

**CENTRO ESTATUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES
CURSO TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO EM TÉCNICO DE
ADMINISTRAÇÃO**

**A UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE
EXPANSÃO PARA CAFETERIAS E LACHONETES.**

Geovanna Oliveira Nascimento Alves

Jovani Pereira Figueredo

Juliane Rezende Santos

Kaylany Thayna de Oliveira de Paula

Larissa Santos Correia

São Paulo

2022

Geovanna Oliveira Nascimento Alves

Juliane Rezende Santos

Jovani Pereira Figueredo

Kaylany Thayna de Oliveira de Paula

Larissa Santos Correia

**A UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE
EXPANSÃO PARA CAFETERIAS E LANCHONETES.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência parcial para obtenção na habilitação profissional técnica de nível médio de técnico em Administração à Escola Técnica de Cidade Tiradentes.

São Paulo

2022

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dedicamos este trabalho para nossos pais que sempre nos apoiaram independente de nossas decisões e sempre nos ajudaram a superar os obstáculos que encontramos ao decorrer do curso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a professora Priscila Lima Pio, por ter sido nossa orientadora e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade. A todos os professores presente durante o curso, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o nosso aprendizado.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas ao futuro das decisões que tomamos no presente.”

(Peter Drucker)

RESUMO

"Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições."

O plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Os empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento (DORNELAS, 2018).

O presente trabalho tem por objetivo identificar a utilização do Plano de Negócios como ferramenta de expansão para cafeterias e lanchonetes na cidade de São Paulo, bem como, demonstrar a importância da ferramenta para os empresários e como ela pode contribuir para as tomadas de decisões dentro da empresa. O estudo configura-se como pesquisa descritiva e exploratória. O instrumento de coleta de dados consistiu-se em aplicação de questionários e revisão bibliográfica. Utilizaram-se dois tipos de entrevistas, com perguntas direcionadas ao público e outra destinada somente a empresas do ramo de estudo deste trabalho, que objetivaram identificar o grau de conhecimento do público e das empresas em relação ao Plano de Negócios. A pesquisa de campo fora utilizada como forma de observar o modelo de gestão das empresas e como o Plano de Negócios influência em tal modelo. A revisão bibliográfica fora feita como forma de buscar embasamento científico para os argumentos apresentados.

Observou-se que o planejamento é fundamental para o sucesso e bom andamento dos negócios e que o Plano de Negócios é uma ferramenta importante e completa para isto.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, Planejamento, Empreendedorismo, Empreendimento, Gerenciamento, Empresa.

ABSTRACT

"A well-planned business will have a greater chance of success than one without planning, under the same equal conditions."

The business plan is a fundamental part of the entrepreneurial process. Entrepreneurs need to know how to plan their actions and outline the strategies of the company to be created or growing (DORNELAS, 2018).

The present work aims to identify the use of the Business Plan as an expansion tool for coffee shops and snack bars in the city of São Paulo, as well as to demonstrate the importance of the tool for entrepreneurs and how it can contribute to decision-making within the company. The study is configured as descriptive and exploratory research. The data collection instrument consisted of questionnaires and a literature review. Two types of interviews were used, with questions directed to the public and another destined only to companies in the field of study of this work, which aimed to identify the degree of knowledge of the public and of the companies in relation to the Business Plan. The field research was used as a way to observe the management model of the companies and how the Business Plan influences such model. The bibliographic review was done as a way to seek scientific basis for the arguments presented.

It was observed that planning is fundamental for the success and smooth running of businesses and that the Business Plan is an important and complete tool for this.

KEYWORDS: Business plan, Planning, Entrepreneurship, Enterprise, Management, Company.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problemática	10
1.2 Objetivo Geral	10
1.3 Objetivo Específico	10
1.4 Justificativa.....	10
1.5 Hipóteses	11
1.6 Metodologia.....	11
2. ORIGEM DO EMPREENDEDORISMO	12
2.1 Conceito do Empreendedorismo	13
2.2 Aplicação do Empreendedorismo	14
2.3 Ferramentas do Empreendedorismo	17
2.4 Tipos de Empreendedores	20
2.5 Empreendedorismo no Brasil	24
2.6 Modelo Canvas de Negócios.....	26
3. PLANO DE NEGÓCIOS	30
3.1 A aplicação do Plano de Negócios	35
3.2 Sumário Executivo	44
3.3 Plano de Marketing.....	45
3.4 Plano Operacional.....	54
3.5 Plano Financeiro	59
3.6 Gestão de Pessoas.....	65
3.7 Análise de Cenário (Projeções).....	70
Análise de Resultados.....	74
Considerações Finais.....	79
REFERÊNCIAS	80

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar o perfil e planejamento de cafeterias e lanchonetes, levando em consideração todos os âmbitos necessários para o gerenciamento de uma pequena empresa, visando o retorno desejado e satisfação do cliente.

1.1 Problemática

Qual a importância do gerenciamento empresarial para as empresas de pequeno porte?

1.2 Objetivo Geral

Demonstrar a viabilidade do gerenciamento eficaz para empresas de pequeno porte.

1.3 Objetivo Específico

1. Demonstrar o Plano de Negócios como estratégia competitiva;
2. Analisar a estrutura de cafeterias e lanchonetes, diferenciando seus pontos positivos e negativos em relação aos empreendimentos;
3. Identificar a importância do Plano de Negócios;
4. Associar o Plano de Negócios aos resultados financeiros da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O plano de negócios é fundamental para identificar a viabilidade de um empreendimento. Para tanto, é necessário que os empresários tenham ciência da sua utilização e entendam a importância dessa ferramenta para o desenvolvimento ideal e bem-sucedido de um negócio. Segundo Dornelas (2008, p. 31), “uma das principais razões de falência das MPE’s americanas, é a falta de planejamento do negócio, exatamente como ocorre no Brasil”. Conforme cita o autor a falta de planejamento influencia diretamente nos resultados de um empreendimento.

Dessa forma, um dos principais motivos para realização deste trabalho é demonstrar como o uso do plano de negócios pode aumentar as chances de sucesso de um empreendimento e a importância dessa ferramenta para o crescimento e desenvolvimento econômico local.

1.5 HIPÓTESES

- A demanda necessária para alcançar lucros desejados em um negócio, pode prejudicar o desenvolvimento da empresa.
- A falta de gerenciamento de risco de um projeto contribui para o prejuízo financeiro de um negócio.
- A falta do princípio da entidade pode comprometer a capacidade de gerenciamento do negócio.

1.6 METODOLOGIAS DA PESQUISA

A metodologia que será utilizada ao longo desse trabalho é a pesquisa descritiva e exploratória, onde se pretende aprofundar o conhecimento sobre a utilização do plano de negócios como ferramenta para a expansão de empreendimentos, além de pesquisa aplicada, pois visa à obtenção de conhecimentos que se destinam à solução de problemas práticos de grande parte dos negócios. Bem como, a pesquisa de campo que analisará a percepção das pessoas e de microempreendedores sobre o tema: Plano de Negócios e a sua importância para as empresas, através da aplicação de um questionário. Juntamente com pesquisa telematizada e bibliográfica, que serão utilizadas para embasar todo o trabalho.

2. ORIGEM DO EMPREENDEDORISMO

O termo "empreendedor" (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.

Acredita-se que o primeiro a ser definido como empreendedor foi Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor Marco Polo seria o aventureiro que assumia o papel ativo de vender as mercadorias, enquanto o homem que emprestou o dinheiro seria o capitalista, o que assume riscos de forma passiva. Quando a viagem resultava em boas vendas, os lucros eram divididos.

Na idade média, o empreendedor era conhecido como aquele que gerenciava ou participava de grandes projetos. Essa pessoa utilizava os recursos provenientes do governo e seu papel era gerenciar o projeto, não assumindo grandes riscos.

No século XVII, o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para desempenhar algum serviço ou fornecer produtos. Esta é a primeira combinação de empreendedor com o fato de assumir riscos, visto que os preços eram prefixados, e qualquer lucro ou prejuízo era todo do empreendedor. De acordo com Dornelas (2018), “nesta época existia um importante escritor e economista, Richard Cantillon, considerado por muitos uns dos criadores do termo “empreendedorismo”, foi um dos primeiros a diferenciar o empreendedor, que para ele era aquele que assumia os riscos, do capitalista, aquele que fornecia o capital”.

Os dois termos, empreendedor e capitalista, passaram a ser distintos no século XVII. O principal fator foi à industrialização que emergia neste período através da Revolução Industrial que ocorreu na Inglaterra.

O termo empreendedor e administrador eram frequentemente confundidos no final do século XIX e início do século XX. Isso porque a análise era feita meramente de um ponto de vista econômico, “como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista”.

Ainda de acordo com o parágrafo anterior, é importante entender que “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso,

no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor” (DORNELAS, 2018, p. 21).

O empreendedor utiliza sua visão de oportunidade para trabalhar em cima dela e assim gerar lucro pessoal. Ele utiliza sua organização, iniciativa, capacidade de planejamento e administração de empresa para alcançar seus objetivos. E está a todo o momento correndo riscos devido a imprevistos.

2.1 Conceito do Empreendedorismo

Ser empreendedor representa possuir, acima de tudo, o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios e vivenciar características de personalidade e comportamento não muito comuns nas pessoas. O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade.

Para o termo “empreendedor”, uma das mais antigas definições, e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor, seja a de Schumpeter (1949):

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

O conceito de empreendedorismo no Brasil tem sido um assunto muito difundido nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990, mas cujo início, na consolidação do tema e de sua relevância para o país, ocorreu a partir dos anos 2000. Existem vários fatores que talvez expliquem esse interesse pelo assunto. Isso porque, nos últimos anos, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização. Um dos efeitos imediatos foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, as pessoas tiveram que se reinventar através de novos empreendimentos, às vezes mesmo sem experiência alguma no ramo.

Para Barreto (1998, p. 190) “empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”.

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. Em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos, e decisões críticas, tomadas.

2.2 Aplicação do Empreendedorismo

Adotar práticas empreendedoras no seu meio corporativo é uma ferramenta essencial para que seu negócio flua de maneira eficaz e eficiente. Até alguns anos atrás, empreender era visto como inato, o empreendedor já nascia com esse diferencial e se destacava desde muito jovem, sendo ele considerado um gênio precoce começando suas práticas empreendedoras e obtendo grandes sucessos.

Atualmente esse conceito vem ficando de lado, pois já existem formas e características de se obter conhecimento sobre saber empreender, existindo assim formas de ensinamento que podem ser entendido por quaisquer pessoas que queira alavancar seu negócio. Portanto, adquirir conhecimento de empreendedorismo facilitará na aplicação de um bom plano de negócio na sua empresa, melhorando todos os aspectos financeiros levando seu negócio a se tornar um sucesso. (DORNELAS, 2018).

Na aplicação do empreendedorismo no meio corporativo o gestor deve possuir qualificação em seu trabalho, correlacionando uma boa educação, conhecimentos contínuos, valores, atitudes, habilidades e adquirindo sempre um desejo inovador e criativo para trabalhar com eficiência e eficácia no local onde atua.

Logo, empreender e trazer novos métodos e produtos para o mercado, diferenciando-se assim dos demais concorrentes aplicando boas práticas de alguma invenção ou inovação tecnológica. (Bitter et al., 2014). Seguindo essa mesma linha

de raciocínio a formas que atuam como fatores essenciais que você pode aprender para aplicar no seu negócio.

Segundo Morris e Kuratko (2002) “o empreendedorismo esta definido em quatro componentes essenciais no qual ajudará você na aplicação em seu negócio”. Sendo eles:

Processo: envolve uma gestão de atividades organizacionais que podem ser aplicadas em todas as funções no processo de criação de algo novo, associadas a qualquer contexto organizacional.

Criação de valor: a criação de valor em sua empresa é fundamental, pois, ela te diferencia das demais concorrências. O empreendedor faz a criação de algo novo no mercado a fim de ganhar destaque e significado a sua marca.

Mais adiante, está algumas dicas simples de como criar valor para a marca de uma empresa.

- Ofereça seus melhores produtos e experiências para seus consumidores / clientes;
- Invista em um bom marketing;
- Conheça sua marca e defina quais são os objetivos a seguir (missão, visão, e valores);
- Conheça seu público alvo e o perfil dos seus consumidores;
- Seja inovador, ficar por dentro das atualizações que acontece nas redes sócias e o andamento do mercado para que seja sempre possível fazer a criação de novos métodos;
- Tenha iniciativa e paixão pelo o que faz;
- Aceite assumir os riscos e as possibilidades de fracassar, pois, no ramo empresarial você estará sujeito a tudo.

Recursos: para se fazer uma boa aplicação do empreendedorismo é necessário reconhecer e utilizar os recursos disponíveis de forma única e criativa. Esses recursos vão desde a utilização financeira, pessoas, procedimentos, materiais, estrutura até a utilização correta da tecnologia.

Oportunidade: empreendedorismo é a identificação de novas oportunidades de negócios conhecendo o desejo da sociedade em um determinado serviço ou produto, abrindo novas possibilidades para que o gestor ofereça as devidas soluções, sendo elas serviços ou produto de acordo com a necessidade do público.

Outro fator importante na implementação do empreendedorismo no meio corporativo é a inovação tecnológica. Quando somado o talento empreendedor, com as ideias viáveis e a tecnologia seu sucesso empreendedor esta preste a ocorrer. “No entanto o capital e os know how (conhecimento e habilidade) são essenciais para se obter o crescimento da empresa, ele faz com que seja possível reunir o talento, a tecnologia e o capital em uma única coisa”. (Tornatzky et al.,1996).

Sendo assim, a inovação tecnológica existe quatro pilares no qual contribui para uma inovação e crescimento econômico da empresa. (Dertouras 1999).

- Investimento de capital de risco.
- Infraestrutura de alta tecnologia.
- Ideias criativas.
- Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

No qual ainda segundo Dertouras nesses quatros pilaras são raros de acontecer, pois, ele descreve que a paixão pelo negócio vem muito antes do dinheiro. Porém segundo a corrente econômica deve-se haver um mercado consumidor para gerar lucro ao negócio.

“Ser empreendedor não é uma opção de vida, mas uma missão de vida. O empreendedor não arrisca apenas seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão à sua volta, que trabalham para o seu sucesso e dependem de suas atitudes e decisões. Empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento de uma empresa, de uma cidade, de uma região, enfim, pela construção de uma nação.” (DORNELAS, 2018).

O empreendedor em si deve entender que a limitações em todo seu processo, ele deve aprender com seus erros para que não venha voltar a cometê-los. Deixando claro para seus colaboradores todas as estratégias para que todos venham crescer juntos.

2.3 Ferramentas do Empreendedorismo

O empreendedorismo é uma prática antiga. Durante milhares de anos o ser humano busca a inovação, sendo criativo e sempre procurando uma melhor qualidade de vida. Com tantos anos de prática, conseqüentemente, foram criadas diferentes técnicas e métodos para auxiliar os empreendedores. Por essa razão foram desenvolvidas e aperfeiçoadas diversas ferramentas, algumas se destacam para satisfazerem melhor o empreendedor e obterem maiores resultados.

Mapa de empatia

Empatia é uma habilidade humana muito estudada, tem como definição entender o cliente e representa domínio da inteligência emocional. O mapa de empatia consiste em auxiliar a criação de um modelo de negócios baseado na visão do consumidor, projetando e compreendendo as preocupações do cliente, o melhor ambiente e melhor maneira de atendê-lo. Essa ferramenta é dividida em quatro quadrantes, sendo eles: **“Diz”**, **“Faz”**, **“Sente”** e **“Pensa”**. No quadrante **“Diz”**, o que foi verbalizado pelo usuário durante a entrevista será informado; no quadrante **“Pensa”**, o que foi pensado durante o encontro; no quadrante **“Faz”**, quais ações foram feitas pelo usuário; e no quadrante **“Sente”**, será colocada em um adjetivo a situação emocional do entrevistado. Além de o instrumento trazer a perspectiva do cliente, também organiza de maneira simples e compreensível e possui fácil aplicação.

5W2H

A ferramenta tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento do manual interno da empresa. "A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento." Silva, et al (2013, p. 3). Sempre com o foco na regulamentação, 5W2H pode ser utilizado por empresas de qualquer ramo.

Segundo Candeloro (2008) a ferramenta 5W2H como uma checklist feita para os gestores para que não haja nenhuma dúvida na execução das operações. Esse instrumento corresponde as seguintes palavras do inglês: **Who** (quem), **When** (quando), **What** (o que), **Why** (por que), **Where** (onde), **How** (como) e **How Much**

(quanto custa). Tendo **What**, correspondendo às etapas; **Why**, a justificativa; **When**, o tempo; **Where**, a responsabilidade; **How**, o método; e **How Much**, o custo.

Cinco Forças de Porter

Essa ferramenta consiste em análise ambiental, e por ser genérica pode ser aplicada em diversas áreas. De acordo com Porter (1980), para desenvolver uma estratégia competitiva adequada, uma organização deve se relacionar com seu ambiente. A estratégia formulada por uma empresa é influenciada pelo ambiente industrial, que às vezes controla os recursos materiais de que a empresa necessita, mas a indústria também será afetada por forças externas. O grau de competição em uma indústria é determinado, onde a indústria é entendida como um ambiente de concorrência das empresas; através de um conjunto de cinco competências básicas. Essas são as forças que determinam o potencial de lucratividade de tal indústria: ameaça de novos entrantes, novas empresas entrando no mercado e trazendo novas capacidades e compartilhando o mercado com outros concorrentes.

Matriz BCG

BCG origina de Boston Consulting Group, fundada por Bruce Henderson em 1963. Barboza et al. (2015, p. 4) afirma “agregou aos serviços de estratégia a função de descobrir relacionamentos quantitativos significativos entre uma empresa e os mercados por ela escolhidos”. A matriz BCG é formada de quatro quadrantes que auxiliam na tomada de decisão em diferentes cenários, são eles: **Interrogação**, produtos novos com alta taxa de crescimento; **Estrela**, grande participação no mercado associado à alta taxa de crescimento; **Vaca leiteira**, produtos com muito tempo de mercado que arrecadam um lucro significativo; e o **Animal de estimação**, não possui perspectiva de crescimento no mercado.

Análise de SWOT

As siglas da Análise de SWOT vêm do inglês: **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraqueza), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças). Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”. Contudo o método de SWOT é importante e analisa de forma qualitativa a situação das organizações.

Pitch

O elevador pitch se inspira em rápidas conversas de elevador que, por mais que sejam curtas, podem possuir tempo o suficiente para conquistar oportunidades de financiamento. Para Denning e Dew (2012) elevador pitch é “um breve resumo que define rapidamente um produto ou serviço e sua proposta de valor”. De forma resumida a ferramenta consiste em uma apresentação entre trinta segundo e vinte minutos, popularizada no meio das startups como objetivo de apresentar um projeto ou produto para investidores, clientes ou sócios. A comunicação é uma característica fundamental para o empreendedor, pois esse requisito afeta diretamente o nível de interesse e disposição dos investidores (Clark, 2008).

Design Thinking

Design Thinking pode ter como definição a abordagem centrada no ser humano, com o intuito de inovar e integrar as necessidades individuais, utilizando a forma como um designer pensa, abordando diferentes perspectivas, resolvendo problemas e buscando soluções. Segundo Brown (2009) DT é dividido em 5 fases: descoberta, interpretação, ideação, experimentação e evolução, e tem como principais características ao designer: empatia, pensamento integrado, otimismo, experimentalismo e colaboração. Porém Liedtka (2015) propõe outras cinco habilidades, sendo elas: visuais, etnográficas, colaboração, prototipação e Co criação.

Lean Startup

O Lean Startup possui sua metodologia baseada em falar rápido e valorizar o aprendizado contínuo. Desenvolvida por Eric Ries, a Lean startup tem como tradução livre, startup enxuta.

“Comecei a estudar outros setores, especialmente o industrial, que origina a maioria das teorias modernas de administração. Estudei a manufatura enxuta, processo que nasceu no Japão com o Sistema de Produção Toyota: um modo totalmente novo de pensar acerca da manufatura de bens físicos. Essa linha de pensamento evoluiu até a startup enxuta: a aplicação do pensamento enxuto ao processo de inovação” (RIES, 2012).

Para Blank (2013) grande partes dos empreendedores se preocupam em guardar segredos sobre seus negócios, porém a abordagem Lean Startup rompe com essa logica e define o feedback dos clientes com importância superior a guardar

segredos. Com a necessidade de sempre continuar inovando, Blank (2013) diz que o método de Lean Startup também se aplica em qualquer situação em que é necessário um modelo de negócio inovador.

2.4 Tipos de Empreendedores

Embora existam características que definem o perfil empreendedor, os tipos de empreendedorismo variam conforme o perfil de cada pessoa e a sua necessidade de empreender. De acordo com Dornelas (2005), “Não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo-padrão que possa ser identificado, apesar de várias pesquisas existentes sobre o tema terem como objetivo encontrar um estereótipo universal. Por isso é difícil rotulá-lo. Por outro lado, esse fato mostra que tornar-se empreendedor é algo que pode acontecer a qualquer um”.

Dado a isso, observará que cada um se moldará a um modelo de negócio específico, com anseios diferentes e formas de trabalhar distintas. Além do mais, esses perfis variam conforme o tipo de negócio selecionado, o público atendido, o modelo planejado e também o quanto o empreendedor espera de retorno da empresa.

Empreendedor Público

Empreendedor Público é um empreendedor que trabalha pela voz do povo, ouvindo tudo e a todos em seu entorno, tomando todas as decisões de forma em conjunta com os cidadãos. Portanto, o empreendedor público é o resultado da ação do empreendedor que atua em organizações públicas, visando entender a demanda da sociedade de forma geral.

Empreendedor Privado

Empreendedor Privado é uma forma de empreender com a ideia principal de gerar lucro para o empreendedor, com o foco em atender as demandas do seu mercado, setor que atua, dos clientes e os consumidores. O empreendedor privado não trabalha para o estado, e sim para uma organização privada, então o trabalho dele dependerá apenas dele mesmo.

Empreendedor por Necessidade (Informal)

O empreendedor por necessidade é a criação de um novo negócio, motivada pela falta de alternativas profissionais, renda baixa, escolaridade incompleta ou entre outros motivos e, por sua vez, como sua única alternativa para garantir seu sustento é montar seu próprio negócio. Geralmente esse empreendedor não tem nenhum conhecimento e experiência no ramo empresarial, que por consequência possa trazer dificuldades principalmente no início de seu negócio.

Empreendedor por Oportunidade

O empreendedor por oportunidade é totalmente ao contrário da necessidade, pois, aqui houve a opção de empreender. Neste caso, a pessoa tem estabilidade financeira, mas procura uma renda complementar, geralmente o empreendedor tem um conhecimento breve do ramo empresarial e capacitação, e a partir do seu planejamento e estudos percebeu haver uma necessidade ou desejo na sociedade, criando-se uma oportunidade para que esse empreendedor possa oferecer as devidas soluções, sendo elas um produto ou serviço à sociedade.

Empreendedor Nato (Mitológico)

Empreendedor nato, ou mais conhecido como o que nasceu para ser empreendedor. É aquele que começou a trabalhar desde muito cedo, e gradualmente foi conquistando suas Soft skills (habilidades interpessoais), assim fazendo com que quando estivessem em sua fase adulta suas habilidades de negociação e venda fossem mais experientes que os outros. O empreendedor nato está à frente do seu tempo, então eles sabem o que estão fazendo e se comprometem 100%. Por conta de suas referências, exemplos e experiência o empreendedor nato gera uma grande vantagem em relação aos outros e junto de sua visionaridade e otimismo fazem de tudo para realização de seus sonhos e abrir seu próprio negócio.

Empreendedor Digital

Empreendedor Digital é um empreendedor que não tem seu negócio físico, mas sim online, podendo ser um e-commercer, cursos online, e-books e assim entre outros. O empreendedor digital, não precisa de tantos recursos diferentes dos outros tipos de empreendedores, pois aqui necessita apenas do seu computador e internet e necessariamente não exige uma grande quantia de investimento inicial e nem um lugar físico para funcionar.

Empreendedor Inesperado

Empreendedor inesperado é uma pessoa que nunca pensou em se tornar empreendedor e houve uma oportunidade, um clássico “A oportunidade bateu na porta”, deixando de lado tudo o que fazia e foi dedicar-se apenas ao seu próprio negócio. O empreendedor inesperado, não teve essa ideia sozinho como em muitos casos, foi convidado por algum membro familiar ou amigos para juntar-se a essa sociedade. A princípio muitos demoram a aceitar uma oferta dessas de mudar de uma carreira instável, exceto se estejam prestes a serem demitidos ou já tenha sido, no fim aceitam esse desafio e vão à busca do sucesso de abrir seu próprio negócio.

Empreendedor Serial

Empreendedor Serial é aquele que está em busca de novos desafios e nunca se vê satisfeito com o que já tem. Mesmo tendo seu próprio negócio de sucesso, não se contenta e constantemente vende o antigo e começa outro do zero em busca de mais e mais capital. O empreendedor serial tende a ser muito calculista, habilidoso, super atento a tudo que envolve o empreendedorismo, mas nunca deixando de lado sua ambição, pois “tempo é dinheiro”.

Empreendedor Corporativo

Empreendedor Corporativo é empreender na empresa em que trabalha, ou seja, atua como se fosse o dono, mas não é. Entretanto, esse tipo de empreendedor identifica, desenvolve, captura e programa as novas oportunidades na empresa, já existente, por sua vez, utilizando suas habilidades para se desenvolver na empresa, sem risco algum de empreender por conta própria. O empreendedor corporativo são os executivos que trabalham com total autonomia em relação às tomadas de decisões da empresa.

Empreendedor Cooperado

Empreendedor Cooperado é um empreendedor que trabalha autônomo, mas, em simultâneo, não trabalha sozinho, sempre está em conjunto, seja de uma cooperativa ou comunidade buscando objetivos em comum. Portanto, o seu propósito não é ser o dono, mas sim empreender como o elemento-chave para um bom desempenho em conjunto, visando o crescimento e a independência de todos. O empreendedor cooperado, não dispõe de muitos recursos financeiros, trabalhadores ou até mesmo máquinas para trabalhar na sua mais nova ideia. Seu objetivo é investir em baixo risco e assim conseguir bons resultados com poucos recursos.

Empreendedor Social

Empreendedor Social é um empreendedor que trabalha sem fins lucrativos com o foco em ajudar causas humanitárias, problemas sociais e entre outros. Seus princípios são os mesmos dos outros demais, mas a diferença é que o objetivo de seus trabalhos não tem como resultado para sua empresa e sim ao próximo, a sociedade. Geralmente, quem se envolve no empreendedorismo social são os jovens visionários que veem que causas como essas tem um papel extremamente importante no mundo.

Empreendedor Startup

Empreendedor Startup é um empreendedor que visa a criação de ideias inovadoras que ainda não existam no mercado voltadas a tecnologias. Seu diferencial dos outros empreendedores é que seu foco é voltado em suprir um alvo que não tenha a devida atenção das outras empresas e apresentar ao público como algo inovador. O empreendedor startup tem os seus objetivos e metas muito claros e estão sempre visando o diferencial para o seu meio de mercado.

Empreendedor do Conhecimento

Empreendedor do Conhecimento é um empreendedor que dá tudo de si para faturar em cima do seu conhecimento para a criação do seu mais novo negócio. As relações profissionais e pessoais andam sempre juntas, não abrindo mão a seus anseios. O empreendedor do conhecimento é um profissional bastante liberal que deseja mostrar a diferença e ser uma referência futuramente neste ramo.

Empreendedor Franqueado

Empreendedor Franqueado é aquele que opta por comprar uma franquia ao invés de começar o seu do zero. Sendo assim, por sua vez, quem comprou aquela franquia pode utilizar o modelo original do negócio da empresa matriz. O empreendedor franqueado, não passa por toda a burocracia de iniciar seu negócio do zero, tem apenas o trabalho de inseri-lo no mercado.

Empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar)

Empreendedor Herdeiro é aquele que nasceu com uma grande responsabilidade, levar o legado da família à frente e tendo como desafio pegar o negócio em andamento e fazê-lo crescer e se desenvolver ainda mais. Isso acontece quando os pais ou algum familiar são empreendedores e chegou em uma certa fase que tem que passar o bastão adiante. O empreendedor herdeiro, entende desde muito cedo como que funciona o meio do empreendedorismo com exemplos da família, tudo isso para posteriormente possa assumir sua responsabilidade na empresa.

2.5 Empreendedorismo no Brasil

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram favoráveis, e o empreendedor não encontrava informações para auxiliá-lo na carreira empreendedora.

O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos atualmente pelos micros empresários brasileiros, que busca a essa entidade todo o suporte necessário para iniciar sua empresa, assim como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio.

De acordo com os dados levantados pela maior pesquisa sobre empreendedorismo no mundo GEM (Global Entrepreneurship Monitor), Greco et al, realizada com o apoio do SEBRAE, em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ). Revelam que a taxa de empreendedorismo potencial no Brasil teve um crescimento de 75%, passando de 30% (em 2019), para 53% (em 2020).

Esse percentual retrata 50 milhões de brasileiros que ainda não empreendem e que querem abrir um negócio nos próximos três anos, segundo a GEM 2020. Desse total, 1/3 teria sido motivado pela pandemia da Covid-19.

A pesquisa GEM 2020 também revelou que a taxa de formalização cresceu 69%, entre 2019 e 2020. O total de empreendedores com CNPJ, entrevistados na pesquisa, passou de 26% para 44%, o maior crescimento dos últimos quatro anos. Em 2017, 15% dos empreendedores eram formalizados e, em 2018, 23%.

“Os dados demonstram que o brasileiro tem o DNA empreendedor e um espírito de liberdade, criatividade e independência” (MELLES, 2021), Presidente do SEBRAE.

Além das mais presentes e conhecidas (SEBRAE, Anprotec, Endeavor), há inúmeras ONGs, institutos e empresas em todo o país designando recursos e apoio institucional a projetos e programas de desenvolvimento do empreendedorismo em várias regiões do Brasil.

Ao passo que o Governo Federal no apoio às micro e pequenas empresas, criaram um Ministério/Secretaria com o foco nesse tipo de empreendimento (DORNELAS, 2018).

Assim sendo, os últimos anos decorreram de iniciativas em prol do empreendedorismo, criando as bases para a consolidação do movimento no país.

2.6 Modelo Canvas de Negócios

O modelo financeiro Canvas é uma ferramenta fundamental para as empresas poder conhecer mais a fundo do seu negócio e também dos seus produtos, fornecedores, valores, entre outros.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) o modelo de negócios canvas está relacionado em uma divisão de nove componentes chaves que apresenta como a organização gera ou pretende gerar valor. Os componentes são:

Segmento de clientes

O ponto importante de uma empresa são os clientes. Por essa razão, para satisfazer melhor os seus consumidores, é necessário que a organização estruture-se em segmentos diferentes, conforme as necessidades comuns de determinados grupos. Um modelo de negócios pode contar com mais de um segmento, porém, é necessário compreender quais são os melhores produtos para apresentar e quais são necessários preservar.

Proposta de valor

A proposta de valor é a estrutura de serviços e produtos que motivam os clientes a escolher uma determinada empresa. Uma organização pode ter variadas propostas de valor, cada uma vai atender as necessidades de um segmento específico de clientes.

A proposta de valor deve corresponder a uma série de questões: Quais valores estão sendo transmitidos aos clientes? Quais serviços e produtos estão sendo oferecidos para cada segmento de clientes? Todas essas questões devem ser respondidas para chegar a uma proposta de valor adequada a empresa.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a combinação desses segmentos específicos de clientes é que vai criar valor e atender as necessidades de cada segmento, sendo esse valor quantitativo ou qualitativo.

Canais

Os canais da empresa desempenham um papel fundamental com os clientes, visto que é aonde entra a fundo o conhecimento sobre a proposta de valor, ajudando na avaliação e permitindo que adquiram os bens e serviços da organização.

“Os Canais de comunicação, distribuição e venda compõe a interface da empresa com os clientes” (Osterwalder; Pigneur, 2011, p.26).

Os canais podem ser particulares, diretos, indiretos, ou em parcerias. Canais particulares diretos geralmente são em equipe de vendas ou um site para vender o produto ou o serviço. Canais particulares indiretos pode ser a revenda em lojas físicas. Os canais podem ter um valor maior do que os canais de parcerias. E os canais de parceria têm a distribuição em atacados e a revenda em sites de parceiros.

Relacionamento com clientes

O modo de conquista e retenção do cliente são guias para a ampliação das vendas e influenciam o relacionamento com o mesmo.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), existem diversas categorias de Relacionamento com o Cliente, conforme listado abaixo:

- a) **Assistência pessoal:** é a comunicação do representante da empresa com o cliente, através de call centers, e-mail ou até um ponto de venda.
- b) **Assistência pessoal dedicada:** como nos bancos privados, essa relação possui um representante específico para um cliente individual. Os gerentes servem a clientes especiais ou importantes.
- c) **Self – service:** neste caso a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente se sirva de maneira independente, não há relacionamento direto.
- d) **Serviços automatizados:** oferecem serviços automatizados de pedidos ou transações através do perfil do cliente e suas características pessoais.
- e) **Comunidades:** permite a empresa a melhor compreensão de seus clientes, facilitando as conexões e auxiliando usuários a trocar e resolver os problemas uns dos outros.

- **Fluxo de Receitas**

As maneiras de se gerar Fontes de Receitas são variadas. A mais conhecida é a venda de recursos que resulta da venda de um bem ou serviço. A taxa de uso é a fonte de receita gerada através do uso de um serviço. A taxa de assinatura é a receita gerada através do acesso contínuo de um serviço.

Outras formas de receita são os empréstimos, que dão direito exclusivos a um recurso por uma determinada taxa e o licenciamento, que dá a permissão para utilizar alguma propriedade intelectual em troca da taxa de licenciamento.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios pode ter sua fonte de receita através de transações de pagamento único ou renda recorrente, resultante de um pagamento constante advindo de um suporte pós-compra.

- **Recursos Principais**

São os Recursos Principais que vão permitir que a empresa crie e ofereça a sua proposta de valor a seus segmentos de clientes através dos canais, e gere fontes de receitas. Os Recursos Principais podem ser **físicos**, como ponto de vendas, fábricas, veículos, máquinas, sistema, redes de distribuição e materiais; **financeiros**, como capital de giro ou recursos e garantias financeiras; **intelectuais**, como conhecimentos particulares, patentes, marcas, registros ou parcerias com banco de dados; ou **humanos**, que são as pessoas, importantes para todo e qualquer modelo de negócios.

- **Atividades- Chave**

As atividades chave são um ponto importante para o modelo de negócios. E através dela que os modelos de negócios vão se diferenciar, e é tão importante quanto o recurso principal.

Ao passo que, a atividade chave pode ser **atividade de produção**, relacionada com a fabricação e entrega de produtos, **atividades de resolução de problemas**, como solução para problemas de clientes específicos, como consultorias, hospitais, e prestadores de serviço e **atividades de plataforma ou rede**, que são a combinação de redes e plataformas, software e marcas que podem funcionar como plataforma.

- **Parcerias-chave**

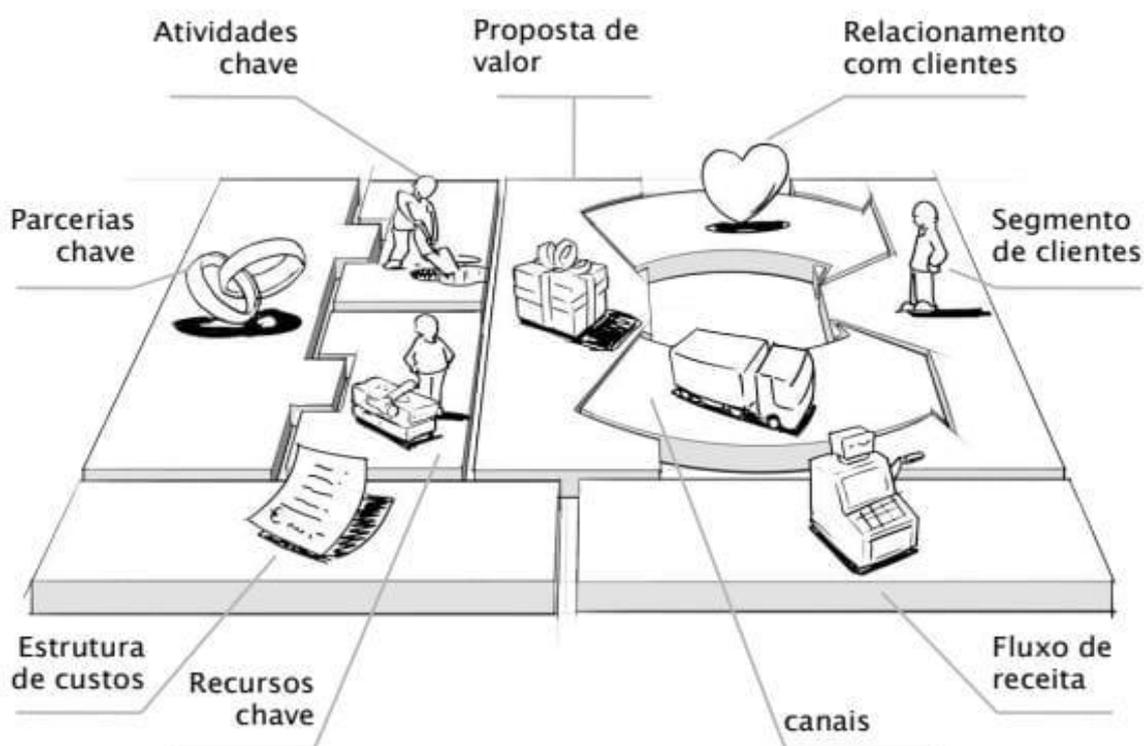
Uma empresa necessita de fornecedores, de colaboradores, de parceiros e de matéria-prima, ou seja, de muitas pessoas e entidades para reduzir riscos e adquirir recursos e aperfeiçoar seus modelos.

As parcerias podem ser alianças estratégicas, parcerias entre concorrentes ou até mesmo entre fornecedor e comprador, onde a garantia de suprimentos é confiável.

Além das parcerias reduzirem custos e ser uma infraestrutura compartilhada, reduzindo riscos e incertezas do ambiente competitivo.

- **Estruturas de custos**

Todos os componentes são baseados nas estruturas de custos. Colocando pontos importantes como investimentos iniciais, capital de giro, máquinas, equipamentos, fornecedores, e assim por diante. As despesas operacionais que uma empresa tem, são essenciais para analisar possibilidades e o tempo de retorno. Alguns modelos de negócios são aprimorados nas estruturas de baixos custos, que são definidos com mais praticidade, uma vez que é estabelecida os: Recursos principais, Atividade chave e Parcerias chave.



Fonte: O analista de modelos de negócios (2014)

3. PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento, e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração permite que o empreendedor conheça seu ambiente de negócios através do seu processo de aprendizagem e conhecimento. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento e cada uma tem um propósito específico.

De acordo com Salim (2005, p. 3) “o Plano de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

No plano de negócios é possível delinear o futuro empreendimento: qual será o público-alvo, o que será oferecido para venda, como será o processo produtivo e de vendas, como será a gestão deste negócio, quais serão as projeções para despesas, custos, receitas, lucros, fluxo de caixa, e assim por diante. Dolabela (1999 apud Ostermann, 2006) ressalta que “a viabilidade do negócio é descoberta na fase de elaboração do plano. É este o momento para identificar obstáculos legais ou jurídicos, rentabilidade e riscos, se é ou não suficiente para a sua sobrevivência”.

Sendo dessa forma, o Plano de Negócios é um documento preparado pelo empreendedor para descrever todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento.

3.0.1 A Importância Do Plano De Negócios

Em síntese a concepção de um novo negócio, ter um planejamento pode ser muito importante. É necessário estudar todas as variáveis, tentar prever situações em que a empresa irá se deparar, ter uma visão de onde agir para maximizar seus resultados e minimizar pontos prejudiciais, estar voltado para o futuro, mas, ao mesmo tempo ser flexível.

O plano de negócios auxilia no desenvolvimento a curto, médio e longo-prazo. Durante a sua elaboração, auxilia o empreendedor a conhecer seu negócio: qual

mercado a empresa estará participando, que tipo de produto será oferecido por ela, como será feito o investimento, quais riscos, positivos e negativos, este negócio terá.

De acordo com Dornelas (2012, p. 16) “o plano de negócios é um elemento essencial do processo empreendedor, é uma ferramenta de gestão muito utilizada devido a seu completo conteúdo e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor como forma de expor suas ideias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado”.

Esta ferramenta pode também funcionar de apoio para a apresentação da empresa a investidores, parceiros, clientes e todas as partes interessadas no empreendimento.

O Plano de Negócios não é um documento que será arquivado após sua elaboração. Deve ser utilizado pelo empreendedor sempre que preciso e atualizações devem ser feitas, visto que o mercado, a concorrência e as pessoas mudam.

3.0.2 Estrutura De Um Plano De Negócios

Planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação exigidos e os meios adequados para atingi-los. O roteiro do plano de negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os esforços. Além disso, um bom plano de negócios é um instrumento que ajuda a atrair investidores, fornecedores e parceiros.

Existem várias maneiras pelo qual o Plano de Negócios pode ser estruturado. Podem ser desde o mais completos, com todas as informações do empreendimento, até os mais objetivos e simples.

Segundo Dornelas (2012), “não existe um modelo fixo para o plano de negócios, pois cada negócio tem sua particularidade e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão para ser aplicado a qualquer negócio”. O autor disponibiliza alguns modelos de estrutura para o plano, existem sugestões para o tipo de empresa e também provenientes de autores e instituições renomadas.

Dentre as sugestões, a que será adota como base de estudo deste trabalho será a indicada para pequenas empresas em geral. Sua estrutura é a seguinte:

Tabela 1 – Estrutura do plano de negócios.

Plano de Negócios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capa 2. Sumário 3. Sumário executivo estendido 4. Produtos e serviços 5. Análise da indústria 6. Plano de marketing 7. Plano operacional 8. Estrutura da empresa 9. Plano financeiro 10. Anexos

Fonte: Adaptado Dornelas (2018).

a) Capa

A capa é uma das partes mais importantes do plano de negócios, é a primeira parte visualizada pelo leitor. Deve conter apenas informações pertinentes e essenciais.

b) Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção, a página respectiva ao qual se encontra os principais assuntos relacionados em cada seção.

c) Sumário executivo

O sumário executivo é a principal parte do plano de negócios, uma vez que ele é o ponto determinante que fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o documento. Deve conter a síntese das principais informações que constam no plano de negócio e qual o seu objetivo. Além disso, deve ser direcionado ao público-alvo do plano e ser revisado várias vezes. Essa é a última etapa a ser escrita, visto que depende de todas as outras para ser elaborada.

d) Produtos e serviços

Esta parte é destinada aos produtos e serviços da empresa: como serão produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes, se a empresa detém marca e/ ou patente de algum produto. O feedback é bastante importante neste aspecto, porque costuma oferecer uma visão do nível de satisfação do cliente em relação a qualidade dos produtos e serviços, além de guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.

e) Análise da indústria

O modelo de análise da indústria permite a identificação de pontos fortes e fracos críticos da empresa ou do setor, esclarecendo ainda sobre áreas de potencial mudança estratégica, oportunidades e ameaças. Segundo Porter (1980, p. 4), “a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva”.

f) Plano de marketing

Deverão ser apresentados planos para a comercialização de seu produto e como ele conquistará os clientes. Todas as perspectivas do marketing devem ser abordadas nesta seção: método de comercialização, diferenciais do produto / serviço, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção e publicidade e projeções de vendas.

g) Plano operacional

Nesta seção serão apresentadas as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto das ações em seus parâmetros de avaliação da produção, como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade de inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço. Conforme Ostermann (2006), “também devem ser abordados quesitos como fluxo operacional, sistema de gestão adotado, layout das instalações, controles e estoques”.

h) Estrutura da empresa

A apresentação da nova empresa é essencial. Neste aspecto devem ser incluídos alguns itens como: razão social, impostos, a estrutura organizacional e jurídica, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.

i) Plano financeiro

O plano financeiro deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa. É nesta etapa que deverá constar as projeções futuras para a necessidade de capital, quando ele será e necessário e com qual propósito. Para evidenciar esta necessidade é importante apresentar a previsão de vendas, projeção de fluxo de caixa para, no mínimo, três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, demonstrativo de resultados e análise de indicadores (faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno (TIR), etc.). Nesta seção também deverão estar discriminados todas as projeções de gasto para a produção do bem: custos fixos, custos com mão de obra direta e indireta, despesas com vendas, matéria-prima, estoques, depreciação e impostos.

j) Anexos

Nesta parte devem ser acrescentadas as informações adicionais, relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. A única informação que não pode deixar de ser anexada é o documento *curricula vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Para possibilitar uma visão mais completa sobre o plano de negócios podem ser anexadas fotos do produto, layouts de produção, roteiro e resultado de pesquisas realizadas, material de divulgação (folders, catálogos), planilha financeiras, etc.

3.0.3 Aspectos-Chaves De Um Plano De Negócios

Independentemente da estrutura definida para o desenvolvimento do plano de negócios, alguns aspectos importantes, e que, geralmente são essenciais para um bom entendimento do plano de negócios pelos leitores, são:

- **Oportunidade, mercado e clientes:** todo plano de negócios deve demonstrar qual oportunidade identificada e o mercado-alvo que o negócio foca/ vai focar, bem como os clientes em potencial.
- **Capacidade gerencial de implementação:** mesmo que você não tenha toda a equipe de gestão alocada no negócio, o seu plano de negócios deve demonstrar quem já está fazendo parte do negócio e o perfil necessário e desejado para os novos profissionais.

- **Recursos mínimos requeridos (pessoa, infraestrutura etc.):** quais os recursos tangíveis e intangíveis serão necessários para o negócio acontecer.
- **Estratégia de entrada e visão de crescimento:** mostra como será o desenvolvimento inicial da empresa/unidade de negócio, sua visão de crescimento, objetivos e metas com prazos definidos.
- **Recursos financeiros requeridos:** apresente quanto será necessário de investimento, em que momento, como ficará a projeção do caixa da empresa, como será o acordo com potenciais investidores etc.
- **Análise de riscos e premissas:** quais os principais riscos inerentes ao negócio e como eles serão mitigados; quais as premissas que deram base às projeções apresentadas.
- **Projeção de resultados:** quais os resultados financeiros projetados para a empresa ao longo dos próximos anos: receita, lucro, margem etc.

3.1 A Aplicação Do Plano De Negócios

3.1.1 Relocalização

A seleção da localização deverá ser consistente com o posicionamento mercadológico adotado pela empresa, levando em conta os segmentos que constituem seu mercado-alvo.

Todo início de um novo negócio exige que se transponham obstáculos, que envolvem diversos pontos a serem considerados desde a sua localização até as estratégias e planejamento a curto, médio e longo prazo. Um plano de negócios abrange pontos como: análise de mercado, tecnologia, marketing e estratégia competitiva, além de equipe e projeções financeiras.

Os candidatos a empreendedores precisam planejar seus negócios considerando as oportunidades que o mercado global informatizado oferece e ao mesmo tempo assegurar que os negócios obtenham a licença social para operar.

Trading Area

Para dias (1993), “o termo *trading area* (área de influência) é utilizada para descrever o mercado potencial de consumidores para determinada loja em determinada localização”.

Refere-se à força de atração de uma loja sobre os consumidores a sua volta. Essa força costuma ser muito grande sobre a circunvizinhança próxima e vai diminuindo de intensidade conforme à medida que o domicílio do consumidor vai se distanciando do ponto de venda. Certamente há exceções, que são função do tipo de loja e da linha de produtos que oferece. Segundo Kotler (1998), quanto maiores às lojas, maiores suas áreas de atração.

O conceito de trading area, fica mais evidente ao observamos as classificações propostas por Dias (1993):

a) Trading Area primária: É a região geográfica próxima da loja e que é responsável por algo entre 55 e 70% do potencial de clientes da loja.

b) Trading Area secundária: É a área geográfica imediatamente próxima, mas fora da trading area primária e que em geral representa 15 a 25% do potencial de consumidores da loja.

c) Trading Area terciária: Trata-se de uma área ampla, geograficamente próxima e fora da trading area secundária, que pode corresponder entre 5 e 30% do potencial de consumidores da loja.

O consumidor estará mais disposto a ir com frequência comprar em determinado ponto de venda pelo fato deste ponto localizar-se próximo de sua residência (ou local de trabalho). Por outro lado, na trading area secundária, os consumidores estariam mais dispersos, distantes e menos dispostos a se locomoverem ou gastar um tempo significativo até ela.

Fatores que influenciam a Trading Area

Parente (2000) cita uma série de fatores que influencia o tamanho da trading area de uma loja, como:

a) Linha de produtos: lojas que vendem produtos de conveniência.

b) Tamanho da loja: lojas maiores apresentam, em geral, uma maior variedade, mais conforto, serviços e preços competitivos, conseguindo assim uma maior capacidade de atrair clientes.

c) Densidade populacional: uma maior densidade populacional vem, em geral, acompanhada de maior lentidão no tráfego, fator que restringe a extensão da área de influência.

d) concorrência: dependendo das características da concorrência, ela pode ampliar ou restringir a extensão da área de influência. Quando a concorrência está próxima, ela intercepta o fluxo de clientes que vai para uma certa loja, reduzindo, portanto, seu poder de atração e sua área de influência. Quando concorrentes estão localizados muito próximos, eles tendem a ser percebidos como fazendo parte de um único complexo varejista, com uma variedade mais ampla, e conseguem, assim, exercer maior poder de atração.

Estratégia de localização

Os varejistas devem decidir sobre as localizações mais vantajosas para instalar seus estabelecimentos. Parente (2000) “defende que as decisões de localização envolvem duas principais etapas: decisões estratégicas e decisões táticas”.

Decisões estratégicas: Devem nortear a definição das grandes diretrizes que orientam a expansão da empresa. Nesse nível, procura-se responder a questões como:

a) Concentrar a expansão de novas unidades em uma região ou adotar maior dispersão geográfica?

b) Em quais cidades ou regiões da cidade concentrar o esforço de localizar novas unidades?

c) Em quais segmentos de mercado ou alternativas de localização o posicionamento mercadológico da loja deverá encontrar maior receptividade?

Decisões táticas: Tratam da avaliação e da seleção de pontos específicos, procurando responder questões como:

- a) Qual tipo de localização é mais adequada à nossa atividade varejista? Será uma loja localizada em um shopping center, no centro da cidade, ou uma loja isolada?
- b) Qual a demanda de mercado e a estimativa de vendas para um ponto específico?
- c) Como a nova localização deverá afetar as vendas das outras lojas?

3.1.2 Implantação

A implantação do plano de negócios auxilia no processo de planejamento de um empreendimento. De acordo com Dornelas (2016) "Só há razão de se planejar algo caso esteja claro para o empreendedor aonde se quer chegar", ou seja, qual é o seu objetivo.

A execução de um plano de negócios com viabilidade econômica, financeira e comercial não constitui por si só a sobrevivência da empresa. Considerando que o plano de negócios, em determinados contextos de incerteza, de falta ou escassez de informação, poderá não servir como garantia de sucesso. Existem várias vertentes do seu uso nas quais se identificam vantagens, como por exemplo: a utilização eficiente dos recursos, o ato de planejar e a rapidez do processo de decisão, quando e onde concentrar esforços e atenção nas diferentes áreas e por último o ato do planejamento de negócios criarem expectativas concretas nós empreendedores, e a sequência das ações e decisões a tomar.

Essa ferramenta de gestão pode ser usada para identificar e estabelecer os objetivos de um negócio, desenvolver estratégias, criar estruturas apropriadas, definir as atividades e responsabilidades, medir e melhorar os resultados, avaliar o desempenho e motivação dos funcionários, comunicar uma mensagem dos gestores da empresa aos fornecedores, potenciais investidores e bancos de financiamento.

Dornelas (2016) afirma que "cabe ao empreendedor revisar e atualizar seu plano de negócios periodicamente para garantir que a execução da estratégia de negócios ocorra de maneira adequada". E necessário que o empreendedor tenha em mente que o plano de negócios deve ser retificado assim que uma premissa importante utilizada nas projeções de seu plano mudar.

3.1.3 Expansão

A estratégia de expansão empresarial é adotada pela empresa no momento em que ela chega ao ponto em que se pretende crescer mais. Suas ofertas incluem novos produtos e serviços, a abertura da empresa em outro local, a adição de franqueados, a entrada em novos mercados e a fusão ou aquisição de outro negócio.

Uma empresa pode pensar em expansão por diversos motivos. Sendo o primeiro deles de manter a relevância de sua existência.

De acordo com Porter (2004), “a estratégia competitiva é uma combinação das metas que a empresa busca e os meios pelos quais ela está procurando atingi-las”. Para desenvolver esta estratégia é primordial desenvolver uma fórmula ampla para o modo como a organização competirá, definindo as metas e políticas a se atingir.

As necessidades de um negócio estão em constante mudança e evolução, pensar em um plano de expansão empresarial é também olhar para quem faz seu negócio ser lucrativo e rentável e enxergar suas reais necessidades. Expandir pode significar alcançar um novo público-alvo e até mesmo um novo mercado. A importância de pensar em um plano de expansão inclui:

- Sobreviver no mercado competitivo;
- Aumentar a geração de lucro;
- Alcançar mais prestígio;
- Ampliar a participação no mercado.

É necessário que a empresa não somente tenha se estabelecido no mercado, mas esteja preparada para a ampliação de seus negócios no sentido de conquistar outros mercados.

A questão é: como avaliar a estabilidade e a maturidade da empresa e o quanto está preparada para uma expansão?

De acordo com o SEBRAE (2016) ao menos quatro indicadores precisam ser verificados e avaliados no mercado em que a empresa participa:

1. Um indicador que sinaliza que seu negócio está pronto para se expandir é possibilitado pela sólida base de consumidores assíduos;

2. Um bom indicador para a expansão empresarial é o registro do lucro atual, que deve ser suficiente para a empresa justificar os custos de uma ampliação;

3. Outro indicador a se analisar e verificar é se a área, nicho ou mercado está crescendo, muito provavelmente será um fator para a empresa crescer também. Com as vendas aquecidas, talvez seja uma boa oportunidade para expandir seus negócios ou diversificar os produtos e serviços da empresa, para que seus clientes sejam atendidos de modo mais abrangente;

4. O quarto indicador considera que, quando os gestores escutam com frequência que poderiam montar uma nova loja ou operar em outras áreas da cidade ou da região, é o momento certo para se considerar a expansão.

Feita a avaliação dos quatro indicadores, e tendo resultados positivos e otimistas, o empreendedor deve determinar o melhor momento para expandir.

Algumas características internas da empresa devem ser consideradas, sendo elas:

1. Possuir uma equipe sintonizada com os negócios da empresa e motivada;
2. Finanças ajustadas e equilibradas;
3. Saldo positivo crescente com a cumulação progressiva de recursos financeiros;
4. Volume de trabalho atual e futuro, sendo indispensável avaliar a capacidade de suporte da empresa matriz (pessoal, material e financeiro) para a expansão.

Segundo o Endeavor (2017) “a não expansão no momento exato pode causar a perda de mercado, sendo a única saída tanto à venda quanto a união com empresas maiores”. Esta realidade revela que a empresa tem a necessidade de acompanhamento contínuo de seu mecanismo de crescimento e que seja empregado um plano claro de cada etapa do processo de ampliação.

Ao elaborar o plano de crescimento o empreendedor e sua equipe passam a ter maior conhecimento do negócio da empresa, onde e como introduzir melhorias; o plano deve conquistar a confiança dos investidores, sejam bancos, fundos de investimentos ou investidores privados, para que não ocorra nenhuma dúvida em relação à estratégia escolhida é a própria empresa; o empreendedor deve definir qual

direção e providências a tomar para o aproveitamento de uma oportunidade de expansão.

3.1.4 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta de análise baseadas em fatores macro ambientais, que parte da pressuposição que o sucesso de uma organização não pode ser devidamente compreendido e estudado sem antes se recolher, analisar e perceber toda a informação existente relacionada com o setor onde atua a empresa e com o ambiente de negócio externo existente. O objetivo primordial da análise PESTEL é assim ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo.

O nome desta análise, PESTEL, resulta de uma simples mnemônica (Gupta, 2013). Cada letra da sigla corresponde a uma categoria de fatores externo a analisar: **P** (fatores políticos), **E** (fatores econômicos), **S** (fatores sociais), **T** (fatores tecnológicos), **E** (fatores ambientais) e **L** (fatores legais).

- **Fatores Políticos**

Os fatores políticos são importantes para as empresas que necessitam de estabilidade política para operar, sem ela a empresa corre o risco de não atingir o nível desejado de rentabilidade. Além da estabilidade ou instabilidade política, os fatores políticos também incluem política governamental, corrupção, política de comércio exterior, política tributária, legislação trabalhista e restrições comerciais.

Além do mais, o governo pode ter um impacto profundo no sistema educacional, na infraestrutura e nos regulamentos de saúde de uma nação. Todos esses são fatores que precisam ser levados em consideração ao avaliar a atratividade de um mercado em potencial.

- **Fatores Econômicos**

Os fatores econômicos incluem o crescimento econômico, a taxa de inflação, taxa de câmbio, taxa de juros, rendimento disponível para os consumidores finais e taxas de desemprego. Os fatores econômicos podem ser ainda classificados em fatores microeconômicos e macroeconômicos.

Os fatores microeconômicos estão relacionados com a forma com que os consumidores na sociedade gastam sua renda disponível, enquanto os fatores macroeconômicos estão mais preocupados com as condições gerais da oferta e demanda na economia.

Esses fatores podem ter um impacto direto ou indireto ao longo prazo em uma empresa, visto que afeta o poder de compra dos consumidores e pode alterar os modelos de oferta / demanda na economia.

- **Fatores Sociais**

O ambiente social em que a empresa opera também tem um impacto profundo sobre o seu funcionamento. Os fatores sociais incluem as influências culturais e crenças do público-alvo. Por exemplo, um produto ou um anúncio publicitário pode ser considerado ofensivo numa cultura em particular, enquanto este seria perfeitamente normal em outra cultura.

Isso também irá incluir dados demográficos, normas, costumes, idade, educação, gostos, interesses e opiniões da sociedade. Além de tendências populacionais como: taxa de crescimento populacional, distribuição etária, distribuição de renda, atitudes na carreira, ênfase na segurança, consciência da saúde, atitudes no estilo de vida e barreiras culturais.

Esses fatores são especialmente importantes para os profissionais de marketing ao segmentar determinados clientes.

- **Fatores Tecnológicos**

Os fatores tecnológicos ajudam as empresas a explorar novas formas de comunicação mais envolventes e interação com seu público-alvo, podem afetar as operações da indústria e do mercado de forma favorável ou desfavorável.

Refere-se a incentivos tecnológicos, nível de atividade de inovação, automação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), mudança tecnológica e a quantidade de conhecimento tecnológico que um mercado possui.

Podem influenciar as decisões de entrar ou não em determinados setores, lançar ou não determinados produtos ou terceirizar atividades de produção no exterior.

- **Fatores Ambientais**

Os fatores ambientais são considerados uma adição relativamente nova para as ferramentas analíticas macroeconômicas, que ganharam devida importância à preocupação crescente sobre o meio ambiente entre as massas.

Os consumidores de hoje preferem comprar produtos de empresas cujos produtos e serviços são compatíveis com o ambiente e que são socialmente responsáveis. Eles se tornaram ainda mais importantes devido à crescente escassez de matérias-primas, metas de poluição e metas de carbono estabelecidas pelos governos.

Esses fatores incluem aspectos ecológicos e ambientais, como: tempo, clima, compensações ambientais e mudanças climáticas que podem afetar especialmente setores como turismo, agricultura e seguros. Além do mais, a crescente conscientização sobre os possíveis impactos das mudanças climáticas está afetando o modo como às empresas operam e os produtos que oferecem.

- **Fatores Legais**

Os Fatores legais concentram-se em questões como a segurança dos produtos, os direitos do consumidor, as leis de igualdade de oportunidades, leis de discriminação, leis trabalhistas, leis de direitos autorais, patentes e leis de saúde e segurança. Além de ser importante para o cenário macroeconômico.

Para as empresas operarem com sucesso, elas não devem só saber, como também devem respeitar as regras e regulamentos do país em que estão operando.

Sendo assim, é necessário levar em conta nesta análise, não apenas o ambiente de negócio em si, como todos os fatores físicos e sociais externos à organização.

3.2 Sumário Executivo

Elaborado com o intuito de fornecer ao público-alvo os principais aspectos do plano de maneira resumida e sucinta, para um melhor entendimento de um futuro investidor, parceiro comercial ou sócio. Segundo Dornelas (2020, p.92), o sumário executivo é fundamental para qualquer plano de negócio, e apesar de sua importância é a última parte a ser elaborada, pois para ser produzido é necessário que todas as informações do plano de negócio estejam completas e consolidadas.

Ao desenvolver o sumário executivo é importante se atentar quanto ao tamanho, que por ser uma síntese do plano de negócio costuma ser desenvolvido em não mais que duas páginas (no caso do plano de negócios completo) ou, no máximo, em uma página (no plano de negócios resumido). Outro fator importante é se atentar em produzi-lo com os tópicos necessários, os assuntos tratados são: natureza da empresa, missão, visão e valores do negócio; necessidade que a empresa vai atender no mercado, juntamente com sua responsabilidade social; maneira a qual a empresa irá operar setores de atividade e recursos financeiros.

Pelo fato do sumário executivo ser dirigido ao público-alvo, deve exaltar as informações que mais interessam o leitor do plano de negócios. Para facilitar a preparação do sumário, Dornelas (2018), sugere procurar a resposta das seguintes questões:

- **Qual o propósito da empresa?**

- apresentar a empresa;
- produtos e serviços;
- missão, visão e valores.

- **Onde a empresa está localizada?**

- onde está seu(s) mercado/clientes.

- **Por que precisa do dinheiro requisitado?**

- justificativa.

- **Como você empregará o dinheiro na empresa?**

- especificar a saúde financeira da empresa e apresentar faturamentos.

- **De quanto dinheiro você necessita?**

- como será o retorno sobre o investimento.

- **Quando seu negócio foi criado?**

- quando precisará dispor do capital requisitado;
- quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido.

3.3 Plano de Marketing

3.3.1 Conceito De Marketing

Marketing é um termo que vem de origem inglesa, deriva de “Market” significa mercado e “Ing” uma ação voltada ao mercado, por isso seu nome Marketing. Surgiu devido à necessidade das organizações em compreender melhor o mercado.

Segundo Ferreira, Santos, Serra (2010, p. 85) “As empresas existem para os clientes e, por isso, é fundamental perceber como se aproximar deles, contatá-los e fornecer-lhes o produto ou serviço que efetivamente desejam”. Dado a isso, o marketing é a propaganda que a empresa faz dela mesma para se autopromover, tendo como objetivo principal fazer com que seu produto se venda sozinho, para assim atrair novos clientes, manter e cultivar os atuais, suprimindo seus desejos e necessidades.

De acordo com Ferreira, Santos, Serra (2010, p. 85) “Infelizmente, muitos empreendedores continuam a ver o marketing como algo acessório à atividade principal e a acreditar que serve apenas para as grandes empresas”. É interessante que as pessoas consigam mudar esse pensamento, pois o marketing é essencial para o triunfo de qualquer empresa, seja pequena ou grande.

O marketing estuda as razões pelas quais se possuem relações de troca por bens, serviços ou ideias realizadas nas empresas e junto de seu mix de marketing ou composto de marketing, se forma os 4ps sendo eles:

Produto

O produto é a peça principal que terá na sua cafeteria/lanchonete, por isso se diferenciar de seus concorrentes trazendo produtos inovadores, fará com que sua cafeteria/lanchonete se destaque no ramo. De acordo com Kotler (1998), “fazem parte da definição do produto, definições de características tais como: variedade, qualidade, design, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e retornos”. Por

meio do seu produto que o consumidor verá se sua cafeteria/lanchonete atende ou não seus desejos e necessidades.

Preço

O preço será o valor de venda de seu produto, o quanto custará de aquisição ao seu consumidor. O “Preço é o montante de dinheiro que os clientes devem pagar em troca da obtenção de um produto ou serviço” (KOTLER, 1998). Sendo assim, é de extrema importância que seu preço seja agradável tanto para seus clientes quanto para sua cafeteria/lanchonete pois, é quem determina seu faturamento.

” O objetivo da empresa é realizar um determinado montante de lucros, então é normal que o preço praticado seja importante. Para que exista um lucro, é necessário que as vendas sejam superiores ao Ponto de Equilíbrio, ou seja, é preciso que as vendas sejam suficientes para cobrir todos os custos e ainda originar um excedente. Isso não significa que o preço deva ser determinado exclusivamente por comparação com os custos, mas, antes, deve ser pensado de modo estratégico” (Ferreira, Santos, Serra, 2010, p. 104). Dado a isso, o preço será a peça-chave do seu negócio, pois, é uma definição sensível a ser feita não apenas ao seu negócio, mas para que haja sua sobrevivência também.

Praça

É o local aonde você cafeteria/lanchonete estabelece seu produto. “Praça ou distribuição envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os clientes-alvo” (KOTLER, 1998). Sendo assim, a escolha certa do estabelecimento é fundamental e por isso deve passar por um estudo especializado para ver se realmente tem potencial e se é de fácil acesso, pois o local será onde acontecerá a venda direta quando o cliente vai até o estabelecimento ou indireta pela compra online.

Já para os (Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP, 2003) entendem que a localização errada da cafeteria/lanchonete poderá determinar o fracasso ou sucesso. Portanto, o local de distribuição é de extrema importância, pois é quem determina como o produto irá chegar até o consumidor.

Promoção

São conjuntos de ações feitas para divulgar seu negócio promover seu negócio ao seu público. “Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do

produto e influenciam os consumidores alvo a adquiri-lo” (KOTLER, 1998). Dado isso, através da promoção que a cafeteria/lanchonete conseguirá estabelecer sua comunicação com o seu público-alvo. Conforme Parente (2007) “A promoção serve para atrair os consumidores à loja para motivá-los a comprar, ela deve além de informar, persuadir”. Sendo assim, tendo como objetivo promover sua cafeteria/lanchonete por meios de campanhas seja por uma divulgação ou até mesmo uma propaganda para assim conseguir atrair novos ou manter os atuais clientes.

De acordo com (PARENTE, 2007, p. 242) “O composto promocional é de três programas básicos: propaganda, promoção de vendas e publicidade. Esses programas devem estar bem articulados para reforçarem-se entre si e alcançarem os objetivos promocionais da empresa”. Por sua vez, os três programas básicos são indiretos e de forma mais clara para que o seu consumidor possa compreender.

3.3.2 Plano De Marketing

O plano de marketing é uma ferramenta, que o auxilia como sua cafeteria/lanchonete traçará seus planos para autopromover seu negócio. Para Westwood (1996, p. 5) “Um plano de Marketing é como um mapa – ele mostra à empresa, onde está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito (...) é uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades”.

A utilização do plano de marketing é usada tanto no público interno quanto ao externo de uma organização, cujo seu propósito dentro do lado interno é de orientar e direcionar entre os diversos departamentos, prestando contas aos diretores. Já no lado externo pode ser usado para convencer investidores a alocar recursos na organização, incentivar parceiros a participar de projetos, ou para estabelecer relações de parceria com outras empresas.

“O plano de marketing é o elo entre a empresa e o cliente, sua função é mostrar a forma como a empresa pretende vender seus produtos e serviços e conquistar mercados” (Lacruz 2008, p. 23). Por isso que inúmeras cafeterias/lanchonetes

investem no plano de marketing, pois dessa forma conseguem promover seus produtos de um jeito fácil e que possa atingir o seu público.

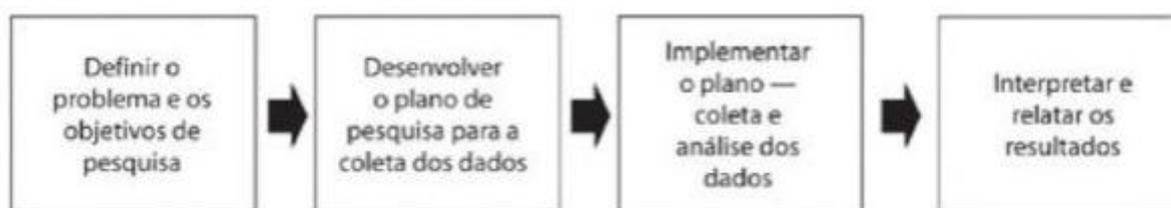
Em vista disso, para a utilização do plano de marketing em sua cafeteria/lanchonete será necessário estabelecer primeiro algumas etapas do planejamento antes de sua abertura, sendo eles:

Estudo De Mercado

É uma pesquisa feita para coletar dados importantes a respeito de um determinado nicho de mercado para saberem se sua estratégia será bem-sucedida ou não.

De acordo com (Ferreira, Santos, Serra, 2010 p. 86) “Para desenvolver o marketing da nova empresa e o plano inicial do projeto podem ser necessários alguns estudos de mercado. Esses estudos requerem a recolha de dados, de fontes primárias e secundárias, para aferir algumas das questões essenciais do marketing, tais como: quem comprará o produto/serviço, qual a dimensão do mercado potencial, que preço é mais adequado para o segmento de mercado previsto, que canal de distribuição deve ser usado, e como deve ser feita a comunicação para informar, capturar e manter os clientes (...) embora pareça fácil, a verdade é que a maioria dos empreendedores não dispõe de conhecimentos em marketing e não sabe especificar qual a informação de que necessita”. Por isso é importante que o empreendedor seja envolvido ativamente nos estudos de mercado, integrando a equipe que o irá realizar.

Diante disso, há quatro etapas do estudo de mercado que a cafeteria/lanchonete pode seguir:



Fonte: Ferreira, Reis e Serra (2009).

Segmentação De Mercado

Divide o seu público em diferentes grupos e segmentos com bases em seus aspectos, levando em conta o perfil de seus clientes em cada uma dessas partes, utilizado do para identificar: o seu público-alvo, quem são, de onde é, idade, e entre outros com as mesmas características.

“O objetivo da segmentação é dividir o mercado total de um produto ou serviço em vários "submercados" menores, baseando-se nas suas características específicas e na forma como reagem, diferenciadamente, às estratégias de marketing. Por meio da segmentação, o empreendedor procura isolar características que diferenciam os grupos de indivíduos. Em outras palavras, irá procurar no mercado grupos de pessoas (ou segmentos) com características semelhantes (isto é, grupos com algum grau de homogeneidade) sejam elas os atributos que os clientes valorizam os rendimentos, a classe social, a profissão ou ocupação, a etnia ou religião, a forma como percebem o valor, locais em que compram os produtos etc.” (Ferreira, Santos, Serra, 2010 p. 94).

Diante disso, há quatro fases do processo de segmentação que a cafeteria/lanchonete pode seguir:

- 1. Seleção dos critérios e métodos de segmentação** - Estabelecem quais serão os critérios que a cafeteria/lanchonete irá utilizar junto a sua segmentação e como a exercerá.
- 2. Descrição das características dos segmentos** - Após já definidos e delimitados os segmentos, precisaram saber o porquê seus consumidores preferem e valorizam as suas características.
- 3. Seleção do(s) segmento(s)** - A cafeteria/lanchonete precisa estabelecer qual segmento irão atender.
- 4. Seleção da estratégia de marketing** - Por último a cafeteria/lanchonete deverá decidir como funcionará a sua estratégia de marketing.

Análise De Concorrência

A análise de concorrência é de suma importância, é nesse aspecto que cafeterias e lanchonetes que já atuam neste segmento a um tempo, possuem o mesmo público-alvo. E de acordo com Gohr (2008) “Conhecer a concorrência é de fundamental importância para qualquer empreendedor que deseje competir e vencer no mercado. Um dos aspectos relevantes na análise da concorrência é o

conhecimento do nível da atual oferta do produto em questão. A análise da oferta lhe permite fazer as projeções de demanda para o futuro empreendimento”.

Sendo assim, a análise deve ser feita de forma comparativa, colocando quais atributos da sua cafeteria/lanchonete serão avaliados como referência para fazer os comparativos contra seus concorrentes. Após identificar qual o ponto fraco do seu concorrente, a cafeteria/lanchonete pode utilizar essa informação e aprimorar para se tornar seu ponto forte. A concorrência poderá acontecer tanto de forma direta, por aqueles que fornecem produtos similares ao seu e indiretos, por aqueles que dispersão a atenção dos clientes, convencendo-os a levar do seu produto.

Análise SWOT

Conforme indicado por Dornelas (2016) “Na análise SWOT devem conter apenas os fatores mais importantes em relação ao microambiente (pontos fortes e fracos) e o macroambiente (oportunidades e ameaças). Trata-se inegavelmente de uma análise crítica, onde as variáveis analisadas irão auxiliar a empresa nas tomadas de decisões mais assertivas”. Sendo assim, a análise SWOT busca entender as variáveis que podem ou não acontecer e influenciar no resultado da cafeteria/lanchonete, tendo em vista seus quatro pilares de ferramenta. Portanto, “para uma estratégia bem concebida, as forças e fraquezas devem estar ajustadas às oportunidades de mercado e às ameaças exógenas” (Ferreira, Santos, Serra, 2010 p. 133).

Exemplificação da estrutura da análise SWOT:

Pontos Fortes (Strenghts)

- Competências distintas;
- Recursos financeiros;
- Liderança no Mercado;
- Tecnologia avançada;
- Inovação nos produtos;
- Administração Eficaz.

Pontos fracos (Weakness)

- Problemas operacionais;
- Posição deteriorada;
- Baixa lucratividade;
- Tecnologia obsoleta;
- Falta de talentos.

Oportunidades (Opportunities)

- Novas linhas de produtos;
- Diversificação de produto;
- Poucas concorrentes;
- Novas tecnologias;
- Novos clientes potenciais;
- Novas estratégias.

Ameaças (Threats)

- Produtos substitutivos nos mercados;
- Poucos fornecedores;
- Pressões competitivas;
- Concorrência desleal;
- Redução de mercado;
- Novas necessidades dos clientes.

Fonte: (Dornelas, 2011).



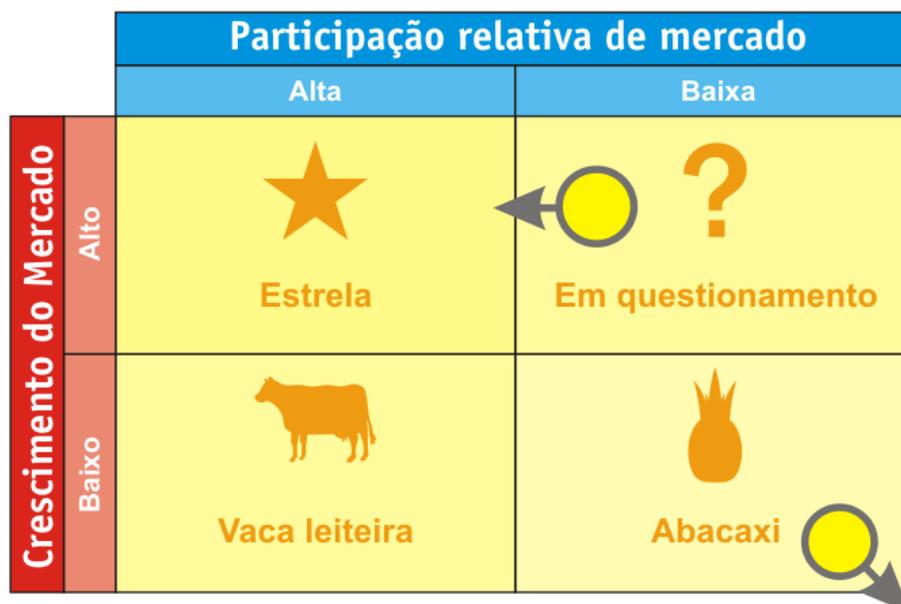
Fonte: Rockcontent Blog (2019).

Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta de análise que uma cafeteria/lanchonete utilizará para auxiliar na compreensão do desempenho de um determinado produto considerando um grau de atratividade no mercado e a posição relativa desejada. Cujo principal objetivo é definir se seu crescimento e participação no mercado é baixa ou alta.

De acordo com Churchill e Peter (2012, p.95) “as unidades estratégicas de negócios produtos ou marcas podem ser de quatro tipos”:

- **Produto estrela** – O produto estrela serão aqueles com maior participação e taxa no crescimento das vendas. Os produtos que se enquadraram na sua cafeteria/lanchonete serão aqueles que trarão maior rentabilidade, porém exigindo grande investimento e de muita concorrência. Reduzindo-o no crescimento, pode facilmente se tornar uma vaca leiteira.
- **Produto vaca leiteira** – O produto vaca leiteira serão aqueles que já estarão estabelecidos há um tempo no mercado com alta taxa de participação, porém com um crescimento baixo. Neste caso, o produto apresentará grande faturamento a sua cafeteria/lanchonete, e não precisaram demandar de muito esforço de vendas e marketing.
- **Produto ponto de interrogação** – O produto ponto de interrogação serão aqueles com alta taxa de crescimento e participação de mercado baixo. Neste caso, são produtos/serviços, novidades no mercado, demandando de alto investimento e planejamento, pois assim com um tempo o ponto de interrogação na sua cafeteria/lanchonete pode se transformar em uma estrela ou abacaxi.
- **Produto abacaxi** – O produto abacaxi serão aqueles produtos de baixa participação situados em um mercado amadurecido e sem crescimento aparente. Dado a isso, esses produtos devem ser evitados pela cafeteria/lanchonete e eliminados do portfólio para evitar os altos custos de recuperação.



Fonte: Nova escola de marketing (2016).

Cinco Forças De Porter

As cinco forças de Porter permitem que o empreendedor possa compreender sua respectiva posição no mercado e seus concorrentes. O modelo segue uma estrutura para determinar a competitividade, sendo:



Fonte: Café com empreendedor (2009).

- **Rivalidade entre os concorrentes diretos, atuais** – Neste passo, é preciso conhecer quem são seus concorrentes diretos. Tendo em vista que seu concorrente direto não precisa necessariamente ser aquele que tem o mesmo público-alvo.
- **Entrantes (Ameaça) substitutivos/entrada de produtos substitutos** - Neste caso, a cafeteria/lanchonete deve planejar-se para a possibilidade de seus consumidores passarem a substituir seu produto ou serviço por uma opção que resolva a mesma necessidade.
- **Poder de negociação dos fornecedores** – Está relacionado com a forma que seus fornecedores decidem sobre seus preços, prazos e níveis de qualidade. Neste caso, sua cafeteria/lanchonete deve avaliar melhor seus fornecedores colocando na balança qual vale mais a pena.
- **Entrantes potenciais/entrada de novos concorrentes diretos** – Neste caso, a cafeteria/lanchonete precisa estudar seu concorrente checando seus números, semelhança, público, produtos, entre outros. Para assim você se manter na sua posição atual.
- **Poder de negociação dos compradores/clientes**- Neste caso, é avaliado como o poder de negociação com os consumidores influenciam na imagem da cafeteria/lanchonete e cedem ao mercado e quais são as opções para cativar a fidelidade das pessoas sem perder valor de mercado.

Portanto, “o plano de marketing é um componente obrigatório do plano de negócios e um precioso auxiliar ao próprio empreendedor para o entendimento das vicissitudes do mercado e da sua oferta diante dos rivais e das necessidades dos clientes” (Ferreira, Santos, Serra, 2010, p. 110).

Sendo assim, o plano de marketing pode considerar-se um modelo a ser seguido com o papel de auxiliar as empresas na hora de fazer a análise de mercado, estabelecer objetivos específicos e fornecer um parâmetro de comparação entre o previsto e o realizado para que assim à empresa possa acompanhar de perto sua evolução no ramo e assim determinar como será sua utilização de recursos e as tomadas decisões a serem feitas.

3.4 Plano Operacional

Descreve como o empreendedor irá realizar a produção ou fabricação dos seus produtos. “O plano de operação deve explicar a abordagem proposta para assegurar a qualidade da produção, o controle de estoque, o uso de produtos terceirizados ou indicar como serão solucionados os problemas de matéria-prima” Conforme Abdala (2003). O plano operacional representa como o empreendedor deverá protocolizar, por meio de documentos escritos, sua ideia. O empreendedor demonstrará quais serão as formas produzidas ou compradas dos diversos produtos, ou serviços que estarão disponíveis aos seus consumidores. Deverá detalhar o número de pessoas que trabalham no estabelecimento, qual a capacidade técnica que deverão ter as tarefas que cada um executará, entre outros.

Conforme Oliveira (2006, p. 21), cada um dos planejamentos operacionais deve conter detalhes, tais como:

- Recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos básicos a serem adotados;
- Produtos ou resultados finais esperados;
- Prazos estabelecidos;
- Responsáveis pela sua execução e implantação.

O plano operacional precisará inserir as informações sobre o tamanho e a estrutura do estabelecimento, como funcionará o crescimento durante aquele determinado tempo, se acontecerá períodos de sazonalidade, de forma que fique claro tanto ao investidor, quanto ao financiador do empreendimento que ocorrerá seu retorno. Dado a isso, segundo (DORNELAS, 2001) “essa informação deve ser clara e objetiva e pode ser relacionada com a estrutura do negócio, por meio de práticas como: a estatística, o marketing e outras que possam contribuir para o total esclarecimento do plano operacional”.

Segundo Koch (2011, p. 63), O plano operacional nas empresas antes de sua abertura deve responder a algumas perguntas relacionadas:

- Como a empresa produzirá seu produto?
- Que produto será obtido por terceirização?

- Que instalações de produção ou operação serão usadas?
- Qual é a capacidade dessas instalações?
- Como a capacidade pode ser expandida?
- Que métodos de produção serão usados?
- Que tipo de layout será usado?
- Que procedimentos de controle da qualidade serão usados?
- Que sistema de controle da qualidade será usado?
- Como o estoque será controlado?
- Qual é o impacto ambiental dos negócios?
- Quais as vantagens e desvantagens da localização?
- Que vantagens de produção e de operação existem?
- Quais são as exigências para a mão de obra?
- Quais são os principais custos de produção?
- Que materiais ou componentes são críticos para a produção?
- Quais as fontes de fornecimento existentes?
- Qual será o custo de produção em cada nível da operação?

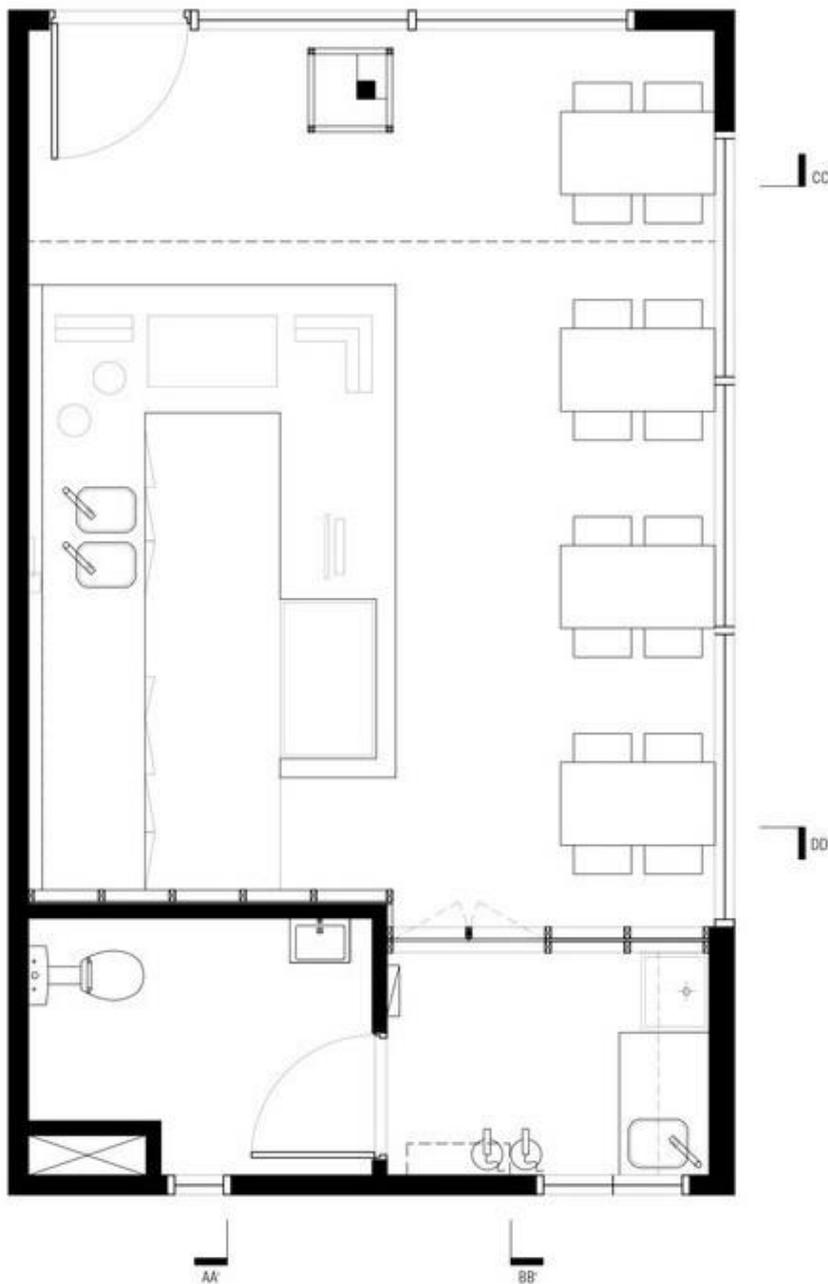
Portanto, nesta etapa a cafeteria/lanchonete deve descrever como se realiza a produção ou fabricação dos seus produtos, sendo analisado:

LAYOUT

Por meio do layout, o empreendedor fará análise da distribuição dos diversos setores da cafeteria/lanchonete, de recursos como mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis etc. E das pessoas nos espaços disponíveis. Conforme Rosa (2007, p. 39), um bom layout traz uma série de benefícios, como por exemplo:

- O aumento da produtividade;
- A diminuição do desperdício e do retrabalho;
- A maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas;
- A melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Vejamos o exemplo do layout de uma cafeteria/lanchonete.



Fonte: www.archdaily.com.br

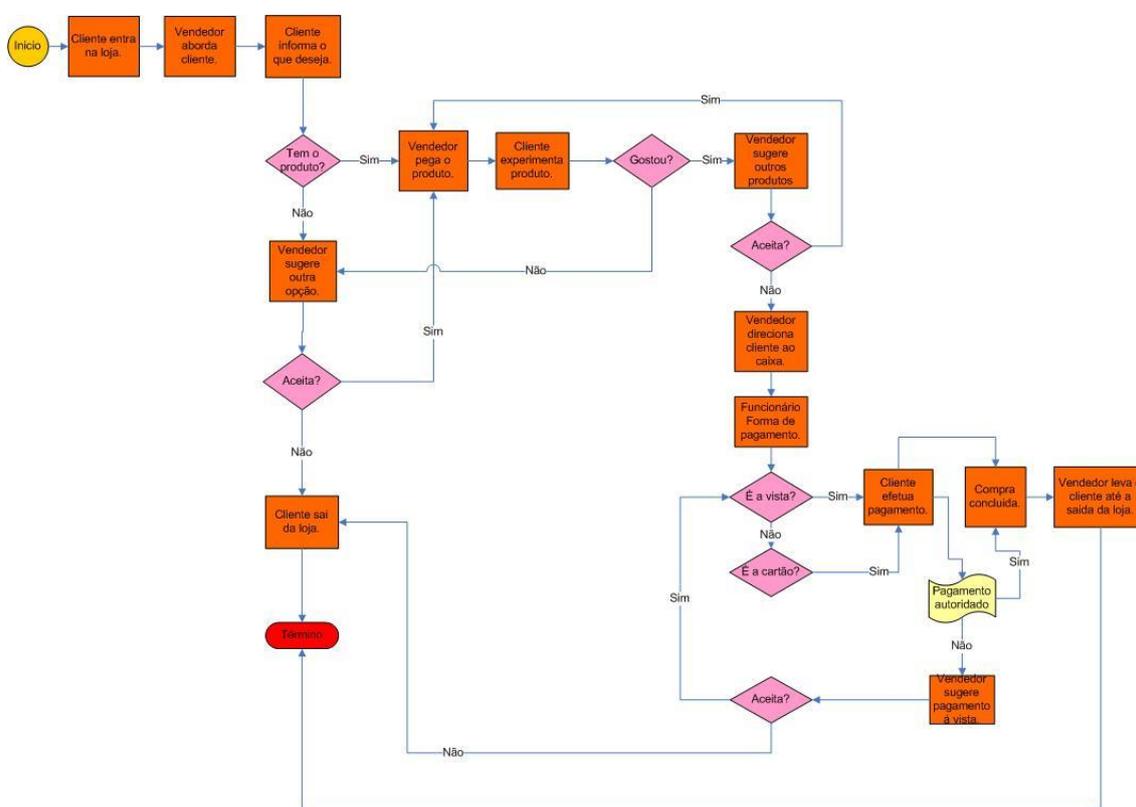
Capacidade Produtiva

Nesta etapa verifica-se a capacidade dos recursos da empresa, de tal forma que fique claro o quanto a cafeteria/lanchonete consegue produzir, qual é o tempo necessário e quantos clientes conseguiram atender com essa produção, tudo isso colocado em questão se a empresa pode/consegue atender.

Neste processo, a cafeteria/lanchonete deve ser a mais clara e exata possível em suas projeções futuras, visto que ocasionará em suas vendas.

Processos Operacionais

No processo operacional, deve registrar como será o funcionamento da empresa. Como devem ser feitas as diversas atividades, detalhando passo-a-passo, desde a confecção do produto ou prestação de serviço, até sua chegada ao consumidor. Sendo assim, demonstrada através de um fluxograma como o da imagem abaixo.



Fonte: <http://trabalhoism.blogspot.com/>

Necessidade De Pessoal

Na necessidade de pessoal, é feito uma projeção de todos os funcionários que necessitará para o funcionamento da cafeteria/lanchonete. Sendo assim, é necessário fazer uma tabela com todos os respectivos funcionários, onde é descrito a quantidade,

cargo/função e suas qualificações necessárias conforme o exercício dele, demonstrado na tabela abaixo.

QUANTIDADE	CARGO/FUNÇÃO	QUALIFICAÇÃO

Levantamento De Estoque

O levantamento de estoque é feito por uma lista detalhada com identificação, classificação e contagem de todos os produtos, que estão armazenados ou enfileirados, organizados por fornecedores e preços da cafeteria/lanchonete. Com o intuito de ajudar o empreendedor a organizar-se, manter o controle de qualidade e demanda de seus produtos.

Exemplo da tabela:

QUANTIDADE	MATERIAL	FORN. A	FORN. B	FORN. C

3.5 Plano Financeiro

A importância do plano financeiro tem a ação de calcular as necessidades de valor e para poder analisar suas operações de gastos e decidir como e quando a necessidade de fundos será financiada. Em vista disso, uma empresa que não tem um planejamento financeiro confiável para se calcular o rendimento e sabendo que não tem fundos suficientes para pagar suas dívidas, como o aumento na taxa de juros

sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel. Por isso a falta de um planejamento financeiro firme causa à falta de liquidez, resultando em uma falência.

O primeiro investimento é pelas despesas pré-operacionais, com os investimentos fixos e pelo capital de giro. As despesas pré-operacionais que é os gastos do empreendedor efetuado antes da empresa está funcionando, e nesse meio tempo fazendo a divulgação da empresa, registros da empresa, entre outros. O segundo investimento são os fixos com gastos em instalação de máquinas, equipamentos, reformas, móveis e utensílios.

Os principais tópicos do plano financeiro são: fluxo de caixa, balanço patrimonial, custos, estoque, folha de pagamento, definição de mark-up.

Fluxo De Caixa

São registros e os controles na movimentação feita no caixa, onde são analisadas as entradas e saídas dos recursos financeiros. Portanto, planejar o fluxo de caixa é uma prática de avaliar se a empresa precisa de alguma necessidade financeira como suas contas á receber e a pagar.

Após planejar o fluxo de caixa da empresa, tendo uma estrutura de informação útil e econômica. Tendo a finalidade de definir um mecanismo confiável para se avaliar os futuros ingressos e desembolsos de caixa da empresa. E podendo ser elaborado de diferentes maneiras, com suas necessidades ou concordância da empresa. O Fluxo de caixa pode se feito de forma genérica pela seguinte equação:

$$SFC = SIC + I - D$$

SFC= Saldo final de caixa

SIC= Saldo inicial de caixa

I= Ingressos

D= Desembolsos

Balço Patrimonial

O balanço patrimonial fornece uma visão precisa da situação financeira (ou projeção) da organização em um determinado período. Geralmente, um balanço patrimonial é criado na última data do exercício fiscal. Ele inclui os ativos e passivos da empresa e indica o valor líquido do seu negócio (Lemes Júnior, 2005, p.44).

O balanço Patrimonial tem a finalidade de um relatório contábil que tem a função básica de analisar o estado da empresa sob um determinado período. Portanto o Balanço patrimonial é composto por ativos e passivos, tendo o objetivo de reflexionar, em números do patrimônio líquido de uma empresa.

Ativos

O ativo são todos os bens e direitos de uma empresa. Portanto, são o aumento do capital, o estoque, os créditos, entre outros.

Segundo Ludícibus (2003, pag. 29) “o ativo são as aplicações de recursos compreendidas basicamente como bens e direitos, e dependendo do ocorrido o ativo pode gerar riquezas futuras para as entidades”.

Os ativos podem se dividir da seguinte maneira:

- **Ativo circulante:** são os bens, e os direitos, ou a flexibilidade financeira podendo ser convertidos em moeda/capital em curto prazo. No caso, falamos do dinheiro em caixa, contas a receber, estoque, etc.
- **Ativo não circulante:** são todos os bens com permanência duradoura, podendo ser utilizado para funcionamento normal da sua empresa. Por exemplo, imóveis, veículos, etc.

Passivos

O passivo são obrigações ou dividas financeiras da empresa, com isso são itens que tira os valores do seu capital.

Segundo Perez Junior e Begalli (2009), “as contas no passivo devem ser estruturadas conforme a exigibilidade”. Ou seja, as contas do topo do passivo são as que possuem maior a urgência no pagamento. São separadas em circulante, as que estão dentro do período de um ano, e a não circulante, obrigações que superam um ano, caso não seja usado o critério do ciclo operacional.

É dividido da seguinte maneira: passivo circulante e não circulante.

- **Passivo circulante:** são dívidas, obrigações e despesas financeiras com um vencimento com menor prazo de 12 meses, por exemplos fornecedores, tributos e impostos, etc.
- **Passivo não circulante:** é ao contrário do passivo circulante, são dívidas, obrigações e despesas financeiras com vencimento maior que 12 meses. Por exemplos empréstimos de longo prazo, maquinários, etc.

Patrimônio Líquido

O patrimônio líquido é a soma de todos os recursos da empresa. São os investimentos pelo capital investido, capital social, reservas de lucros, etc.

O Patrimônio Líquido é a diferença entre o ativo e o passivo. Representa o direito líquido dos sócios, portanto não se caracteriza por obrigação propriamente dita, pois se trata de uma dívida para com os sócios, ou seja, sem valor de face e nem data para pagamento (LINS; FRANCISCO FILHO, 2012)

Dessa forma, o patrimônio líquido é o retorno financeiro que os donos arranjaram com seu negócio em um determinado período.

Custo

Custos são gastos da empresa a analisar e identificar as dívidas de seu negócio, trazendo uma melhoria a se tomada. Podendo ser dividido em custos diretos e indiretos.

Custos diretos: os custos diretos estão ligados aos produtos ou serviços, por exemplo, matéria-prima e mão de obra.

Custos indiretos: é ao contrário dos custos diretos, pois é interligado aos pagamentos de alugueis, impostos, maquinas entre outros.

Estoque

Para CHOPRA e MEINDL (2003, p.52), o estoque existe nas empresas devido a uma inadequação entre suprimento e demanda. Essa inadequação é considerada

intencional em uma siderúrgica, onde é mais econômico fabricar em grande lote que será armazenado para vendas futuras. A inadequação é intencional também para um varejista que prefere manter seu estoque como antecipação à futura demanda.

O estoque nas empresas é algo muito importante para o desenvolvimento de suas atividades. Em vista disso, oferecer condições para sua empresa vender os seus produtos com prazo de entrega na data e na hora marcada é extremamente essencial.

Alguns pontos importantes no estoque são:

- Entradas e saídas de matérias-primas;
- Níveis de estoque e datas de compra;
- Estrutura de armazenagem.

Folha de pagamento

A folha de pagamento é as obrigações do chefe com seus empregados, por exemplos salários, comissões, etc., e incluindo os encargos incidentes, como INSS, FGTS, IRRF.

A folha de pagamento se baseia em Proventos, Descontos e Tributos. E com isso os proventos com os descontos gera um saldo líquido para poder pagar aos seus funcionários. As empresas têm a obrigações de registrar todos os seus funcionários para poder receber os seus encargos sociais ao governo.

Os proventos são quando a empresa coloca uma meta a se alcançada, e ressaltando como forma de reconhecimento aos funcionários, e colocando em troca um valor extra em seu salário.

Os descontos são: INSS (Instituto Nacional Do Seguro Social), IRRF (Imposto De Renda Retido Na Fonte), Vale-transporte, Planos de Saúde e Odontológico e Vale-refeição.

Mark-up

Mark-up é o lucro total ou lucro bruto feito em uma venda, tendo a porcentagem em cima do preço de custo. Por exemplo, se o custo de um produto for R\$200 e seu valor de venda é R\$250, então o mark-up será de 50%. É preciso que o valor do seu produto tenha que seguir uma precificação padrão de mercado, mesmo assim pode ocorrer uma falha grave para o crescimento da empresa.

Segundo Bernardi (2007, p.164), “o Mark-up pode então ser definido como um índice ou percentual que irá adicionar aos custos e despesas, o que não significa que deva ser aplicado linearmente a todos os bens e serviços”.

Benefícios para usar mark-up:

- Aumento da rentabilidade;
- Maior segurança nas negociações;
- Definição na margem de lucro;
- Diminuição de falhas;
- Identificação de todos os gastos do negócio.

O cálculo é feito por:

$$\text{Mark-up} = 100 / 100 - (\text{CF} + \text{CV} + \text{ML})$$

CF (Percentual de Custos Fixos)

São todos os custos relacionados com o funcionamento da empresa, por exemplos despesas com água, luz, taxas bancárias, entre outros.

CV (Custos Variáveis)

São variados com as quantidades da produção ou vendas, por exemplos: comissão dos funcionários, impostos sobre as vendas, entre outros.

ML (Margem de lucro)

Pode ser dizer que é o retorno financeiro de cada produto vendido, e também dos valores de produção e todos os processos que faz parte.

3.6 Gestão De Pessoas

Para poder falar de gestão de pessoas não podemos deixar de falar de Georges Elton Mayo, considerado o percussor da Teoria das Relações Humana que trouxe para as organizações a ênfase nas pessoas.

A Teoria das Relações Humana foi desenvolvida por Elton Mayo como uma reação e oposição da Teoria Clássica da Administração que visava na estrutura que a organização tinha que seguir para ser eficiente. A escola de Elton Mayo foi o principal objetivo para que as empresas passassem a ter mais valorização pelos seus colaboradores, assim, através dos estudos de Mayo é possível que as empresas obtenham o sucesso em cada seguimento de seu negócio.

Gestão de pessoas como é chamado nos dias atuais, nome evoluído de administração de pessoas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” Dutra (2002, p. 17).

Dentro da gestão de pessoas, é de extrema importância contratar pessoas que tenha o perfil alinhado de acordo com a necessidade da empresa, pessoas que estejam prontas para mostrarem seus talentos e que estejam com a motivação certa, esse fator tende a ser o fator chave para que a empresa continue mantendo seu diferencial no mercado competitivo. Nesse sentido Huallem afirmar que:

Qualquer empresa, independentemente de porte ou atuação no mercado, é feita por pessoas [...] o capital intelectual é o principal ativo, fazendo com que o sucesso dos negócios esteja diretamente relacionado à dedicação desses profissionais que, por sua vez, produzem melhor quando se sentem motivados e valorizados. Portanto, a gestão do capital humano sempre requer atenção e deve ter como foco o desenvolvimento de ações em prol do bem comum, administrando a busca por ganhos de ambos os lados, tanto para a empresa, como para os seus colaboradores.

Entende-se assim que as pessoas são como parceiras dentro da empresa, uma vez que elas podem agir como um papel importante na tomada de decisões, transmissões de conhecimentos e estratégias, para que a empresa possa enfrentar as dificuldades e alcançar seus objetivos futuros. Sendo assim, “a criatividade das pessoas, as empresas poderão ir a buscar das melhores soluções, mudanças, inovação, qualidade de atendimento aos clientes, redução de custo entre outros” (Ferreira, Pereira Teodoro e Thielmann, 2009).

Dessa forma, a GP dentro das organizações é muito importante, pois através dela conseguimos recrutar novos talentos, no qual ajudará a empresa fluir de forma mais eficiente, como também para fazer o desenvolvimento desses talentos, de forma que trará evolução tanto pessoal do colaborador, como também para empresa.

O departamento que atua com gestão de pessoas deve estar sempre a par com as diretrizes que a empresa tem, pois ela administra o essencial que são as pessoas (Oliveira, Miskiw e Souza 2017). Nesse conceito os autores afirmam que toda estrutura nos quais são separados em departamentos, deve-se estar com uma boa relação com as pessoas que atuam na gestão de pessoas, pois uma vez que essa relação está desalinhada compromete toda empresa de forma negativa.

A Gestão de Pessoas é dividida em seis processos principais como descreve Chiavenato (2004), que são eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Esses processos quando bem aplicados auxiliam a empresa a ficarem bem com a competitividade no mercado, além de trazer resultados significativamente positivos em cada departamento de atuação. Veja a seguir cada processo.

Processo de agregar:

O processo de agregar diz respeito no recrutamento e a seleção de novos colaboradores para a empresa. Ela envolve ter a pessoas certas no momento e no cargo certo, para assim ter cada vez mais destaque diante dos concorrentes.

Assim “aplicar uma boa seleção contribui para o funcionamento eficaz na empresa, e um potencial significativo para as aspirações futuras da empresa” (Chiavenato, 2005).

Segundo Franco (2002) “a capacidade de atrair e reter talentos passar a representar o principal desafio em recrutamento e seleção, considerando sua importância em obter os talentos necessários para que a empresa venha a crescer”.

Para ter um desenvolvimento bem sucedido às empresas precisam saber a melhor hora de recrutar seus novos profissionais, levar em consideração o grau de qualificação de cada “candidato” exposto ao cargo, para que então o processo de agregação seja bem sucedido.

Mesmo com o avanço das tecnologias eletrônica nas empresas e todos seus recursos que satisfazem seus clientes, sem a gestão de pessoas não seria possível continuar no meio competitivo, pois são elas (pessoas) que utilizam e criam os

processos de trabalhos na qual agrega resultados significativamente nas organizações. (Margotto 2011).

Levando em consideração os aspectos mencionados pode se dizer que independente dos recursos que a empresa tem para alcançar os objetivos, todos os processos passa pelas pessoas que compõem determinado cargo, e qual a melhor área o seu conhecimento será trabalhado.

Processo de Aplicar:

O processo de aplicar consiste em separar o que cada colaborador irá fazer na empresa, além de orientar, analisar e fazer todo esquema organizacional dos cargos que cada um irá exercer.

O modelo de aplicação pode depender de empresa para empresa de acordo com seu tamanho. Desse modo pode-se dizer que o processo de analisar é dividido em três fases: o cargo, a descrição e a avaliação de desempenho (Pizolotto e Drews). Eles ainda destacam que o cargo é definido “como uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam distinto dos demais”.

Já Gil (2001, p. 161) fala da avaliação de desempenho como “um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoas para a empresa ou negócio”.

É de extrema importância que as empresas escolham o modelo certo de acordo com suas necessidades, uma vez que exista varias definições para avaliações de desempenho.

Processo de recompensa:

Processo de recompensar pessoas visa principalmente em satisfazer as necessidades de todos os indivíduos. As empresas por si só usam essas abordagem para poder motivar seus colaboradores através de benefícios, remunerações, e recompensas de acordo com as tarefas realizadas.

De acordo com Dutra (2002, p. 18) a “remuneração e o começo econômico ou financeiro de uma tarefa realizado pela pessoa”. Seguindo essa mesma linha de raciocínio Daft (1997, p. 262) vai descrever remuneração “como todos os pagamentos monetários e todos os bens ou mercadorias usada para recompensar os empregados”.

É necessário que o departamento de gestão de pessoas realize da melhor forma as remunerações de seus colaboradores, pois através dessas remunerações será possível trazer um bom desenvolvimento para a empresa, levando-a motivação de seus funcionários pelo trabalho realizado, adequando-a sempre de acordo com cada serviço prestado. Assim, o uso correto do processo de remunerar faz com que cresça a perspectiva profissional do colaborador em se desenvolver na empresa.

Processo de desenvolver:

São os processos utilizados para capacitar e desenvolver cada colaborador, sendo no seu ramo profissional quanto pessoal. Esse processo envolve treinar e capacitar cada indivíduo para que ele possa realizar seu serviço cada vez mais eficiente, gerando assim um maior rendimento da empresa.

O treinamento e desenvolvimento dentro das organizações foram criados com um intuito de capacitar e desenvolver as pessoas para cada cargo que a mesma irá exercer Araujo (2006). Em virtude do que foi mencionado pode se caracterizar o desenvolvimento da organização como fator que esta relacionada diretamente com a capacidade de desenvolver e ser desenvolvida por pessoas.

Após o treinamento dos gestores de pessoas estarem concretizados e bem enraizados na empresa com os colaboradores já estando capacitados a desenvolver as tarefas de forma versátil, é preciso se manter para que não ocorra o declínio com o tempo. Confira o próximo item.

Processo de manter:

O processo de manter retrata as condições ambientais na qual a empresa usa para manter seus colaboradores satisfeitos. Esse processo envolve uma série de itens como: administração da cultura organizacional, higiene, clima, qualidade de vida, disciplina e segurança.

Chiavenato (2004, p 396) afirma que:

“A organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos em longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de

gerência, as relações com empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização.”

Nesse sentido é inviável que as empresas não façam o processo de monitoramento das pessoas para saber o grão de satisfação de cada um e dos resultados adquiridos.

Processo de monitorar:

Por ultimo mais não menos importante, o processo de monitoração, que fazem com que as empresas aderem um sistema de informações gerenciais. Esses sistemas de informações tende-se a servir como fator essencial para acompanhar, controlar e verificar os resultados das pessoas.

Desse processo Chiavenato (2004, p. 467), diz que “um sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos recursos humanos, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos”.

O monitoramento de pessoas é a fator chave para se verificar se os processos anteriores estão gerando resultados esperados pela empresa. Por meio dele é possível traçar melhores soluções caso algum processo não esteja fluindo conforme o esperado, além de fazer com que cada colaborador tenha conhecimento dos seus serviços prestados.

Todos esses processos precisam estar totalmente alinhados uns com os outros, pois quando um processo desses é falho, pode comprometer todos os outros. Assim, se o processo de agregar pessoas for ruim pode compromete o processo de desenvolver que consequentemente. Se o processo de recompensar for falho trará também grandes dificuldade em manter esse colaborador na empresa. Portanto, o equilíbrio de todas as partes é de extrema importância para que haja um bom crescimento e funcionamento de toda empresa.

Levando em consideração os aspectos apresentados, gerenciar pessoas nunca é fácil principalmente nas pequenas empresas que geralmente é conduzida por você mesmo. Porém, deixar de lado a gestão de pessoas pode acabar comprometendo sua empresa de gerar mais produtividade e eficiência. Visto que são as pessoas que constituem o capital humano na organização.

Portanto, gerir pessoas é um dos fatores essenciais para se manter no mercado competitivo, gerando assim a inovação da empresa e a melhor qualidade de seus produtos e serviços.

3.7 Análises De Cenário (Projeções)

A construção da análise de cenário como ferramenta de atuação nas pequenas empresas é uma das estratégias mais adotadas para sua sobrevivência e competitividade no meio corporativo. Portanto, adotar a prática e criação da análise de cenário nas pequenas empresas tende a ser um fator extremamente difícil, pois ela tem que se desprender de atitudes e crenças já enraizadas em todo seu processo. Porém, a adoção da análise de cenário contínuo é o fator essencial entre o meio interno da organização e o seu meio externo, onde é possível fazer o melhor aproveitamento de seus recursos e obter os objetivos esperados através dos resultados coletados.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) a construção de cenários como ferramenta para identificar e analisar as possibilidades de algum acontecimento relevante dentro das organizações tende a ser um fator importante, assim através dele se dá a possibilidade de abertura para novos métodos, gerando assim melhorias contínuas.

As mudanças que ocorrem nas organizações diante do cenário previsto exigem uma administração juntamente com uma boa estratégia, na qual irá levá-la a grandes feitos.

Coral (2009, p. 108), define cenário “como uma forma de construção de situações que podem ocorrer no futuro gerando acontecimentos de acordo com o quadro atual”. Dessa forma, se planejar e fazer exercícios de cenários contribuiu para uma maior identificação dos problemas futuros, essa estratégia ajuda os administradores a considerar o tamanho e a força do cenário apresentado.

A identificação do análise de cenário vai muito além de apresentar tendências que podem ocorrer no futuro, mas sim poder identificar e fazer maiores projeções, conseguindo assim um sucesso promissor em longo prazo (Blois e Souza 2008).

Entende-se nesse contexto que o a maneira como usamos o análise de cenários a nosso favor influencia para um melhor aproveitamento dos recursos, e

planejamentos estratégicos adequado para cada área, diminuindo assim os riscos que a empresa pode ter.

Processo de construção de cenário

As pequenas, médias e microempresas tem um papel fundamental para que a economia do país flua de forma sustentável, nesse ramo elas atuam como fator importante para criação de novas tecnologias e geração de novas oportunidades de emprego. Por sua vez, muitas das pequenas empresas que abrem acabam tendo grande dificuldade para se estabilizar financeiramente em longo prazo, um fator dificultoso para se tornar competitiva no mercado.

Essas pequenas, médias e microempresas costumam trabalhar no seu dia a dia de formar eficaz, porém quando falamos de questões de tomadas de decisões estratégicas elas não são muito boas Almenida (2010).

Dessa forma, o autor dá ênfase na importância de um bom planejamento estratégico, em toda a organização, visto que grande parte dos problemas das pequenas empresa então ligada a questões estratégicas.

Ainda segundo Almeida, porém em (1995), sustenta que as empresas pequenas não têm uma estratégia pré-estabelecidas dentro da sua organização. Assim quando elas aderem práticas e planejamentos estratégicos, seu ramo de atuação no meio competitivo acaba crescendo exponencialmente, gerando resultados positivos.

Sendo assim, a utilização do planejamento estratégico nas pequenas empresas acaba resultando em pontos positivos em todo departamento, à medida que elas auxiliam em todo seu processo, desde concentração das prioridades existente até a busca das melhores oportunidades.

Levando em consideração os aspectos apresentando, Hamel e Prahalad (1995, p. 83) abordam que uma forma fácil de mante-se no mercado competitivo é “criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro e, assim desenvolver a consciência necessária para moldar a evolução do setor” [...] Dessa forma, eles completam dizendo que “a luta pela previsão do futuro do setor frequentemente começa com um possível cenário do futuro e, em seguida, retorna para definir o que precisa acontecer para que esse futuro se transforme em realidade”.

Contudo, entenda-se que a construção de cenário dentro das pequenas, média e microempresas é uma estratégia de suma importância, na qual ajuda e auxilia as

empresas na abertura de novas possibilidades no mercado, ajudando assim na tomada de decisões tanto positivas quanto negativas.

Roteiro para a análise de oportunidade

Para fazer uma análise de cenário eficiente, vale levar em consideração as oportunidades que existem no mercado. Diante disso, existe um roteiro básico composto por 3Ms, que pode ajudar qualquer administrador a analisar as oportunidades em potencial.

Esses 3Ms são definidos como “Demanda de **Mercado**”, “Tamanho e estrutura de **Mercado**”, e “Análise de **Margem**” (Dornelas, 2015). Através desses 3Ms é possível fazer a identificação da oportunidade e se ela trata lucros ou prejuízos para seu negócio, pois ela envolve críticas e questões importantes a serem analisadas.

Perguntas que pode te ajudar a seguir o roteiro:

Demanda de Mercado

- Qual é a audiência-alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado (ciclo de vida)?
- Os clientes estão acessíveis (canais)?
- Como os clientes veem o relacionamento com a minha empresa (valor agregado)?
- O potencial de crescimento deste mercado é alto (exemplo: maior que 10%, 15% ou 20% anuais)?
- O custo de aquisição do cliente é recuperável em curto prazo (exemplo: melhor do que um ano)?

Tamanho e estrutura do Mercado

- O mercado está crescendo, é emergente? É fragmentado?
- Existem barreiras proprietárias de entrada ou excessivos custos de saída? Você tem estratégias para transpor essas barreiras?
- Quantos competidores/empresas-chaves estão no mercado? Eles controlam a propriedade intelectual?
- Em que estágio de ciclo de vida está o produto (o risco depende também do ciclo de vida e maturidade do produto)?

- Qual é o tamanho do mercado em reais e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
- E o setor, como está estruturado?
 - Análise do poder dos fornecedores.
 - Análise do poder dos compradores.
 - Análise do poder dos competidores.
 - Análise do poder substitutos.

Como a indústria (setor no qual sua empresa atua/atuará) esta segmentada, quais são as tendências, que eventos influenciam os cenários?

Análise de margem

- Determine a força do negócio
- Identifique as possibilidades de lucros (exemplo: margem bruta maior que 20%, 30%, 40%).
- Análise os custos (necessidades de capital) breakeven (ponto de equilíbrio) retornos etc.
- Mapeie a cadeia de valor do negócio.
- Para isso, procure saber como seu produto/serviço chega até o cliente final.

Através dessa análise será possível fazer a verificação e as competitividades do mercado. Conseguindo assim, possibilitar o gestor em fazer cortes ou implementações adequadas com seus recursos, para então trazer os melhores resultados em seu meio de atuação.

ANÁLISE DE RESULTADOS

A unidade de investigação do trabalho foi dividida em dois casos diferentes: com perguntas direcionadas ao público e outra destinada somente às empresas do ramo de estudo deste trabalho, que objetivaram identificar o grau de conhecimento do público e das microempresas em relação ao Plano de Negócios.

Foram selecionados o público e microempresas da região de São Paulo, para que a pesquisa fosse centralizada em um grupo e para que os resultados e conclusões fossem mais bem discutidos.

A aplicação do questionário se deu por formulário online na plataforma do Google Docs. O formulário podia ser acessado através de um dos links disponíveis, um para o público e outro para as microempresas. O preenchimento do questionário foi acompanhado diariamente para verificar o andamento da pesquisa.

Nas cinco questões escolhidas para representar e embasar o desenvolvimento deste trabalho, o índice de satisfação com a resposta dos colaboradores foi muito positivo, podendo demonstrar como a falta do plano de negócios pode afetar toda a estrutura e desenvolvimento de uma empresa.

O roteiro do formulário foi estruturado para que todos pudessem compreender as perguntas e responderem de acordo com o seu entendimento.

Desta forma, a pesquisa conduziu-se para atingir os objetivos propostos no roteiro do questionário.

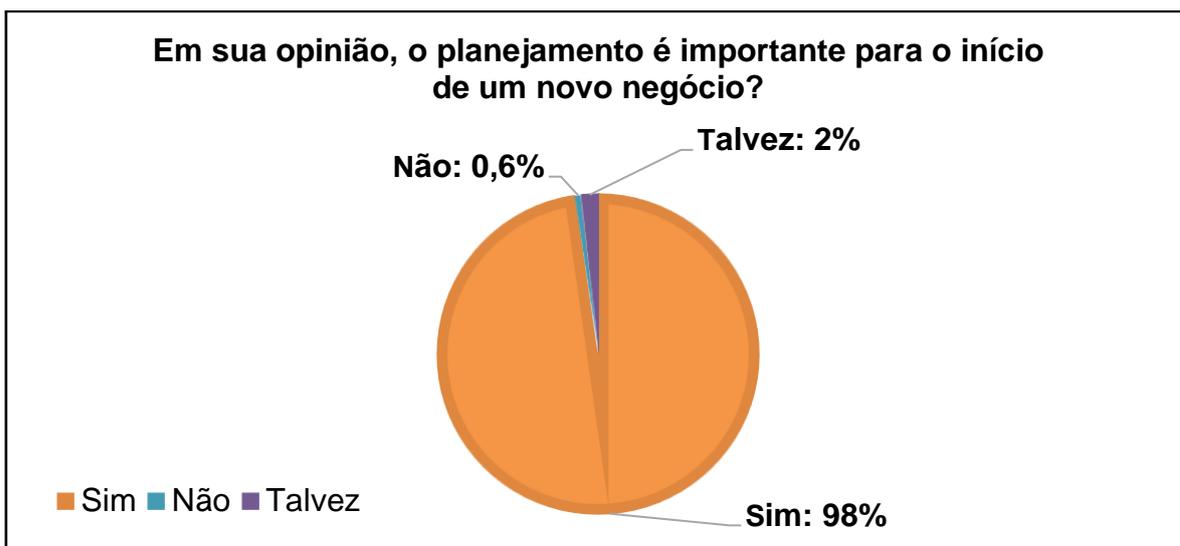
Foram obtidas 357 (trezentos e cinquenta e sete) respostas do público e 12 (doze) respostas de microempreendedores.

Nesta parte do trabalho, serão apresentados os dados da pesquisa realizada, representados através de gráficos, suas interpretações e análise. Os dados que serão apresentados a seguir baseiam-se nos dois questionários aplicados (público e microempresas).

Gráfico 1:

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

A primeira análise feita foi à importância do plano de negócios para o início de um empreendimento conforme o gráfico apresentado a seguir:

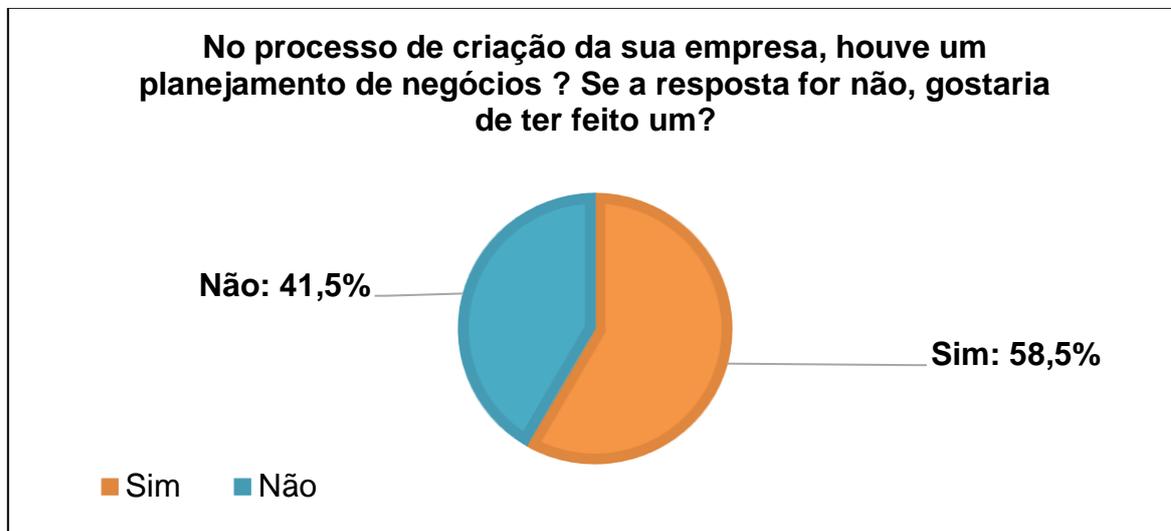


Nesta categoria percebe-se que 98% do público considera o planejamento importante para a abertura de um novo negócio. Enquanto 2% não souberam definir com exatidão essa questão. A pergunta foi aplicada com o objetivo de provar a proposta deste trabalho sobre a importância do planejamento para microempresas.

Gráfico 2:

PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE CRIAÇÃO

Em seguida, foi feita a relação das microempresas e se no processo de criação dos seus empreendimentos houve um planejamento de negócios. Conforme apresentado a seguir:



Nota-se que 58,5% das microempresas envolvidas nesta pesquisa optaram pelo planejamento de negócios no momento de criação das suas empresas. Por outro lado, no que diz respeito aos interesses dos respondentes, (41,5%) que responderam “**não**”, gostariam de ter feito a utilização desta ferramenta na criação dos seus empreendimentos.

Gráfico 3:

FOCO EM LUCRO IMEDIATO

Após análise do processo de criação das empresas e a utilização do planejamento, foi feita a análise focada na questão sobre os lucros imediatos e se eles poderiam prejudicar o desenvolvimento de uma empresa. Conforme o gráfico a seguir:



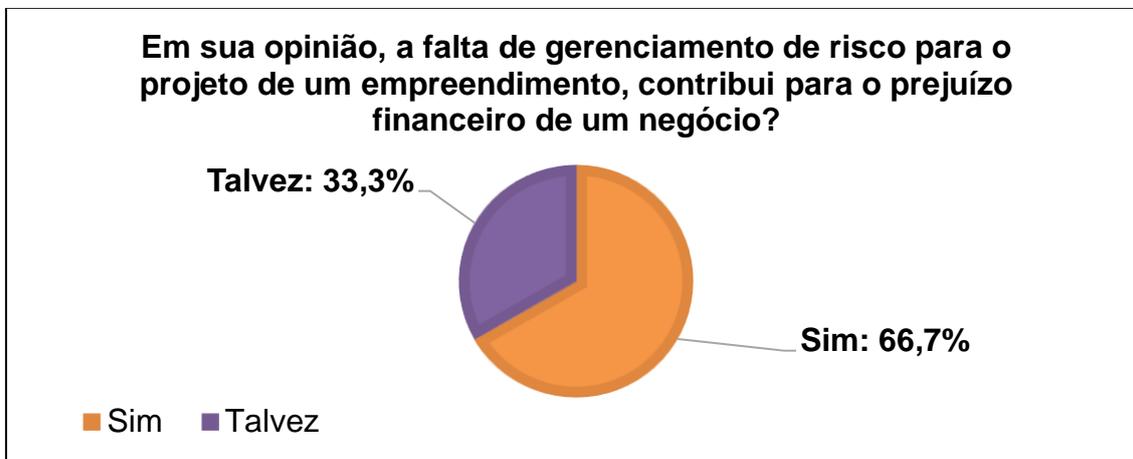
Percebe-se que 61,9% dos respondentes acreditam que o foco em atingir lucros imediatos pode prejudicar o desenvolvimento da empresa. Enquanto 5,6% não acreditam que este fato possa estar relacionado. Ao passo que 32,5% não souberam definir com exatidão essa questão.

O intuito desta pergunta é mostrar que o foco em atingir lucros imediatos pode prejudicar o desenvolvimento inicial da empresa. Sendo assim é um ponto importante a ser destacado para que o empreendedor entenda que conduzir o negócio com cautela e respeitar o seu tempo de evolução é essencial.

Gráfico 4:

GERENCIAMENTO DE RISCO E PREJUÍZO FINANCEIRO

Também foi analisada a falta de gerenciamento de um projeto e se o prejuízo financeiro poderia contribuir para o mau desenvolvimento do empreendimento neste caso, onde foi exposto no gráfico a seguir:



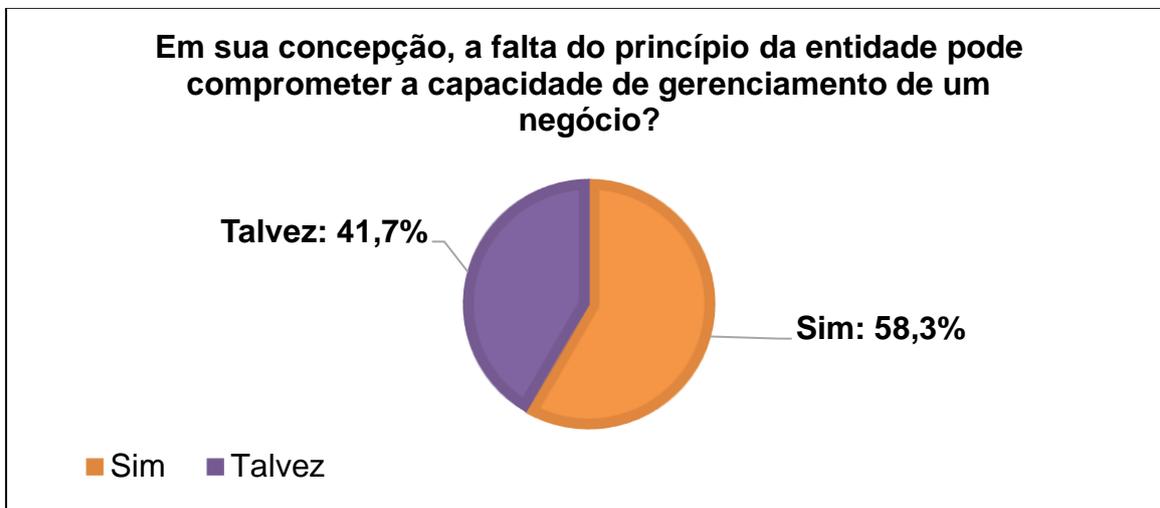
Na análise geral da opinião dos respondentes, nota-se que 66,7% das microempresas concordam que este fato possa ser prejudicial às empresas. Enquanto, cerca de 33,3% ocasionalmente acreditam que este fato possa ser de alguma forma verídico.

Portanto, vale ressaltar que a falta de uma análise de gerenciamento de risco pode ser um fator agravante para o futuro do empreendimento. Visto que, assim como o plano de negócios é um documento essencial para uma gestão eficiente do empreendimento, a análise de gerenciamento de risco é um ponto importante para determinar a saúde financeira do negócio e sua viabilidade a: curto, médio e longo prazo.

Gráfico 5:

PRINCÍPIO DA ENTIDADE

Em seguida, foi feita a apuração sobre a questão da falta do princípio da entidade e se ela poderia comprometer a capacidade de gerenciamento de um negócio. Conforme apresentado no gráfico a seguir:



Com relação à concepção dos respondentes, 58,3% consideram a falta do princípio da entidade um fator negativo para o gerenciamento de uma empresa. Ao mesmo tempo em que 41,7% não têm certeza sobre essa circunstância ser verdadeira.

O princípio da entidade é outro ponto importante a se destacar. Visto que, se o empreendedor não souber separar os lucros pessoais com o da empresa, pode acabar se tornando um agravante para o desenvolvimento financeiro e futuro do negócio.

A pesquisa foi aplicada para 369 pessoas ao todo. Os questionários foram disponibilizados e respondidos. Os resultados do estudo podem ser considerados satisfatórios, pois das 20 perguntas realizadas todas corresponderam para o resultado estipulado neste trabalho.

Sendo dessa forma, sugerimos a utilização do plano de negócio como ferramenta de suma importância para a fase inicial do negócio, já que o seu processo auxilia no desenvolvimento a curto, médio e longo prazo da empresa e sua estrutura permite ao administrador ou empreendedor delinear todo o futuro desejado e estabelecer os meios para atingi-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedor tem um papel muito importante na sociedade e na economia. Suas características são essenciais para a criação e consolidação de um negócio de sucesso. Essas características podem ser natas do indivíduo ou adquiridas em graduações, cursos e treinamentos. Porém nenhuma delas é capaz de construir um negócio de sucesso sem a vontade própria do empreendedor em ter e fazer a empresa crescer e, também, sem o seu interesse na área de atuação do empreendimento.

Para as condições empregadas na presente pesquisa, pôde-se concluir que não importa a forma ou metodologias que são utilizadas para fazer o planejamento, o importante é que o empreendedor tenha um para guiá-lo e fazer com que a empresa seja direcionada para o caminho certo. Além disso, o planejamento feito antes da abertura do negócio é importante, porém ele deve continuar a ser feito e revisado durante toda a vida do empreendimento, visto que as circunstâncias mudam e é preciso estar atento a elas e se precaver para que elas não afetem a boa saúde do negócio.

No geral, nota-se que o resultado deste trabalho foi satisfatório, portanto, verifica-se a necessidade de utilizar todas as etapas e ferramentas que englobam o plano de negócios, para obter o desenvolvimento ideal e bem-sucedido de um empreendimento.

REFERÊNCIAS

AGUIAR DA SILVA, Anna C. **Perfil Empreendedor: As Principais Características E Os Tipos De Um Empreendedor De Sucesso**. Trabalho de Conclusão de Curso - UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília, p.35. 2014.

ANDREASSI, Tales. **Fator Humano: Empreendedorismo corporativo**. Google Acadêmico material em PDF, 2005. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26540/34396-65770-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. Acesso em: 20 de agosto de 2022.

ANTONIO, Robson. **Balço patrimonial como ferramenta para tomada de decisão**. 08 de Dezembro de 2015. Disponível em: <<https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/74/53> > Acesso em: 13 de Outubro de 2022.

ANTUNES, Clovis et al. **Aplicação do 5W2H para Criação do Manual Interno de segurança do Trabalho**. Revista Espacios. Vol.37 (Nº20) Ano 2016. Pág 19. Disponível em: < [Revista ESPACIOS | Vol. 37 \(Nº 20\) Año 2016](#) >. Acesso em: 17 de agosto de 2022.

ARANHA, Enzo et al. **Design Thinking e Habilidades Empreendedoras na Formação dos Engenheiros de Produção**. ENEGEP, 2016. Disponível em: <www.researchgate.net/profile/Paulo-Dos-Santos [6/publication/319205438_Design_Thinking_e_Habilidades_Empreendedoras_na_Formacao_dos_Engenheiros_de_Producao/links/599affec0f7e9b892bad01c6/Design-Thinking-e-Habilidades-Empreendedoras-na-Formacao-dos-Engenheiros-de-Producao.pdf](https://publiscation/319205438_Design_Thinking_e_Habilidades_Empreendedoras_na_Formacao_dos_Engenheiros_de_Producao/links/599affec0f7e9b892bad01c6/Design-Thinking-e-Habilidades-Empreendedoras-na-Formacao-dos-Engenheiros-de-Producao.pdf) >. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

Artigos de administração, Ciências , Contábeis e Direito.o uso da Logistica Na gestão de estoque.2022. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/367/278> > Acesso em: 13 de outubro de 2022.

AUGOSTO, Davi; CAINÃ, Gabriel. **Avaliação Do Plano de Negócios de Um Restaurante Na Cidade de Capanema-Pa**. Trabalho de Conclusão – Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, 2019. Disponível em: < [Avaliação Do Plano](#) >

[de Negócios de Um Restaurante Na Cidade de Capanema-Pa | PDF | Plano de negócios | Empreendedorismo \(scribd.com\)](#) >. Acesso em: 09 de outubro de 2022.

AZEVEDO, Luciano et al. **Seleção E Priorização De Propostas De Projetos: Lições Aprendidas Com A Utilização Do Elevator Pitch Em Uma Instituição Pública Brasileira.** CONEXOS online, 2020. Disponível em: < [selecao-e-priorizacao-de-propostas-de-projetos-licoes-aprendidas-com-a-utilizacao-do-elevator-pitch-em-uma-instituicao-publica-brasileira.pdf \(researchgate.net\)](#) >. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

BAVARESCO, Silvia. **A Importância da Localização para o Sucesso do Negócio.** Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p.19. 2013.

BENTO, Rodrigo. **PLANO DE NEGÓCIOS: CAFETERIA – AVENUE BRUNCH.** Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019. Disponível em:<<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11661/2/Plano%20de%20Neg%C3%B3cios%20-%20Cafeteria%20Avenue%20Brunch.pdf> >. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

BORTOLI, Paulo. **Plano De Marketing Para A Lanchonete Rib's.** Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, 2008. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18059/000685503.pdf> >. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

CAMARGO, Renata F. **A importância do Plano de Expansão Empresarial: das vantagens ao Plano de Investimento. Como expandir seu negócio sem tropeços.** Treasy, 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/plano-deexpansaoempresarial/#:~:text=Basicamente%20a%20Expans%C3%A3o%20Empresarial%20%C3%A9,ou%20aquisi%C3%A7%C3%A3o%20de%20outro%20neg%C3%B3cio> > Acesso em: 17 de Outubro de 2022.

Camolez, Romulo E Vieira, Saram. Plano De Negocio Para Abertura De Uma Cafeteria. Pitangueiras, 2021. Disponível Em: File:///C:/Users/Administrador/Downloads/Tecnicoemadministrac%CC%A7a%CC%83o_2021_2_Romulocezarcamolez_Cafeteriashow.Pdf

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** – 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito empreendedor.** – 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

Chiavenato, Idalberto. *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações* / Idalberto Chiavenato. 3. Ed, - Rio De Janeiro : Elsevier, 2008. Disponível Em:

https://Books.Google.Com.Br/Books?hl=Pt-BR&lr=&id=5xualbiddqwc&oi=Fnd&pg=PA1&dq=Gestao+De+Pessoas+Nas+Empresas&ots=5xot4fbsne&sig=l2u78gaag4iod_Rsvlr2k57gpxm#V=Onepage&Q&F=False

Cinco tipos de empreendedorismo mais comuns no Brasil. Faculdade Unyleya. Disponível em: < <https://blog.unyleya.edu.br/insights-confiaveis/cinco-tipos-de-empreendedorismo-mais-comuns-no-brasil/> >. Acesso em: 13 de Agosto de 2022.

COELHO, Henrique G.; DOMINGUEZ, Lobato. **Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL.** Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, 2016. Disponível em: <[159722.pdf](#)> Acesso em: 16 de Outubro de 2022.

Conrado, Douglas. Sistema modular de folha de pagamento. 2008. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/4478/1/Monografia_SMFP.pdf> Acesso em: 13 de outubro de 2022.

Contabilidade especialistas trabalhando por você. Mark-up: O que é e como utilizar para calcular o preço de venda. Disponível em: https://cfcontabilidade.com.br/precificacao-markup/?gclid=CjwKCAjw7p6aBhBiEiwA83fGume7g6GQujs3vLy1wo7rKNMdAdzcBvBylKQ5WG3ME1cZS1f24UU3lXoCPXQQAvD_BwE> acesso: 13 de Outubro de 2022.

CRCSP – Concelho regional de contabilidade do Estado de São Paulo. Contabilização de folha de pagamento. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/32209453-Contabilizacao-de-folha-de-pagamento.html>> Acesso em: 13 de Outubro de 2022.

Cunha, Adriano E Thiago Soares. Aspectos Relevantes Do Planejamento No Crescimento Das Micro E Pequenas Empresas (Mpe). Faculdade Campo Limpo Paulista. Revista Da Micro E Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, V.4, N.3, P.15-39, 2010 (Set/Dez). Disponível Em: <File:///C:/Users/Administrador/Downloads/175-620-1-PB.Pdf>.

Cursos módulos. Aprenda como fazer a contabilização da folha de pagamento. 2019. Disponível em: <<https://www.cursosmodulos.com.br/Artigos/Aprenda-como-fazer-a-contabilizacao-da-folha-de-pagamento>> Acesso em: 13 de outubro de 2022

DAILTON, Felipini. **Plano de Negócio Para Empresas na internet**. ABCCommerce, 2013. Disponível em: <<https://portalidea.com.br/cursos/estrategias-de-negocios-online-apostila03.pdf>> Acesso em: 11 de outubro de 2022.

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

DIAS, Sergio R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: atlas. 1º edição, 1993.

Disponível Em: <https://Reservas.Fcrs.Edu.Br/Index.Php/Rec/Article/View/4020/Pdf01>

DOPIATE, Ketlynn. **As Ferramentas De Empreendedorismo Utilizadas Nos Cursos De Administração De Curitiba E São Jose Dos Pinhais**. Memorial TCC - Caderno De Graduação - 2020. Disponível em: < <307-771-1-SM.pdf> >. Acesso em: 17 de agosto de 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo: conceito e aplicações**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 81-90, abril/junho 2004. Disponível em: < <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/289/276> >. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo na Prática – Tipos de empreendedores**. Capítulo 2 – Elsevier, 2010. Disponível em: <https://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/arquivos/empreendedorismo_na_pratica_capitulo_2.pdf>. Acesso em: 13 de Agosto de 2022.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios / José Dornelas**. – 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios / José Dornelas**. – 7. Ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios** / José Dornelas. – 7. Ed. São Paulo: Empreende, 2018. c. 6 p.128-129.

DORNELAS, José. **Plano de negócios: Seu guia definitivo: O passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso** / José Dornelas. – 2. Ed. São Paulo: Empreende, 2016.

EBER, Izabella. **Avaliação Da Necessidade De Um Plano De Negócios Para O Sucesso De Um Empreendimento: Percepção De Empresários De Sucesso Do Sudeste De Minas Gerais**. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de fora, p.70. 2014.

EBER, Izabella. **Avaliação Da Necessidade De Um Plano De Negócios Para O Sucesso De Um Empreendimento: Percepção De Empresários De Sucesso Do Sudeste De Minas Gerais**. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de fora, p.70. 2014.

ENDEAVOR. **Checklist: as perguntas que você deveria fazer para se preparar para o crescimento**. São Paulo: Endeavor, 2018.

Equipe TOTVS. **Balço patrimonial de pequenas empresas: saiba como estruturá-lo**. 13 de Abril de 2021. Disponível em: <https://elevesuasvendas.com.br/blog/financeiro/balanco-patrimonial> > acesso: 10 de Outubro de 2022

Equipe TOTVS. **Mark-up: o que é, importância e como calcular esse índice**, 17 de Dezembro de 2021. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/markup/> > acesso: 13 de Outubro de 2022.

ESPARTEL, Lélis B.; BARCELLOS, Márcia D.; GOULARTE, Juliana H. **O Uso do Modelo da Análise da Indústria para Definição de Estratégias de Atuação de Mercado: o Caso do Mercado Catarinense de Cachaça**. Trabalho de conclusão de curso - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1340_O%20Uso%20do%20Modelo%20da%20Analise%20da%20Industria%20para%20Definicao%20de%20Estrategias%20de%20Atuacao%20de%20Mercado.pdf > Acesso em: 16 de Outubro de 2022.

Faller, Lisiane E Almeida, Martinho. **Planejamento Por Cenários: Preparando Pequenas Empresas Do Varejo De Móveis Planejados Para Um Futuro Competitivo**. Aprovado Em:

2012. R.Adm., São Paulo, V.49, N.1, P.171-187, Jan./Fev./Mar. 2014 DOI: 10.5700/Rausp1139. Disponível Em:

<File:///C:/Users/Administrador/Pictures/Planejamento%20por%20cenario%20artigo.Pdf>

FARAH, Osvaldo E. ; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana P. **Empreendedorismo estratégico – Criação e gestão de pequenas empresas. 2º edição** – Cengage, 2018. Disponível em: <

<https://books.google.com.br/books?id=YNUKEAAAQBAJ&lpq=PT5&dq=como%20aplicar%20o%20empreendedorismo%20nas%20empresas&lr&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q&f=true> >. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

FEITOSA, Jaderson S. **A Percepção Do Controlador e Dos Clientes Sobre A Melhor Estratégia De Expansão Para Os Parques Tac Tacs**. Trabalho de conclusão de curso – Centro Universitário Christus. Fortaleza, p. 69. 2020.

FERREIRA, Manuel P.; SANTOS, João C.; SERRA, Fernando A.R. **Ser Empreendedor - pensar, criar e moldar a Nova Empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FRANCISCO, Adelar. KNEBEL, Daniel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Google Acadêmico material em PDF, 2015. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/233174264.pdf> > Acesso em: 23 de Agosto de 2022.

FRANCISCO, Adelar. KNEBEL, Daniel. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições**. Google Acadêmico material em PDF, 2015. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/233174264.pdf> > Acesso em: 11 de Agosto de 2022.

FRIEDRICH, João. **Fluxo de caixa: sua importância e aplicação nas empresas**. UFSM/RS, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115/3963> > Acesso: 10 de Outubro de 2022.

GIGLIO, Luciane. Determinação do Mark-up em uma churrascaria : estudod e caso. Juina-MT.2009. Disponível em: https://juina.ajes.edu.br/uploads/monografias/monografia_20110912165849.pdf > acesso 13 de Outubro de 2022.

KLEBER, Marcus. **A importância do plano de negócio para o sucesso do empreendedorismo**. Trabalho de conclusão de curso (2007). Disponível

em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/05/Marcus-Kleber-Bentes-Rayol-A-Import%C3%A2ncia-do-Plano-de-Neg%C3%B3cio-para-o-Sucesso-do-Empreendimento.pdf>> Acesso em: 11 de outubro de 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: atlas. 5ª edição, 1998.

KUSTER, Edison. **Administração Financeira**. Disponível em: <https://www.academia.edu/16283599/adm_financeira?from=cover_page> Acesso em: 13 de Outubro de 2022.

LIMA, Christian. **Tipos de empreendedores**. Administradores.com, 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/tipos-de-empreendedores>>. Acesso em: 13 de Agosto de 2022.

LIMA, Gustavo B.; CARVALHO, Dirceu T. **Plano Estratégico De Marketing: Proposta De Uma Análise Teórica**. Revista Brasileira de Marketing, vol. 10, núm. 2, maio-agosto, 2011, pp. 163-187. Universidade Nove de Julho: São Paulo, Brasil. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525009.pdf>>. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

LIVI, Henry a. **Plano de expansão: O estudo da empresa óticas Livi**. Trabalho de conclusão de curso - Universidade federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 70. 2008.

LOPES, Danielle. **Contribuições Da Ferramentas De Empreendedorismo E Inovação No Estado De São Paulo: Como Fortalecer O Elo Universidade, Sociedade E Empresas Junior**. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e sustentabilidade. Disponível em: <[128.pdf \(singep.org.br\)](#)>. Acesso em: 17 de agosto de 2022.

Marquez, Gabriel. Coloque em pratica o planejamento de custos de uma empresa. 20 de Novembro de 2017. Disponível em: <https://nfe.io/blog/financeiro/planejamento-de-custos-de-uma-empresa/>> Acesso em: 13 de Outubro de 2022.

MARTINSON, Fernando. **Empreendedorismo**. SENAC, 2019. Disponível em: <[Empreendedorismo - Fernando Martinson Ruiz - Google Livros](#)>. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

MOTA, Murilo. **Análise das demonstrações contábeis: um estudo de caso em um supermercado do sul de Santa Catarina**, com enfoque no balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício. Criciúma. 2017. Disponível em: < <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5444> > Acesso em: 13 de Outubro de 2022.

NARDES, Felipe. **Lean Startup E Canvas: Uma Proposta De Metodologia Para Startups**. Revista Brasileira de Administração Científica, 2014. Disponível em: < [Vista do Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups \(sustenere.co\)](http://sustenere.co) >. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

O Analista de Modelos de Negócios. Arquivo em PDF, 2014. Disponível em: < <file:///C:/Users/note/Downloads/Business-Model-Canvas-o-analista-de-modelos-de-negocios-75-exemplos-para-empresendedores-dominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empresendedora.pdf> >. Acesso em: 20 de Agosto de 2022.

OLIVEIRA, Donizete. **A importância do planejamento financeiro**. Faculdade de Jaguariúna. Disponível em: <http://www.revistaintellectus.com.br/artigos/20.210.pdf> > Acesso: 06 de Outubro de 2022.

OSTERMANN, Claudia. **Plano de negócios de uma loja de roupas femininas**. 2006. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Departamento de Ciências Administrativas, Porto Alegre, RS, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: atlas. 1ª edição, 2000.

PEIXOTO, José et al. **Mapa da Empatia em Saúde: Elaboração de um Instrumento para o Desenvolvimento da Empatia**. Artigo Original. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/rbem/a/5KH4T7mFJw6bR4gfz5nkGxz/?format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 17 de agosto de 2022.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael E., 1947. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

PROFESSOR LEANDRO FINGER. **Quais os tipos de empreendedorismo?** Youtube, 17 de Junho de 2020. Disponível em: < <https://youtu.be/JgEEIYL-q-k> > Acesso em: 13 de Agosto de 2022.

REIS, Tiago. Custos e despesas: Entenda quais são as diferenças entre os dois. 2022. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/custos-despesas/>> Acesso em: 13 de outubro de 2022.

RIBEIRO, Anderson de Oliveira et al. **Uso Do Pitch Do Elevador Como Ferramenta Para Um Ensino Empreendedor.** Simpósio, [S.l.], n. 9, fev. 2021. ISSN 2317-5974. Disponível em: < <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/simposio/article/view/2336> >. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

RIBEIRO, Gabriel. Lean Startup: **Análise Exploratória Sobre Sua Utilização Por Novas Empresas Brasileiras.** Fundação Getúlio Vargas, 2014. Disponível em: < [Ribeiro-Lean-Startup-MPA-FGV-2014.pdf](#) >. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

ROJO, Claudio Antonio Et Al. **Diagnostico Estratégico Em Uma Empresa Do Setor Moveleiro Por Meio Das Análises SWOT, Matriz BCG E 5 Forças De Porter.** Revista De Micro e Pequena Empresa. Disponível em: < [diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro através das análises swot, matriz bcg e 5 forças de porter/strategic diagnostics in a company of the moveleiro sector through the swot analysis, bcg matrix and 5 porter forces - proquest](#) >. Acesso em:17 de agosto de 2022.

ROJO, Claudio Et Al. **Diagnostico Estratégico Com Utilização Integrada Das 5 Forças De Porter, Análises SWOT E BSC Em Um Atelier De Alta Costura.** Revista TECAP N°02, 2008. Disponível em: < [910-2863-1-PB.pdf](#) >. Acesso em: 17 de agosto de 2022.

SALIM, Cesar et al. **Construindo um plano de negócios.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Santos, Flávia E Loos, Mauricio. A Gestão De Pessoas Nas Pequenas Empresas. Brasil. Publicado Em 21/12/2021. DOI: 10.25190/Rec. V10i2. 4020

Scherer, Jéssica R. **Modelagem de Negócios: criação do modelo Canvas de negócios de uma casa de chás.** Trabalho de conclusão de curso - Universidade federal do rio grande do Sul. Porto Alegre, p.99. 2012.

SCHERER, Jéssica R. **Modelo de Negócios – Criação do Modelo Canvas de Negócios de uma Casa de Chás**. Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharel em Administração, Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p.99. 2012.

Schultz, Felix. Contabilidade de custos: entenda o que é e como usar na sua empresa, 2019. Disponível em: <https://blog.bomcontrole.com.br/contabilidade-de-custos/> > Acesso em: 13 de outubro de 2022.

SEBRAE MINAS. **Canvas do Modelo de Negócios**. Youtube, 06 de Agosto de 2014. Disponível em: < <https://youtu.be/WUAQBV52bNU> > Acesso em: 23 de Agosto de 2022.

SELAU, Viviane. **PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CAFETERIA**. Trabalho de Conclusão de Curso - Administração, Porto alegre, 2006. Disponível em: < [Viviane Selau Carlos \(ufrgs.br\)](http://VivianeSelauCarlos(ufrgs.br)) >. Acesso em: 09 de outubro de 2022.

Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas; Endeavor. **O que a sua empresa quer ser quando crescer? Como conduzir a expansão do seu negócio**. Cartilha. São Paulo: SEBRAE, 2016.

Silva, Rodilson. **Os benefícios da Análise PESTEL: em sua cadeia de suprimentos**. Guia corporativo, 2019. Disponível em: < [Transcrição-Ep-15-Análise-PESTEL-na-Cadeia-de-Suprimentos.pdf](https://www.transcriçãopdf.com.br/transcriçãopdf/Transcriçãopdf-15-Análise-PESTEL-na-Cadeia-de-Suprimentos.pdf) > Acesso em: 16 de Outubro de 2022.

Solides. Como fazer folha de pagamento: o que é, cálculos, descontos e gestão de folha de pagamento. 02/08/2022. Disponível em: https://blog.solides.com.br/folha-de-pagamento-entenda-o-que-e-e-como-fazer-a-gestao/?utm_term=&utm > Acesso em: 13 de Outubro de 2022.

TOLEDO, Luciano A.; PRADO, Karen P.; PETRAGLIA, José. **Aspectos Reflexivos Do Plano De Marketing No Âmbito Das Atividades De Marketing**. Google Acadêmico material em PDF, 2007. Disponível em: <<https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/107.pdf> >. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

TORQUATO, Mirian et al. **A Ferramenta Design Thinking: Uma Estratégia Da Gestão Empreendedora Da Inovação Para O Despertar Criativo Em**

Organizações. ALTEC 2015. Disponível em: < [56.pdf \(nitec.co\)](#) >. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

TORRES, Adriele. **PLANO DE NEGÓCIOS: LANCHONETE PARÔ PIRO.** Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2018. Disponível em: < https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11648/1/ADRIELE_TORRES_SILVEIRA-%5B51499-10231-2-777656%5DADRIELE_TCC_COMPLETO_1.pdf >. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

TORRES, Vitor. **Balanco patrimonial: o que é? Saiba como fazer e exemplos.** 2022. Disponível em: < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/balanco>> Acesso em: 13 de outubro de 2022.

WALTER, Gabriel; LOUIS, Ingo. **Plano de Negócios: Plano Operacional e Plano de Marketing.** Livro digital, Palhoça: UnisulVirtual, 2012. Disponível em: < [fulltext.pdf \(animaeducacao.com.br\)](#) >. Acesso em: 09 de outubro de 2022.

WEBER, Rodrigo. **PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA CAFETERIA.** Trabalho de conclusão de curso - Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2011. Disponível em: < [000825735.pdf \(ufrgs.br\)](#) >. Acesso em: 09 de outubro de 2022.