



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

# **Análise de viabilidade para a abertura de serviço de entrega em domicílio no setor de alimentação**

**Joana Coutinho Campos**

**Belo Horizonte**

**2011**

**Joana Coutinho Campos**

# **Análise de viabilidade para a abertura de serviço de entrega em domicílio no setor de alimentação**

*Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialistat em Gestão Estratégica de Negócios.*

*Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 24 de agosto de 2011*

**Orientador: Marco Antônio Machado**

Belo Horizonte  
2011



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Joana Coutinho Campos**, REGISTRO Nº **2009749370**. No dia 24/08/2011, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Análise de viabilidade para a abertura de serviço de entrega em domicílio no setor de alimentação**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24/08/2011.

Prof. Marco Antônio Machado \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga \_\_\_\_\_

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E BREVE CONTEXTUALIDADE DA PROPOSTA .....	6
1.2	PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA .....	8
1.3	OBJETIVO .....	9
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	9
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	9
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1	MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA.....	36
<b>4</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>37</b>
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	37
4.1.1	<i>DADOS DA EMPRESA</i> .....	37
4.1.2	<i>DADOS DO DIRIGENTE</i> .....	38
4.1.3	<i>DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO</i> .....	38
<b>5</b>	<b>ANÁLISE MERCADOLÓGICA .....</b>	<b>39</b>
5.1	O MERCADO.....	39
5.2	O CLIENTE .....	39
5.3	OS FORNECEDORES .....	39
5.4	OS CONCORRENTES.....	40
<b>6</b>	<b>O NEGÓCIO.....</b>	<b>41</b>
6.1	FONTES DE RECEITA.....	41
6.2	OBJETIVO DO NEGÓCIO .....	41
6.3	VISÃO .....	41
6.4	MISSÃO .....	42
6.5	ANÁLISE “SWOT” .....	42
6.5.1	<i>AMBIENTE EXTERNO</i> .....	42
6.5.2	<i>AMBIENTE INTERNO</i> .....	43
6.6	LOCALIZAÇÃO.....	43
6.7	LAYOUT .....	43
6.8	INFRA-ESTRUTURA.....	44
6.8.1	<i>RECURSOS FÍSICOS</i> .....	45
6.8.2	<i>RECURSOS HUMANOS</i> .....	45
6.8.3	<i>CRONOGRAMA DE INSTALAÇÃO DO NEGÓCIO</i> .....	47
<b>7</b>	<b>PRODUTO .....</b>	<b>48</b>
7.1	PRODUTOS .....	48
7.2	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS .....	48
7.3	SISTEMAS DE QUALIDADE DOS PRODUTOS .....	49
7.4	FORNECEDORES .....	49
<b>8</b>	<b>NORMAS E REGULAMENTOS TÉCNICOS.....</b>	<b>50</b>
8.1	REGISTROS NECESSÁRIOS .....	50
<b>9</b>	<b>PLANO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO.....</b>	<b>51</b>
9.1	POLÍTICA DE PRODUTO .....	51
9.2	POLÍTICA DE PREÇO .....	51

9.3	POLÍTICA DE VENDA .....	51
9.4	POLÍTICA DE PROMOÇÃO .....	51
<b>10</b>	<b>PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRO .....</b>	<b>53</b>
10.1	INVESTIMENTOS FIXOS INICIAIS.....	53
10.2	CUSTOS .....	54
10.3	PLANO DE PRODUÇÃO, VENDAS E FATURAMENTO.....	55
	TABELA 08: FATURAMENTO MENSAL E ANUAL .....	56
10.4	CAPITAL DE GIRO .....	57
10.5	INDICADORES ECONÔMICOS .....	57
<b>11</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema e breve contextualidade da proposta

O empreendedorismo é uma atividade fundamental para o desenvolvimento da sociedade. Advêm da atividade vários elementos que impulsionam o dinamismo que caracteriza o atual cenário econômico, ao proporcionar a oferta de comércios e serviços destinados ao suprimento de demandas cada vez mais exigentes. Isso torna o empreendedorismo uma atividade de fundamental importância para a geração de concorrência e no processo do estabelecimento e manutenção de uma economia sólida.

O vocábulo empreendedor foi originado na França sendo utilizado inicialmente no século V para denominar aqueles que gerenciavam brigas. Logo após, a palavra foi utilizada novamente na França, no século VII, para designar aqueles que assumiam os riscos inerentes a um negócio (Santos *et al.*, 2002). Ferreira (2000) define o empreendedor como “aquele que empreende; ativo; arrojado”, “deliberar-se a praticar; propor-se, tentar; pôr em execução”. Empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar idéias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados.

O empreendedorismo ganhou força no Brasil somente a partir da década 1990, com a abertura da economia que propiciou a criação de entidades como SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Dornelas, 2005). De acordo com o autor, é notório o espírito empreendedor do brasileiro, mas preocupa o fato de muitos dos que têm iniciativa tentarem empreender achando que vontade e sorte são os ingredientes principais para a geração de grandes negócios.

É importante, portanto um estudo mais profundo a respeito do conceito de empreendedorismo e de suas ferramentas, tendo em vista que a maior parte dos negócios criados no país é realizada por pequenos empresários. Esses nem sempre possuem conceitos de gestão de negócios, atuando geralmente sem um planejamento, e de maneira bastante intuitiva. Isso se reflete diretamente no alto índice de mortalidade de pequenas empresas que, em alguns casos, chega a 73% no terceiro ano de existência (Pesquisa Sebrae, 1999, apud Dornelas, 2005). Muitas delas não ultrapassam a barreira do segundo, terceiro ou quarto ano de vida: 49,4% morrem com até dois anos de existência, 56,4% com até três, e 59,9% com até quatro anos de mercado (SEBRAE, 2004). Outra pesquisa mostra que 27% das empresas paulistas fecham em seu 1º ano de atividade. Essa taxa de mortalidade empresarial é elevada, porém é a menor taxa de fechamento de empresas em 10 anos de monitoramento por parte do (SEBRAE-SP, 2008). Segundo o SEBRAE, um dos principais problemas que culminam nesses resultados é a falta de um planejamento prévio.

As pequenas e microempresas são de grande importância econômica para o país, pois são responsáveis por uma geração de empregos representativa além de estimularem a concorrência, diminuindo assim a concentração de poder econômico e político. Os fatores que levam uma pequena empresa a encerrar suas atividades são muitos, que vão desde a falta de um planejamento organizacional no momento de sua implantação, passando pela burocracia fiscal, até o despreparo do empreendedor para superar as dificuldades (Dolabela, 1999).

Dessa forma o plano de negócios é fundamental para a prevenção da mortalidade de empreendimentos, uma vez que contempla os principais fatores de fracasso empresarial, permitindo ao empreendedor planejar, analisar e executar com maior cautela e objetividade suas idéias. O Plano de Negócios é algo ainda incipiente no Brasil. Poucos empreendedores e empresas trabalham com essa metodologia (Dolabela, 1999). O uso do Plano de Negócios no Brasil foi bastante popularizado durante os anos do “milagre econômico” como modelo de obtenção de financiamentos. Com a abertura da economia muitas empresas começaram a ser expostas à competição e, aos pouco, o Plano de

Negócios, passou a ser utilizado como um estudo prévio do negócio também para as pequenas e microempresas.

Nesse contexto o plano de negócios se torna uma importante ferramenta, pois é através dele que o estudo de riscos e viabilidade da proposta se concretiza. De acordo com Salim *et al.* (2005), o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Entre as diversas possibilidades e oportunidades que ora se apresentam para o empreendedor, no que diz respeito ao ramo de negócio, os serviços de entrega em domicílio ocupam lugar de destaque, haja vista o contínuo crescimento desses serviços no mercado. Associada a uma maior concorrência que essa expansão ocasiona no ramo de tele-entregas, observa-se o aumento da exigência por diferenciais, sobretudo na qualidade dos produtos ofertados, na entrega e nos preços praticados. Para o alcance desses aspectos o emprego de ferramentas gerenciais é de suma importância, como é o caso do planejamento e desenvolvimento de um Plano de Negócios, subsídio essencial para o sucesso do empreendimento.

Assim, o presente trabalho visa o desenvolvimento de um Plano de Negócios na área de entrega em domicílio de comidas prontas, que surge de um espírito empreendedor conciliado à uma formação acadêmica e profissional no ramo de alimentação.

## **1.2 Problemática e justificativa**

As atividades do seguimento de mercado de prestação de serviços tipo tele-entrega têm ganhado uma importância cada vez maior no mercado, especialmente nos grandes centros urbanos onde o estilo de vida da população tem se caracterizado cada vez mais pela falta de tempo e pelo maior número de pessoas morando sozinhas. Esse comportamento gera uma demanda por serviços básicos de qualidade associados à comodidade, praticidade e

conforto. O estudo sobre a viabilidade econômico-financeira deste trabalho poderá contribuir para a implantação deste tipo de serviço.

A elaboração do Plano de Negócios em questão urge da necessidade em abrir um negócio com bases sólidas, de forma a minimizar e prever os principais riscos, através da análise da viabilidade da proposta. Conciliar a escolha do negócio à uma formação acadêmica na área de nutrição e administração, e profissional na área de alimentação coletiva permite uma visão mais holística do negócio proposto.

## **1.3 Objetivo**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a viabilidade de abertura de serviço de entrega de refeições em domicílio, nas regiões leste e sul de Belo Horizonte.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Avaliar a demanda do produto/serviço no mercado;
- Identificar os possíveis concorrentes do mercado;
- Analisar e definir a localização mais estratégica para produção e distribuição do produto;
- Analisar fornecedores de matéria prima, equipamentos e utensílios
- Projetar receitas e despesas com o objetivo de analisar a viabilidade financeira;
- Definir estratégias de promoção do negócio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo tem passado por várias transformações, principalmente no século XX, geralmente, estas são frutos de inovação, ou de uma nova visão de coisas já existentes (Dornelas, 2005). Isto exige atitudes arrojadas, corajosas, ousadas, inovadoras e acima de tudo ágeis, viabilizando desta forma soluções para as mais diversas situações que a conjuntura assim impuser (Cruz, 2005). Assim, a ênfase em empreendedorismo surge como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, além da competição na economia que força empresários a adotar paradigmas diferentes (Dornelas, 2005).

Definir empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o fenômeno (Filion, 1991). O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990 (Dornelas 2005). De acordo com o dicionário eletrônico Wikipédia, a palavra empreendedor (entrepreneur) surgiu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, com o objetivo de designar aquelas pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico, mediante novas e melhores formas de agir.

Hoje a concepção do empreendedor deixou de ser aquela do passado e passou a representar aquele ou aquela que faz a diferença possuindo características e habilidades diferenciadas (Cruz, 2005). Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (Filion, 1991 apud Dolabela, 1999). Dolabela, 1999, propõe que o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. Contudo, não se considera empreendedor alguém que, por exemplo, adquira uma empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, quer na de produzir ou na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio (Dolabela, 2006). Dornelas (2005) afirma que em qualquer definição encontram-se, pelo menos, os aspectos do empreendedor de iniciativa para criar um novo negócio, utiliza recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico em que vive e aceitar assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Ainda de acordo com Dornelas (2005), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidade. É preciso lembrar que idéias não são necessariamente oportunidades, mesmo reconhecendo-se que sempre uma oportunidade seja fruto de uma idéia (Dolabela, 1999(b)). O autor acrescenta que para aprofundar-se em sua idéia emergente (ou idéias), o futuro empreendedor procura pessoas com as quais possa obter informações para aprimorá-la, testá-la, verificar se é um bom negócio. Ao obter tais informações, o empreendedor nascente vai alterando a sua idéia inicial, agregando novas características, é um processo contínuo e circular, na medida em que tais relações irão contribuir para melhorar o produto (Dolabela, 2006).

Empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar idéias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados (Filion, 1999). Dolabela (2006) ressalta que existe uma grande diferença entre idéia e oportunidade, entre idéia e produto rentável. A oportunidade deve se adequar à pessoa, atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas apenas um estudo de viabilidade, que pode ser feito por meio do Plano de Negócios, indicará seu potencial de transformar-se em bom negócio.

O empreendedorismo parece um fenômeno regional, onde a cultura e necessidade determinam os comportamentos (Filion, 1999). Empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas, nascem por influência do meio em que vivem. Pesquisas mostram que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém que os influencia (Dolabela, 1999). Além disso, o empreendedorismo pode ser considerado como um novo passo em direção à conquista da liberdade, um número cada vez maior de empreendedores tem escolhido o auto-emprego (Filion, 1998).

O conhecimento do ramo em que vai atuar é uma das condições fundamentais para o empreendedor de sucesso. Somente através da profunda compreensão de um determinado setor é que possível identificar, analisar e transformar oportunidades em negócios (Dolabela, 1999(b)). Na escolha da oportunidade, devem ser considerados alguns fatores, que podem, ou não,

torná-la mais atraente. Dentre esse fatores podem ser citados a sazonalidade, os efeitos da situação econômica, o controle governamental, a disponibilidade de insumos, o ciclo de vida do setor, a lucratividade, as mudanças no setor, os efeitos da evolução tecnológica, o grau da concorrência e o potencial de lucro e crescimento (Dornelas, 2006).

O principal conhecimento do empreendedor não está nos livros, mas à sua volta, nas pessoas, no mercado, no mundo. A leitura e a interpretação que o empreendedor faz do ambiente é que irão conduzi-lo ou não ao sucesso (Dolabela, 2006). Na era eletrônica os maiores empreendedores exercem influência que vai além dos limites da sua região e até mesmo do seu país (Filion, 1999).

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (Dornelas, 2005). O empreendedor tem como características básicas o espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém constantes buscas por novos caminhos e novas soluções, sempre amparada na identificação das necessidades das pessoas (Cruz, 2005).

A pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor), utilizada para medir as taxas de empreendedorismo mundial, é realizada no exterior desde 1999, chegou ao Brasil em 2000. A GEM tem entre suas finalidades avaliar, divulgar e influenciar as políticas de incentivo ao empreendedorismo no Brasil e no mundo (SEBRAE, 2008).

- Em de 2004 a GEM aponta que no mesmo ano o Brasil comportou um contingente de 15 milhões de empreendedores, perdendo apenas para os EUA. Além disso, avaliou as condições para empreender no país, as principais limitações identificadas são o alto custo do dinheiro e a dificuldade de acesso ao pequeno empreendedor; a alta carga tributária e trabalhista, além da burocracia para a abertura de negócios. Quanto à educação e

treinamento, a pesquisa avaliou que o sistema não considera as especificidades regionais e não prepara o indivíduo para a carreira de empreendedor (SEBRAE-RS, 2004).

- Em pesquisa realizada em 2006, os dados revelam que a principal mudança no cenário empreendedor brasileiro, foi o número de empresas estabelecidas de forma consolidada no País. O percentual delas tem crescido regularmente, de 7,6%, em 2003, para 12,9% em 2006 (ou 14,2 milhões de empreendimentos). Esse crescimento percentual de empresas estabilizadas traduz uma melhoria nas condições de sobrevivência dos empreendimentos no País. No ranking mundial, o Brasil está em 5º lugar no número de empreendedores estabelecidos, mantendo a mesma colocação de 2005. Pela primeira vez no Brasil, o número dos empreendedores estabelecidos superou o de empreendedores iniciantes (SEBRAE-PR, 2006).
- Em 2008 o Brasil ocupou a 13ª posição no ranking mundial. A Taxa de Empreendedores em estágio inicial brasileira foi de 12%. Pela primeira vez o país ficou fora do grupo dos dez países com maiores taxas de empreendedorismo. A mudança se deve principalmente à alteração no conjunto de países participantes e não necessariamente a uma piora do Brasil (SEBRAE-PR, 2008).
- O país registrou em 2009 uma taxa de empreendedorismo de 15,3%. O índice ficou acima da média registrada ao longo dos últimos dez anos da pesquisa. Na maioria dos casos a opção pelo empreendedorismo teve como motivação a oportunidade. Um fato preocupante é que mais de 80% não pensam em inovar.
- Ao analisar a média histórica do Brasil em relação aos demais países participantes da pesquisa, a TEA (Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial) média brasileira de 2001 a 2008 é de 12,72% contra uma TEA média de apenas 7,25% (SEBRAE-RS,2009).

Segundo a GEM (2001), no ano de 2001 os ramos de “comércio e de alojamento” e “alimentação” (que são atividades inseridas em mercados competitivos) somaram 45% de participação dos empreendimentos novos ou nascentes no Brasil, apontando para o predomínio de atividades tradicionais, de pequeno porte e com baixos requerimentos de capital e tecnologia. Supões-se que uma empresa inserida em uma atividade na qual se observam altas taxas de natalidade, possua relativa facilidade para vender seus ativos de capital como máquinas e instalações.

Para que haja um incremento no estímulo da atividade empreendedora é necessário à existência de um conjunto de valores sociais e culturais capazes de encorajar a criação de novas empresas (Cruz, 2005). De acordo com Dornelas (2005), no Brasil nos últimos anos, o empreendedorismo tem sido tema primordial de debate nas várias instâncias públicas e privadas. A formação acadêmica empreendedora também merece destaque, segundo Dolabela, 1999(c), o ensino universitário brasileiro sempre foi voltado para a formação de empregados a “cultura” do ensino pressupõe que o aluno esteja à busca de uma qualificação que lhe garanta um emprego. Diante disso, programas de apoio, cursos especializados, entidades de classe, ONGs, associações, eventos, seminários, publicações etc. têm surgido para amparar de forma mais bem planejada as iniciativas empreendedoras (Dornelas 2005).

Na década de 1980, com a redução do ritmo de crescimento da economia, resultando em maior nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo surgir ao final da década as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas a implantação do primeiro Estatuto da Microempresa destas empresas na Constituição Federal de 1988, que passou a garantir-lhes tratamento diferenciado (IBGE, 2001).

O movimento do empreendedorismo no Brasil se efetivou na década de 1990, com a criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) (Cruz, 2005)). De acordo com Dornelas 2005, esse surgimento se

deve a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade das pequenas empresas, além da Internet, que gerou a criação de negócios. Apesar disso, os órgãos nacionais voltados para o apoio às MPEs (Micro e Pequenas Empresas), não conseguem atender todas as necessidades das empresas emergentes que sofrem diante da baixa disponibilidade de recursos financeiros, das políticas públicas e a alta carga tributária que inibem o nascimento e crescimento de empresas (Dolabela, 1999 (c)).

Empresa é uma entidade constituída legalmente com objetivos bem definidos, possuindo um estatuto ou contrato social que rege o seu funcionamento e o relacionamento entre os sócios (Salim et al.,2005). Ainda segundo o autor, uma empresa é constituída para oferecer produtos e/ou serviços tendo em vista um mercado-alvo. As MPEs são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente (Revista FAE, 2004). As MPME (micro, pequenas e médias empresas) têm grande importância na economia mundial. Em alguns países, sua participação no PIB atinge cerca de 50%, com fortes tendências de crescimento (Dolabela, 2006). A lei complementar de 2006 define que pequenas empresas são aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 2,4 milhões, e as microempresas são as com faturamento bruto anual de até R\$ 240 mil.

São características das MPE a baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada; baixo investimento em inovação tecnológica e maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro (IBGE,2001). Como apontado por diversas pesquisas, apesar do índice de mortalidade das MPE vir diminuindo ao passar do tempo, no Brasil esse índice ainda é bem significativo (Pereira, 2009).

A taxa de mortalidade de novas empresas é bastante elevada nos três anos seguintes à sua criação. As causas podem ser atribuídas, em grande parte, ao lançamento prematuro do novo produto ou serviço (Dolabela, 2006). As principais razões de mortalidade das MPE nos primeiros anos de existência estão: a falta de políticas públicas que viabilizem e consolidação de novos empreendimentos; a falta de financiamento; as elevadas cargas tributárias; e a demora e burocracia para se abrir e legalizar uma empresa (Maximiano, 2006).

De acordo com o relatório de pesquisa “Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil” (SEBRAE- Brasília, 2004), as taxas de mortalidade em 2004 foram de 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002), 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001); 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000). Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP com empresas criadas no período de 1997 a 2001 e que foi divulgada no final de 2003 revela que a falta de planejamento aparece em primeiro lugar fatores de mortalidade, seguida de deficiências de gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (Dornelas, 2005).

Existem diferentes tipos de empresas no mercado, com diferentes objetivos. As empresas extintas pesquisadas concentram-se nas atividades de comércio (produto) e serviços, apresentando pequenas variações de acordo com o número de pessoas ocupadas. Notadamente, as empresas com 02 até 09 pessoas ocupadas apresentam maior incidência no setor de comércio, enquanto que aquelas com 01 pessoa são na maioria prestadoras de serviços. (SEBRAE-Brasília, 2004). Enquanto o produto é um objeto material, o serviço não é palpável, sendo consumido no ato do seu oferecimento (Dolabela, 2006). A empresa de prestação de serviços tem como objeto de comercialização um serviço prestado ao cliente. A venda a varejo é aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final, a distribuidora é responsável por vender um determinado produto cobrindo uma área geográfica. A empresa industrial geralmente fabrica seus produtos, usando insumos ou produtos de outros fabricantes; ainda à empresa mista, que agrega mais de uma característica das outras empresas (Salim et al., 2005). A crescente exigência dos clientes faz com que os produtos normalmente venham acompanhados de

serviços. Desse modo o serviço agrega valor ao produto sob a forma de assistência para instalação, treinamento, facilidades na entrega, garantias, assistência técnica, acompanhamento do grau de satisfação do consumidor (Dolabela, 2006).

Para as empresas constituídas na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais nos anos 2002, 2001 e 2000, a taxa de mortalidade encontrada é de 45% para aquelas com até 2 anos de existência, 50% no caso dos estabelecimentos com até 3 anos, e 47,4 % não permanecem no mercado além dos 4 anos. O dado mais importante refere-se à diferença apurada na escolaridade dos proprietários, uma vez que cerca de 23,1% daqueles das empresas ativas detêm curso superior completo, contra apenas 4,1% de ex-empresários (SEBRAE-MG, 2004). De acordo com Dolabela (2006), o governo deve cuidar das políticas públicas, criando um sistema legal e tributário favorável, estabelecendo uma política adequada à realidade das MPE brasileiras, de juros e empréstimos para financiar investimentos e capital de giro, estimulando o surgimento do capital de risco no Brasil, trabalhar no sentido de criar no Brasil uma cultura favorável ao empreendedorismo.

Cada empreendimento tem seus próprios fatores críticos de sucesso que nem sempre são fáceis de identificar com antecedência (Salim et al., 2005). Nos levantamentos realizados pela pesquisa (SEBRAE-Brasília, 2004) no que se refere aos fatores determinantes que explicam o sucesso nos negócios, indicam que, para se obter o sucesso nas vendas, o empresário deve ter bom conhecimento do mercado, a forma de colocar os produtos à venda, a capacidade empreendedora (criatividade, a perseverança e a coragem) e a logística operacional. Uma visão clara do negócio, o conhecimento do mercado e suas aspirações e das ofertas da concorrência ajudam a descobrir quais os fatores críticos de sucesso de uma empresa (Salim et al., 2005).

O planejamento estratégico está associado a uma linha de atuação que visa atingir objetivos a longo prazo. Ele fixa macroobjetivos define qual o negócio da empresa, onde ela está hoje e onde quer chegar. O planejamento operacional parte do planejamento estratégico e detalha os macroobjetivos em metas e em planos para alcançar essas metas. Costuma orientar o dia a dia da

empresa, mas sempre vinculado ao planejamento estratégico (Salim et al., 2005).

Análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais no sucesso de empreendimentos inovadores (Dornelas, 2005). De acordo com Salim et al. (2005) planejamento consiste na concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento, seguido do estabelecimento de caminhos objetivos, culminando com a definição das ações que possibilitem alcançar tais objetivos e metas para o empreendimento. O planejamento é uma forma de pensamento sobre o futuro de uma empresa, uma maneira de decidir onde a firma deve ir, em que velocidade, como chegar lá e o que fazer durante o caminho para reduzir a incerteza e gerenciar os riscos e as mudanças (Timmons 1994, apud Dolabela 1999).

Neste contexto, definir e realizar um plano de negócios se torna indispensável. O Plano de Negócios ainda não é uma ferramenta muito difundida no Brasil, mas isso tem mudado nos últimos anos. O Plano de Negócios como ferramenta de gestão pode e deve ser usado por qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo um caminho lógico e racional (Sobral & Silva, 2005). É um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos etc., é um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores (Dolabela, 2006).

O Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros (Simões et al., 2005). Além de ser um instrumento de minimização de riscos, o Plano de Negócios é uma linguagem que desvela a empresa e a concepção que o empreendedor tem do futuro, da forma mais clara e objetiva possível (Dolabela, 2001). É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a

diminuir incertezas e riscos, ele pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio (Dolabela, 2006).

Dolabela (2006) acrescenta que o plano descreve um negócio, os motivos da existência da oportunidade, como o empreendedor pretende agarrá-la e como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la, ele é mais um processo do que um produto é dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado. O que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa (Dornelas, 2005).

O plano de negócios é um instrumento que interessa a diferentes pessoas envolvidas no negócio. Aos sócios da empresa, por estarem envolvidos no empreendimento e precisam ter idéia dos riscos a correr e dos sucessos que podem alcançar (Salim et al., 2005). Ao distribuidor quer saber sobre a qualidade do produto e a capacidade de produção da empresa; o fornecedor, sobre sua tradição e capacidade de honrar dívidas (Dolabela, 2006). O plano de negócios interessa também para uso interno da empresa: se conseguirmos fazer com que os empregados se convençam de que o plano é bom e que vai trazer benefícios para eles também, teremos grandes aliados (Salim et al., 2005). Dolabela (2006) ressalta que o principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois ele é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto. Dornelas (2008) acrescenta que esse instrumento serve como cartão de visitas da empresa, podendo ser apresentado para incubadoras de empresas, para sócios potenciais, parceiros, bancos, investidores. O diferencial para quem deseja dar passos com sucesso estará em como traduzir esses passos racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como de seus riscos inerentes (Sobral & Silva, 2005).

Todo o plano de negócio deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas permite ao empreendedor utilizar sua criatividade ou bom senso, enfatizando aspectos que mais interessa ao público-alvo (Dornelas, 2005). Não existe uma estrutura rígida e específica, porém deve possuir um mínimo de seções que proporcionem o entendimento completo do negócio (Dornelas, 2008). Não deve estar apenas focado no aspecto financeiro, indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes (Dornelas, 2005).

A estrutura básica de um plano de negócios aqui exposta se baseia em Dornelas e Dolabela, possui os seguintes tópicos:

- 1- Capa – é uma das partes mais importantes, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê, devendo ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

Deve conter as seguintes informações sobre a empresa: o nome, o endereço, o telefone, logotipo, nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários, mês e ano em que o plano foi elaborado e o número da cópia.

- 2- Sumário – deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.
- 3- Sumário Executivo – é a principal seção, é o onde o leitor decidirá se continua ou não a ler. Deve ser dirigido ao público alvo e explicitar o objetivo do Plano de negócios em relação ao leitor. Deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras.

O Sumário Executivo deve possuir os seguintes itens:

- Enunciado do Projeto - define, de forma sintética, do Plano de Negócios que se pretende desenvolver e implantar.
- Competência dos responsáveis - consiste na descrição das funções que os executivos e gerentes exercem na empresa, enfatizando a formação, o conhecimento e a experiência de cada um.

- Os produtos, serviços e a tecnologia - descreve as principais características dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada. Deve conduzir ao completo entendimento do produto, do processo e tecnologia envolvidos.
- O mercado potencial - define o segmento da população que possui interesse, renda e acesso aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
- Elementos de diferenciação - são as características dos produtos e/ou serviços que os tornem únicos perante a concorrência, atraindo a preferência do consumidor.
- Previsão de vendas – refere-se a uma projeção da demanda da empresa, tendo em vista o segmento de mercado pretendido, as tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, a capacidade do público alvo em aceitar e absorver o novo produto e/ou serviço disponibilizado, entre outros fatores.
- Rentabilidade e projeções financeiras - as projeções financeiras representam a principal fonte de referência e controle da solvência do negócio, sendo utilizadas pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções e se adaptar as novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura.
- Necessidades de financiamento - muitas vezes o empreendedor não possui recursos próprios suficientes para arcar com os custos da infra-estrutura inicial, havendo necessidade de financiamento.

O Sumário executivo deverá informar o que é o negócio; onde está localizado, porque precisa do investimento, como será empregada a verba; como está o crescimento; quanto dinheiro necessita e como se dará o retorno sobre o investimento; quando o negócio foi criado, quando precisa do capital requisitado, quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido.

- 4- Planejamento Estratégico do Negócio – é onde define os rumos da empresa, a situação atual, suas metas, e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão da empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações.

A visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças. A missão deve refletir qual o propósito e o que a empresa faz. Cada participante da organização, empregados e dirigentes, deve perceber claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance da missão. Geralmente a declaração da missão é curta, com no máximo duas sentenças ou um pequeno parágrafo. A missão deve estar baseada no mercado, nas necessidades e desejos de seus consumidores, já que a empresa existe para satisfazê-los. Para que a declaração de missão da sua empresa seja efetiva, ela deve destacar as atividades, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece; enfatizar as atividades que diferenciam de todas as outras empresas do mercado; incluir as principais conquistas previstas para os próximos anos, deverá ser de forma clara, concisa e interessante.

A empresa deve também estabelecer, de forma concreta e realista, seus objetivos para os próximos anos e a forma como irá alcançá-los, tendo em vista o foco principal de seu negócio. Uma vez declarada a missão da empresa, deve-se conhecer as partes do ambiente externo que precisam monitorar para atingir suas metas. Em geral a empresa precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Um importante propósito da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado. Outro propósito é identificar as ameaças, um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou lucro. Para lidar com essas ameaças,

a empresa precisa preparar planos de contingência para enfrentá-las antes ou durante suas ocorrências.

A análise do ambiente interno é necessária para a avaliação periódica das forças e fraquezas do negócio. Não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado as oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores.

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam. A análise SWOT fornece uma orientação estratégica útil, grande parte dela é bom senso. Primeiro deve-se corrigir o que está errado para em seguida, aproveitar ao máximo as oportunidades identificadas no mercado. A mudança é a única constante em qualquer negócio, isso significa que a análise SWOT deve ser revista regularmente à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente à sua volta muda. A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

As metas e objetivos do negócio procuram adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão. A principal diferença entre metas e objetivos é que as metas são ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir os objetivos. Já os objetivos indicam intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja. Quando todos os objetivos são alcançados a missão da empresa está atendida.

- 5- Descrição da Empresa – deve descrever a empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão

social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

Deve conter o nome da empresa registrado legalmente antes da abertura. O tipo de empresa e enquadramento no tipo micro, pequena ou média; e o enquadramento em sociedade anônima, companhia limitada ou corporação. A forma de constituição da empresa segundo as possibilidades previstas na legislação brasileira. Complementam esse tópico as licenças legais ou legislação específica que regulamentam seu funcionamento (Dolabela). Uma descrição dos líderes, e o perfil dos gerentes pode ser apresentado, assim com as dos sócios. A localização também deverá ser explicitada nessa seção, inclusive justificando a escolha da mesma.

- 6- Produtos e Serviços – devem delinear quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, a marca ou patente de algum produto etc.

A descrição do produto e/ou serviço no Plano de Negócios deve ressaltar suas características, atributos e benefícios. Essa parte é de especial interesse dos investidores, pois eles querem saber qual o diferencial do seu produto com respeito a concorrência, de que maneira você o produz e quais são os novos caminhos que a sua empresa deseja trilhar. Podendo citar pontos como o ciclo de vida, tecnologia, os benefícios, alianças, critérios de seleção, produção, distribuição, custos embalagem e pós-venda.

- 7- Análise do Mercado – deverá mostrar que conhece o mercado consumidor do produto/serviço, como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos etc

A análise do mercado deve apresentar informações a respeito do tamanho, crescimento e estrutura em que a organização está inserida. Essas informações geralmente são discriminadas em termos objetivos em termos estatísticos, práticas de marketing e composto de marketing. Deve-se também

clarificar as particularidades, ou segmento do mercado alvo. O segmento do mercado é definido a partir das características do produto, estilo de vida do consumidor, localização geográfica e outros fatores que afetam de maneira direta o consumo.

Deve-se realizar uma análise SWOT em relação ao produto/serviço dos principais concorrentes através da avaliação dos pontos fortes e fracos. Dessa forma é possível tentar tornar os pontos fracos em oportunidades e melhorar o produto/serviço para tentar eliminar as ameaças e os riscos envolvidos.

- 8- Plano de Marketing – apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Nesse tópico deverão ser abordados, o produto, o preço, a praça e a promoção. O produto refere-se à maneira como os consumidores percebem sua empresa e seu produto em relação à concorrência.

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 não deve ser baseado na produção mais alguma margem. O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor e está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor. Pode-se utilizar estratégias como descontos, cupons de desconto, cartão fidelidade etc.

Os canais de distribuição (praça) 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. Existem duas maneiras de vender o produto, através de vendas diretas e vendas indiretas. Uma empresa vende diretamente seus produtos através da sua equipe de vendas e adicionalmente pode ou não controlar o processo de distribuição.

Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição; para outras pode ser vantajoso terceirizá-la. A venda indireta é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender sua produção ao atacadista, que por sua vez vende ao varejista e ele ao consumidor final. A empresa também pode vender simultaneamente ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

A promoção significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, outdoors, Internet, displays em pontos de venda etc. Ela permite que a mensagem chegue ao mercado alvo em grande escala. A promoção é um estímulo ao marketing utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são informar, persuadir e lembrar. Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção como o aumento nas vendas, o aumento na participação de mercado, a melhora da imagem da marca, a preparação do terreno para vendas futuras etc.

- 9- Plano Financeiro – deve apresentar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações através de projeções futuras. Deve conter itens como fluxo de caixa, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre o investimento etc.

Basicamente, a parte financeira do Plano de Negócio possui os seguintes tópicos:

- 9.1- Investimento Inicial – é a necessidade de gastos de capital que o empreendedor possui para iniciar materialmente o seu negócio. Todo negócio precisa de uma infra-estrutura inicial, composta de bens e materiais que possibilitem a arrancada e o início das operações. Estes gastos recebem uma classificação específica conforme a sua natureza.

Os investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, são classificados como Ativo Permanente Imobilizado, pois são direitos da empresa. Estes Imobilizados são passíveis de depreciação, Já os gastos com registros de marcas e patentes são classificados como Ativo Permanente Diferido, pois também representam direitos da empresa, mas não são depreciables. Além destes gastos, todo empreendedor deverá fazer uma projeto de recursos disponíveis, ou de curto prazo (Ativo Circulante), que a empresa deverá ter para suprir necessidades de fluxo de caixa.

9.2- Projeção dos Resultados – a planilha de Demonstração de Resultados é o documento financeiro utilizado para planejar e acompanhar o resultado da empresa. O modelo utilizado no MakeMoney é o exigido pelo governo para apuração do Lucro Líquido das empresas, e tem como base um dos princípios fundamentais da contabilidade: tanto as receitas quanto as despesas são contabilizadas no momento de sua ocorrência, independentemente da data de recebimento ou de pagamento. Medir os resultados alcançados é uma das melhores maneiras de avaliar o nível de comprometimento das pessoas com as metas. A planilha é bastante versátil pode-se, alterar os recursos aplicados no negócio, diminuir custos, projetar vendas maiores através de nova estratégia de marketing, ou alterar margens de lucro. Para que esta planilha demonstre fielmente o resultado é necessário que os dados da planilha vinculada tenham bom nível de fidelidade. Estas planilhas são:

- Compras – refere-se a aquisições feitas pela empresa, dos produtos por ela comercializados, junto a seus fornecedores.
- Mão de obra – deve conter os salários e encargos de todos os trabalhadores envolvidos.
- Custos fixos – contém os valores monetários pagos pela utilização de recursos e serviços em atividades específicas ou para manter o funcionamento do negócio, como o aluguel, contas de água, serviços gerais etc.

- Depreciação – é um mecanismo criado para que as empresas possam reconhecer, ao longo do tempo, a obsolescência e o desgaste de seus bens.
- Conservação e Manutenção – Enquadram-se neste item, os gastos para manter o adequado funcionamento dos recursos, bem como os gastos para protegê-los contra desgaste indevido, uso inadequado, intempéries como chuva, sol, ferrugem etc.
- Seguros – esses valores são calculados com base nas taxas praticadas pelas companhias de seguros que operam no mercado
- Receitas – decorrem das vendas de produtos e serviços prestados. Contabilmente, as receitas são conhecidas quando a empresa realiza a venda (baixa em estoque), ou quando os serviços são efetivamente prestados, não tendo, necessariamente, que receber o pagamento a vista.
- Impostos e Contribuições – são diversas alíquotas de impostos sobre as operações, e variam em função do tipo de negócio, mas são bastante relevantes nas operações das empresas brasileiras.

9.3- Projeção do Fluxo de Caixa – possibilita visualizar a futura situação financeira da empresa. Ele contempla as receitas e despesas previstas para a empresa quando ocorre seu efetivo recebimento ou pagamento. Permite verificar qual a disponibilidade de recursos terá a empresa (se receitas > despesas), ou então, quanto deverá ser necessário para financiar um possível saldo devedor (se despesas > receitas). Basicamente, um fluxo de caixa apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apura e apresenta os saldos. Para fazer o fluxo de caixa é necessário considerar a ocorrência real de cada entrada e saída de dinheiro, isto é, os lançamentos são considerados na data em que efetivamente ocorrem ou estão planejados para ocorrerem (Salim et al., 2005)

9.4- Projeção do Balanço – é um demonstrativo organizado e sintético dos valores que compõe a situação patrimonial da empresa, em um determinado momento (Dolabela,). O balanço patrimonial é a representação contábil da situação econômico-financeira de uma empresa, sendo sua elaboração obrigatória pela legislação, com uma periodicidade mínima anual (Salim et al., 2005). Ele se divide basicamente em dois grupos: o Ativo e o Passivo + Patrimônio Líquido. O Ativo é composto pelos bens e direitos da empresa e divide-se em ativo circulante (valores de disponibilidade imediata ou de curto prazo, ou seja, podem ser realizados até o final do próximo exercício), ativo realizável a longo prazo (valores que poderão ser realizados somente após o encerramento do exercício subsequente); e o ativo permanente (valores aplicados em recursos permanentes que a empresa não pretende dispor, tais como ações, immobilizados e prêmios de seguros) (Dolabela, 2005). O balanço reflete tanto a situação patrimonial (capital e reserva) quanto as disponibilidades de curto prazo, os investimentos realizados e a situação futura (exigível e realizável) , possibilitando a avaliação da solidez da empresa. Apesar de ser feito pelo contador, o balanço deve ser compreendido pelo administrador da empresa (Salim et al., 2005).

9.5- Ponto de Equilíbrio – é o ponto de equilíbrio contábil a igualdade entre a receita obtida pela empresa, e os custos gerados na fabricação dos produtos, fazendo com que a empresa não apresente, nem lucro real, nem prejuízo. A análise do ponto de equilíbrio é a mais indicada, pois, além de possibilitar a verificação da cobertura dos custos gerados pela empresa, demonstra se o empreendimento trará um retorno maior que o oferecido pelo mercado financeiro. Caso a previsão de receitas da empresa esteja abaixo da projeção do ponto de equilíbrio econômico, significa que se o empreendedor ficar em casa, com o dinheiro aplicado em bancos, ele ganhará mais do que se investisse no negócio.

9.6- Análise de Investimentos – têm como objetivo de medir a situação financeira atual e sua tendência. Os principais métodos de análise de investimentos são:

- Payback – determina o período de tempo necessário para que a empresa recupere o valor inicialmente investido. Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar o investimento, maior a possibilidade de perda; em contrapartida, quanto menor for o período de payback, menor será a exposição da empresa aos riscos. Sua principal desvantagem é a de não descontar os valores futuros do fluxo de caixa e não reconhece os fluxos de caixa que ocorrem após o período de recuperação do capital.
  - TIR (Taxa Interna De Retorno) – Determina o rendimento proporcionado pelo negócio por determinado período se a TIR for maior que o custo de capital aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto.
  - VPL (Valor Presente Líquido) – as entradas e as saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais, podendo, assim, serem comparadas ao investimento inicial, que também é expresso em termos monetários atuais. Este tipo de técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Esta taxa é chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, e refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa. O critério usado para a aceitação ou não de determinado projeto é a seguinte: se o VPL for maior que zero, aceita-se o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. Se o VPL for maior que zero, a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Com isto, estaria aumentando o valor de mercado da empresa.
- 10- Anexos – devem conter todas as informações para o melhor entendimento do Plano de Negócios, como fotos dos produtos, plantas da localização, pesquisas de mercado, material de divulgação, contrato social, estatutos etc.

De acordo com Salim et al. (2005) é no planejamento financeiro que se reúne todas as despesas. Desde aquelas que foram feitas para iniciar o negócio, construir sua base, até aquelas que estarão sendo feitas em plena fase operacional para mantê-lo vivo e com funcionamento regular de suas atividades. Também deve-se alinhar as receitas obtidas com a venda de nossos produtos, serviços, soluções e, finalmente avaliar como fica o conjunto e qual o resultado obtido. Deve ainda planejar quanto estão ganhando ou quanto podem ganhar com o serviço que oferecem, e avaliar o saldo, a diferença entre gastos e ganhos. Calcula-se alguns indicadores que irão avaliar a viabilidade e a lucratividade do negócio, formula-se também a demonstração de resultado, o fluxo de caixa e o balanço patrimonial.

As projeções financeiras comportam uma série de pressupostos que serão utilizados para análise de sua viabilidade. As possibilidades de esses pressupostos não se concretizarem deve ser considerada através de um plano de contingência, principalmente no que se refere ao ingresso de recursos.

Indicadores econômicos e financeiros são as relações obtidas a partir de demonstrações financeiras com o objetivo de definir parâmetros que ilustrem o desempenho de uma empresa, as tendências desse desempenho e que também funcionem como parâmetro para comparação com o desempenho de empresas concorrentes.

- Índices de liquidez - usado para avaliar as condições de cumprimento das obrigações de curto prazo.

Índices de liquidez corrente - indica a solvência em curto prazo poderia ser pagos por disponibilidade de curto prazo:

Índices de liquidez corrente =  $\frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$

Capital circulante - tem a mesma função do índice de liquidez corrente

Capital circulante =  $\text{ativo circulante} - \text{passivo circulante}$

Índice de liquidez seco - retira o valor dos estoques do índice de liquidez corrente. Se os estoques não tiverem um giro alto, dá um retrato muito melhor da liquidez corrente da empresa.

Índice de liquidez seco= (ativo circulante-estoques)/passivo circulante

Índices de atividade

- Índices de rotação de estoques – indica num determinado período de tempo a velocidade de giro dos estoques, sinalizando eventual excesso dos mesmos:

Índice de rotação de estoque = custo médio das mercadorias vendidas/valor médio dos estoques

Período médio de cobrança – indica o prazo médio necessário para cobrar as duplicatas a receber.

Período médio de cobrança= duplicatas a receber/ vendas médias diárias

Período médio de pagamento – indica o prazo médio necessário para o pagamento das duplicatas a pagar. Se a empresa tiver um prazo médio de pagamento menor que o período médio de cobrança, precisará obter de alguma forma capital de giro para financiar essa diferença de prazo

Período médio de pagamento= duplicatas a receber/ vendas médias diárias

- Índices de endividamento

Endividamento geral - mede a proporção dos ativos da empresa financiada por credores

Endividamento geral=exigível total/ ativo total

Cobertura de juros - mede a capacidade da empresa para efetuar o pagamento dos juros devidos.

Cobertura de juros=lucro antes dos juros e do imposto de renda/despesa anual em juros

- Índices de rentabilidade

Margem bruta - mede a rentabilidade bruta das venda, ou seja, a porcentagem que sobra para a empresa de receita após deduzir os custos dos produtos ou serviços.

Margem bruta= (vendas- custo de produtos ou serviços vendidos)/vendas

Margem Líquida - indica a rentabilidade líquida das vendas realizadas no período considerado:

Margem líquida=lucro líquido/vendas

A confirmação da viabilidade de um negócio só é possível ao final da elaboração do Plano de Negócios quando se faz a sua análise financeira. É nesse ponto que se calculam os indicadores do negócio, que se determina qual o valor a ser investido, qual o tempo de retorno desse investimento e qual a taxa de lucratividade a partir desse ponto. A lucratividade do negócio se confirma pela vantagem de seus indicadores com relação a outros investimentos.

O Plano de Negócios contempla todos os quesitos apontados como fatores de insucesso empresarial, sendo importante salientar que apesar da relevância de algumas etapas do o empreendedor deve se preocupar com conjunto integral do planejamento empresarial, não desprezando nenhum tópico.

Os mercados de maior potencial e que possam trazer escalabilidade são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte. Deve-se atentar ainda para a estrutura o de competidores, o alcance dos canais de distribuição desses; os tipos de produtos e serviços do mercado; o potencial de compradores; as políticas de preços dos concorrentes etc (Dornelas, 2005). Para conquistar o mercado, é necessário fazer pesquisas para caracterizar seu tamanho, suas características e necessidades, tornando importante analisar a concorrência e sua estratégia (Salim et al.,2005).

Durante a segunda metade do século XX, o desenvolvimento econômico e as evoluções dos modos de vida ocasionaram modificações importantes nos comportamentos alimentares. O aumento do número de mulheres salarizadas e o desenvolvimento das atividades de lazer alteraram a gestão do tempo empregado à alimentação. Na busca pelo ganho de tempo, os consumidores passaram a procurar por alimentos prontos para serem consumidos (Lambert et al., 2005).

Uma tendência que vem crescendo bastante nos últimos anos é a opção que muita gente está fazendo por ficar em casa, a maioria das pessoas está restringindo suas atividades fora de casa aos compromissos profissionais, de estudo e ao extremamente necessário. Isso pode ser comprovado pelo aumento do tempo em que permanecem à frente do televisor, o número crescente de pessoas que trabalham em casa e o crescimento dos serviços de tele-entrega (Kakuta, 2008).

O aumento dos serviços e produtos oferecidos em domicílio tem se dado por diferentes motivos. Em primeiro lugar, a vida extremamente conturbada das pessoas que vivem em cidades grandes. Sem tempo para realizar as tarefas do cotidiano, elas recorrem ao telefone e à internet para fazer compras que antes só eram possíveis ao sair de casa. Deve-se salientar também a questão da violência urbana, o trânsito caótico e o desconforto de freqüentar espaços públicos sempre lotados. Com o aumento do número de usuários, a tendência é que surjam ainda mais serviços de entrega em domicílio. (Esteves, 2010)

Os impactos da tendência sobre o universo dos negócios são diretos e claros. Se as pessoas decidem, por qualquer razão, permanecer mais tempo em casa, é natural que boa parte do seu consumo de produtos e serviços seja realizado em casa. Ocorre então um crescente de pessoas que preferem fazer pedidos pelo telefone a sair de casa ou do trabalho, o delivery se torna ferramenta estratégica para o mercado de alimentação fora do lar. Em função disso, o serviço de entrega em casa recebe tratamento diferenciado na gestão dos negócios, com importância tão fundamental quanto à da loja física (Esteves, 2010). Das pessoas que utilizam serviços de tele-entregas, 96% compram alimentos, 39,5% compram remédios e 31,4% compram livros. Os

dois primeiros itens são previsíveis, mas comprar livros por tele-entrega é uma surpresa e demonstra o interesse crescente desse público por ofertas de novos produtos em suas residências. Segundo IBGE (2003), a avaliação conjunta das atividades de comércio e serviços aponta para uma preferência do pequeno investidor para o ramo de alimentação, devido à maior facilidade para se estabelecer no negócio e à utilização de mão-de-obra barata e pouco qualificada. A pesquisa informa ainda, que só no setor de serviços as empresas de alimentação responderam por 27,8% da receita total do segmento de MPE (Kakuta, 2008).

### **3 METOLOGIA**

#### **3.1 Método e técnica de pesquisa**

O método de pesquisa utilizado na elaboração do presente plano de negócio foi descritivo, que pretendeu avaliar a viabilidade para a abertura de uma empresa de tele-entrega de macarrão nas regiões do centro, savassi e área hospitalar na cidade Belo Horizonte.

A coleta de dados será por meio de entrevista onde serão avaliados os clientes em potencial do negócio proposto. Por meio de observação direta A pesquisa de campo foi utilizada Será realizada uma análise dos concorrentes e do mercado, por meio da observação direta, utilização de jornais, propagandas e internet.

A análise dos dados se dará por meio de planilhas, tabelas e gráficos elaborados no Excel.

## **4 PLANO DE NEGÓCIO**

### **4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

Esse plano de negócio levantou e analisou informações do mercado em vista. Os investimentos necessários, a localização mais adequada, a elaboração de um projeto de estrutura física, previsão dos recursos humanos necessários, bem como uma estimativa dos resultados operacionais foram cuidadosamente estudados.

Os investimentos iniciais necessários para móveis, utensílios equipamentos e reparos foram estimados em R\$ 16.660,00. Como a empresa se aterá a tele entregas, o local escolhido para sua instalação é um ponto no bairro Santa Efigênia, que facilita o acesso as entregas, mas com baixo custo, devido ao fato de não necessitar ser instalado em área nobre e visível; além disso, o tamanho físico necessário é reduzido o que colabora para o baixo custo do aluguel. O faturamento médio mensal previsto foi de R\$ 30.550,00 e o custo total é de R\$ 23.215,89 mensais. O prazo para o retorno do investimento foi de três meses.

Diante do levantamento realizado pode-se concluir a viabilidade do negócio. Esses levantamentos foram determinantes para respaldar uma tomada de decisão segura.

#### **4.1.1 DADOS DA EMPRESA**

Nome da empresa: Pastas Express

Endereço: Santa Efigênia

Endereço Eletrônico: [www.pastasexpress.com.br](http://www.pastasexpress.com.br)

Telefone: (31) 333-33333

Data planejada para inicio das atividades: 01 de março de 2012

Responsável Administrativo e Técnico: Joana Coutinho Campos

E-mail: pastas@pastasexpress.com.br

#### **4.1.2 DADOS DO DIRIGENTE**

Nome: Joana Coutinho Campos

Profissão: Nutricionista

Telefone: (31) 8888 88 88

E-mail: joana@pastasexpress.com.br

#### **4.1.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

O empreendimento “Pastas Express” será um estabelecimento que trabalhará com um conceito diferenciado de fornecimento de alimentação, onde o próprio cliente monta seu pedido, através da escolha do tipo de massa, complementos e o molho.

A comercialização do produto será realizada através do telefone, o cliente monta a sua massa, escolhe as bebidas e sobremesas. O estabelecimento funcionará a princípio para entregas de 11 às 14 horas de segunda a sábado.

## **5 ANÁLISE MERCADOLÓGICA**

### **5.1 O MERCADO**

A vida extremamente conturbada das pessoas que vivem em cidades grandes, o trânsito cada vez mais caótico, a violência urbana, são fatores que vem contribuindo para o crescimento do setor que oferece a entrega de produtos em domicílio. Sem tempo ou energia para realizar as tarefas do cotidiano, as pessoas recorrem cada vez mais ao telefone e à internet para fazer compras o que antes só eram possíveis ao sair de casa. Com o aumento do número de usuários, a tendência é que surjam ainda mais serviços de entrega em domicílio.

Atualmente o mercado de delivery de refeições em Belo Horizonte está sobretudo focado em sanduíches e pizzas, diante desta escassez de variedades de refeições entregues em casa, a Pastas Express trará mais uma opção com qualidade ao mercado.

### **5.2 O CLIENTE**

A Pastas Express terá como principais clientes, trabalhadores de bom nível social que atuam na região de cobertura das entregas, que visam consumir um produto de qualidade, com praticidade, segurança e comodidade. A empresa cativará os clientes através do seu tratamento diferenciado e personalizado, embalagens e descartáveis de qualidade.

### **5.3 OS FORNECEDORES**

Os hortifrutigranjeiros serão adquiridos com fornecedores do CEASA considerando-se a qualidade dos produtos, os preços e prazos para pagamentos e entrega. As massas serão compradas diretamente do

fabricante Vilma Alimentos, e os demais estocáveis virão de distribuidores do Apoio ou Macro. Os descartáveis serão fornecidos pela empresa Starpack.

## **5.4 OS CONCORRENTES**

No mercado de entrega em domicílio existem diversas empresas atuando, os principais produtos entregues são pizzas, marmitex, sanduíches e comidas chinesas. No entanto não existe até o momento, uma empresa que ofereça um produto com o nível de personalização com o preço proposto para esse negócio. Pode-se considerar como principais concorrentes as empresas Spoleto, China in Box e a Strog elas possuem uma embalagem diferenciada que valoriza a marca e mantém a qualidade do produto. A Strog oferece massas, pouco variadas, estas possuem um preço que varia de R\$ 15,90 a R\$ 19,90, sem incluir a taxa de entrega. A Spoleto especializada em massas com personalização trabalha principalmente com o consumo no local, os preços variam de R\$ 15,50 a R\$ 25,90.

## **6 O NEGÓCIO**

### **6.1 FONTES DE RECEITA**

A principal fonte de receita da “Pastas Express” será a comercialização de seus produtos, que serão principalmente massas, bebidas e sobremesas.

A fonte de receita secundária da empresa será constituída por parcerias com fornecedores diversos através da liberação de espaço nas embalagens de entrega e no site para estes divulgarem seus produtos e marcas. Esta receita possivelmente virá principalmente na forma de descontos nas compras dos insumos necessários para a fabricação de nossos produtos.

Para se iniciar o negócio serão utilizados recursos próprios do empreendedor.

### **6.2 OBJETIVO DO NEGÓCIO**

A empresa tem como objetivo obter lucro através da qualidade dos produtos oferecidos, garantindo ao cliente a satisfação das suas necessidades. Pretende-se construir e manter relações comerciais sólidas com os clientes e fornecedores, para consolidar a imagem e a marca da empresa como referência no setor.

### **6.3 VISÃO**

“Se tornar líder em entrega de massas em Belo Horizonte.”

## **6.4 MISSÃO**

“Fornecer alimentos de qualidade e perfeição de sabor e processamento, entregando no local de conveniência para o cliente uma refeição deliciosa, proporcionando satisfação a seus clientes, lucro a seus dirigentes e contribuir para as opções de alimentação da população Belorizontina.”

## **6.5 ANALISE “SWOT”**

### **6.5.1 AMBIENTE EXTERNO**

#### **OPORTUNIDADES**

- Escassez de tempo, a violência e o trânsito principalmente nos grandes centros é uma excelente oportunidade para tele entregas.
- Aumento da demanda e de maior variedade de alimentação delivery com qualidade e preço acessível.

#### **AMEAÇAS**

- Aumento da concorrência de tele entregas além das empresas já existentes no mercado.
- Aumento dos preços das matérias primas.
- Mudanças políticas e fiscais.

## **6.5.2 AMBIENTE INTERNO**

### **PONTOS FORTES**

- Formação em nutrição associado ao conhecimento prático do processo de produção de alimentos seguros.
- Experiência em gerenciamento de cozinha industrial que facilita o contato com fornecedores e relacionamento com colaboradores.
- Investimento inicial baixo quando comparado a outros investimentos do setor alimentício.

### **PONTOS FRACOS**

- Empresa inexperiente.
- Funcionários pouco treinados.
- Dificuldade em obter financiamento de longo prazo, devido a empresa não ser conhecida.

## **6.6 LOCALIZAÇÃO**

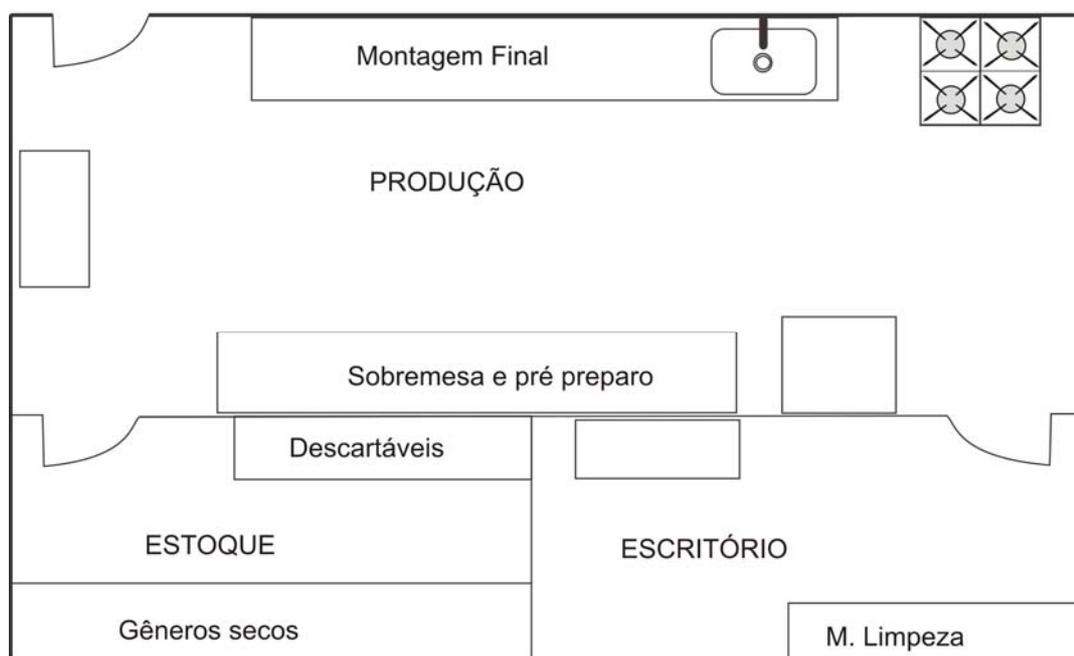
A Pastas Express estará localizada na região do bairro de Santa Efigênia, pois este é um ponto estratégico devido a proximidade com as regiões a serem atendidas, o que facilita a logística na entrega, e o menor custo com aluguel.

## **6.7 LAYOUT**

O arranjo físico da empresa será determinado de acordo com o local a ser alugado, respeitando o fluxo de produção, e utilizando se necessário divisórias para separar o estoque e o escritório da área de produção. Foi

elaborado um layout padrão (Figura 1) para uma melhor escolha do local e visualização da organização e do espaço necessário.

Figura 1: Layout



## 6.8 INFRA-ESTRUTURA

A infra-estrutura aqui abordada, se refere ao espaço físico necessário para produção dos pratos, atendimento do cliente e de trabalhos administrativos e os recursos humanos necessários ao atendimento deste cliente.

### **6.8.1 RECURSOS FÍSICOS**

As instalações das quais a empresa necessitará é relativa ao espaço físico de 25 metros quadrados referente ao espaço necessário para instalação da cozinha para processamento dos alimentos, estoque e administração.

### **6.8.2 RECURSOS HUMANOS**

A empresa contará com funcionários capacitados para exercer as funções necessárias para o bom funcionamento da empresa e a elaboração de um produto de qualidade.

Descrição dos cargos

Gerente administrativo e operacional:

- Gestão das contas a pagar e receber
- Administração das rotinas trabalhistas
- Gestão de rotinas fiscais
- Gestão de compras e estoque
- Gestão de Marketing
- Gestão das funções e treinamentos
- Qualidade dos produtos e segurança alimentar

Cozinheiro

- Preparo dos pratos
- Auxílio na gestão de estoque

Auxiliar de Cozinha

- Auxílio na preparação dos pratos
- Limpeza e organização da área de trabalho e estoque

#### Atendente

- Atendimento ao cliente
- Emissão do cupom do pedido
- Definição de rotas
- Controle do dinheiro do dia

#### Motoboy

- Entrega dos produtos
- Auxílio na elaboração das rotas

Os salários, bem como os encargos estão descritos a seguir na tabela 01. O serviço de motoboy será terceirizado, dessa forma esse custo será repassado diretamente ao cliente.

Tabela 01: Descrição dos cargos e encargos do RH da empresa

Recursos Humanos					
Qtd	Cargos	Funções	Salários	Encargos	Total
1	Cozinheira	Preparo dos pratos	R\$ 800,00	60%	R\$ 1.280,00
1	Auxiliar de cozinha	Auxilio na preparação dos pratos e limpeza. Atender telefone, anotar os pedidos e organizar rotas.	R\$ 650,00	60%	R\$ 1.040,00
1	Atendente		R\$ 545,00	60%	R\$ 872,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 1.995,00</b>		<b>R\$ 3.192,00</b>

### 6.8.3 CRONOGRAMA DE INSTALAÇÃO DO NEGÓCIO

A previsão total de tempo para a instalação do negócio é de seis semanas conforme demonstrado na tabela 02. Os registros nos órgãos competentes, bem como as providencias administrativas iniciais deverão ser realizadas de forma paralela.

Tabela 02: Cronograma de instalação do negócio

Atividades	Semanas					
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
Locação do imóvel						
Adequação do layout						
Legalização do negócio						
Contratação e treinamento						

## 7 PRODUTO

### 7.1 PRODUTOS

A empresa Pastas Express fornecerá a seus clientes principalmente macarrão, bebidas e sobremesas. Os produtos serão destinados a população de classe A e B, especialmente com necessidade de serviço delivery de qualidade. Os produtos serão elaborados com o uso de matéria prima de qualidade, mão de obra qualificada e com embalagem diferenciada que mantenha as características organolépticas pretendidas.

### 7.2 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

O cliente através de uma tabela semelhante a tabela 03, se orientará para montar a sua massa. Ele poderá optar por um tipo de massa, um tipo de molho, dois itens do complemento 1, um do complemento 2 e um do complemento 3.

Tabela 03: Descrição dos principais produtos oferecidos

Composição do produto				
Massa	Molho	Complemento 1	Complemento 2	Complemento 3
Farfalle	Alho e óleo	Alho	Bacon	Catupiry
Fettuccine	Ao sugo	Alho poro	Frango	Gorgonzola
Fusilli	Bolonhesa	Azeitona Preta	Lingüiça calabresa	Mussarela
Penne	Quatro queijos	Azeitona Verde	Peito de peru	Queijo coalho
Spaghetti		Brócolis	Presunto	Queijo parmesão
Integral		Cebola	Ovo de codorna	
		Cenoura		
		Manjericão		
		Milho		
		Pimentão verde		
		Pimentão vermelho		
		Tomate		

Obs: Todos os pratos serão acompanhados por azeite extra virgem, sal e pimenta calabresa em sachê

### **7.3 SISTEMAS DE QUALIDADE DOS PRODUTOS**

A qualidade dos produtos será garantida através da elaboração e aplicação do Manual de Boas Práticas de Fabricação específico para o negócio em questão; e de Procedimentos Operacional Padrão para o pré-preparo e preparo dos pratos visando uma padronização dos produtos oferecidos. A medição das temperaturas dos alimentos e dos equipamentos serão realizadas com frequência para verificar a qualidade e conservação dos produtos e equipamentos, visando também a segurança alimentar e a qualidade do produto oferecido. O controle de estoque utilizando a regra do primeiro que vence é o primeiro que sai garante a qualidade e minimiza as perdas. A análise da água utilizada, bem como dos fornecedores e matéria prima empregadas no preparo terá um rigoroso controle assim como o controle integrado de pragas.

É importante ressaltar que a utilização de fornecedores seguros e com qualidade é um fator primordial para garantir a qualidade dos produtos servidos, visto que na área de alimentação a oferta é muito grande, porém a qualidade é bastante variável. Outro fator que interfere diretamente na qualidade dos produtos oferecidos e que a empresa se preocupará é com a utilização de uma mão de obra qualificada e experiente que ainda assim não dispensará treinamentos direcionados às necessidades da empresa.

As refeições produzidas terão excelente qualidade e serão supervisionadas por nutricionista especializado, dessa forma os produtos estarão de acordo com as normas e padrões de vigilância sanitária.

### **7.4 FORNECEDORES**

Os fornecedores são parceiros indispensáveis para garantir a qualidade dos produtos. Serão realizadas visitas periódicas aos estabelecimentos selecionados para detectar possíveis falhas que comprometam a qualidade e segurança dos produtos fornecidos.

## **8 NORMAS E REGULAMENTOS TÉCNICOS**

Serão consideradas as normas e regulamentos estabelecidos na RDC 216/04 da ANVISA, que estabelece as exigências físicas e técnicas para restaurantes comerciais.

### **8.1 REGISTROS NECESSÁRIOS**

É necessário um registro na Junta comercial, no Ministério da Fazenda – Receita Federal (obtenção do CNPJ), a inscrição estadual, o alvará de funcionamento com a prefeitura e o alvará da Secretaria Municipal/Estadual da Saúde.

## **9 PLANO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO**

A empresa chegará ao conhecimento de seus clientes através da divulgação dos produtos e marca via panfletos, mala direta e internet. A mensagem utilizada para gerar desejo no consumidor valorizará a qualidade, o preço justo e o principal diferencial que é a personalização do serviço prestado.

### **9.1 Política de produto**

Os produtos serão personalizados, entregues de maneira eficiente em embalagens diferenciadas.

### **9.2 Política de preço**

A empresa oferecerá um produto com preço justo e competitivo, e que proporcione lucro para a empresa. O preço médio do produto será de R\$ 16,00.

### **9.3 Política de venda**

A empresa contará com localização estratégica para atender melhor o público alvo com rapidez e menor custo operacional. A empresa receberá os pedidos de 10:00 às 13:00 horas e entregará seus pedidos de 11:00 às 14:00 horas de segunda a sábado.

### **9.4 Política de promoção**

A empresa utilizará além de panfletos, suas embalagens, para promover a sua identidade. A promoção de vendas será realizada com o objetivo de fidelizar o cliente por meio de cupons que quando acumulados oferecerão vantagens como produtos (itens adicionais nos pratos e sobremesas), e

descontos. Estratégias que incentivem os clientes a realizarem seus pedidos com antecedência serão futuramente desenvolvidas para possibilitar uma melhor programação de sistema logístico na entrega, oferecendo condições diferenciadas para pedidos antecipados.

## **10 PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRO**

### **10.1 INVESTIMENTOS FIXOS INICIAIS**

O investimento fixo inicial corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa começar a funcionar de maneira apropriada.

Os investimentos fixos iniciais necessários para a abertura da Pastas Express totalizam R\$16.760,00, este valor inclui os móveis, as obras civis, os equipamentos e utensílios necessário para a abertura do negócio conforme descrito na tabela 04.

Os móveis totalizaram R\$2.250,00. Sendo composto por mesa, cadeiras, estantes e bancadas necessários a organização do escritório, cozinha e armazenamento de produtos.

As obras civis somaram o montante de R\$1.300,00, levando em consideração um imóvel com bom estado de conservação, este gasto foi relativo à pintura das paredes não azulejadas e instalações das bancadas.

Os equipamentos foram orçados em R\$12.810,00, sendo composto por equipamentos de cozinha e escritório.

Tabela 04: Descrição dos investimentos fixos iniciais

<b>INVESTIMENTOS FIXO</b>			
<b>Equipamento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Fogão industrial quatro bocas	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Geladeira	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Freezer horizontal	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Coifa	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Microondas 30lts	1	R\$ 270,00	R\$ 270,00
Balança 6kg	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Liquidificador 2L	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Computador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Impressora	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Telefone	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Utensílios	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 12.810,00</b>
<b>Móveis</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Estante aço	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00
Bancada inox	2	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Mesa escritório	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Cadeira	3	R\$ 100,00	R\$ 300,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 2.250,00</b>
<b>Obras</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Reparos gerais no imóvel	1	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 16.660,00</b>

## 10.2 CUSTOS

Os custos podem ser divididos em custos fixos e variáveis. Os custos fixos não variam com a produção e venda dos produtos. Já os custos variáveis são aqueles que estão diretamente ligados a produção e variam de acordo com o volume de produtos vendidos. Conforme a tabela 05 os custos fixos operacionais estão previstos em R\$ 7.872,94 mensais, e contemplam os gastos como os com a mão de obra, aluguel, depreciação, materiais de limpeza e escritório, entre outros. Já os custos variáveis englobam os gastos com produtos como descartáveis, sachet, gás e matéria prima foram estimados em R\$ 15.342,95 e contemplam custos como a matéria prima, o motoboy, gás e descartáveis.

Tabela 05: Demonstrativo de custos fixos e variáveis

<b>DEMONSTRATIVO DE CUSTOS</b>		
<b>Discriminação</b>	<b>Valor (R\$)</b>	
	<b>Média Mensal</b>	<b>Anual</b>
<b>1. Custos Fixos</b>		
Salários mão de obra	R\$ 1.995,00	R\$ 23.940,00
Pró-labore	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
Encargos Sociais	R\$ 899,10	R\$ 10.789,20
Serviços de terceiros (contador, etc)	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Energia Elétrica	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
Água	R\$ 180,00	R\$ 2.160,00
Material de Limpeza	R\$ 50,00	R\$ 600,00
Material de Escritório	R\$ 30,00	R\$ 360,00
Aluguel	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00
IPTU	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Telefone	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Manutenção (predial, máquinas e equipamentos)	R\$ 90,00	R\$ 1.080,00
Depreciação	R\$ 128,84	R\$ 1.546,08
Marketing	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
<b>Total dos Custos Fixos</b>	<b>R\$ 7.872,94</b>	<b>R\$ 94.475,28</b>
<b>2. Custos Variáveis</b>		
Matéria Prima	R\$ 8.088,95	R\$ 97.067,35
Motoboy	R\$ 4.680,00	R\$ 56.160,00
Gás	R\$ 78,00	R\$ 936,00
Descartáveis e sachet	R\$ 936,00	R\$ 11.232,00
SIMPLES Nacional	R\$ 1.560,00	R\$ 18.720,00
<b>Total dos Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 15.342,95</b>	<b>R\$ 184.115,35</b>
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 23.215,89</b>	<b>R\$ 278.590,63</b>

### 10.3 PLANO DE PRODUÇÃO, VENDAS E FATURAMENTO

O plano de produção demonstra a capacidade de produção efetiva do empreendimento. Para realizar o plano de produção foram levados em consideração a capacidade dos recursos físicos e humanos disponíveis na empresa. As quantidades mensais e anuais estipuladas estão descritas na tabela a seguir.

Tabela 06: Plano de produção

PLANO DE PRODUÇÃO			
Produto	Unid.	Quantidades	
		Média Mensal	Anual
Refeição	und	1560	18720
Bebida	und	1300	15600
Sobremesa	und	780	9360
<b>TOTAL</b>		<b>3640</b>	<b>43680</b>

O plano de vendas na empresa apresentado na tabela a seguir, indica a participação do volume de cada item que compõe o faturamento da empresa, a produção está diretamente relacionada com a capacidade de vendas.

Tabela 07: Plano de vendas

PLANO DE VENDAS				
Produto/Serviço	Unid.	Partic. %	Quantidades	
			Média Mensal	Anual
Refeição	und	43%	1560	18720
Bebida	und	36%	1300	15600
Sobremesa	und	21%	780	9360
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>3640</b>	<b>43680</b>

O volume de faturamento da empresa está expresso na tabela 08, ela relaciona o volume de produção e vendas, especificando o valor unitário de cada produto comercializado, apresentando um faturamento médio mensal de R\$ 34.050,00.

Tabela 08: Faturamento mensal e anual

FATURAMENTO						
Produto	Unid.	Preço Unitário	Quantidades		Valor (R\$)	
			Média Mensal	Anual	Média Mensal	Anual
Refeição	und	R\$16,00	1560	18720	R\$ 24.960,00	R\$ 299.520,00
Bebida	und	R\$ 2,50	1300	15600	R\$ 3.250,00	R\$ 39.000,00
Sobremesa	und	R\$ 3,00	780	9360	R\$ 2.340,00	R\$ 28.080,00
<b>TOTAL</b>			<b>3640</b>	<b>43680</b>	<b>R\$ 30.550,00</b>	<b>R\$ 366.600,00</b>

## 10.4 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro necessário para a empresa Pastas Express é de R\$ 2.741,61. Esse valor está discriminado na tabela abaixo e corresponde ao montante necessário para atender as necessidades operacionais imediatas.

Tabela 09: Capital de Giro

Capital de Giro		
Discriminação	Valor (R\$)	
Caixa e Banco	R\$	1.667,40
Estoques de Materias Primas	R\$	7.010,42
Estoques de Materias para Embalagens	R\$	811,20
<b>NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO</b>	<b>R\$</b>	<b>9.489,02</b>

## 10.5 INDICADORES ECONÔMICOS

Através dos indicadores econômicos podemos analisar a situação econômica e de rentabilidade da empresa, conforme dados da tabela 10.

O índice de lucratividade demonstra quanto à empresa obterá de lucro para cada R\$100,00 de venda bruta, ou seja, para cada R\$100,00 de venda bruta realizada pela empresa R\$31,00 é lucro.

O índice de rentabilidade demonstra o quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 investido, quanto maior o valor deste índice melhor, a rentabilidade apresentada foi de 31%.

O prazo de retorno do investimento representa o tempo necessário para a empresa através do lucro líquido, resgatar o investimento inicial realizado. A empresa apresentou resultado líquido de R\$ 5.230,51 por mês, se este valor se mantiver ao longo do tempo serão necessários três meses para recuperar o valor investido.

Tabela 10: Indicadores econômicos

<b>1. Lucratividade (%) (RL / RLV * 100)</b>	<b>17%</b>
Receita líquida de vendas (RLV)	R\$ 30.550,00
Resultado líquido (RL)	R\$ 5.230,51
<b>2. Rentabilidade (%) (RL / I * 100)</b>	<b>31%</b>
Resultado Líquido (RL)	R\$ 5.230,51
Investimento total (I)	R\$ 16.660,00
<b>3. Prazo de retorno do investimento (meses)</b>	<b>3</b>
Investimento total (I)	R\$ 16.660,00
Resultado Líquido (RL)	R\$ 5.230,51
<b>4. Ponto de equilíbrio (Pe = CF / Im) (Valor R\$)</b>	<b>R\$ 13.415,45</b>
Receita operacional bruta (RO)	R\$ 30.550,00
Custo Fixo (CF)	R\$ 7.872,94
Custo Variável (CV)	R\$ 15.342,95
Margem de Contribuição (MC = RO - CV)	R\$ 17.928,45
Índice Margem Contribuição (Im = MC / RO)	59%

A margem de contribuição e o índice da margem de contribuição obtidos no demonstrativo de resultado (tabela 11), são fatores que influenciam no cálculo do ponto de equilíbrio. A margem de contribuição mostra o quanto cada produto contribui para reduzir os custos fixos mais a parcela de contribuição para a geração do resultado, ou seja, do lucro para a empresa.

O ponto de equilíbrio determina o valor que a empresa precisa faturar para cobrir os seus custos mensais (fixos e variáveis). Portanto, no ponto de equilíbrio a empresa não terá nem lucro nem prejuízo, e por isso, o objetivo para o empreendimento é obter o menor ponto de equilíbrio para segurança da empresa, ou ultrapassar o ponto de equilíbrio, de forma a obter lucro.

O cálculo do ponto de equilíbrio associa a divisão do custo fixo total com o índice da margem de contribuição, a empresa apresenta um ponto de equilíbrio de R\$13.415,45, neste ponto a empresa não está apresentando nem lucro nem prejuízos, apenas obtendo recursos para pagar suas despesas.

Tabela 11: Demonstrativo de resultado

<b>DEMOSTRATIVO DE RESULTADO</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>	
	<b>Média Mensal</b>	<b>Anual</b>
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>R\$ 30.550,00</b>	<b>R\$ 366.600,00</b>
Vendas produtos	R\$ 30.550,00	R\$ 366.600,00
<b>( - ) Dedução de Vendas</b>	<b>R\$ 2.537,60</b>	<b>R\$ 30.061,20</b>
SIMPLES Federal	R\$ 1.560,00	R\$ 18.330,00
ICMS	R\$ 366,60	R\$ 4.399,20
ISS	R\$ 611,00	R\$ 7.332,00
<b>( = ) Receita Operacional Liquida</b>	<b>R\$ 28.012,40</b>	<b>R\$ 336.538,80</b>
<b>( - ) Custos Variáveis</b>	<b>R\$ 10.083,95</b>	<b>R\$ 121.007,35</b>
Mao de obra Operacional	R\$ 1.995,00	R\$ 23.940,00
Matéria Prima/ produtos	R\$ 8.088,95	R\$ 97.067,35
<b>( = ) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 17.928,45</b>	<b>R\$ 215.531,45</b>
<b>( - ) Custos Fixos</b>	<b>R\$ 12.697,94</b>	<b>R\$ 154.546,08</b>
Salário mao de obra administrativa	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
Pró-labore	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
Encargos Sociais	R\$ 899,10	R\$ 12.960,00
Serviços de terceiros (contador, etc)	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
Energia Elétrica	R\$ 120,00	R\$ 1.440,00
Agua	R\$ 180,00	R\$ 2.160,00
Telefone	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Manutenção (predial, maquinas e equipamentos)	R\$ 90,00	R\$ 1.080,00
Depreciação	R\$ 128,84	R\$ 1.546,08
Despesas com motoboy	R\$ 4.680,00	R\$ 56.160,00
Marketing	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
<b>( = ) Resultado Liquido</b>	<b>R\$ 5.230,51</b>	<b>R\$ 60.985,37</b>

O demonstrativo de resultado expresso na tabela acima descreve o resultado líquido da empresa, tendo como R\$ 5.230,51 de saldo médio mensal e R\$ 60.985,37 de saldo anual.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do plano de negócios foi possível verificar a viabilidade econômica e financeira deste empreendimento, conhecer seu mercado, seus clientes, fornecedores e estratégias de marketing que a empresa visa adotar para aumentar sua participação no mercado de tele entregas. Com o mercado encontra-se em expansão, a entrada no setor é facilitada pela demanda do produto e pela proposta diferenciada presentes no setor.

Foi possível identificar com o trabalho que a empresa possui grande potencial de aplicação. Os resultados demonstrados apontam para o lucro do empreendimento. Através da análise do Demonstrativo de Resultado verificou-se lucro líquido anual de R\$ 60.985,37, demonstrando ser uma empresa viável.

Para os próximos anos é almejado um aumento do faturamento através principalmente da expansão da área de atendimento. Planeja-se investir o lucro da empresa na viabilidade de expansão da área do mercado atendido pela empresa, em treinamentos dos colaboradores, melhorias das instalações, além de vislumbrar a aquisição de um espaço próprio para a produção.

## REFERÊNCIAS

CRUZ, Fernando Carlos, *Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações*. Dissertação de mestrado, UFSC Florianópolis, 2005.

DOLABELA, Fernando. *Plano de negócios*. Disponível em: <http://fernandodolabela.wordpress.com/servicos-oferecidos/plano-de-negocios/> acessado em: 12 jul. 2010

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luisa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. *Empresa emergente de base tecnológica: Condições internas e ambientais de sucesso*. Porto Alegre: IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, 1999.

DOLABELA, Fernando. *Uma revolução no ensino universitário de empreendedorismo no Brasil A metodologia da Oficina do Empreendedor*. ICSB World Conference, Naápoles , 1999.

DOLABELA, Fernando. *Plano de negócio: solução ou armadilha?*. Você S.A, Julho/Agosto, 2001.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luisa*. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DOLABELA, Fernando. *Seu plano de negócios está atualizado?* Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, São Paulo, n. 171, p.86, abril 2003.

DORNELAS, Carlos Assis. *Plano de negócios*. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/portal-plano-de-negocios/>, acessado em: 12 jul. 2010

DORNELAS, Carlos Assis. *Empreendedorismo Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, Carlos Assis. Por que escrever um plano de negócio. Disponível em:

[http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=23](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23), acessado em 05 jul. 2010.

ESTEVES, Keli Cristine Menezes. *Lucro do outro lado da linha*. Elsevier, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000.

FILION, Jaques Louis. *Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de administração, São Paulo, V. 34, n.2, abril/junho 1999.

IBGE, *As micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil*, 2001, disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm>, acessado em: 03 jun 2010.

KAKUTA, Susana Maria Assis. *As pessoas estão passando mais tempo em casa*. Publicado em setembro 2008. Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/as-pessoas-estao-passando-mais-tempo-em-casa/>, acessado em 08 jul 2010.

LAMBERT, J. L et al. *As principais evoluções dos comportamentos alimentares: o caso da França*, 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141552732005000500001&script=sci\\_artext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141552732005000500001&script=sci_artext) acessado em 10 jul. 2010.

BRASIL, lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm), acessado em 05 jul. 2010.

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

Revista FAE BUSINESS, número 8, maio 2004. *As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro*. Disponível em: [www.fae.edu/publicacoes/.../rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_03\\_koteski.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/.../rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf), acesso em: 05 jul 2010.

PEREIRA, R. C. M; SOUSA, A. P. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, *Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudos sobre o setor de serviço*, Universidade Federal Fluminense, 2009.

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

SANTOS, Maurílio José dos; ALMEIDA, Yêda de Medeiros Bastos de; VASCONCELOS, Íris Eucáris de. *O ensino do intra-empendedorismo em cursos de graduação em engenharia de produção*. Anais do XXII Encontro de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR111\\_1225.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR111_1225.pdf), acesso em: 13 abril 2010.

SEBRAE, 2004, disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4B6F8A1629369398832573FB006B0A1C/\\$File/NT00037532.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4B6F8A1629369398832573FB006B0A1C/$File/NT00037532.pdf). Acesso em: 25 mar. 2010.

SEBRAE, *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa, Brasília – Agosto de 2004*. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1>. Acesso em: 05 jul. 2010.

SEBRAE, 2008, disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=8254548&canal=289>. Acesso em: 28 mar. 2010.

SEBRAE-MG, 2004, *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*, disponível em: [www.wdigital.com.br/.../relatorio\\_pesquisa\\_mortalidade\\_minas.pdf](http://www.wdigital.com.br/.../relatorio_pesquisa_mortalidade_minas.pdf). Acesso em: 04 jul. 2010.

SEBRAE-PR, 2006, disponível em: [http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL\\_INTERNET/BEMPR\\_INDE X/BEMPR\\_ARTIGO?\\_dad=portal&\\_boletim=13&\\_filtro=239&\\_artigo=4614](http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/BEMPR_INDE X/BEMPR_ARTIGO?_dad=portal&_boletim=13&_filtro=239&_artigo=4614). Acesso em: 26 mar. 2010.

SEBRAE-PR, 2008, disponível em: [www.sebraepr.com.br/FCKeditor/.../PESQUISAS/Gem%202008.pdf](http://www.sebraepr.com.br/FCKeditor/.../PESQUISAS/Gem%202008.pdf). Acesso em: 26 mar. 2010.

SEBRAE-RS, 2004, disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br/produtos-servicos/publicacoes/empreendedorismo-no-brasil-relatorio-gem-2004/1391.aspx>. Acesso em: 25 jun. 2010.

SEBRAE-RS, 2004, disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br/central-noticias/agencia-noticias/brasil-registra-alto-indice-empreendedorismo-com-pouca-inovacao/1701.aspx>. Acesso em: 25 jun. 2010.

SEBRAE-SP, 2008, disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mortalidade](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mortalidade). Acesso em: 25 mar. 2010.

SOBRAL, Fransisco de Assis; SILVA, Alexandre dos Santos. *Plano de Negócios: Ferramenta útil à prevenção da mortalidade de micro e pequenos empreendimentos*. Universidade Católica de Brasília, 2005.

WIKIPÉDIA. Enciclopédia eletrônica. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>. Acesso em 26 de jun. 2010.