ 6.000,00					
Pro-Labore	R\$ 3.000,00	R\$ 18.000,00					
Deduções s/ pró-labore	R\$ 410,00	R\$ 2.460,00					
Material expediente/limpeza	R\$ 150,00	R\$ 900,00					
Total Despesas Fixas	R\$ 27.917,50	R\$ 29.408,00	R\$ 29.408,00	R\$ 30.898,50	R\$ 43.567,75	R\$ 43.567,75	R\$204.767,50
Investimentos							
Máquinas e Equipamentos	R\$ -						
Móveis e utensílios	R\$ -						
Investimentos pré-operacionais	R\$ -						
Total Investimentos	R\$ -						
TOTAL DE PAGAMENTOS	R\$ 35.755,90	R\$ 37.768,96	R\$ 37.768,96	R\$ 39.782,02	R\$ 52.451,27	R\$ 52.451,27	R\$255.978,38
SALDO FINAL	R\$114.343,78	R\$127.774,82	R\$141.205,86	R\$155.823,84	R\$157.772,57	R\$159.721,30	

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Partindo para o segundo semestre, com maior número de clientes o faturamento passou para R\$313.600,00, com pagamentos totais de R\$255.978,38, apresentando saldo final de R\$159.721,30. No decorrer deste ano, observa-se que a empresa precisa tomar cuidado com seus custos fixos, que são os mais representativos, chamando atenção para os gastos com pessoal.

4.6.9 Demonstrativo de resultado

Para melhor visualizar os resultados da Empire Clean para seu primeiro ano, será apresentado o demonstrativo de resultado projetado para a mesma, conforme Anexo A.

Os principais dados extraídos desse demonstrativo foram o faturamento total de R\$ 544.000,00, dedução de impostos sobre venda na quantia de R\$47.056,00, e demais deduções que chegam ao resultado operacional líquido de R\$ 126.569,60. Ao final do período, após os tributos, o lucro líquido da Empire Clean foi R\$ 84.790,40.

Vale ressaltar que se trata de uma projeção, portanto, qualquer despesa extra que não esteja prevista irá interferir no resultado final.

4.6.10 Indicadores financeiros

Para fins de análise, os indicadores analisados foram: *payback*, rentabilidade e lucratividade. Estes indicadores medem o tempo de retorno do investimento, bem como se a empresa é rentável e lucrativa, respectivamente.

Estes indicadores foram calculados e serão apresentados a seguir.

Quadro 16: *Payback*

PAYBACK - TEMPO DE RETORNO				
Mês	Fluxo de Caixa Livre	VP do FCL	Payback Simples	Payback Descontado
Investimento	(68.642,08)	(68.642,08)	(68.642,08)	(68.642,08)
1	(12.332,68)	(12.163,61)	(80.974,76)	(80.805,69)
2	6.309,40	6.137,59	(74.665,36)	(74.668,10)
3	6.309,40	6.053,45	(68.355,96)	(68.614,65)
4	8.683,28	8.216,81	(59.672,68)	(60.397,84)
5	12.244,10	11.427,50	(47.428,58)	(48.970,34)
6	12.244,10	11.270,84	(35.184,48)	(37.699,50)
7	12.244,10	11.116,32	(22.940,38)	(26.583,18)
8	13.431,04	12.026,76	(9.509,34)	(14.556,42)
9	13.431,04	11.861,88	3.921,70	(2.694,54)
10	14.617,98	12.733,16	18.539,68	10.038,62
11	1.948,73	1.674,19	20.488,41	11.712,81
12	1.948,73	1.651,24	22.437,14	13.364,05
Total retorno	91.079,22	82.006,13		
TMA 1,39% a.m. 18% a.a.	O payback simples ocorre dentro de 09 meses e o descontado em 10 meses.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O Quadro 17 permite verificar-se que o *payback* simples ocorre dentro de nove meses, já o *payback* descontado, que considera em sua fórmula a TMA de 18%a.a. ocorrerá em dez meses.

Levando em conta as perspectivas do autor, este prazo é bastante atraente, pois em menos de um ano o mesmo terá conquistado o retorno de seu investimento, certificando-se de que trata-se de uma empresa com baixo risco.

Quadro 17: Lucratividade e Rentabilidade

$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{84.790,40}{544.000,00}$ $\text{LUCRATIVIDADE} = 16\% \text{ a.a.}$	$\text{RENTABILIDADE} = \frac{84.790,40}{68.642,08}$ $\text{RENTABILIDADE} = 124\% \text{ a.a.}$
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Analisando os índices conclui-se que a empresa projetada apresenta alta lucratividade e rentabilidade. Verifica-se uma taxa de 16% a.a. de lucratividade, ou seja, isso significa que a cada R\$ 100,00 vendidos sobram R\$ 16,00 para a empresa em forma de lucro após suas despesas e impostos pagos. Para a rentabilidade, o resultado obtido equivale a 124% a.a. representando o percentual de remuneração do capital investido na empresa.

4.7 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Nesta etapa será abordada a viabilidade do negócio em questão, verificando se a abertura da empresa é vantajosa ou não. Inicialmente, o investimento necessário é relativamente baixo, no valor de R\$ 18.642,08, destinado para compra de materiais, instalações e investimentos pré-operacionais. Junto a esta quantia, o empreendedor integralizará R\$ 50.000,00, totalizando um investimento de R\$ 68.642,08. Um fator positivo neste quesito está relacionado a fonte de capital, sendo que não será necessária solicitação de empréstimos e financiamentos, pois o sócio aplicará recursos próprios.

A lucratividade do primeiro ano de atividade será de 16%, significando um bom percentual quando considerado o tempo de atividade, experiência do sócio e custos do serviço. A rentabilidade, que relaciona o resultado com o capital investido resulta em 124% a.a., sendo um ótimo índice. O período de *payback* simples, que é o tempo de retorno do investimento resultou em nove meses, enquanto o *payback* descontado, considerando a TMA de 18%, apresentou o tempo de retorno de dez meses, sendo um prazo bastante atrativo.

Com base nos resultados financeiros e na pesquisa de mercado realizada, obedecendo a todos os passos indicados para a construção do plano de negócios, fica comprovada a viabilidade da implantação de uma prestadora de serviços de conservação e limpeza no município de Criciúma – Santa Catarina, Empire Clean.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ausência ou insuficiência de planejamento é uma das causas do fim de diversos negócios. Muitas são as ferramentas para planejamento e controle, sendo que inicialmente, o primeiro passo se dá pela elaboração de um Plano de Negócios.

O PN é um meio de transcrever detalhadamente os planos do empreendedor, oferecendo maior conhecimento do mercado, favorecendo a análise de viabilidade do negócio. No plano contém a caracterização do negócio, estratégias e planos para conquistar uma fatia do mercado obedecendo as projeções financeiras.

Esta pesquisa, que buscou analisar a viabilidade para implantação de uma prestadora de serviços de conservação e limpeza no município de Criciúma – Santa Catarina, atingiu seus objetivos detalhando as etapas para elaboração de um plano de negócios, elaborando-o para a empresa proposta e analisando sua viabilidade.

A pesquisa desenvolvida neste trabalho poderá ser utilizada por empreendedores ou pessoas que queiram iniciar seu negócio e buscam informações para tomar as decisões mais acertadas. Estudar o segmento almejado, as condições externas, a economia, projeções financeiras e tendências são meios de minimizar os erros e ampliar as chances do negócio crescer e perdurar.

Após a aplicação de fórmulas demonstradas na fundamentação teórica, obteve-se o resultado dos indicadores da empresa projetada, que apresentou o índice de lucratividade igual a 16% a.a., representando o ganho do empreendimento sobre os serviços prestados. O tempo de retorno do investimento realizado para abertura do negócio, calculado a partir do *payback*, ficou entre nove e dez meses. Assim proporcionando que o sócio alcance uma rentabilidade de 124% a.a. sobre o capital investido no primeiro ano.

Levando em consideração as forças e oportunidades citadas na Análise *SWOT*, em conjunto com o crescimento do setor explorado, conclui-se que o plano de negócios para esta prestadora de serviços de conservação e limpeza é viável e apresenta grande possibilidade de crescer e expandir seus negócios.

REFERÊNCIAS

- ABRAMS, Rhonda. **PLANOS DE NEGÓCIOS VENCEDORES: Segredos e estratégias para atingir o sucesso.** 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ANDRADE, Maria margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Formulação, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2012.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Administração Estratégica e Vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARROS, Aidil da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica.** 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.
- BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 440 p.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 2. ed. ampl. e atual São Paulo: Atlas, 2004. 195 p.
- BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena Maria Nascimento de. **Manual de Planejamento e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: Projeto de Pesquisa, Monografia e Artigo.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRUNI, Adriano Leal. **A ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS, PREÇOS E LUCROS: COM APLICAÇÕES NA HP12C E EXCEL.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 407 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: Empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia compreensivo para iniciar e tocar seu próprio negócio.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS - CPC (Brasil). **CPC 26.** 2011. Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/312_CPC_26_R1_rev03.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

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

_____, Ronald; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O Empreendedor**: Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: Makron Books, 2005.

DORNELAS, José. **Plano de negócios**: Seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____, José. **Artigos sobre como fazer um plano de negócios**: Como fazer o Plano de Marketing. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>>. Acesso em: 10 abr. 2015

_____, José; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert. **Criação de novos negócios**: Empreendedorismo para o século XXI. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

_____, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada**: Um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

KASSAI, José Roberto *et al.* **Retorno de investimento** : abordagem matemática e contábil do lucro empresarial : cálculos financeiros : contabilidade. 2. ed Sao Paulo : Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ Josedilton Alves. **ANÁLISE DIDÁTICA DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **ANÁLISE DE INVESTIMENTOS**: TOMADA DE DECISÃO EM PROJETOS INDUSTRIAIS. São Paulo: Atlas, 2002.

MÜLLER, Cláudio José. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INDICADORES E PROCESSOS: Uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PETTY, Longenecker Moore. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **ORÇAMENTO EMPRESARIAL: NOVAS TÉCNICAS DE ELABORAÇÃO E DE ACOMPANHAMENTO.** São Paulo: Atlas, 2014. 281 p.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Construindo Plano de Negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SANTOS, Joel José dos. **CONTABILIDADE E ANÁLISE DE CUSTOS: Modelo contábil, métodos de depreciação, abc- custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 249 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; FERNÁNDEZ, Carlos Collado; BAPTISTA, Lucio Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SEBRAE (Brasil). Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Como montar um serviço de conservação e limpeza.** Elaborado por Fábio de Oliveira Nobre Formiga. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-serviço-de-conservação-e-limpeza#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Edson cordeira da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, Acilon Batista de. **CURSO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTO: PRINCÍPIOS E APLICAÇÕES.** São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

WERNKE, Rodney. **ANÁLISE DE CUSTOS E PREÇOS DE VENDA: ÊNFASE EM APLICAÇÕES E CASOS NACIONAIS.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Demonstrativo do resultado

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO - 1º SEMESTRE							
Lançamentos	1º MÊS	2º MÊS	3º MÊS	4º MÊS	5º MÊS	6º MÊS	TOTAL
Receita Operacional Bruta	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 38.400,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 230.400,00
<i>Venda de Serviços</i>	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 38.400,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 230.400,00
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$ 2.768,00	R\$ 2.768,00	R\$ 2.768,00	R\$ 3.321,60	R\$ 4.152,00	R\$ 4.152,00	R\$ 19.929,60
<i>Impostos sobre a venda</i>	R\$ 2.768,00	R\$ 2.768,00	R\$ 2.768,00	R\$ 3.321,60	R\$ 4.152,00	R\$ 4.152,00	R\$ 19.929,60
= Receita líquida	R\$ 29.232,00	R\$ 29.232,00	R\$ 29.232,00	R\$ 35.078,40	R\$ 43.848,00	R\$ 43.848,00	R\$ 210.470,40
(-) Custo do serviço	R\$ 17.803,20	R\$ 17.803,20	R\$ 17.803,20	R\$ 21.363,84	R\$ 26.704,80	R\$ 26.704,80	R\$ 128.183,04
<i>Gastos com pessoal</i>	R\$ 17.803,20	R\$ 17.803,20	R\$ 17.803,20	R\$ 21.363,84	R\$ 26.704,80	R\$ 26.704,80	R\$ 128.183,04
= Lucro bruto	R\$ 11.428,80	R\$ 11.428,80	R\$ 11.428,80	R\$ 13.714,56	R\$ 17.143,20	R\$ 17.143,20	R\$ 82.287,36
(-) Despesas	R\$ 6.560,00	R\$ 5.560,00	R\$ 34.360,00				
<i>Despesas administrativas</i>	R\$ 5.560,00	R\$ 33.360,00					
<i>Despesa tributária</i>	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00				
= Resultado Operacional Líquido	R\$ 4.868,80	R\$ 5.868,80	R\$ 5.868,80	R\$ 8.154,56	R\$ 11.583,20	R\$ 11.583,20	R\$ 47.927,36
<i>(-) CSSL</i>	R\$ 921,60	R\$ 921,60	R\$ 921,60	R\$ 1.105,92	R\$ 1.382,40	R\$ 1.382,40	R\$ 6.635,52
<i>(-) IRPJ</i>	R\$ 1.536,00	R\$ 1.536,00	R\$ 1.536,00	R\$ 1.843,20	R\$ 2.304,00	R\$ 2.304,00	R\$ 11.059,20
= Lucro/Prejuízo do período	R\$ 2.411,20	R\$ 3.411,20	R\$ 3.411,20	R\$ 5.205,44	R\$ 7.896,80	R\$ 7.896,80	R\$ 30.232,64

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO - 2º SEMESTRE							
Lançamentos	7º MÊS	8º MÊS	9º MÊS	10º MÊS	11º MÊS	12º MÊS	TOTAL ANO
Receita Operacional Bruta	R\$ 48.000,00	R\$ 51.200,00	R\$ 51.200,00	R\$ 54.400,00	R\$ 54.400,00	R\$ 54.400,00	R\$ 544.000,00
<i>Venda de Serviços</i>	R\$ 48.000,00	R\$ 51.200,00	R\$ 51.200,00	R\$ 54.400,00	R\$ 54.400,00	R\$ 54.400,00	R\$ 544.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$ 4.152,00	R\$ 4.428,80	R\$ 4.428,80	R\$ 4.705,60	R\$ 4.705,60	R\$ 4.705,60	R\$ 47.056,00
<i>Impostos sobre a venda</i>	R\$ 4.152,00	R\$ 4.428,80	R\$ 4.428,80	R\$ 4.705,60	R\$ 4.705,60	R\$ 4.705,60	R\$ 47.056,00
= Receita líquida	R\$ 43.848,00	R\$ 46.771,20	R\$ 46.771,20	R\$ 49.694,40	R\$ 49.694,40	R\$ 49.694,40	R\$ 496.944,00
(-) Custo do serviço	R\$ 26.704,80	R\$ 28.485,12	R\$ 28.485,12	R\$ 30.265,44	R\$ 30.265,44	R\$ 30.265,44	R\$ 302.654,40
<i>Gastos com pessoal</i>	R\$ 26.704,80	R\$ 28.485,12	R\$ 28.485,12	R\$ 30.265,44	R\$ 30.265,44	R\$ 30.265,44	R\$ 302.654,40
= Lucro bruto	R\$ 17.143,20	R\$ 18.286,08	R\$ 18.286,08	R\$ 19.428,96	R\$ 19.428,96	R\$ 19.428,96	R\$ 194.289,60
(-) Despesas	R\$ 5.560,00	R\$ 67.720,00					
<i>Despesas administrativas</i>	R\$ 5.560,00	R\$ 66.720,00					
<i>Despesa tributária</i>	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00					
= Resultado Operacional Líquido	R\$ 11.583,20	R\$ 12.726,08	R\$ 12.726,08	R\$ 13.868,96	R\$ 13.868,96	R\$ 13.868,96	R\$ 126.569,60
<i>(-) CSSL</i>	R\$ 1.382,40	R\$ 1.474,56	R\$ 1.474,56	R\$ 1.566,72	R\$ 1.566,72	R\$ 1.566,72	R\$ 15.667,20
<i>(-) IRPJ</i>	R\$ 2.304,00	R\$ 2.457,60	R\$ 2.457,60	R\$ 2.611,20	R\$ 2.611,20	R\$ 2.611,20	R\$ 26.112,00
= Lucro/Prejuízo do período	R\$ 7.896,80	R\$ 8.793,92	R\$ 8.793,92	R\$ 9.691,04	R\$ 9.691,04	R\$ 9.691,04	R\$ 84.790,40

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).