

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES
PRÓ-REITORIA DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CÂMPUS DE SÃO LUIZ GONZAGA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

PAULO ROGERIO DE LIMA BAGGIO

**PLANO DE NEGÓCIO - ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR**

SÃO LUIZ GONZAGA - RS

2022

PAULO ROGERIO DE LIMA BAGGIO

**PLANO DE NEGÓCIO - ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR**

**Relatório de Estágio elaborado e
apresentado na disciplina de Estágio de
Conclusão de Curso II – A, Curso de
Administração, Departamento de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Regional Integrada do
Alto Uruguai e das Missões – Campus
de São Luiz Gonzaga-RS.**

Orientadora: Ma. Luciane oliveira

SÃO LUIZ GONZAGA - RS

2022

PAULO ROGERIO DE LIMA BAGGIO

**PLANO DE NEGÓCIO - ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR**

**Relatório de Estágio elaborado e
apresentado na disciplina de Estágio de
Conclusão de Curso II – A, Curso de
Administração, Departamento de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Regional Integrada do
Alto Uruguai e das Missões – Campus
de São Luiz Gonzaga-RS.**

Orientadora: Ma. Luciane de Oliveira

BANCA EXAMINADORA

**Orientadora: Prof^a. Ma. Luciane de Oliveira
URI Campus São Luiz Gonzaga**

**Prof^a Estela Steinke
URI Campus São Luiz Gonzaga**

**Prof^o Leonardo Silveira Farias da Silva
URI Campus São Luiz Gonzaga**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura de um plano de negócio.....	28
Figura 2: Ponto de equilíbrio.....	38
Figura 3: Lucratividade.....	39
Figura 4: Rentabilidade.....	40
Figura 5: <i>Payback</i>	40
Figura 6: Sede da empresa.....	43
Figura 7: Fórmula de cálculo de preço de venda do serviço.....	49
Figura 8: Página do Facebook.....	50
Figura 9: Instagram.....	51
Figura 10: Grupo WhatsApp com responsáveis.....	52
Figura 11: Cartão interativo.....	53
Figura 12: Surpresa semanal.....	53
Figura 13: Cartão de visita.....	54
Figura 14: Folders.....	55
Figura 15: Folders de atuação.....	55
Figura 16: Planta da área interna.....	56
Figura 17: Planta da área externa.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fonte de recurso.....	45
Tabela 2: Analise SWOT.....	47
Tabela 3: Preço serviço cobrado.....	48
Tabela 4: Preço de venda do serviço.....	49
Tabela 5: Lista de cronograma de atividades.....	58
Tabela 6: Colaboradores.....	58
Tabela 7: Estimativa de investimento fixo.....	59
Tabela 8: Contas a receber prazo médio.....	59
Tabela 9: Contas a pagar prazo médio.....	60
Tabela 10: Capital de giro.....	60
Tabela 11: Investimentos pré-operacionais.....	61
Tabela 12: Investimentos totais.....	61
Tabela 13: Faturamento.....	62
Tabela 14: Projeção custos.....	62
Tabela 15: Imposto SIMPLES.....	63
Tabela 16: Custo variável.....	63
Tabela 17: Custo de mão de obra.....	64
Tabela 18: Custo de depreciação.....	64
Tabela 19: Custos fixos operacionais mensal.....	65
Tabela 20: Demonstrativos de resultados.....	66
Tabela 21: Ponto de equilíbrio.....	66
Tabela 22: Lucratividade.....	67
Tabela 23: Rentabilidade.....	67
Tabela 24: Prazo de retorno.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Questão da pesquisa	10
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa	11
1.4 Tema e Delimitação do trabalho	12
1.5 Estrutura do trabalho	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Empreendedorismo	12
2.2 Perfil empreendedor	15
2.3 Plano de negócio	18
2.3.1 Estrutura do Plano de Negócio	19
2.3.1.1 Sumário executivo.....	19
2.3.1.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio	20
2.3.1.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições	20
2.3.1.1.3 Dados do empreendimento	20
2.3.1.1.4 Missão da empresa	21
2.3.1.1.5 Setores de atividade	22
2.3.1.1.6 Formas Jurídicas	22
2.3.1.1.7 Enquadramento tributário	23
2.3.1.1.8 Capital social	24
2.3.1.1.9 Fonte de recurso	24
2.3.1.2 Análise de mercado	25
2.3.1.2.1 Estudo dos clientes	25
2.3.1.2.2 Estudo dos concorrentes	26
2.3.1.2.3. Estudo dos fornecedores.....	26
2.3.1.3 Plano de marketing.....	27
2.3.1.3.1. Descrição dos principais produtos e serviços	28
2.3.1.3.2 Preço.....	29
2.3.1.3.3 Estratégias promocionais.....	29
2.3.1.3.4 Estrutura de comercialização	29

2.3.1.3.5 Localização do negócio	30
2.3.1.4 Plano de operacional.....	30
2.3.1.4.1 Layout.....	31
2.3.1.4.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviço	32
2.3.1.4.3 Processos operacionais.....	32
2.3.1.4.4 Necessidade de pessoal	33
2.3.1.5 Plano financeiro investimento total	33
2.3.1.5.1 Estimativa dos investimentos fixos	34
2.3.1.5.2 Capital de giro.....	34
2.3.1.5.3. Investimentos pré-operacionais	34
2.3.1.5.4. Investimento total (resumo)	34
2.3.1.5.5 Estimativa do faturamento mensal.....	35
2.3.1.5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	36
2.3.1.5.7. Estimativa de custo de comercialização.....	36
2.3.1.5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas.....	36
2.3.1.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra	37
2.3.1.5.10 Estimativa de custo com depreciação	37
2.3.1.5.11 Estimativa de custos fixos operacionais mensais	37
2.3.1.5.12 Demonstrativo de resultados	38
2.3.1.5.13 Indicadores de viabilidade	39
2.3.1.5.13.1 Ponto de equilíbrio	39
2.3.1.5.13.2 Lucratividade.....	40
2.3.1.5.13.3 Rentabilidade.....	41
2.3.1.5.13.4 Prazo de retorno do investimento - <i>payback</i>	41
3 METODOLOGIA	42
3.1 Metodologia da pesquisa	42
4. DESCRIÇÃO DO ESTUDO	42
4.1 Apresentação de dados.....	42
4.1.1 O mercado de transporte escolar no município	42
4.1.2 Perfil da empresa	43
4.1.3 Sumário executivo	44
4.1.3.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio.....	44

4.1.3.2 Dados dos empreendedores, experiência, profissional e atribuições	44
4.1.3.3 Dados do empreendimento	45
4.1.3.4 Missão da empresa	45
4.1.3.5 Setores de atividade.....	45
4.1.3.6 Forma jurídica	45
4.1.3.7 Enquadramento tributário.....	46
4.1.3.8 Capital social	46
4.1.3.9 Fontes de recurso	46
4.1.4 Análise de mercado	46
4.1.4.1 Estudo dos clientes.....	46
4.1.4.2 Estudo dos concorrentes.....	47
4.1.4.3 Estudo dos fornecedores	48
4.1.5 Plano de Marketing.....	49
4.1.5.1 Descrição dos principais produtos e serviços.....	49
4.1.5.2 Preço	49
4.1.5.3 Estratégias promocionais	50
4.1.5.4 Estrutura de comercialização	55
4.1.5.5 Localização do negócio.....	57
4.1.6 Plano operacional	57
4.1.6.1 <i>Layout</i> ou arranjo físico	57
4.1.6.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviço.....	58
4.1.6.3 Processos operacionais	58
4.1.6.4 Necessidade de pessoal	59
4.1.7 Plano financeiro investimento total	59
4.1.7.1 Estimativa dos investimentos fixos.....	59
4.1.7.2 Capital de giro	60
4.1.7.3 Investimento pré-operacionais	61
4.1.7.4 Investimento total (resumo).....	62
4.1.7.5 Estimativa do faturamento mensal.....	63
4.1.7.6 Estimativa do custo unitário de matéria prima, materiais diretos e terceirizações	63
4.1.7.6.1 Projeção Custos.....	63
4.1.7.6.2 Estimativa de custo de comercialização	64
4.1.7.6.3 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadoria vendidas	64

4.1.7.6.4 Estimativa dos custos com mão de obra	65
4.1.7.6.5 Estimativa de custo com depreciação	65
4.1.7.6.6 Estimativa de custos fixos operacionais mensais	66
4.1.7.6.7 Demonstrativo de resultados	67
4.1.7.6.8 Indicadores de viabilidade	67
4.1.7.6.8.1 Ponto de equilíbrio	67
4.1.7.6.8.2 Lucratividade	67
4.1.7.6.8.3 Rentabilidade	68
4.1.7.6.8.4 Prazo de retorno do investimento – <i>payback</i>	68
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa nasce de um sonho, de uma necessidade de gerar renda e empregos. Para realização deste sonho não basta apenas ter a ideia e partir para execução, existem algumas etapas que ajudam no sucesso deste empreendimento. Dentre diversas etapas, uma de suma importância é executar um bom plano de negócio.

Vivemos um século que traz inovações em escalas exponenciais principalmente na área de tecnologia e com indicativos que continuem de maneira crescente. Essa evolução carrega consigo inúmeros desafios, pois uma vez que a velocidade da informação aumenta, tende a crescer o número de iniciativas que buscam identificar e aproveitar as oportunidades. Este cenário abre espaço ao protagonismo de pessoas com viés empreendedor, uma vez que pessoas com este perfil estão atentas às informações, e são estimuladas a promover novas soluções e inovações.

A elaboração do plano de negócio possibilita que o empreendedor responda algumas indagações pertinentes ao empreendimento, diminuindo incertezas e otimizando resultados.

Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo verificar a viabilidade para a implantação de uma empresa de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga, por meio da elaboração de um plano de negócio. Para tanto caracterizou-se o mercado de transporte escolar do município de São Luiz Gonzaga, verificando os potenciais consumidores e a concorrência e elaborou-se estratégias de marketing para que se alcançasse o mercado pretendido. A partir de então se estabeleceu os recursos humanos e de marketing necessários, e por fim, analisou-se a viabilidade econômica e financeira para a criação e desenvolvimento da empresa.

A pesquisa foi realizada primeiramente de forma bibliográfica e documental apresentando dados, tendo a intenção de responder a seguinte problemática: É viável a implantação de uma empresa de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga-RS?

Diante das análises realizadas, foi possível atingir os objetivos propostos neste trabalho, evidenciando a relevância do Plano de Negócio.

1.1 Questão da pesquisa

O negócio de transporte escolar está relacionado à locomoção e conveniência. É uma atividade cuja demanda baseia-se na dependência de locomoção de jovens e crianças ou na falta de tempo dos pais e responsáveis para transportá-los.

Para ter sucesso no negócio, é de suma importância a consciência de que conduzir crianças é completamente diferente de qualquer outro tipo de transporte. Quem pretende entrar no mercado, deve se especializar no transporte de crianças e adolescentes. É fundamental treinar direção defensiva, além de ter profundo senso de responsabilidade e transmitir segurança para os pais ou responsáveis no compromisso de transportar seus filhos.

A problemática gira em torno dos desafios encontrados para implantar um empreendimento e como a execução de um plano de negócio efetivo e eficaz, pode contribuir no planejamento da empresa, desde seu início, visando a sua evolução.

Oliveira (1991), acredita que é imprescindível que o executivo conheça a vantagem competitiva, que possibilita prever os produtos e os mercados nos quais a empresa está capacitada para atuar. Também deve buscar a estratégia mais adequada para o funcionamento da organização e primazia da competência.

Para uma empresa se tornar competitiva e sustentável na percepção de Serra et al (2004), o simples estabelecimento de metas de faturamento e crescimento não é suficiente, pois a dinâmica do mercado e evoluções tecnológicas é que ditam as regras da concorrência.

Diante do exposto, surge a seguinte situação problema: A partir da elaboração de um plano de negócio, é viável a implantação de uma empresa de transporte escolares na cidade de São Luiz Gonzaga-RS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um plano de negócio para verificar a viabilidade para a implantação de uma empresa de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o mercado de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga;
- Verificar o mercado consumidor e a concorrência;
- Elaborar estratégias mercadológicas para o público a ser atendido pela empresa;
- Definir ações relacionadas a recursos humanos e marketing;
- Analisar a viabilidade econômica e financeira para a criação e desenvolvimento da empresa.

1.3 Justificativa

O mercado de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga é atendido por cerca de 5 ou 6 empresas, sendo que o número de escolas, equivalem há mais ou menos 15 estabelecimentos de ensino, incluindo os particulares. Acredita-se que os pais querem mais conforto e segurança para transportar seus filhos optando por um transporte confiável e de qualidade.

Com o retorno do funcionamento das escolas no modo presencial, visto a redução dos casos de COVID-19, os pais passaram a adotar motoristas particulares ou transporte escolar convencional para fazer o traslado de seus filhos para a escola. Normalmente o aspecto preço não sofre grande influência nesse negócio. Porém, devido as diversas atividades complementares executadas pelas crianças (inglês, futebol, natação, entre outros), o transporte escolar público já não dá mais o suporte total necessário.

Percebe-se que no caminho empreendedor surgem muitos obstáculos, daí a importância de se compreender a legislação, manter o foco e a disciplina, além de realizar um bom e detalhado plano de negócio, que permitirá vislumbrar o negócio ao longo do tempo.

O presente trabalho deu-se por força da experiência pessoal do acadêmico enquanto microempreendedor, buscando estruturar a própria empresa de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga – RS e também por ser requisito para aprovação na disciplina de Estágio II do Curso de Administração.

1.4 Tema e Delimitação do trabalho

1.4.1 Tema

Plano de Negócio

1.4.2 Delimitação do tema

Análise da viabilidade para a implantação de uma empresa de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga – RS, por meio de um Plano de Negócio.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho de pesquisa está estruturado a partir de distintos capítulos. Iniciando pela introdução, no qual foi apresentada a questão de pesquisa, correlacionando a temática a ser estudada, os objetivos do pesquisador, bem como a justificativa da pesquisa.

A partir do capítulo introdutório, foram apresentados capítulos de referencial teórico sobre a temática do estudo, onde foram abordadas contribuições de diversos autores da área, contribuições estas que ajudaram o pesquisador a fundamentar a sua proposta e, conseqüentemente, melhor discutir os resultados obtidos.

Posteriormente relatou-se a metodologia utilizada, abordando as informações acerca da classificação da pesquisa enquanto seus objetivos e procedimentos. Após a metodologia segue a análise dos resultados, a proposta de melhoria e a conclusão onde foi evidenciado resultado geral da pesquisa, bem como respondido os objetivos da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é palavra-chave no mundo dos negócios no século XXI, pois saber conduzir uma oportunidade, transformando-a em um negócio sustentável é realmente desafiador, que carece de muita informação e planejamento.

Segundo o economista Joseph A. Schumpeter (1942), o sistema de capitalismo possui uma característica inerente a uma força denominada de processo de destruição criativa. Fundamentada nos princípios de que novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, destroem os antigos e renovam.

Rottenberg e Bierly (2016), relatam que empreendedores avançam sozinhos, são resistentes, contrariam o sistema. Para as autoras, há muitos anos, acadêmicos e estrategistas concordam que o empreendedorismo é o impulso para o desenvolvimento econômico, inovação e geração de empregos, visto que mais de 1.000 empreendedores da Endeavor pelo mundo criaram mais de 500.000 postos de trabalho a nível global, gerando US\$8 bilhões de dólares em receitas anuais e devolvendo tudo o que aprenderam para as suas cidades onde começaram a empreender. Construindo ecossistemas vitoriosos de negócios inóspitos no mundo. (ROTTENBERG e BIERLY, 2016).

De acordo com Swedberg (2005), uma das ideias mais significativas sobre empreendedorismo, dentro das ciências sociais, foi traçada pelo trabalho de Max Weber (1864-1920). Weber, no último período de sua vida, procurou investir na tentativa de desenvolver uma tipologia sociológica de análise, incluindo uma sociologia econômica. A visão de Weber (1905), em “A ética protestante e o espírito do capitalismo” sobre empreendedorismo é frequentemente identificada com a Teoria do Carisma e, de acordo com essa interpretação, sua principal contribuição é ter encontrado em sua análise um tipo especial de ser humano, que faz pessoas o seguirem simplesmente pela virtude de sua personalidade extraordinária. (WEBER, 1905).

Em seu trabalho, o referido autor faz duas contribuições para o entendimento do empreendedorismo: primeiro, ele observa a mudança decisiva ocorrida na atitude em direção ao empreendedorismo que toma lugar depois da Reforma no mundo ocidental. Em segundo, Weber analisa como a orientação da religião ajudou a desenvolver uma atitude positiva em direção à forma de “ganhar dinheiro” e ao trabalho, o que facilitou a mudança geral de atitude em direção ao empreendedorismo.

No século XVIII, ocorre a separação da figura do investidor de capital e o empreendedor causada pela industrialização, onde aconteceram diversas criações, porém para colocá-las em prática, os inventores necessitavam de capital, o capital era financiado pela figura dos investidores. Portanto empreendedor era a pessoa que necessitava do capital e o fornecedor do mesmo eram chamados de investidores de risco.

No final do século XIX e no início do século XX, a definição do empreendedor passou a ser vista por perspectiva econômica. Dito deste

modo prevê, o empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços atuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelo serviço de pessoas que emprega e pelo capital de que necessita contribuindo com sua própria iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa. Também assume a possibilidade de prejuízo e de lucro em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis. Os resíduos líquidos das receitas anuais do empreendimento, após o pagamento de todos os custos, são retidos pelo empreendedor. (ELY e RESS, 1937, p. 488.).

Nesta época ainda não havia uma distinção concreta entre empreendedor e administrador. Somente em meados do século XX, agregam o empreendedor como inovador.

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (SCHUMPETER, 1952, p.72.)

Após diversas transformações ao longo dos anos, o empreendedorismo foi caracterizado de diferentes formas, basicamente escritos nos textos dos autores Shapero (1975), Vesper (1975) e Ronstadt (1984).

Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) Tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar o risco ou o fracasso. (SHAPERO, 1975, p. 187.).

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar a autoridade dos outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontrar melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir. (VESPER, 1975, p.2.).

O empreendedorismo é o processo dinâmico e criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provê em valor para algum produto ou serviço pode não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários. (RONSTADT, 1984, p. 28).

Portanto, além de ser uma importante ferramenta para solução de problemas de maneira eficiente, o empreendedorismo é também um tipo de pensamento que ensina conhecimentos que vão muito além daqueles relacionados a apenas abrir um novo negócio.

2.2 Perfil empreendedor

Na busca por entender o perfil da pessoa empreendedora, muitos estudiosos da área empenham-se em descobrir características desse perfil e colaboram mutuamente com uma vasta quantidade de características observadas ao longo dos anos. Neste sentido, Dornelas (2021), Velho e Giacomelli (2017), Firmino et. al. (2014), Chiavenato (2008), Chiavenato (2007) e Dolabella (2006), por exemplo, concordam que os empreendedores (as) são pessoas que se destacam da maioria por possuir motivação singular e serem apaixonados pelo que fazem, o que os (as) diferencia de administradores tradicionais.

Nas palavras de Chiavenato (2008), o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Essa definição envolve não apenas os fundadores de empresas, mas os membros da segunda ou terceira geração de empresas familiares e os gerentes-proprietários, que compram empresas já existentes de seus fundadores. No entanto, o espírito empreendedor está presente em todas as pessoas que — mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios — estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente. (DORNELAS, 2021).

Para Chiavenato (2007), os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de pessoas com esse perfil, desde jovens a pessoas adultas e de todas as classes sociais dão início aos novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações. É essa força vital que faz pulsar o coração da economia.

Para Dornelas (2021), pessoas com perfil empreendedor comumente têm dificuldades de realizar tarefas rotineiras, elas se diferenciam por terem características extras, ou seja, além dos atributos de um administrador comum, e tendem a se preocupar mais com questões estratégicas do negócio, com as quais se sentem mais à vontade.

Velho e Giacomelli (2017) ressaltam que possuir um diploma, ou seja, completar os estudos de uma educação formal não é uma característica do empreendedor, pesquisas revelam que grande parte deles se apoiam no seu conhecimento técnico para desenvolver suas ideias em negócio. E essa inclinação para desenvolver ideias em negócios é que leva

Firmino et. al. (2014), a reconhecerem o (a) empreendedor (a) como agente de mudanças, quem cria possibilidades de negócio com a imaginação e o conhecimento. Colaborando com isso, Mações (2017) defende dois principais motivos dentre os diversos existentes para se iniciar um negócio, o primeiro um conhecimento profundo da indústria por parte dos empreendedores, adquirido fundamentalmente em experiências de trabalho anteriores, o que se associa diretamente com o estudo citado anteriormente. E o segundo, a detecção de nichos de mercado ainda não explorados ou insuficientemente explorados.

Outras características abordadas por Dornelas (2021), Mações (2017) e Firmino et. al. (2014) são que os empreendedores (as) estão sempre em busca de liberdade financeira, realização profissional, o desejo de sair da rotina, de ser seu próprio patrão, de ser reconhecido e admirado, querer deixar um legado e construir seu império.

Todavia é interessante considerar que há uma diferença entre a idade empreendedora apontada na pesquisa de Velho e Giacomelli (2017), a cronológica aponta entre 22 e 45 anos, já a idade empreendedora está associada muito mais a experiência vivida no mundo dos negócios, ou seja, um indivíduo de 25 anos que está em atividade empreendedora a mais tempo que outro de 35 anos pode ter muito mais conhecimento e domínio sobre o assunto. Outro padrão encontrado é que a cada 5 anos as pessoas tendem a reconsiderar seu quadro profissional atual e as tomadas de decisões nesse período são cruciais para o início de uma atividade empreendedora.

Dolabela (2006) evidenciou em seu livro *O Segredo de Luísa* que o (a) empreendedor (a) pode ser um produto do meio em que ele vive e das pessoas as quais ele se inspira, sendo alguém que sonha e busca realizar seu sonho. Dornelas (2021) foi mais específico e pontuou algumas recomendações que podem potencializar o empreendedorismo nos jovens.

Desenvolver habilidades de liderança e conhecimento do mundo e do ambiente no qual vivem, para que consigam superar os desafios das próximas décadas, enfatizar a educação empreendedora como parte da educação formal em todos os níveis, desenvolver o empreendedorismo como tema transversal, não apenas como disciplina, utilizar a interatividade como fonte da pedagogia educacional, com foco na experimentação, na ação, nas análises e solução de problemas; ampliar o uso da tecnologia no ensino tanto para ganhar escala e aumentar a abrangência do tema como para possibilitar a criação de material didático inovador e interativo. (DORNELAS, 2021, p. 12)

Dornelas (2021) acredita que seguindo essas recomendações, a futura geração de empreendedores (as) estaria muito mais preparada para o mercado. Com isso, evidenciou-se três características basilares relacionadas ao perfil destas pessoas: primeiramente é ter iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz. A segunda

característica é que elas utilizam os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico no qual vivem. E a terceira é que elas aceitam assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Para tanto concordando com essas características, Mações (2017) amplia a lista de características atribuídas os empreendedores (as), propondo que dentre outras, quem empreende deve: assumir diferentes estilos de gestão para cada situação, saber motivar a equipe, estar em constante aprendizagem, coragem e capacidade para vencer o medo.

Dolabela (2006) por sua vez, complementa essa lista, afirmando que empreendedores não são e nem devem ser meros aventureiros, embora aceitem riscos, porém devem se comprometer para enfrentá-los de maneira consciente e comprometida. Outro atributo apontado por Firmino et. al. (2014) ligado as pessoas empreendedoras é que elas não se beneficiam sozinhas, mas contribuem com a sociedade gerando empregos e movimentando a economia de modo geral. Dolabela (2006) chama o empreendedor de motor da economia, pois vê nas pessoas uma das mais importantes fontes de conhecimento, valorizando o networking, não se detendo apenas a conteúdos de fontes autorizadas, como literatura técnica, pesquisas e cursos.

Dornelas (2021), cita que o empreendedor destrói a ordem econômica, seja quando insere novos produtos ou serviços, seja quando cria formas de organização ou até pela exploração de novos recursos e materiais. Nesse sentido, aponta o exemplo da Netflix que remodelou o mercado de locadoras no mundo todo.

De modo geral, Dornelas (2021), Mações (2017), Velho e Giacomelli (2017), Firmino et. al. (2014) e Dolabela (2006) concordam que o empreendedor é alguém que possui um sonho e o realiza, que possui uma certa insatisfação ou inquietude e através dela consegue ver o que ninguém vê e entra em ação, acreditando em si mesmo e no seu protagonismo.

É de suma importância considerar que os empreendedores não estão limitados apenas ao ato de “abrir uma empresa”. Dolabela (2006) alerta que todos podem ser empreendedores, ainda que dentro de empresas não originalmente criadas por si, independentemente do seu cargo ou função. Ou seja, podem ser denominados para funções específicas onde exerçam algumas etapas do empreendedorismo. Dornelas (2021) explica que o empreendedorismo pode se desenvolver a partir de quatro etapas, sendo estas: identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócio, determinar e captar os recursos necessários e gerenciar a empresa.

Neste contexto, empreender consiste num processo de constante inovação, que

muitas vezes parte do campo das ideias para responsabilidade a ser desempenhada pela sua equipe de forma motivadora.

2.3 Plano de negócio

O Plano de Negócios consiste em um documento que busca retratar uma empresa existente ou em potencial. Esse documento visa caracterizar o negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar o mercado, projeção de receitas, despesas e resultados financeiros. (DORNELAS, 2005).

Inicialmente o plano de negócio era conhecido pelas expressões plano mestre ou sistema de planos. Apesar do conceito de Plano de Negócio ter chegado ao Brasil ainda na década de 1960, ele só começou a ser utilizado na década de 1970 por órgãos públicos e só se popularizou em 2000 com o aumento de empreendedores interessados em abrir seu próprio negócio. (CHIAVENATO, 2007).

O plano de negócio tem por objetivo contribuir significativamente com o sucesso do empreendimento, minimizando os riscos e possibilitando ao empreendedor maior conhecimento na área de gestão e condução das estratégias, visto que propõem uma visão geral da empresa.

Nesse sentido, Pesce (2012) considera o Plano de Negócios como um documento que está “[...] sempre em desenvolvimento. Quando a empresa e o mercado evoluem, é uma boa ideia atualizá-lo”.

Para Lenzi (2009) o plano de negócio é uma ferramenta dinâmica, mas não a única forma de se chegar ao sucesso pessoal, profissional ou empresarial. O Plano de Negócio permite que se avalie constantemente todas as ações que o empreendedor vem realizando e o que está ajudando na sua trajetória para as conquistas desejadas.

Alperstedt e Carvalho (2006) entendem que o plano de negócio é uma ferramenta que permite prever, antecipar ou reduzir muitas das causas de fracasso em novos negócios. É um documento com estudos estratégicos que comprovam ou não a viabilidade econômica ou social de um projeto.

Tratando-se de uma ferramenta de gestão, para que o plano de negócio possa se tornar eficaz é importante que os dados estejam envolvidos num processo de monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos ou metas.

2.3.1 Estrutura do Plano de Negócio

De acordo com Nakagawa (2011) não há uma única lógica na estruturação e na ordenação do conteúdo de um plano de negócio. Segundo o autor em alguns casos, porém, a estrutura e ordenação devem seguir um modelo fixo. Isso acontece quando o plano de negócio se destina a alguns órgãos financiadores. Nessas situações, é comum a instituição exigir alguns padrões específicos.

Outra característica importante sobre o plano de negócio é a sua necessidade de ser um “documento vivo” para ser realmente benéfico para seus usuários. “Vivo” porque ele precisa ser constantemente atualizado, de acordo com as alterações dos cenários interno e externo (CHIAVENATO, 2007).

Na percepção de Druker (1987) a elaboração do plano de negócio é também uma ótima oportunidade para examinar a quão está a motivação, o conhecimento e o empenho dos sócios, pois a princípio, cada um deles deve ser responsável por uma parte da elaboração no que diz respeito a sua área de desempenho e as atividades pelo qual são responsáveis, depois disso é só ver o desempenho de cada um e colher os resultados pois o mais importante e descobrir as falhas e os erros durante a elaboração do plano e não durante a implementação da empresa evitando assim um gasto desnecessário.

De acordo com os conceitos descritos pelos autores a estrutura do plano de negócio não é algo fixo, no entanto ajuda para que os empreendedores sigam uma linha de pensamento e verifiquem se o negócio está no caminho almejado ou não.

Na execução desse trabalho, será utilizado a estrutura proposta pelo SEBRAE (2013), composta pelos tópicos abaixo relacionados.

2.3.1.1 Sumário executivo

O sumário executivo é o resumo das informações mais importantes do planejamento do seu projeto. Nesse momento é importante pensar o que a equipe de gerenciamento precisa saber sobre o projeto (KOTLER, 2000).

Um sumário executivo eficaz permite que os participantes tenham uma visão geral de todo o projeto e dos pontos mais importantes, sem a necessidade de aprofundar-se em todos os detalhes. (FELLIPE, 1996).

Sendo assim é no sumário executivo que leitor decidirá se continua ou não a ler o seu Plano de Negócio. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, contendo a síntese

das principais informações que constam em seu plano. Deve ainda ser dirigido ao público alvo e explicitar qual o objetivo do plano em relação ao leitor. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

2.3.1.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O projeto é “[...] um empreendimento único e não repetitivo, de duração determinada, formalmente organizado e que congrega e aplica recursos visando o cumprimento de objetivos pré-estabelecidos” (PRADO, 1998, p. 18).

Conforme SEBRAE (2013) este tópico pode ser entendido, como a definição, de forma sintética, do projeto ou negócio que se pretende desenvolver ou implantar. Indica como a empresa irá se estruturar para iniciar suas atividades, os produtos e serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, onde será localizada a empresa, o montante de capital a ser investido, qual será o faturamento mensal, o lucro que se espera obter com o negócio, em quanto tempo o investimento vai trazer retorno, bem como as estratégias a serem adotadas para o alcance dos objetivos.

2.3.1.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Conforme Dornelas (2005), apresenta-se neste tópico um currículo resumido dos empreendedores, expondo suas habilidades e esclarecendo a participação de cada um na construção e execução do projeto.

Para Bernardi (2003), as pessoas apresentadas aqui são responsáveis diretamente pelo sucesso do negócio. É preciso estar claro que elas têm conhecimento e motivação para fazer a roda girar. É mais do que sabido, na prática que um colaborador motivado, valorizado, numa gestão humanizada, e desenvolvido na empresa tende a desenvolver-se e fixar-se, reforçando sua lealdade e melhorando sua produtividade.

Portanto, nessa etapa será conhecido os responsáveis pela organização.

2.3.1.1.3 Dados do empreendimento

Nesta seção do plano apresenta-se um breve resumo da organização da empresa

ou negócio, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento, se for o caso. Enfatizando as características únicas de seu produto ou serviço, bem como a forma que podem beneficiar o cliente. Dando uma ideia do que se espera conseguir em três ou cinco anos. (SEBRAE, 1996).

A descrição legal da empresa deve conter o nome da empresa, que deve estar registrado legalmente antes da abertura do negócio e o tipo de empresa e enquadramento, ou seja, se é micro, pequena ou média empresa, sociedade anônima, companhia limitada, corporação etc. Cada tipo tem diferentes vantagens e desvantagens em relação à legislação (impostos, financiamentos, obrigações, etc.) e também em relação ao ambiente externo (bancos, fornecedores etc.) que devem ser considerados. (FELIPPE, 1996).

A descrição da empresa também deve responder questões como, quando e porque a empresa foi criada, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como se desenvolveu, e o que está sendo planejado para o futuro, além da descrição da equipe gerencial, estrutura legal, localização, manutenção de registros, seguro e segurança. (KOTLER, 2000).

Esta sessão reserva além da apresentação do negócio, a organização e controle da empresa. Traz também a visão de como é a saúde financeira do empreendimento.

2.3.1.1.4 Missão da empresa

Cobra (1992) expõe a importância de a missão estar apoiada em crenças que proporcionam os fundamentos básicos para dirigirem ações executivas, ou seja, a postura estratégica da empresa deve ser calcada em seus princípios, suas crenças e na sua filosofia.

Segundo Serra et al (2004), missão consiste na explicação por escrito das intenções e aspirações da organização, com o objetivo de difundir o espírito da empresa que está ligada à visão e a todos os membros da instituição.

De acordo com Silva et al (2004), à medida que a organização é implantada e o tempo vai transcorrendo, aumenta a importância de passar a todos os integrantes da organização uma ideia clara a seu respeito, de qual é o seu propósito empresarial atual e futuro. Daft (2006), diz que a missão geralmente revela a filosofia da empresa, assim como seu propósito.

As pessoas e as empresas adoram vencer. Mas apenas conquistam o sucesso aquelas que tem clareza de onde querem chegar. Por isso a empresa deve disponibilizar

aos seus colaboradores as ferramentas certas, assim terão a oportunidade de alcançar os melhores resultados. Esse é o papel da missão nas organizações.

2.3.1.1.5 Setores de atividade

De acordo com SEBRAE (2013) os principais setores da economia são: agropecuária, indústria, comércio e prestação de serviço.

- Agropecuária – são negócios cuja atividade principal diz respeito ao cultivo do solo para produção de vegetais e/ou a criação e tratamento de animais;
- Indústria – empresas que transformam matérias-primas em produtos acabados;
- Comércio – organizações que vendem mercadorias diretamente ao consumidor;
- Prestação de serviço – empreendimentos que ofertam o próprio trabalho ao consumidor.

Neste item coloca-se o setor no qual a empresa está relacionada.

2.3.1.1.6 Formas Jurídicas

Antes dos empreendedores abrirem um negócio, eles precisam escolher uma estrutura legal, ou seja, a forma jurídica para a empresa.

Neste tópico apresenta-se o regime jurídico escolhido pelos sócios. Se a empresa necessita de alguma licença especial, algum controle governamental ou ambiental. Se existe alguma legislação específica voltada para o negócio da empresa.

Assim Daft (2006) cita três escolhas básicas: individual, em sociedade ou sociedade anônima. Em concordância com o referido autor, empresa individual é definida como uma empresa de propriedade particular para obter lucro. Na sociedade uma empresa é de posse de duas ou mais pessoas. Já, a sociedade anônima caracteriza-se por ter o capital dividido em ações, limitando-se as responsabilidades dos sócios ao valor de emissão das ações que possuem.

Para o SEBRAE (2013), a forma jurídica determina a maneira pela qual o empreendimento vai ser tratado pela lei, assim como seu relacionamento jurídico com terceiros. As formas mais comuns para micro e pequenas empresas são:

- Microempreendedor individual (MEI): pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário.

- Empresário Individual: pessoa física que exerce atividade econômica organizada para produção ou circulação de bens ou serviços.
- Empresa individual de responsabilidade limitada: constituída por uma pessoa, que responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com bens pessoais do titular.
- Sociedade limitada: composta com no mínimo dois sócios, pessoa física ou jurídica. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização de capital.

Nesta etapa do plano de negócio opta-se pela forma jurídica de acordo com os empresários.

2.3.1.1.7 Enquadramento tributário

O enquadramento tributário é uma obrigação contábil para toda empresa. Hoje o Brasil tem três modelos: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Cada um deles, agrupa um determinado perfil de empresas e alíquotas de diferentes impostos, que são recolhidos periodicamente.

Segundo Dau (2021), o simples nacional é o regime que simplifica o recolhimento de impostos para microempresa (ME) e empresas de pequeno porte (EPP). A ME possui faturamento anual de até R\$ 360 mil, e as EPP tem faturamento anual acima de R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões.

Ainda de acordo com o autor, o simples nacional oferece diversas vantagens para essas empresas, como cobrança dos impostos em guia única e alíquotas menores que os outros regimes.

Para Ribeiro (2021) todas as empresas podem utilizar esse enquadramento como regime tributário do Lucro Presumido, desde que faturem até R\$ 78 milhões anualmente.

Carrijo (2021) complementa que as empresas tributadas por esse regime devem cumprir algumas obrigações acessórias como: livro razão, livro diário, escrituração contábil digital (ECD) e relação anual de informações sociais (RAIS). Ainda nas palavras do autor as alíquotas aplicadas neste regime são as seguintes:

- IRPJ – 15% sobre a presunção do lucro;
- PIS – 0,65% sobre receita bruta mensal;
- CSLL – 9% sobre a presunção do lucro;

ISS – de 2 % a 5% sobre receita mensal, variando conforme serviço prestado e município;

COFINS – 3% sobre receita bruta mensal.

Ribeiro (2021) explica que lucro real é definido pelo lucro contábil. As empresas optantes por este regime geralmente possuem muitas despesas o que diminui consideravelmente a margem de lucro.

Nas palavras de Dau (2021) este regime assim como lucro presumido exige diversas obrigações contábeis e financeiras para Receita Federal e do Estado. A opção pelo lucro real é adotada quando lucro é inferior a 32% do faturamento no período de apuração.

Ainda contextualizado por Dau (2021) as alíquotas para este regime são:

IRPJ – 15% para lucro até R\$ 20.000,00 e 25% quando lucro for superior a R\$ 20.000,00

CSLL – 9% sobre lucro;

COFINS – 3% sobre receita bruta;

PIS – 0,65% sobre receita bruta;

ISS – de 2% a 5% variando conforme negócio e município.

2.3.1.1.8 Capital social

De acordo com SEBRAE (2013), capital social é o valor investido que será colocado à disposição da empresa pelos sócios, seja bens financeiros ou bens materiais.

2.3.1.1.9 Fonte de recurso

Na concepção de Dolabela (2003), todo negócio precisa de uma infraestrutura inicial, composta de bens e materiais que possibilitam a arrancada e o início das operações. No entanto, muitas vezes o empreendedor não possui recursos próprios suficientes para arcar com estes gastos e surge a necessidade de financiamento.

Para Dornelas (2005), a maioria das organizações opta por dívidas de longo prazo ou por constantes equidades de capital para preparar o crescimento organizacional. Nesses casos, o plano de negócio é uma essencial ferramenta para o empreendedor, pois é pela análise do plano que o investidor tomará sua decisão pelo investimento ou não.

Desta forma ao criar e manter atualizado o plano de negócio, o empreendedor tem a chance de atrair a atenção de investidores para possíveis aportes financeiros ou até mesmo conseguir, de forma menos burocrática, o acesso a linhas de crédito empresariais.

2.3.1.2 Análise de mercado

Conforme Cobra (1992), o mercado é constituído de compradores, e esses compradores são individualizados em gostos e preferências. Identificar compradores com comportamentos de compra homogênea é o grande desafio da segmentação de mercado, pois esse é capaz de absorver quantidades crescentes de produtos e preços declinantes. Nesse sentido, “a segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa” (KOTLER, 1998, p. 225).

Os clientes diferem em seus desejos, poder de compra, localização geográfica, hábitos de compra e atitudes, entretanto as empresas não estão dispostas a personalizar seu produto ou serviço e oferecer a cada comprador individualmente, elas buscam atingir um número maior de pessoas com os mesmos desejos, procuram separar alguns segmentos amplos que formam um mercado isolado.

2.3.1.2.1 Estudo dos clientes

Nas palavras de Cobra (1992), como as necessidades dos clientes não são estáticas e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades, observa-se que essas mudanças obrigam frequentemente a empresa a alterar as estratégias de marketing.

Para Bateman e Snell (2006) existem dois tipos de consumidores. Há os consumidores finais que se caracterizam por comprarem os produtos ou serviços que a organização oferece. E existem também os consumidores intermediários, aqueles que compram matéria-prima ou produtos no atacado para depois vendê-lo aos consumidores finais. Nesta sessão do plano de negócio é definido qual o público que a empresa deseja alcançar.

2.3.1.2.2 Estudo dos concorrentes

Cobra (1992) acredita que administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. Para o autor, a concorrência faz com que a empresa atente para a organização, adaptação e até mesmo inovação para poder vencer a batalha do mercado. Isso ocorre através de um balanceamento dos pontos fortes e fracos da empresa versus da concorrência e na aferição das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

De acordo com o contexto de Marketing, para ser bem-sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes. Assim, os profissionais de marketing devem fazer mais do que simplesmente se adaptar às necessidades dos consumidores-alvo. Devem ganhar vantagem estratégica posicionando agressivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes na mente dos consumidores. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Analisar a concorrência é uma das formas de fortalecer os objetivos da empresa. Pois quando se tem noção da sua posição no mercado, o gestor pode identificar oportunidades ou, até mesmo, necessidade de melhoria que, muitas vezes podem ser alcançadas com simples ajustes na estratégia empresarial.

2.3.1.2.3. Estudo dos fornecedores

O comportamento dos fornecedores conforme Cobra (1992) precisa ser cuidadosamente monitorado, pois as suas alterações de custos frequentemente afetam o preço final do produto/serviço oferecido pela empresa. Qualquer alteração que interfira na qualidade do produto/serviço oferecido pelo fornecedor também pode afetar negativamente no negócio da organização. O autor também diz que o fornecedor sempre deve ser visto como concorrente potencial.

A gestão de fornecedores visa diminuir os custos relativos a estocagem, permitindo a empresa administrar de forma racional suas mercadorias. Possibilita que seja desenvolvida uma política de compras buscando preços mais competitivos, qualidade em suas aquisições e confiabilidade na entrega.

2.3.1.3 Plano de marketing

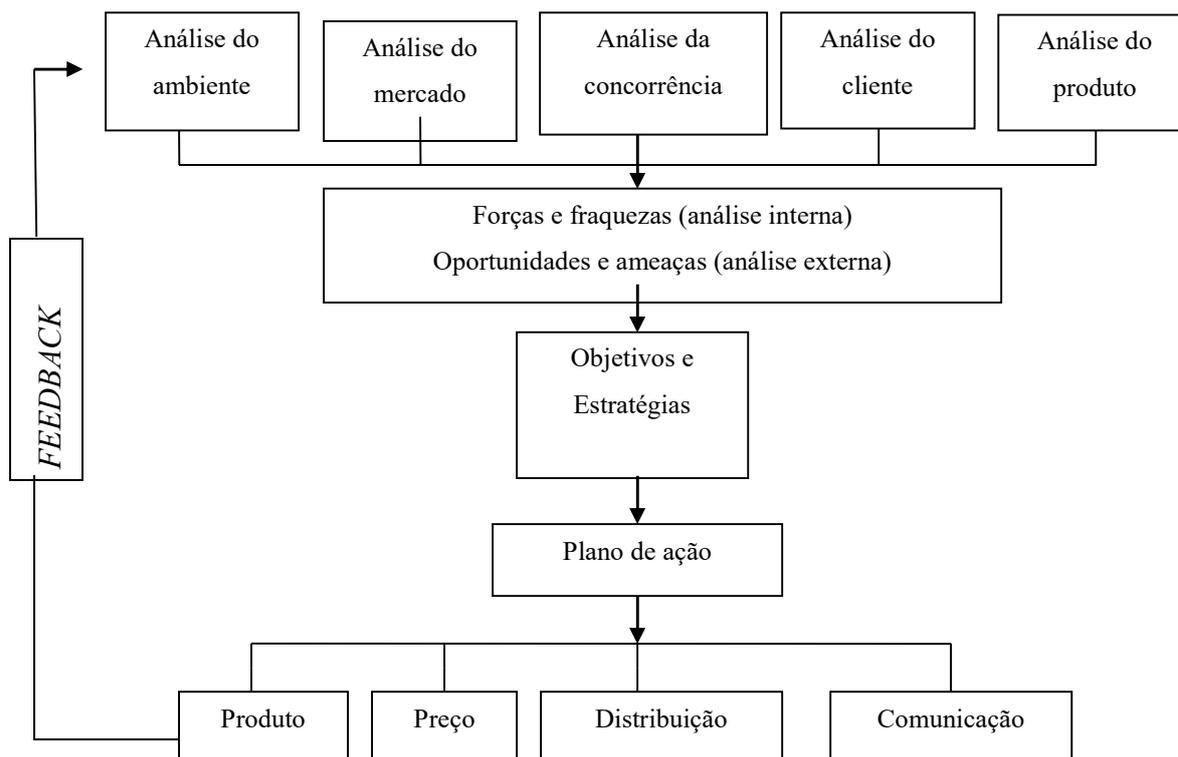
Para Kotler (2000, p. 30), “o marketing é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Stefano, Neto e Godoy (2008, p. 78), pontuam que “o comportamento do consumidor é o tema chave para sustentar a atividade mercadológica realizada com o intuito de desenvolver, promover e vender produtos”.

De acordo com o SEBRAE (1996), o plano de marketing é uma ferramenta de gestão que visa planejar ações de como atuar no mercado, possibilitando aumento de vendas, captação de clientes, desenvolvimento de estratégias de comunicação, entre outros posicionamentos. Portanto auxilia o empreendedor a criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Telles (2003) descreve que a formalização do plano de marketing constitui importante orientação para o negócio. O planejamento de marketing deve considerar cinco etapas: análise de oportunidades de marketing, pesquisa e seleção de mercados-alvo, desenvolvimento de estratégias de marketing, planejamento de programas e organização de marketing e implementação e controle do esforço de marketing. A figura 1 ilustra de forma simplificada essa estrutura.

Figura 1: Estrutura de um Plano de Marketing



Fonte: Telles (2003 p. 10)

Desta forma o plano de marketing beneficia a empresa por ajudar os seus gestores e colaboradores a estabelecer prioridades. Especialmente sobre como investir seus recursos e comunicar para todos o rumo que a empresa deseja.

2.3.1.3.1. Descrição dos principais produtos e serviços

Segundo Cobra (1992), uma vez definidas as unidades estratégicas de negócio, é essencial determinar os produtos ou serviços a serem ofertados, de modo que satisfaçam os clientes de acordo com suas necessidades.

No entendimento de Bernardi (2003), a concepção de um produto ou serviço depende de observação e pesquisa, além de inovação e criatividade, uma vez que não adianta maiores esforços do marketing sem um bom produto e uma visão global de atendimento.

Nesta sessão é onde se encontram as informações mais detalhadas dos produtos e serviços ofertados pela empresa.

2.3.1.3.2 Preço

Cobra (2003) descreve preço como uma expressão do valor de um produto ou serviço. Conforme Bernardi (2003), o preço é um dos principais fatores do composto do marketing, é essencial e vital para empresa. Com a crescente diversificação da oferta no mercado, à consciência do consumidor e o acirramento da concorrência, o mercado tende a sinalizar o preço que está disposto a pagar, o que implica profundas mudanças na gestão da empresa e na abordagem do mercado. Para isso é necessário que a organização estruture sua política de preço, o que implica no lucro é consequência de um preço dado e de uma estrutura de custos e despesas competitivas.

O preço de venda é um dos fatores que influencia muito a decisão do cliente. Em mercados com grande número de concorrentes, as empresas precisam ter certeza de que estão oferecendo a melhor oferta sem perder lucratividade.

2.3.1.3.3 Estratégias promocionais

Para Cobra (2003, p. 345), “a promoção de vendas significa o uso de técnicas de incentivo para criar uma percepção do valor da marca entre consumidores e distribuidores”. O autor complementa que o objetivo é aumentar as vendas em curto prazo e incentivar o consumidor a continuar comprando.

Conforme SEBRAE (2013), a promoção é considerada toda a ação que tem por objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou usufruir dos seus serviços.

2.3.1.3.4 Estrutura de comercialização

Neste item são relacionadas às ações do dia-a-dia para aumentar os benefícios na área comercial da empresa. Dois pontos devem ter total atenção, a inserção no mercado e o relacionamento com o cliente.

De acordo com SEBRAE (2013) a estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição. Cobra (2003) afirma que ter um bom produto ou serviço não basta, é necessário que ele esteja junto ao cliente no menor tempo e nas melhores condições de exposição, custo e uso. Com as facilidades de compra via internet e outros meios, o grande

desafio do marketing tradicional ou do novo marketing virtual é a distribuição. Existem diversas opções de canais como: atacado, varejo, distribuidoras, *networks*, entre outros.

Ainda conforme o autor citado é de suma importância avaliar detalhes como custo da estrutura de distribuição, ter cuidado com a distância dos depósitos intermediários, custos com transportes, níveis de estoque. Pois o processo é constituído desde a manipulação de produto ou serviço ter o suporte final de serviços ao cliente, com atendimento de reclamações, garantias, reparos e trocas (COBRA, 2003).

Bernardi (2003), contextualiza que a logística é um grande diferencial estratégico para a empresa no mercado, tendo em vista a alta similaridade e padronização dos produtos/serviços.

O canal de distribuição tem total importância no diferencial estratégico da empresa, pois ele aumenta ou diminui a satisfação dos clientes. O principal objetivo é garantir disponibilidade e agilidade na entrega dos produtos ou serviços. O processo de logística eficiente permite otimizar recursos e garantir os prazos.

No plano de negócio, os empreendedores devem descrever os instrumentos utilizados para aprimorar os produtos/serviços e o atendimento ao cliente, comentar como o produto está disponibilizado no mercado, que ações a empresa possui para despertar o interesse da comunidade pelos produtos e de que forma a área de venda pode trabalhar para conquistar o cliente.

2.3.1.3.5 Localização do negócio

De acordo com o SEBRAE (2013), a definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividade. Um bom ponto é aquele que gera volume razoável de vendas.

2.3.1.4 Plano de operacional

O plano operacional tem como objetivo descrever como a empresa opera. Envolverá os aspectos logísticos da organização, bem como as diversas responsabilidades da equipe de gestão, as tarefas de cada departamento, o capital e as despesas necessárias à exploração do negócio, que foram mencionados na descrição do negócio. Também se

descreve os objetivos de cada departamento e como o departamento deve atuar para atingir os grandes objetivos traçados para a empresa (SEBRAE, 1996).

Segundo Bernardi (2003), o plano de operações trata da forma como a empresa está organizada para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada. O desenvolvimento de planos operacionais é um processo dirigido, seguro e preciso, pois há um roteiro delineado, pelos objetivos globais, qualitativos e quantitativos e pelas estratégias definidas.

Bernardi (2003), cita ainda que o plano operacional é a forma de viabilizar e concretizar as estratégias, definindo papéis, ou metas operacionais, ou ainda quantificando os recursos necessários para o desenvolvimento de um planejamento financeiro.

Os planos operacionais incluem as seguintes áreas: marketing, produção, organização, recursos humanos, finanças e controle. No plano operacional é delineada genericamente cada área, mas a estrutura minuciosa e suas particularidades serão desenvolvidas nos capítulos próprios de cada um.

Conforme Pontes Jr. e Osterne (2004), o plano de operações descreve a localização e instalações, equipamentos, os sistemas e processos de produção, a necessidade de pessoal, os seguros e as responsabilidades que o mercado exige da organização, para que esteja no nível da concorrência.

Então nessa sessão estará como se organiza a empresa quanto tarefas e operações do cotidiano.

2.3.1.4.1 Layout

Daft (2006) comenta que depois de um produto ou serviço ser projetado, os sistemas são montados para aquisição de materiais, a próxima consideração é o planejamento para a produção real por meio do *layout* das instalações. Conforme o referido autor há quatro tipos mais comuns de *layout* onde se definem como do processo, do produto, celular e de posição fixa.

- a) De processo: é nesse tipo em que todas as máquinas que desempenham uma função ou tarefa similar são agrupadas em um local;
- b) De produto: nesse modelo as máquinas e as tarefas são organizadas de acordo com as etapas progressivas na produção de um único produto;

- c) Celular: baseado nos princípios da tecnologia de grupo, e no qual as máquinas dedicadas às sequências das operações são agrupadas em células. A tecnologia do agrupamento em células proporciona algumas das eficiências do *layout* do processo e do produto;
- d) Posição fixa: compreende o modelo onde o produto permanece em um local e os funcionários e os equipamentos são levados até ele.

Por meio do layout ou arranjo físico, constitui-se a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como:

- a) aumento da produtividade;
- b) diminuição do desperdício e do retrabalho;
- c) maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de venda;
- d) melhoria na comunicação entre setores e pessoas.

2.3.1.4.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviço

De acordo com SEBRAE (2013), é importante estimar a capacidade instalada da empresa, conhecer o quanto é produzido, quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente.

2.3.1.4.3 Processos operacionais

No entendimento de Chiavenato (2007), vivemos em um mundo de organizações. Tudo o que a sociedade requer e do qual necessita é inventado, criado, desenvolvido, produzido e comercializado por organizações.

O mesmo autor afirma que as organizações não funcionam ao léu. Elas não sobrevivem, crescem ou se tornam bem-sucedidas por mero acaso. O sucesso organizacional não é fruto exclusivo de sorte, mas de uma série infindável de decisões, ações, aglutinação de recursos, competências, estratégias em uma busca permanente de melhores resultados. O que leva a organização rumo a excelência e ao sucesso não são apenas os produtos, serviços, competências e recursos, mas o modo como ela arranja tudo isso e é administrada. (CHIAVENATO, 2007).

Este tópico mostra como a empresa é administrada, em que cargo da direção são tomadas as decisões. Deve-se explicar por que o tipo de administração escolhido é o melhor para a empresa, evidenciando suas vantagens.

Deve-se também evidenciar a quem os colaboradores devem se reportar, quais as principais áreas da administração e suas atribuições e quais as medidas utilizadas para melhorar o desempenho da organização. É interessante também descrever como é informatizado o processo administrativo e produtivo da empresa e quais suas vantagens e desvantagens na rotina da empresa.

2.3.1.4.4 Necessidade de pessoal

O SEBRAE (2013), ressalta a importância da projeção do pessoal que a empresa precisa para manter seu funcionamento.

Para atingir este objetivo, as organizações devem investir em atração de talentos de mercado e também na formação de pessoas capazes de enfrentar os desafios do negócio, além de observar diariamente o comportamento geral de como as relações acontecem no dia a dia da empresa.

2.3.1.5 Plano financeiro investimento total

Depois de definir todas as etapas que a equipe deve realizar para atingir as metas estabelecidas dentro de um período de tempo especificado, é importante listar os recursos que devem ser fornecidos a cada departamento listado. Os gráficos são muito úteis nesta parte do plano de negócios, para que os gerentes e potenciais investidores possam entender a situação geral. Cada valor especificado para uma meta deve conter uma breve descrição para justificar o valor especificado. (FELIPPE,1996).

O planejamento financeiro está associado ao sucesso que a empresa pretende alcançar, pois através dele, consegue-se traçar metas a longo e curto prazo tornando possível que objetivos sejam atingidos.

2.3.1.5.1 Estimativa dos investimentos fixos

Segundo Dolabela (1999), o investimento fixo são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.

Investimentos fixos correspondem a todos os bens que a empresa precisa possuir para que funcione de maneira apropriada.

2.3.1.5.2 Capital de giro

Dolabela (1999) conceitua como os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, etc.

Este item envolve recursos de rápida renovação que representa a liquidez da operação disponível para entidade.

2.3.1.5.3. Investimentos pré-operacionais

Para Dolabela (1999) as despesas pré-operacionais são os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação.

Este tipo de investimento são ações que dão o ponta pé inicial nas operações da empresa, sendo algumas realizadas uma única vez, e outras de forma recorrente.

2.3.1.5.4. Investimento total (resumo)

No entendimento de Degen (1989), depois de comprovada a viabilidade do conceito do negócio os executivos devem estar convencidos que o novo negócio tem grande potencial de crescimento e lucratividade, aí é chegada a hora destes usarem seus

conhecimentos e contatos no setor para atrair investimentos, que viabilizem financeiramente o empreendimento.

O investimento inicial diz respeito à quantia de dinheiro que a empresa precisará para iniciar suas atividades. Dolabela (1999, p.223), classifica três tipos de gastos que compõem o investimento inicial:

- Despesas pré-operacionais: gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação.
- Investimentos fixos: são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.
- Capital de giro inicial: são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, coloca-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, etc.

O investimento inicial é o valor que o empreendedor necessita para tirar o seu negócio do papel e torná-lo realidade.

2.3.1.5.5 Estimativa do faturamento mensal

A estimativa de vendas/faturamento é um passo essencial para o restante do planejamento, pois através do conhecimento de quanto se pretende obter, é possível prever e planejar outros orçamentos, como: deduções, despesas variáveis sobre vendas, tais como frete, comissões e impostos.

O exercício de previsão de vendas conforme Cobra (1992) é um permanente desafio, pois a previsão é à base do planejamento financeiro, da produção e do próprio planejamento em marketing, porque tudo reflete no orçamento da empresa.

Segundo Dolabela (2003), a previsão de vendas menciona o quanto à empresa espera vender ou gerar receitas sobre o produto/serviço. Deve-se ser realista e mostrar a demanda que a empresa pode obter. Baseia-se, entre outros fatores, no segmento de mercado pretendido, nas tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, na capacidade do público-alvo em aceitar e absorver o novo produto e/ou serviço.

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

Na contextualização do SEBRAE (2013) esta etapa é onde fica conhecido o custo com materiais para cada produto produzido, no caso as indústrias.

Já a terceirização de acordo com Giosa (1999) é um processo de gestão pela qual se repassam algumas atividades para terceiros, com quais estabelecem uma parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas a negócio em que outra.

De acordo com Polônio (2000), o processo de terceirização foi resultante da busca incessante da redução de custos e melhoria da qualidade, uma vez que a empresa que terceiriza, concentra energia em suas atividades principais, deixando para empresas especializadas a realização de atividades que exigem curto investimento para buscar sempre qualidade e segurança, com otimização de custos, necessário num mercado cada vez mais competitivo.

A terceirização ocorre quando o serviço ou produto não está dentro do objetivo da empresa, e para ter um custo menor, procura alguma organização especializada.

2.3.1.5.7. Estimativa de custo de comercialização

Nesta etapa serão registrados os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. (SEBRAE, 2013). Esse tipo de despesas incide diretamente sobre as vendas e, assim como custos diretos ou mercadoria vendida, classifica-se como custo variável.

2.3.1.5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Neste item é apurado os custos com materiais diretos na indústria e custo da mercadoria vendida no comércio (SEBRAE, 2013).

A apuração do custo de matérias diretos e/ou mercadorias vendidas ajuda a entender os custos bem como é fundamental na hora da precificação do produto/serviço e para busca de uma margem ideal de lucro bruto – especialmente comparado ao custo de mercadorias do setor.

Esta apuração também auxilia na situação financeira do negócio na hora de fechar contratos e acordar condições de pagamento.

2.3.1.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra

Neste momento, de acordo com SEBRAE (2013), define-se quantas pessoas serão necessários para o funcionamento do negócio. Bem como quanto será preciso para os custos com encargos sociais.

Entende-se como custo de mão de obra todo valor destinado ao pagamento da força de trabalho da empresa. Nessa conta estão incluídos gastos com benefícios, encargos sociais, encargos trabalhistas, bem como a própria remuneração paga aos colaboradores.

2.3.1.5.10 Estimativa de custo com depreciação

Nesta etapa, calcula-se quanto é o desgaste das máquinas e equipamentos, veículos, enfim os ativos imobilizados da empresa com o passar do tempo (SEBRAE, 2013).

Depreciação pode ser entendida como um recurso contábil, que tem por objetivo registrar o desgaste efetivo dos bens pelo uso ou perda de utilidade.

2.3.1.5.11 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Aqui de acordo com SEBRAE (2013), estima-se todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou quantidade vendida em determinado período.

Em síntese, a estimativa de custos fixos operacionais mensais são aqueles que a empresa terá para funcionar, ou seja, os custos que não dependem de quanto a empresa fature ou produza.

2.3.1.5.12 Demonstrativo de resultados

No entendimento de Ross et al (2000), as demonstrações financeiras projetadas representam um instrumento conveniente e facilmente compreensível de sintetização das informações relevantes de um projeto. Para elaborar tal demonstração, necessita-se de estimativas de variáveis tais como número de unidades do produto vendidas, preço de venda, custos fixos e variáveis.

Esta projeção resulta da análise de vendas e de custos. Vendas decorrem da análise de mercado e custos são estimados com base no processo produtivo. Para o caso de custos poderemos utilizar os desempenhos passados (caso se trate de uma expansão) ou de dados do fabricante (caso seja a implantação de um processo produtivo novo. (WOILER e MATHIAS 1996, p.232).

Para Hoji (2000), a demonstração de resultado de exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta oscilações no patrimônio líquido da empresa em diferentes momentos. A DRE é apresentada de forma dedutiva, inicia-se com a receita operacional bruta (vendas) e dela deduz-se os custos e despesas (custos de produção, devoluções de vendas, abatimentos e impostos sobre a venda, para apurar o lucro líquido.

Por meio da demonstração de resultados são projetados os lucros ou prejuízos de uma empresa, pela análise das receitas e despesas em um determinado período. Para Dornelas (2005) a demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Segundo o autor, da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidos, resultando na receita líquida. Desta se deduz os custos dos produtos vendidos, fabricados ou prestados, para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. (DORNELAS, 2005).

Conforme Souza (2003), para a elaboração da demonstração do resultado do exercício, pode-se utilizar o método das percentagens sobre vendas, que consiste na suposição de que os custos dos produtos vendidos, as despesas operacionais e as despesas com juros, etc., serão estimados em percentuais, cuja base será a previsão de vendas.

Uma demonstração de resultados projetada mostra aquilo que a empresa espera em determinado período. Esta projeção ainda permite acompanhar se a empresa está no caminho esperado, atingindo seus objetivos propostos.

2.3.1.5.13 Indicadores de viabilidade

Para Clemente (1998), investimento é um desembolso feito visando gerar benefícios futuros durante um período de tempo futuro através do planejamento. Ao se tomar a decisão de investir, espera-se que os benefícios sejam suficientes para cobrir os gastos e que, além disso, sobre um adicional correspondente ao risco do negócio.

No entendimento de Bernardi (2003), a decisão de investir necessita do estudo do projeto e da sua viabilidade econômica. O estudo do projeto se define por um conjunto de pesquisas, suposições e conclusões, que permitem avaliar a conveniência de investir ou não. Na sequência, o estudo da viabilidade econômica testa os números, avalia os custos, as receitas, as despesas, a estrutura de financiamento, a rentabilidade preliminar do projeto, mediante o aprofundamento dos estudos até que se obtenha um grau de confiança suficiente para a aplicabilidade do projeto.

Para que se possa afirmar que tal projeto é viável, utilizam-se vários critérios e métodos que auxiliam na apuração dos dados existentes e que forneçam informações quanto à possibilidade de aplicar o projeto.

Podemos citar alguns indicadores como: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento (SEBRAE, 2013).

2.3.1.5.13.1 Ponto de equilíbrio

Para Clemente (1998), ponto de equilíbrio representa a quantidade mínima produzida e vendida, em determinado período, para que se consiga cobrir todos os custos do projeto. Nesse período o lucro equivale à zero.

Bernardi (2003) representa o ponto de equilíbrio com a seguinte equação:

$$Q = \frac{CF + DF}{PVu - (CVu + DVu)} \quad (1)$$

Em que:

Q = Ponto de equilíbrio

CF = Custo fixo de um período

DF = Despesa fixa de um período

PVu = Preço de venda unitário

CVu = Custo variável unitário de um período

DVu = Despesa variável unitária de um período

Bernardi (2003) afirma que com a aplicação do conceito, o volume de vendas deve ser suficiente para que a empresa cubra seus custos e despesas, de modo que o lucro seja nulo. A partir do ponto Q, portanto, é que a empresa passa a gerar lucros.

O ponto de equilíbrio empresarial é um fator extremamente necessário para garantir que determinada empresa tenha possibilidade de se desenvolver mais, gerar competitividade e evitar prejuízos financeiros.

2.3.1.5.13.2 Lucratividade

O SEBRAE (2013), delimita lucratividade como um indicador que mede o lucro líquido em relação as vendas ou prestação de serviços. Este é um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado a competitividade. Sendo assim, se a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isto porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.

$$\boxed{\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{RECEITA TOTAL}} \times 100} \quad (2)$$

Fonte: SEBRAE (2013)

A lucratividade apresenta o indicador de eficiência operacional obtido sob forma de percentual, que indica quanto a empresa ganha ou perde com o trabalho que desenvolve.

2.3.1.5.13.3 Rentabilidade

O SEBRAE (2013), define a rentabilidade como um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido pelos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{INVESTIMENTO TOTAL}} \times 100 \quad (3)$$

Fonte: SEBRAE (2013)

Rentabilidade como conceito trazido da Economia, aponta o grau de sucesso de determinado investimento econômico, calculado a partir do percentual de remuneração do capital investido na atividade.

2.3.1.5.13.4 Prazo de retorno do investimento - *payback*

Ross et al (2000), entendem o período de *payback* como o tempo necessário para recuperar o investimento inicial. Weston e Brigham (2000) ensejam que o processo de cálculo do *payback* é simples, somam-se os fluxos futuros de caixa para cada ano até que o custo inicial do projeto de capital seja coberto.

Souza (2003), afirma que esse método é útil na análise de projetos, para a mensuração do risco. Para empresas que elaboram projetos de investimento de capital e decidem por sua implantação, quando o prazo de retorno do investimento for menor que o padrão preestabelecido, o projeto será aprovado, se o prazo for maior será rejeitado. O *payback* fornece um indicio de risco e liquidez do projeto.

No entendimento de Weston e Brigham (2000), um *payback* longo representa que os valores investidos no projeto levarão muito tempo para retornar.

Souza (2003) utiliza em análises de investimento a fórmula a seguir para cálculo do *payback*.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Valor do investimento}}{\text{Valor dos fluxos de caixa}} \quad (4)$$

Fonte: SEBRAE (2013)

No entanto essa fórmula só é válida para fluxos de caixa constantes e em geral, na prática os fluxos ocorrem com valores desiguais durante os períodos.

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia da pesquisa

Quanto aos objetivos, o estudo seguiu os parâmetros de uma pesquisa descritiva. Segundo Chizotti (2013), a pesquisa descritiva é definida como aquela que descreve uma realidade, como o próprio nome diz.

Utilizou-se desse tipo de pesquisa a medida em que se investigou e descreveu o mercado em que a empresa estará adentrando, o perfil dos clientes, sua concorrência, bem como a análise financeira.

Quanto aos procedimentos, o trabalho enquadrou-se como um estudo bibliográfico e estudo de caso. De acordo com Chizotti, (2013), a pesquisa bibliográfica é um dos tipos de pesquisa que costuma ser mais comum. O estudo bibliográfico é normalmente feito a partir da análise de fontes secundárias que abordam, de diferentes maneiras, o tema escolhido para estudo. As fontes podem ser livros, artigos, documentos monográficos, periódicos (jornais, revistas, etc), textos disponíveis em sites confiáveis, entre outros locais que apresentam um conteúdo documentado.

Pode-se dizer que o trabalho utilizou uma análise qualitativa e quantitativa, sendo qualitativa na análise ambiental e quantitativa na análise financeira.

4. DESCRIÇÃO DO ESTUDO

4.1 Apresentação de dados

4.1.1 O mercado de transporte escolar no município

O município de São Luiz Gonzaga, tem 33.124 mil habitantes, classificando-se como uma cidade de porte médio, tendo como economia principal a agricultura, pecuária

e o comércio local, uma cidade em constante desenvolvimento. No presente ano do estudo o município consta com 15 escolas que trabalham com ensino fundamental, médio e escolas infantis, onde observa-se uma demanda crescente por transporte escolar.

Atualmente a cidade comporta 4 empresas de transporte escolar com 2 veículos em circulação incluído a PS Baggio e 2 empresas com apenas 1 veículo em circulação. Pensando nessa necessidade que a PS Baggio entrou em atividade, buscando suprir a demanda de alunos que procuram este tipo de serviço. Destaca-se que a empresa pretende ofertar um serviço que prime pela qualidade, ou seja, com segurança, conforto e pontualidade.

4.1.2 Perfil da empresa

A PS Baggio é uma empresa que teve seu início através de análise e estudos realizados em sala de aula, e tem por objetivo um novo conceito de prestação de serviços no transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga-RS, almejando um negócio diferenciado.

A Prestadora de Serviços Baggio está localizada na BR 285, Km 564 Bairro Trevo em São Luiz Gonzaga-RS, e vem atuando no mercado desde 02/10/2018, primeiramente com a locação de caminhão caçamba e posteriormente com o Transporte Escolar, foco desse trabalho.

A empresa tem como missão “trabalhar e vender produtos e serviços de forma digna, correta e inteligente sendo reconhecida pelos nossos clientes, parceiros e colaboradores”.

Os princípios de atuação consistem em gerar a satisfação relacionada a seus clientes promovendo e estimulando a busca contínua dos serviços prestados pela empresa para uma melhor tranquilidade dos pais. Tendo compromisso com a integridade, respeitando e valorizando cada cliente em suas atividades.

A empresa é composta por 2 monitoras e 3 motoristas sendo um deles o proprietário, que também atua na administração e operação dos serviços, sendo que todos estão capacitados a desenvolver suas atividades.

O mercado de atuação é no município de São Luiz Gonzaga-RS, onde consta com uma sede de aproximadamente 4000 m², com 1 escritório administrativo e operacional, 1 galpão, 2 vans, 1 caminhão caçamba, 1 carro de linha leve que é utilizado no administrativo da empresa.

Figura 6: Sede da empresa



Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.3 Sumário executivo

4.1.3.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O plano de negócio é uma ferramenta de planejamento e gestão. Que funciona como uma espécie de raio-x que descreve a ideia de negócio, os objetivos que queremos alcançar e os passos necessários para alcançar esses objetivos.

Com a Plano de negócio da PS Baggio não será diferente, buscamos através deste a eficiência que fará com que tenhamos sucesso nas atividades, buscando entender o mercado, traçar estratégias, procurar crescer como empresa, demonstrando assim a viabilidade do estudo e fazer acontecer! Dessa forma, diminuindo os riscos e as incertezas da empresa junto ao mercado.

4.1.3.2 Dados dos empreendedores, experiência, profissional e atribuições

A empresa tem como sócio o Sr. Paulo Rogerio de Lima Baggio, que reside na Rua Gomes Carneiro, 1885; Bairro - Raimundo Gomes Neto, no município de São Luiz Gonzaga-RS, seu contato pessoal é 55 99697-2188. O mesmo iniciou suas atividades comerciais com apenas 7 anos. De 1999 até 2006, trabalhou no posto de combustível da família na cidade de Coronel Bicaco-RS, posteriormente de 2007 até 2009 cursou ensino médio na Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM, onde morou em internato na própria escola. Logo no ano de 2010 foi aprovado no concurso público na cidade de Coronel Bicaco-RS, com a função de agente sanitário.

Nos anos seguintes, de 2011 até 2012, trabalhou no setor Administrativo da empresa Foco Farma, perfazendo atividades administrativas, financeiras e controle de estoque. Em 2013 até 2019 atuou como gerente administrativo e financeiro dos Postos Santo Antônio na Cidade de São Luiz Gonzaga-RS e Santo Ângelo-RS. Já em meados de 2020 participou de um projeto de loteamento e no último ano de 2021 deu início na empresa aqui estudada.

4.1.3.3 Dados do empreendimento

Razão Social: PAULO ROGERIO DE LIMA BAGGIO ME

Nome Fantasia: PS BAGGIO

CNPJ: 31.498.514/0001-42

Ins. Estadual: 126/0094445

Endereço: XXXXX

E-mail: XXXX@XXXX

Dados bancários

Banco: CC XXXX AG XXXX

CNPJ: XX.XXX.XXX/XXXX-XX

4.1.3.4 Missão da empresa

Trabalhar e vender produtos e serviços de forma digna, correta e inteligente sendo reconhecida pelos nossos clientes, parceiros e colaboradores.

4.1.3.5 Setores de atividade

De acordo com a literatura descrita no referencial teórico a empresa enquadra-se no setor de prestação de serviços.

4.1.3.6 Forma jurídica

Segundo os autores supracitados a empresa enquadra-se quanto à forma jurídica como empresário individual.

4.1.3.7 Enquadramento tributário

Conforme legislação brasileira a empresa está enquadrada como optante pelo regime do Simples Nacional e ISS (imposto sobre serviços).

4.1.3.8 Capital social

O capital social investido pelo sócio é no valor de R\$ 259.201,37, este refere-se a 100% das quotas da empresa aplicadas ao transporte escolar.

4.1.3.9 Fontes de recurso

A fonte dos recursos é oriunda de capital próprio sendo este capital formado da seguinte forma:

Tabela 1 – Fonte de recursos

Descrição	%	R\$
Recursos Próprios (Participação de Investimento)	80%	207.361,10
Recursos Próprios (Rescisão Trabalhista)	20%	51.840,27
	100%	259.201,37

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.4 Análise de mercado

4.1.4.1 Estudo dos clientes

Ao analisar o mercado no município de São Luiz Gonzaga buscou-se conhecer e entender o público alvo do negócio de Transporte Escolar. Percebe-se que esse público é composto por alunos das escolas públicas e privadas, com faixa etária de 04 anos aos 18 anos, alunos que cursam entre as séries, pré, do ensino fundamental até alunos do ensino médio. Porém, verifica-se que o contato é feito com os pais, com isso percebe-se a importância de se conhecer e entender os responsáveis, sejam eles, os pais e os avós, que trabalham e dependem de um transporte para fazer a locomoção dos seus filhos ou netos.

Ao entender a necessidade do transporte escolar como uma atividade prioritária da família, com grande procura por pessoas que trabalham fora de casa e tem horários a cumprir, a empresa buscou atender à necessidade dos contratantes e atingir suas expectativas, priorizando sempre a segurança, conforto e pontualidade. Após a inserção no mercado e a fidelização dos clientes, a empresa pretende trabalhar com um preço de mensalidade acima do mercado, optando por se diferenciar por meio da qualidade do serviço prestado.

A padronização foi um ponto primordial e de grande importância, pois todas as rotas são formadas com horários base, fazendo assim com que os alunos sempre estejam prontos no horário previsto na rota evitando atraso e garantindo melhor organização aos pais. O valor da mensalidade está R\$ 170,00 sendo pago via boleto todo dia 10.

A comunicação da empresa é muito fluente tanto com a equipe interna, quanto com os pais, o que possibilita que todos os avisos cheguem até os responsáveis.

4.1.4.2 Estudo dos concorrentes

Foi desenvolvido uma análise SWOT, para poder analisar a concorrência. Como a empresa iniciou sua atividade após a pandemia, a concorrência estava com dificuldade financeira e muitas delas, que estavam desorganizadas, acabaram saindo do mercado, fazendo com que a demanda não fosse atendida.

Após realizada a análise entre os concorrentes, a empresa buscou observar e descrever as suas forças e fraquezas (internas) e as ameaças e oportunidades do mercado, buscando perceber sua vantagem competitiva.

Tabela 2: Análise SWOT

Força	Fraqueza
Frota própria e renovada	Preço do diesel alto
Motoristas capacitados	Preço das peças alta
Monitoras	Renovação de frota
Manutenção preventiva	
Veículos 100% regularizados	
Custo fixo baixo	
Estrutura própria	
Software de gestão	
Veículos monitorados	
Recebimento via boleto	

Segurança	
Conforto	
Pontualidade	
Padronização	
Veículos com seguro	
Fiscalização municipal	
Boa comunicação com os pais	
<hr/>	
Oportunidade	Ameaças
Grande demanda	Fiscalização municipal
Trânsito intenso	Manutenção cara
Falta de tempo dos pais	Pandemia
Fiscalização municipal	

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.4.3 Estudo dos fornecedores

Na análise dos fornecedores, procurou-se identificar os fornecedores e colocar em planilhas padronizadas que facilitasse o contato. Os principais fornecedores da empresa são: posto de combustível, autopeças, revenda de pneus e mecânicos.

A melhor forma que se encontrou para fazer boas compras, foi trabalhando de forma preventiva, com isso foi possível averiguar os preços por meio de pesquisa, buscando produtos com melhor custo x benefício.

O consumo de diesel é responsável por 20% do faturamento, com isso a empresa está efetuando a instalação de um tanque de 5.000LTS com bombas de abastecimento, obtendo uma melhoria de compra de no mínimo 0,40 centavos por litro de diesel.

Em relação a mecânica, foi feito uma parceria com a empresa Clinicar, onde leva-se a peça e a mão de obra é cobrada de forma justa e coerente, tendo assim exclusividade no serviço.

A revenda de pneus é realizada com duas empresas locais, Coopatrigo e Jorge Pneus, onde prioriza-se o contato, o preço e a qualidade.

As compras de peças são normalmente realizadas em outras localidades, prezando sempre por marcas reconhecidas pela qualidade e durabilidade. Com a intenção de se conseguir melhor preço, muitas vezes, as peças são compradas direto de fornecedores primários.

4.1.5 Plano de Marketing

4.1.5.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Transporte Escolar

4.1.5.2 Preço

Atualmente a empresa está operando com o valor mensal de R\$ 170,00 (alunos que vão e vem) e 120,00 (alunos que só vem ou vão), com margem de 40%, preço este que está de acordo com o mercado (concorrência). Porém a empresa está buscando um novo conceito de transporte escolar e isso fará com que o cliente esteja adquirindo nossos serviços não pelo preço e sim pela qualidade, segurança, conforto e pontualidade.

Desta forma elaborou-se a seguinte tabela de preços:

Tabela 3 – Preço do serviço cobrado

Serviço	R\$
Alunos vai e vem	R\$ 170,00
Alunos só vem	R\$ 120,00
Taxa boleto adicionada a mensalidade	R\$ 2,50

Fonte: Elaborada pelo autor

Para se chegar a este valor de serviço, observou-se a seguinte fórmula:

Figura 7: Fórmula de cálculo de preço de venda do serviço

$$\text{Preço do Serviço: } \frac{\text{CF} + \text{CV}}{1 - (\text{IMP} + \text{ML})} \quad (5)$$

Fonte: Elaborada pelo autor

Levando em consideração a fórmula e aplicando os valores atuais, surge valor a ser cobrado dos clientes. Com isso podemos identificar que o objetivo da empresa com relação ao preço está sendo alcançado.

Tabela 4: Preço de venda do serviço

Custo fixo + Custo variável	R\$ 94,87
Imposto (2%)	0,02
Margem (40%)	0,42
Aplicando fórmula	
CF + CV	R\$ 94,87
1 - (IMP + Margem)	0,58
Valor do serviço	R\$ 163,57

Fonte: Elaborada pelo autor

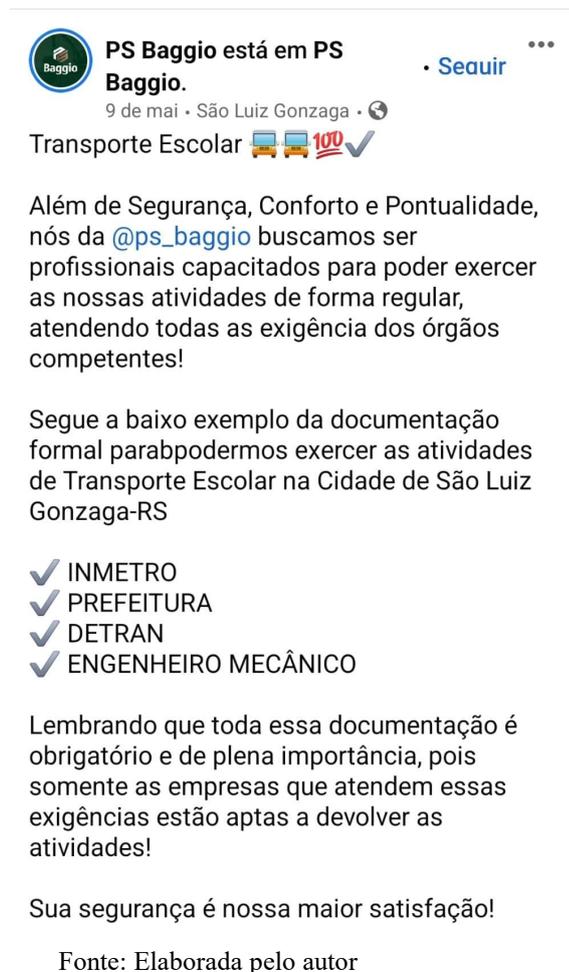
4.1.5.3 Estratégias promocionais

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes para adquirirem nossos serviços e não os dos concorrentes. Pensando assim, a empresa trabalha muito suas redes sociais e a divulgação junto as escolas. Percebe-se que quando a referência vem da escola existe uma segurança por parte dos pais na aquisição do serviço. No entanto, as redes sociais quando bem trabalhadas, gerando informações e instruções do dia a dia, demonstram o cuidado da empresa em proporcionar um serviço de qualidade.

Na plataforma, existe uma interação entre empresa e clientes, através de mensagens e compartilhamentos de imagens e textos. O objetivo da rede social é conectar-se aos clientes, criando uma página mais transparente e mostrar os serviços. A figura a seguir ilustra esta rede social:

Figura 8 – Página do Facebook





A empresa também trabalha com a rede Instagram for Business ou como mais conhecida Instagram para empresas, é um conjunto de ferramentas que permite que a empresa tenha um perfil comercial, faça anúncios e acessem dados dos seguidores na rede social, atingindo seu público alvo.

Na figura 9 ilustra se a página como hoje está na rede:

Figura 9 - Instagram

← **ps_baggio** 🔔 ⋮

 **55** **496** **328**
Publicaç... Seguidor... Seguindo

Prestadora de Serviços Baggio
 📄 Transporte Escolar
 📞 55 99635-1193 ✉ psbaggio@outlook.com
 📍 psbaggio285 Facebook... mais
 Ver tradução
 api.whatsapp.com/send?phone=5555996351193&...

Meus Cursos

CURSO
PARA CONDUTORES DE VEÍCULO DE TRANSPORTE DE ESCOLARES

unicfc

DE ESCOLARES

Elementos da Direção Defensiva

ELEMENTOS DA DIREÇÃO DEFENSIVA

As técnicas de direção defensiva estão agrupadas em cinco elementos básicos, que serão analisados a seguir.

Meus Cursos

CURSO
PARA CONDUTORES DE VEÍCULO DE TRANSPORTE DE ESCOLARES

unicfc

É tempo de renovar sonhos, convicções e atitudes. Deixe esse espírito de renascimento tomar conta de você.

Baggio

SEGURANÇA, CONFORTO E PONTUALIDADE ☎ 99635-1193

ENTRE EM CONTATO PELO WHATSAPP E GARANTA UMA VAGA PARA SEU FILHO!

VAGAS LIMITADAS

Baggio

SEGURANÇA, CONFORTO E PONTUALIDADE ☎ 99635-1193

Sua segurança é nossa maior satisfação

A SEGURANÇA DO SEU FILHO ESTÁ EM PRIMEIRO LUGAR

Fique tranquilo! Nossas vans e condutores são regulamentados, conforme as normas estabelecidas pelo detran.

Baggio

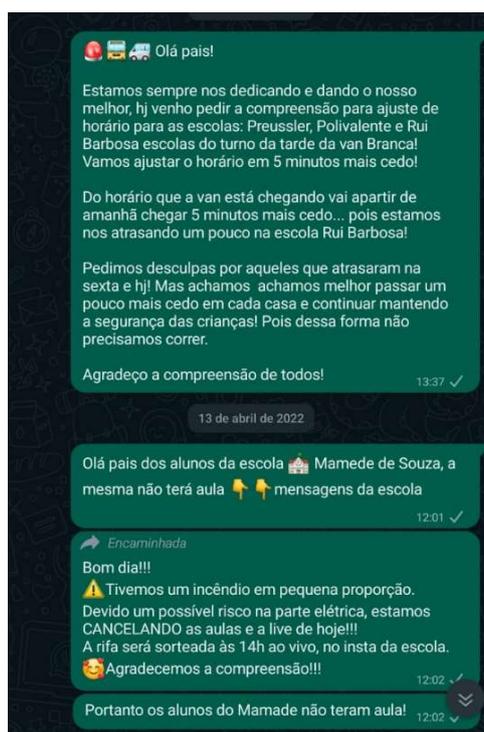
Atendimento ao transporte escolar

Fonte: Elaborada pelo autor

WhatsApp Business facilita a interação com os clientes e oferece ferramentas para automatizar, classificar e responder rapidamente a mensagens. Tornando a empresa eficiente na comunicação, tanto com clientes como entre colaboradores.

Como apresenta a figura 10 o grupo tem com finalidade a melhor informação, facilitando a interação e comunicação com os responsáveis, tornando a empresa eficiente e ágil com informações importantes.

Figura 10: Grupo WhatsApp com responsáveis



Fonte: Elaborada pelo autor

Outro meio de comunicar é o cartão interativo uma ferramenta inovadora, com inúmeras vantagens e benefícios, como por exemplo: facilitar a comunicação, apresentar e promover os produtos e serviços da empresa de forma online, criar uma rede de contatos online.

Figura 11: Cartão Interativo



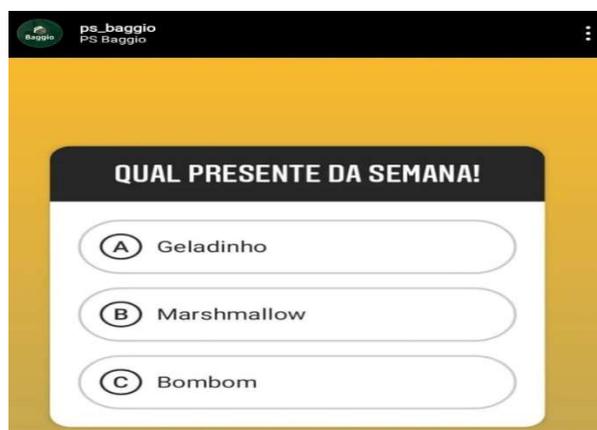
Fonte: Elaborada pelo autor

Um método de fidelização aos alunos, tornando toda a sexta feira um momento de descontração e de diversão. Tornando o transporte um espaço alegre, descontraído e divertido.

Essa atividade é estimulada usando o Instagram, para que assim os pais e os nossos seguidores tenham a interação e o conhecimento do carinho e atenção que dedicamos ao nosso público alvo. Posteriormente é realizado a surpresa conforme a votação “interação” feita por enquete na rede social.

Abaixo, a figura 12, evidencia a atividade.

Figura 12: Surpresa Semanal



Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.5.4 Estrutura de comercialização

Nossa estrutura é formada pelos colaboradores, motorista e monitoras, profissionais devidamente uniformizados e com protocolos de abordagem aos clientes, visando sempre a padronização e suas ações para entregarmos um trabalho de qualidade. Todos os veículos têm cartão de visita e folders para podermos fazer as divulgações nos portões das escolas.

O cartão de visitas é a representação da empresa que é entregue para um possível cliente ou parceiro. Buscamos através dele transmitir os valores que a empresa em e filosofias que prega.

Figura 13: Cartão de Visita



Fonte: Elaborada pelo autor

Para divulgação da empresa com objetivo de atingir o público alvo, foi usado a saída das escolass como ponto estratégico para a divulgação, assim atingindo 100% o público alvo.

Figura 14: Folder de divulgação



Fonte: Elaborada pelo autor

Esse mecanismo de divulgação atrai os olhos dos clientes, ao perceber que a empresa atua em alguns bairros, chamando a atenção dos moradores do bairro mencionado (público alvo), e assim mostrando que nossos veículos trabalham de forma organizada e padronizada.

Figura 15: Folder de área de atuação



Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.5.5 Localização do negócio

A localização está relacionada a uma boa logística, pois a empresa tem projetos de novas atividades onde dependem de uma boa logística e de fácil acesso na cidade. A empresa tem um ambiente organizado, limpo e com uma infraestrutura padronizada para poder atender seus clientes de forma eficiente em um ambiente receptivo.

A empresa está localizada na BR 285 Km 564, SN, Bairro Trevo – São Luiz Gonzaga-RS.

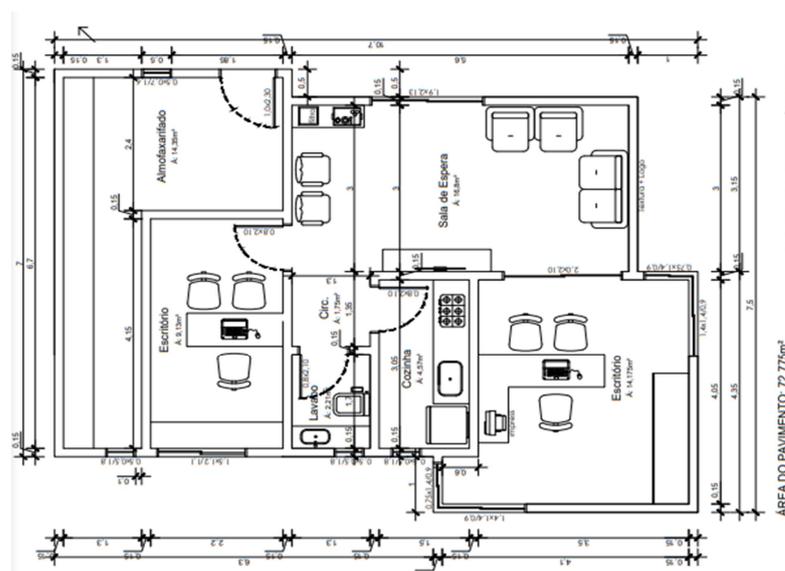
4.1.6 Plano operacional

4.1.6.1 *Layout* ou arranjo físico

O adequado espaço para as ações administrativas é essencial para a gestão da empresa. No caso em estudo é formado por um escritório administrativo, um escritório financeiro, sala de espera, banheiro, cozinha e um almoxarifado, um ambiente harmônico de forma estratégica e eficaz.

Para melhor análise do layout da empresa segue abaixo a planta baixa.

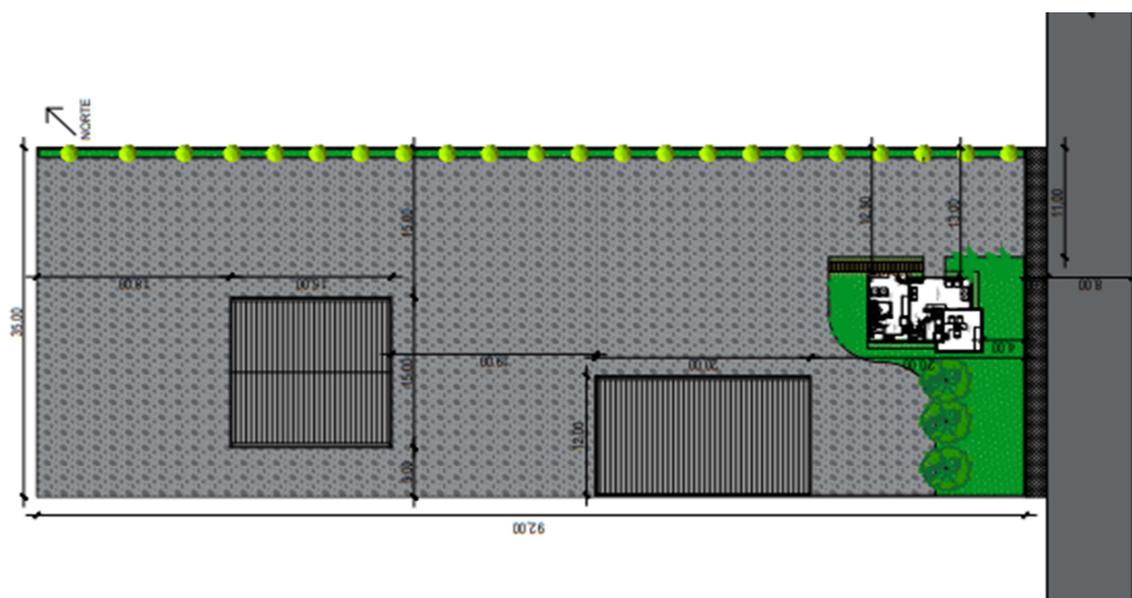
Figura 16: planta da área interna



Fonte: Elaborada pelo autor

A organização também conta com uma área externa, ambiente onde ficam as instalações de infraestrutura utilizadas para a manutenção e limpeza dos veículos. Além da garagem, onde ficam os veículos quando não estão sendo utilizados. A empresa tem projetos futuros por isso toda a ampliação e os ambientes são pensados para as futuras atividades.

Figura 17: planta da área externa



Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.6.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviço

A capacidade de alunos é relativa às rotas que estão formadas, mas para se manter uma qualidade na prestação de serviço a empresa estabeleceu uma capacidade entre 120 a 130 alunos.

4.1.6.3 Processos operacionais

A empresa utiliza um cronograma de atividades pois o gestor acredita que para existir uma instituição organizada e com processos padronizados, que consiga transmitir para equipe de forma profissional as responsabilidades a eles atribuídas é de suma importância utilizar deste meio. E desta maneira facilitar o dia a dia da organização bem como a fiscalização das atividades.

Tabela 5: Lista de cronogramas de atividades

Processos operacionais	Periodicidade
Administrativas	Mensal
Administrativas contratações	Na ocorrência
Administrativas demissões	Na ocorrência
Administrativas	Diária
Motorista	Diária
Motorista	Semanal
Monitora	Diária
Monitora	Semanal
Vistoria Veicular	Semestral

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.6.4 Necessidade de pessoal

A empresa conta com cinco colaboradores atualmente. A tabela a seguir apresenta as funções de cada um, bem como as exigências para cada função. A empresa tem como pré-requisito a solicitação de cópia desta comprovação, para fins de manter a segurança.

Se tratando do cargo de monitora, as mesmas são treinadas e orientadas conforme os cronogramas operacionais, para que se tenha um bom desempenho e a qualidade dos serviços sejam mantidos.

Tabela 6: Colaboradores

Cargo/função	Quantidade	Requisitos
Motorista	2	Habilitação D + Curso Transporte Escolar
Motorista	2	Ensino Médio Completo + Treinamento
Secretária	1	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7 Plano financeiro investimento total

4.1.7.1 Estimativa dos investimentos fixos

O investimento fixo realizado pela empresa é de R\$ 219.390,00 e está distribuído conforme demonstra a tabela 7.

Tabela 7: Estimativa de investimento fixo

Veículos			
Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
Renault Master 2011	1	R\$ 85.000,00	R\$ 85.000,00
Peugeot Boxer 2014	1	R\$ 110.000,00	R\$ 110.000,00
Sub-total			R\$ 195.000,00
Móveis e utensílios			
Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
Computadores	2	R\$3.200,00	R\$6.400,00
Impressora	1	R\$1.200,00	R\$1.200,00
Escritório Completo	1	R\$7.800,00	R\$7.800,00
Escritório Básico	1	R\$2.200,00	R\$2.200,00
Poltronas Entrada	2	R\$600,00	R\$1.200,00
Cafeteira	1	R\$800,00	R\$800,00
Bebedouro de Água	1	R\$890,00	R\$890,00
Cozinha	1	R\$600,00	R\$600,00
Geladeira	1	R\$800,00	R\$800,00
Aparador Sala de Espera	1	R\$1.200,00	R\$1.200,00
Lava jato	1	R\$1.300,00	R\$1.300,00
Sub-total			R\$24.390,00
Total geral			R\$ 219.390,00

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.2 Capital de giro

Conforme relatado no referencial teórico deste trabalho, o capital de giro é calculado a partir da análise das contas a receber - cálculo do prazo médio de vendas. Assim, verifica-se que o prazo médio das contas a receber fica em torno de 10 dias, conforme tabela 8.

Tabela 8: Contas a receber prazo médio

Prazo	%	Nº dias	Média ponderada dias
Boleto	100	10	10

Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa conseguiu formar um financeiro com liquidez, organização e com software que possibilita um máximo controle com prazo médio muito curto. Pois ao

termino do mês da prestação de serviço emite um boleto para dia 10 do mês seguinte, fazendo assim com que tenha suas contas a receber enxuto.

Tabela 9: Contas a pagar prazo médio

Fornecedor	Condição	Nº dias	Média ponderada dias
Posto de combustível	A prazo	15	15
Mecânico	A vista		
Autopeças	A prazo	15	15
Auto elétrica	A vista		

Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa trabalha com alguns parceiros como fornecedores e tem estabelecido com os mesmos que os produtos adquiridos serão faturados para dia 15 do mês seguinte, e os prestadores de serviços o pagamento será a vista.

Trabalhamos também com a metodologia de caixa mínimo, ou seja, tem se estabelecido como regra a reserva equivalente a 3 meses do valor médio dos seus custos, como medida de segurança, porém diante as tabelas acima podemos ver que a receita entra até dia 10 do mês seguinte e as despesas dia 15 do mês seguinte, fazendo assim com que as receitas do mês consigam cobrir as despesas.

Desta forma constitui se o capital da empresa, como demonstrado na tabela 10:

Tabela 10: Capital de giro

Descrição	Quantidade	Valor	Total
Custo mensal	3	R\$ 11.858,69	R\$ 35.576,07

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.3 Investimento pré-operacionais

A organização entende como investimentos pré-operacionais todos aqueles itens que devem ser seguidos antes mesmo de operar, na atividade de transporte existe uma fiscalização muito rigorosa, isto é, toda e qualquer empresa deve seguir os regulamentos e documentação para que assim esteja certificado para a realização da atividade.

Os investimentos pré-operacionais estão descritos na tabela 11.

Tabela 11: Investimentos Pré-operacionais

Descrição	Quantidade	Valor	Total
Lotação Prefeitura	2	R\$ 35,60	R\$ 71,20
CRVA - Veículo	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Locação			
Eng. Mecânico	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
Taxa Prefeitura	2	R\$ 45,90	R\$ 91,80
CRVA	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00
Alvara Prefeitura	1	R\$ 192,30	R\$ 192,30
Divulgação	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Curso Transporte	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Escolar			
Adesivos	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.4 Investimento total (resumo)

O investimento realizado para a efetivação da empresa foi distribuído em veículos, móveis e utensílios. Todos os investimentos foram analisados e adquiridos de forma eficiente, buscando e priorizando a qualidade, para que assim a organização pudesse ser destaque e que consiga atingir seu público alvo de forma eficaz e com o reconhecimento daqueles que necessitam da atividade disponibilizada pela empresa. Estes investimentos estão descritos na tabela 7 acima mencionada, somados ao capital de giro investido e os investimentos pré-operacionais apresentados na tabela 12.

Conforme dados da pesquisa os investimentos compõem a seguinte estrutura, mencionado na tabela 12:

Tabela 12: Investimento total

Descrição	%	Valor
Total de Investimentos Fixos	84%	R\$ 219.390,00
Total Capital de Giro	14%	R\$ 35.576,07
Total Investimentos Pré-Operacionais	2%	R\$ 4.235,30
Total	100%	R\$ 259.201,37

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.5 Estimativa do faturamento mensal

A estimativa de faturamento deve ser amplamente avaliada, pois deve cobrir os custos de operação e ainda proporcionar rendimentos. A tabela 13 expõe o faturamento previsto.

Tabela 13: Faturamento

Descrição	Quantidade	Valor	Total
Transporte Escolar Ida e Volta	86	R\$ 172,50	R\$ 14.835,00
Transporte Escolar Ida ou Volta	39	R\$ 112,50	R\$ 4.387,50
Total			R\$ 19.222,50

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6 Estimativa do custo unitário de matéria prima, materiais diretos e terceirizações

4.1.7.6.1 Projeção Custos

Os custos projetados no exercício das atividades da empresa estão são analisados e pensados com valores que consigam atender as necessidades da organização, buscando ter um custo dentro de uma realidade e apenas o necessário, mas sempre preocupado em manter a qualidade.

Tabela 14 - Projeção de Custos do transporte escolas considerando 2 Vans

Descrição	Valor
MOTORISTA 01	R\$ 1.600,00
MOTORISTA 02	R\$ 1.500,00
MOTORISTAS 13º (10 MESES)	R\$ 310,00
MOTORISTAS FÉRIAS (10 MESES)	R\$ 310,00
MOTORISTAS 1/3 FÉRIAS (10 MESES)	R\$ 103,33
AUXILIAR 01	R\$ 700,00
AUXILIAR 02	R\$ 600,00
AUXILIARES 13º (10 MESES)	R\$ 130,00
AUXILIARES FÉRIAS (10 MESES)	R\$ 130,00
AUXILIARES 1/3 FÉRIAS (10 MESES)	R\$ 43,33
INSS E FGTS - TODOS	R\$ 704,00
COMBUSTIVEL	R\$ 2.500,00
MANUTENÇÃO 01	R\$ 1.000,00
MANUTENÇÃO 02	R\$ 1.000,00

GPS VANS	R\$ 120,00
SEGURO VANS	R\$ 120,00
TAXAS	R\$ 41,30
LANCHES P/ CLIENTES (CAFÉ, BOLACHA)	R\$ 300,00
BOLETOS - 125*2,5	R\$ 262,50
Total	R\$ 11.474,46

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.2 Estimativa de custo de comercialização

Estima-se um custo da prestação do serviço que fica no limite de faturamento conforme a legislação do SIMPLES que é a forma como a empresa está enquadrada, ou seja, uma receita até 180.000,00 a.a. (cento e oitenta mil reais) este valor for utilizado numa projeção de 10 meses.

Tabela 15: Imposto SIMPLES

Imposto	%	Valor	Total
IRPJ	0,00%	R\$ 18.000,00	R\$ 0,00
CSLL	0,00%	R\$ 18.000,00	R\$ 0,00
COFINS	0,00%	R\$ 18.000,00	R\$ 0,00
Pis/Pasep	0,00%	R\$ 18.000,00	R\$ 0,00
INSS	4%	R\$ 18.000,00	R\$ 720,00
ISSQN	2%	R\$ 18.000,00	R\$ 360,00
Valor imposto	6,00%		R\$ 1.080,00

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.3 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadoria vendidas

Este campo é relacionado ao custo variável da empresa, portanto pode-se considerar, nesse momento, o combustível e a manutenção, conforme demonstra a tabela 16.

Tabela 16 – Custo variável

Descrição	Valor
Combustível	R\$ 2.500,00
Manutenção 01	R\$ 1.000,00
Manutenção 02	R\$ 1.000,00
Total	R\$ 4.500,00

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.4 Estimativa dos custos com mão de obra

A mão de obra é contemplada com uma remuneração bem acima do mercado, pois a organização acredita que a valorização pessoal e monetária trará maior empenho e produtividade a empresa.

Tabela 17: Custo com mão de obra

Descrição	Valor
Motorista 01	R\$ 1.600,00
Motorista 02	R\$ 1.500,00
Motoristas 13º (10 meses)	R\$ 310,00
Motoristas férias (10 meses)	R\$ 310,00
Motoristas 1/3 férias (10 meses)	R\$ 103,33
Auxiliar 01	R\$ 700,00
Auxiliar 02	R\$ 600,00
Auxiliares 13º (10 meses)	R\$ 130,00
Auxiliares férias (10 meses)	R\$ 130,00
Auxiliares 1/3 férias (10 meses)	R\$ 43,33
INSS E FGTS - todos	R\$ 704,00
Total	R\$ 6.130,66

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.5 Estimativa de custo com depreciação

A estimativa de custo com a depreciação é a percepção de quanto os bens da empresa vão desvalorizando conforme sua utilização e o passar dos anos, a empresa utiliza a vida útil de 5 anos como base.

Tabela 18: Custo com depreciação

Descrição	Valor unitário	Vida útil	Depreciação
Renault Master 2011	R\$ 85.000,00	5	R\$ 1.416,67
Peugeot Boxer 2014	R\$ 110.000,00	5	R\$ 1.833,33
Computadores	R\$ 3.200,00	5	R\$ 53,33
Impressora	R\$ 1.200,00	5	R\$ 20,00
Escritório Completo	R\$ 7.800,00	5	R\$ 130,00
Escritório Básico	R\$ 2.200,00	5	R\$ 36,67
Poltronas Entrada	R\$ 600,00	5	R\$ 10,00
Cafeteira	R\$ 800,00	5	R\$ 13,33
Bebedouro de Água	R\$ 890,00	5	R\$ 14,83
Cozinha	R\$ 600,00	5	R\$ 10,00

Geladeira	R\$ 800,00	5	R\$ 13,33
Aparador Sala de Espera	R\$ 1.200,00	5	R\$ 20,00
Lava jato	R\$ 1.300,00	5	R\$ 21,67
Total			R\$ 3.593,16

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.6 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos projetados no exercício das atividades da empresa estão demonstrados de forma realista, controlada e enxuta. Pois a organização acredita, que quanto menor os custos fixos maiores são as chances de sobrevivência diante de um cenário incerto.

Tabela 19: Custos fixos operacionais mensais

Descrição	Valor
Motorista 01	R\$ 1.600,00
Motorista 02	R\$ 1.500,00
Motoristas 13º (10 meses)	R\$ 310,00
Motorista férias (10 meses)	R\$ 310,00
Motorista 1/3 férias (10 meses)	R\$ 103,33
Auxiliar 01	R\$ 700,00
Auxiliar 02	R\$ 600,00
Auxiliares 13º (10 meses)	R\$ 130,00
Auxiliares férias (10 meses)	R\$ 130,00
Auxiliares 1/3 férias (10 meses)	R\$ 43,33
INSS E FGTS (todos)	R\$ 704,00
Combustível	R\$ 2.500,00
Manutenção 01	R\$ -
Manutenção 02	R\$ -
Imposto ISS	R\$ 384,20
GPS VANS	R\$ 120,00
Seguro vans	R\$ 120,00
Taxas	R\$ 41,30
Lanches para clientes (café, bolacha)	R\$ 300,00
Boletos - 125*2,5	R\$ 262,50
Total	R\$ 9.858,66

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.7 Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados permite a empresa conhecer o que está obtendo de resultado.

Tabela 20: Demonstrativo de resultados

Receita Bruta	R\$ 19.210,00
(-) Imposto	R\$ 1.152,60
(-) Custo Fixo/Variável	R\$ 11.474,47
<hr/>	
Lucro líquido	R\$ 6.582,93

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 20 fica evidenciado que a empresa em questão está com superávit, ou seja, resultado positivo.

4.1.7.6.8 Indicadores de viabilidade

4.1.7.6.8.1 Ponto de equilíbrio

Neste campo a empresa fez a análise baseado em seu produto (os alunos), pois dessa forma torna o entendimento muito mais claro e rápido. Para que se cubra o custo total da empresa, precisa-se de 75 alunos.

Tabela 21: Ponto de equilíbrio

Custo total	R\$ 11.474,47
Mensalidade média	R\$ 153,68
<hr/>	
Nº de alunos	75

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.8.2 Lucratividade

A lucratividade está próxima do objetivo real, pois a organização almeja uma rentabilidade total de entre 35% e 40%. E como está exposto na tabela 22, hoje a empresa está com lucratividade de 34%.

Tabela 22: Lucratividade

Lucro líquido	R\$ 6.582,93
Receita total	R\$ 19.210,00
<hr/>	
Lucratividade %	34%

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.8.3 Rentabilidade

A rentabilidade está dentro do almejado, pois a organização busca chegar próximo dos 3%.

Tabela 23: Rentabilidade

Lucro líquido	R\$ 6.582,93
Investimento	R\$ 259.201,37
<hr/>	
Rentabilidade	3%

Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.7.6.8.4 Prazo de retorno do investimento – *payback*

O prazo médio está dentro do esperado, pois a organização tem como objetivo a busca do investimento no prazo de 4 anos (48 meses). O que o estudo apresentou é bem positivo pois mostra que 9 meses antes do esperado terá o retorno do seu investimento.

Tabela 24: Prazo de retorno

Investimento	R\$ 259.201,37
Lucro líquido	R\$ 6.582,93
<hr/>	
Prazo de retorno	39 meses

Fonte: Elaborada pelo autor

5 CONCLUSÃO

A ideia do negócio é o ponto de partida para qualquer empreendimento. Mas apenas a ideia não é o suficiente para um bom planejamento. É preciso pensar em quais serão seus principais produtos ou serviços, quem serão seus clientes, que lucro espera obter do negócio e em quanto tempo espera receber o retorno do investimento.

Diante deste contexto o estudo buscou responder a seguinte questão: A partir da elaboração de um plano de negócio, é viável a implantação de uma empresa de transporte escolares na cidade de São Luiz Gonzaga-RS?

Com o estudo foi percebido que tal empreendimento tem potencial e deve ser explorado, pois por meio do plano de negócio foi identificado a viabilidade para a implantação da empresa de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga.

De acordo com os dados financeiros a empresa alcança lucro, o que possibilita quitar os compromissos assumidos. O prazo de recebimento é adequado para quitar os compromissos.

Quanto aos objetivos específicos, o estudo buscou informações quanto a concorrência no mercado de transporte escolar no município de São Luiz Gonzaga. Informações que possibilitaram verificar o que acontece hoje no mercado e como uma empresa com qualidade pode traçar suas estratégias.

O estudo foi de suma importância para destacar os pontos positivos da empresa, chamados de forças na análise SWOT, bem como as fraquezas da organização. Pois tendo esses dados explícitos foi possível traçar estratégias minimizando os percalços e otimizando resultados.

Foi possível perceber que o mercado responde com satisfação quanto a atuação da empresa e que os recursos do marketing estão alinhados. Quanto a pesquisa na área financeira encontrou-se resultados bem positivos que viabilizam o negócio.

Como sugestão ao empreendedor, é indicado verificar o plano periodicamente para ter o acompanhamento das mudanças ambientais, tanto internas quanto externas, pois elas influenciam o negócio.

Portanto, o plano de negócio é um ótimo suporte para o empreendedor, pois ajuda na condução da empresa, fazendo uma análise profunda do negócio, auxiliando as organizações a traçar metas de crescimento e melhoria para alcançar a excelência no setor.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. & CARVALHO, A. P. (2006). **Business plan competition: an alternative methodology to promote entrepreneurship**. In *Internationalizing Entrepreneurship Education & Training Conference - IntEnt2006* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. [tradução Bazám Tecnologia e Linguística Ltda; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves].

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

CARRIJO, Wesley. Lucro presumido: o que é e como calcular. Jan 2021. Disponível em: < <https://www.jornalcontabil.com.br/lucro-presumido-o-que-e-e-como-calcular/#.YmQtCNrMLIU> > Acessado em 23/04/2022.

_____, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

_____, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

CLEMENTE, Ademir (org). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. [tradução Robert Brian Taylor].

DAU, Gabriel. **Entenda sobre lucro real**. Abr 2021. Disponível em < <https://www.jornalcontabil.com.br/entenda-sobre-o-lucro-real/#.YmRXqdrMLIWC> > Acessado em 23/04/2022.

DAU, Gabriel. **Qual o limite de faturamento do simples nacional em 2021?** Set 2021 Disponível em:< <https://www.jornalcontabil.com.br/qual-o-limite-de-faturamento-do-simples-nacional-em-2021/#.YmQod9rMLIU> > Acessado em 23/04/2022.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. [colaboração de Álvaro Augusto Araújo Mello

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo. Cultura Editores Associados, 1999.

_____, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30 ed.rev. atual. São Paulo: Editora Cultura, 2006.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Tornando idéias em negócios. 2ª edição. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 8 ed. São Paulo: Empreende, 2021.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

ELY, Richards T. and RESS, Ralf H. **Outline of economics**, 6º ed. 1937, p. 488.

FELIPPE, Maria Inês, **Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial, Sala do Empresário**, São Paulo, 1996, v.4.

FIRMINO, Denilson; DANTAS, Severiano Cunha; SANTOS, Rafael Olegário; GOMES, Edna Fagna Trindade. **Empreendedorismo: um estudo sobre o potencial empreendedor dos estudantes do curso de administração da UFPB Campus III**, X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, jun 2014.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1999.

HOJI, Nasakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LENZI, F. C. **A nova geração de empreendedores: guia para elaboração de um plano de negócios** São Paulo: Atlas, 2009.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança organizacional**. Volume III. Conjuntura Actual Editora, 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócios: teoria geral**. Barueri, SP: Manole, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

PESCE, B. **A menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar sua vida**. Rio de Janeiro: Casa da palavra, 2012.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES JR., Osmar de Sá e OSTERNE, Francisco José Wanderley. **Roteiro de um Plano de Negócio para empreendimentos econômicos solidários de autogestão: Cooperativas**. UFC. Fortaleza: Janeiro, 2004.

PRADO, Darci. **Planejamento e controle de projeto**. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 1998, p.18.

RIBEIRO, Mateus Vinicius. **O que é enquadramento tributário e qual melhor opção?** Nov 2021. Disponível em < <https://www.jornalcontabil.com.br/o-que-e-enquadramento-tributario-e-qual-a-melhor-opcao/#.YmRW6drMLIW> > Acessado em 23/04/2022.

RONSTADT, Robert C. **Entrepreneurship**, 1984, p. 28.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROTTENBERG Linda; BIERLY Chris. **O empreendedorismo e contagioso**. Disponível em:< <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/03/o-empendedorismo-e-contagioso.html>.> Acesso em:21 nov.2021.

SCHUMPETER, Joseph. **Can capitalism survive?** 1952 p.72.

SEBRAE/ES. **Como abrir sua empresa**. Vitória: Sebrae, 1996.

SEBRAE **Como elaborar um plano de negócio**. Adaptado por Cláudia Pavani. - Brasília 2013.

SERRA, Fernando A. Ribeiro et al. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro-Reichman & Afonso Editores, 2004.

SILVA, Hilton Haddad et al. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SHAPERO, Albert. **Entrepreneurship and economic development**, 1975, p.187. SEBRAE. Disciplina de empreendedorismo. São Paulo: Manual do aluno, 2007, 67p.

SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de investimento de capital: elaboração, análise, tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2003.

STEFANO, N; CHAPOVAL NETO, A.; GODOY, L. P. **Qualidade percebida em uma organização prestadora de serviços: um estudo de caso utilizando análise fatorial e o modelo, XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP.** Rio de Janeiro / RJ, 2008.

STEFANO, N; FERREIRA, A. R; JOÃO, D. M; GODOY, L. P. **Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da Escala SERVQUAL e do Modelo Gap em uma empresa prestadora de serviços, IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CNEG,** Niterói/RJ, 31 de julho a 02 de agosto, 2008.

SWEDBERG, Richard, **Max Weber e a Ideia de Sociologia Econômica.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

TELLES, Renato. **Marketing Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2003.

VELHO, Adriana Galli; GIACOMELLI, Giancarlo. **Empreendedorismo.** 3 ed. Porto Alegre: Sarah, 2017.

VESPER, Karl. *New venture strategies*, 1975, p.2.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** Edipro -SP 1905.

WESTON, J. Fred e BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos de administração financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** São Paulo, 1996.