

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TARCISO DE MACENA JUNIOR

**ESTUDO DE UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE VIABILIDADE
ECONÔMICO-FINANCEIRA COMO ETAPA PRELIMINAR AO
DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS.**

CURITIBA

2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

TARCISO DE MACENA JUNIOR

**ESTUDO DE UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA COMO ETAPA PRELIMINAR AO DESENVOLVIMENTO DO
PLANO DE NEGÓCIOS.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Prof. Orientador: Jorge Eduardo Scarpin

CURITIBA

2016

RESUMO

Junto com o crescimento do número de pequenas e microempresas no Brasil nos últimos 20 anos, cresceu também o índice de mortalidade prematura das mesmas, tendo como principal causa a falta de planejamento. Por outro lado, nem sempre o futuro empreendedor dispõe de conhecimento, recursos e tempo necessários para realizar um plano de negócios completo. Dentro desse cenário, buscou-se documentar um modelo de um diagnóstico preliminar ao plano negócios, que possa estimar antecipadamente a viabilidade do negócio, para auxiliar na decisão do pequeno empreendedor de investir no desenvolvimento de um plano de negócios completo, gerando economia de tempo e dinheiro. Esse diagnóstico é composto pelos principais pontos do plano financeiro e da contabilidade gerencial.

Para alcançar este objetivo e demonstrar que o estudo de viabilidade econômico-financeiro poderá trazer respostas sobre a viabilidade do negócio pretendido, foi realizado um estudo de caso na abertura de um salão de beleza de pequeno porte, aplicando na prática os conceitos teóricos e utilizando de pesquisas de mercado. Através dos conhecimentos do profissional da área contábil, utilizou-se das ferramentas apresentadas no plano financeiro e dos indicadores de viabilidade para responder de forma rápida e eficaz as principais perguntas do empreendedor, se o negócio é viável e se terá os recursos necessário para colocá-lo em funcionamento gerando lucro.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de negócios, Plano Financeiro, Viabilidade financeira.

ABSTRACT

Along with the growing number of small and micro enterprises in Brazil in the last 20 years, also increased the premature death rate of the same, the main cause of the lack of planning. On the other hand, not always the future entrepreneur has knowledge, resources and time needed to conduct a complete business plan. In this scenario sought to document a model of a preliminary diagnosis to the business plan, which can advance to estimate the business viability to help the small entrepreneur's decision to invest in the development of a complete business plan generating time and money. This diagnosis is composed of the main points of the financial plan and management accounting. To achieve this goal and demonstrate that the study of economic and financial viability can bring answers about the viability of the intended business, a case study was performed at the opening of a small salon, applying in practice the theoretical concepts and using market research. Through the professional knowledge of accounting, we used the tools presented in the financial plan and the feasibility of indicators to respond quickly and effectively the main questions of the entrepreneur, the business is viable and have the resources necessary for placing in operation generating profit.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Financial Plan, Financial viability.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Demonstrativo dos Critérios Oficiais de Classificação de MPME's.....	13
QUADRO 02: Levantamento das características de diferenciação das PMEs..	14
QUADRO 03: As etapas do plano de negócios.....	18
QUADRO 04: Estimativa de Investimentos Fixos.....	28
QUADRO 05: Estimativa de Estoque Inicial.....	29
QUADRO 06: Prazo Médio de Recebimento Contas a receber - Cálculo do prazo médio de vendas.....	30
QUADRO 07: Prazo Médio de Pagamento Fornecedores - Cálculo do prazo médio de Compras.....	30
QUADRO 08: Necessidade Média em estoque.....	31
QUADRO 09: Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias....	31
QUADRO 10: Cálculo Caixa Mínimo.....	32
QUADRO 11: Cálculo Capital de Giro (Resumo).....	32
QUADRO 12: Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais.....	33
QUADRO 13: Estimativa do Investimento Total.....	33
QUADRO 14: Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa.....	34
QUADRO 15: Estimativa das Despesas Variáveis.....	35
QUADRO 16: Apuração do Custo da Mercadoria Vendida – CMV.....	36
QUADRO 17: Estimativa dos Gastos com Mão de Obra.....	37
QUADRO 18: Estimativa dos Gastos com Depreciação.....	37
QUADRO 19: Estimativa Despesas Fixas Mensais.....	38
QUADRO 20: Demonstrativo de Resultados – DRE.....	39
QUADRO 21: Cálculo do ponto de Equilíbrio do Salão de Beleza.....	39
QUADRO 22: Cálculo do Índice de Lucratividade.....	40
QUADRO 23: Cálculo do Índice de Rentabilidade.....	41
QUADRO 24: Cálculo do Prazo de Retorno do Investimento.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	9
3 OBJETIVOS.....	9
3.1 Objetivo Geral.....	9
3.2 Objetivo Específico.....	9
4 JUSTIFICATIVA.....	9
5 METODOLOGIA.....	10
6 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
6.1 Empreendedorismo.....	11
6.2 O empreendedor.....	11
6.3 Micro e Pequena Empresa.....	12
6.4 O plano de negócios.....	15
6.5 Plano de Viabilidade Econômico-Financeira.....	19
7 ESTUDOS ANTERIORES.....	25
7.1 Viabilidade de Abertura de uma Empresa no Ramo de Beleza e Estética..	25
7.2 Plano de Negócios para a Empresa Automotor Comércio de Veículos.....	25
7.3 Plano de Negócios: Mercadinho Leve Mais.....	26
7.4 Plano de Negócios para Abertura de uma Farmácia de Manipulação.....	26
7.5 Plano de Negócios: Academia de Musculação e Ginástica.....	26
7.6 Plano de Negócios: Estudo da Viabilidade Econômica e Financeira para Abertura de um Salão de Beleza.....	26
7.7 Estudo de Viabilidade para Abertura de uma filial de Pizzaria.....	27
8 O ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO E FINANCEIRO.....	27
8.1 Investimento Total.....	27
8.2 Estimativa de Investimentos Fixos.....	28
8.3 Estimativa Capital de Giro.....	29
8.4 Estimativa dos investimentos pré-operacionais.....	33
8.5 Estimativa dos Investimentos Totais.....	33
8.6 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa.....	34
8.7 Estimativa das Despesas Variáveis.....	34
8.8 Apuração do Custo da Mercadoria Vendida- CMV.....	36
8.9 Estimativa dos Gastos com Mão de Obra.....	36

8.10	Estimativa dos Gastos com Depreciação.....	37
8.11	Estimativa das Despesas Fixas Mensais da Empresa.....	38
8.13	Demonstrativo de Resultados.....	38
9	INDICADORES DE VIABILIDADE.....	39
10	CONCLUSÃO.....	43
11	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o número de pequenas e microempresas tem crescido no Brasil e de uma forma geral o brasileiro tem se mostrado mais empreendedor, de 2002 a 2015 aumentou em 85% o número total de empreendedores no Brasil, segundo dados da pesquisa publicada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2015). Neste contexto aumentou também o fomento e a procura pelo uso do plano de negócio, como uma forma de planejar melhor, evitando os problemas mais comuns que tem gerado o fechamento precoce de empresas.

Mas esta é uma tendência recente, pois o microempreendedor brasileiro ainda não está habituado a planejar, em 2012 o Sebrae apontou a falta de planejamento como a causa número um de mortalidade das micro e pequenas empresas com menos de 2 anos de atividade.

Embora a maior parte da bibliografia existente e das instituições especializadas defendam o desenvolvimento de um plano de negócios completo para a verificação de viabilidade, não raro a realidade mercadológica exige uma velocidade maior de decisão por parte dos empreendedores e investidores, muitas vezes este é um fator determinante. Além disso, devido às restrições de capital, tempo e conhecimento, é preciso limitar os prejuízos e tempo investidos em planejamento, principalmente no caso de o estudo indicar a inviabilidade financeira.

O percurso metodológico padrão de um plano de negócios tem como última etapa a análise de viabilidade econômico-financeira, sendo esta para o empreendedor a questão chave para a tomada de decisão de investimento em uma determinada oportunidade de mercado identificada. O que se pretende com este trabalho é documentar um modelo de diagnóstico preliminar ao desenvolvimento de um plano de negócios completo, com o objetivo estimar os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira, de forma a auxiliar o empreendedor na decisão de iniciar ou não o desenvolvimento de um plano de negócios.

2. QUESTÃO DE PESQUISA

Levando em consideração o contexto apresentado, como desenvolver um diagnóstico preliminar que auxilie na decisão do pequeno empreendedor de investir no desenvolvimento do plano de negócios completo?

3. OBJETIVOS

Objetivo geral

Documentar um modelo de um diagnóstico preliminar ao plano negócios, que possa estimar antecipadamente a viabilidade de negócio para auxiliar na decisão do pequeno empreendedor de investir no desenvolvimento de um plano de negócios completo.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar quais informações e verificações são necessárias para o desenvolvimento um diagnóstico preliminar do plano de negócios.
- Determinar suas características e finalidades
- Identificar quais suas vantagens.

4. JUSTIFICATIVA

Por razões históricas e culturais o pequeno empreendedor no Brasil ainda não tem o habito de planejar e isso traz consequências bastante negativas, haja visto que o maior motivo de mortalidade das pequenas empresas é justamente a falta de planejamento. Por outro lado, o plano de negócios é bastante exigente em termos de conhecimento, tempo de desenvolvimento e investimento financeiro, e justamente por isso é ignorado pelo pequeno empreendedor.

No intuito de fomentar o planejamento e formar melhores empreendedores e diminuir a taxa de mortalidade das pequenas e microempresas no Brasil, propõe-se o diagnóstico prévio como um instrumento para gerar economia de tempo e investimento na etapa de planejamento, ou seja, no desenvolvimento do plano de negócios.

5. METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho inicialmente fez-se necessário estabelecer os procedimentos metodológicos que orientaram para o desenvolvimento do mesmo. Sendo assim a tipologia de pesquisa no que se refere aos objetivos classifica-se como documental, utilizando-se de métodos qualitativos e tendo como procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso.

Para (FONSECA, 2002) a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

No que tange a pesquisa qualitativa, esta tem por finalidade interpretar de forma contextual os dados apresentados, buscando o aprofundamento da compreensão da questão de estudo, não se preocupa com representatividade numérica e não pretender gerar resultados generalizáveis, “o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importante é que ela seja capaz de produzir novas informações” (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

6. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico, abordando sobre a atividade empreendedora, sobre o plano de negócio e sua estrutura básica e também sobre o plano de viabilidade Econômico-financeira.

6.1 Empreendedorismo

Uma das mais claras sobre em explicar o espírito empreendedor é a de Joseph Schumpeter.

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, e pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” Joseph Schumpeter (2008).

Em relação ao empreendedorismo, Santos (2007, p. 20) esclarece que

[...] qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

A busca constante de inovação e adaptação, de formas novas e criativas, faz com que empresários e investidores procurem empreendedores que possam auxiliá-los no processo de evolução das empresas afim de torná-las competitivas. Neste sentido Bernardi (2011, p. 19) ressalta que,

a empresa moderna deve estruturar-se e aprender a conviver com a mudança, com o caos, com a variedade, com a diversidade, com os conflitos e paradoxos e todos os dilemas consequentes, necessita, portanto, de novas abordagens e sobretudo de muita percepção, intuição e flexibilidade, a começar pelo empreendedor.

6.2 O empreendedor

Para Kirzner (2005), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e

turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Enfatiza a afirmação que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, curioso e atento às informações, e quanto mais adquire conhecimento aumentos as suas chances de sucesso.

6.3 Micro e Pequena Empresa

Atualmente as Micro e Pequenas empresas representam a maioria das empresas constituídas no Brasil, sendo tão importantes quanto as grandes empresas e nesse aspecto ajudam o desenvolvimento do país. Demonstram agilidade e flexibilidade para se moldar as mudanças de mercado, gerando renda e emprego a trabalhadores de pouca qualificação que não conseguem colocação nas grandes empresas.

Sendenberger e Lovemann (1991) descrevem as micro e pequenas empresas como um fator essencial para a regeneração da economia e renovação para o processo de geração de novos empregos. Devido abertura de mercado e a globalização, as micros e pequenas empresas para resistirem, buscaram ser mais competitivas quanto as empresas de grande porte, mas devido à falta de recurso tanto financeiros como de mão de obra especializada, passaram a ter dificuldades para seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Segundo o Sebrae Nacional (2016) a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas que entrou em vigor em julho de 2007, uniformizou o conceito destes empreendimentos com base em sua receita bruta anual:

- A micro empresa será a sociedade empresária, sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrado nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.
- Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte.

Os órgãos como o IBGE, BNDS, SEBRAE, Ministério do Trabalho utilizam critérios quantitativos como número de empregados e receita bruta anual para classificação das micro e pequenas empresas como demonstra o Quadro 01.

QUADRO 01: Demonstrativo dos Critérios Oficiais de Classificação de MPME's

Entidade	Critério
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE	<p>Número de pessoas ocupadas:</p> <p>a) Indústria Micro - até 19 pessoas Pequena de 20 a 99 pessoas Média - de 100 a 499 pessoas Grande-acima de 500 pessoas</p> <p>a) Comércio Micro - até 9 pessoas Pequena- de 10 a 49 pessoas Média- de 50 a 99 pessoas Grande acima de 100 pessoas</p>
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	<p>Número de pessoas ocupadas:</p> <p>Micro - até 19 Pequena- de 20 a 99 pessoas Media - de 100 a 499 pessoas Grande- acima de 500 pessoas</p>
Ministério do Trabalho	<p>Número de pessoas ocupadas:</p> <p>Micro - até 9 pessoas Pequena - de 10 a 99 pessoas Média - de 100 a 499 pessoas Grande - acima de 500 pessoas</p>
BNDES	<p>a) Receita operacional líquida anual ou anualizada</p> <p>Pequena - até R\$ 4.000.000 Média - até R\$ 15.000.000 Grande - acima de R\$ 15.000.000</p> <p>b) Nos casos de implantação a classificação será feita com base na projeção de vendas utilizada no empreendimento.</p>

OCDE	Micro - até 19 pessoas Pequenas – de 20 até 99 pessoas Médias - de 100 até 499 pessoas Grandes - acima de 500 pessoas

Fonte: Adaptado Kassai, 1996

No Quadro 03, apresenta-se características de forma comparativa das empresas de pequeno porte com relação às das grandes empresas:

QUADRO 02: Levantamento das características de diferenciação das PMEs

Característica	Grandes Empresas	Pequenas Empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou Familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Ganhos de Escala	Grandes	Pequenos
Idade Média	Alta	Pequena

Níveis Hierárquicos	Muitos	Poucos
Nº Funcionários	Grande	Pequeno
Nº de Produtos	Grande	Pequeno (Único)
Recursos Financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de Informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simple, informais e manuais (mecanizados)
Utilização da Tecnologia	Alta	Baixa (Artesanal)

Fonte: Adaptado Kassai, 1996

6.4 O plano de negócios

Na visão de Wildauer (2010, p. 37), o plano de negócio pode ser resumido como sendo um documento no qual o empreendedor demonstra, em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e mostrar para seus parceiros, sócios e futuros investidores, passando a estes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, o plano operacional, o plano de marketing, o plano financeiro, e o plano jurídico, de modo a facilitar seu entendimento e a sua aceitação por parte dos interessados.

Segundo Dornelas (2001, p. 91) o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal função do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma start-up. No entanto, o plano de negócios tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco e “*investidores anjo*”, principalmente no tocante às empresas de tecnologia e as com propostas inovadoras.

Para Mintzberg (1995), a micro e pequena empresa se caracteriza por possuir uma estrutura simples e pouquíssimo planejamento. Neste contexto, esse comportamento pode ser fatal para a empresa. Ferramentas como o plano de negócios podem ajudar e até tornar possível a sobrevivência da

organização, tornando o sonho do empreendedor de iniciar um novo negócio em realidade.

Desta forma pode-se entender o plano de negócio como sendo um conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento de relações comerciais. Na bibliografia analisada encontram-se várias definições que em síntese atendem a esta interpretação

Neste sentido Dornelas (1999) afirma que,

“Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.”

Salim et al.(2001) definem que 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.”

Pavani et al.(1997) descreve um Plano de Negócios ou Business Plan, como:

“um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa, respondendo ao leitor as perguntas: Quem sou?, O que faço? Como faço? Por que faço? O que quero, em particular, do leitor? Para onde vou?”

Para Dolabela (1999) o Plano de Negócios é um roteiro para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Esta descrição contém:

- A forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e risco;
- Descrição de um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la. Não deve ser confundido com a empresa e nem é o negócio e sim sua descrição;
- A descrição de um processo e não de um produto. Sendo dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado;

- A indicação de que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Podendo até sugerir que o empreendimento seja adiado;
- Informações que o tornam instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com os sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, etc.;
- Informações que o tornam instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Degen (2009, p. 208) ressalta que o

“plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los.”

Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Para Dolabela (2006) as seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, como planejamento estratégico, seus produtos e serviços, seu mercado, seus clientes, os concorrentes, ameaças e oportunidades, entre outros.

Para explicitar melhor as fases que contém um plano de negócio, Rosa (2007) apresenta o passo a passo da estrutura abaixo.

QUADRO 03: As etapas do plano de negócios.

Sumário Executivo	<p>Resumo dos principais pontos do plano de negócio</p> <p>Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições</p> <p>Dados do empreendimento</p> <p>Missão da empresa</p> <p>Setores de atividade</p> <p>Forma jurídica</p> <p>Enquadramento tributário</p> <p>Âmbito federal / estadual / municipal</p> <p>Capital Social</p> <p>Fonte de recursos</p>
Análise de Mercado	<p>Estudo dos clientes</p> <p>Estudo dos concorrentes</p> <p>Estudo dos fornecedores</p>
Plano de Marketing	<p>Descrição dos principais produtos e serviços</p> <p>Preço</p> <p>Estratégias promocionais</p> <p>Estrutura de comercialização</p> <p>Localização do negócio</p>
Plano Operacional	<p>Layout</p> <p>Capacidade produtiva/comercial/serviços</p> <p>Processos operacionais</p> <p>Necessidade de pessoal</p> <p>Estimativa dos investimentos fixos</p> <p>Capital de giro</p> <p>Investimentos pré-operacionais</p> <p>Investimento total (resumo)</p> <p>Estimativa do faturamento mensal da empresa</p> <p>Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações</p> <p>Estimativa dos custos de comercialização</p> <p>Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</p> <p>Estimativa dos custos com mão-de-obra</p> <p>Estimativa do custo com depreciação</p> <p>Estimativa dos custos fixos operacionais mensais</p> <p>Demonstrativo de resultados</p> <p>Indicadores de viabilidade</p> <p>Ponto de equilíbrio</p> <p>Lucratividade</p> <p>Rentabilidade</p> <p>Prazo de retorno do investimento</p>
Construção de Cenários	Ações corretivas e preventivas
Avaliação Estratégica	Análise da matriz F.O.F.A.

Adaptado de Rosa 2007.

6.5 Plano de Viabilidade Econômico-Financeira

O plano financeiro é onde se demonstra a viabilidade do empreendimento, especifica os investimentos necessários, a disponibilidades de recursos, o volume de vendas necessário para geração de lucro e o (*payback*) prazo de retorno sobre o investimento. As informações são apresentadas por meio de gráficos e demonstrativos financeiros.

Gitman (1997, p.588) menciona

“O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.”

Segundo Degen (1989, p. 189), é importante que a análise financeira seja clara e bem embasada, através de dados e da própria descrição do negócio, para que não surjam dúvidas capazes de arruinar toda a credibilidade do plano de negócio.

Hoji (2006, p.385) afirma que o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados atribuindo responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

Dornelas (1999, p. 04) destaca:

“A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, 3 anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do

negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.”

O plano financeiro trará ações planejadas para a empresa, e as perguntas chave que o empreendedor deverá responder neste item conforme HOJI (2006) são: Quanto será necessário para iniciar o negócio? Existe disponibilidade de recursos para isto? De onde virão os recursos para o crescimento do negócio? Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável? O volume de venda que a empresa julga atingir torna o negócio atrativa? A lucratividade que a empresa conseguirá obter é atrativa?

Aidar (2007, p. 80) ressalta que o plano financeiro da empresa representa a principal fonte de referência e controle da saúde financeira do negócio, sendo utilizado pelo empreendedor para projetar e conduzir suas atividades segundo os parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis de mudanças na conjuntura. Assim, ele contempla os tópicos referentes as necessidades de capital para os investidores iniciais, projeta os resultados, considerando as receitas e os custos previstos. Apresenta ainda análises financeiras, com base no fluxo de caixa, balanço patrimonial e análise de investimentos projetados.

A estrutura financeira envolve funções básicas e que todo administrador deve saber, onde HOJI (2006), diz que essas funções são:

- Análise, planejamento e controle financeiro;
- Tomadas de decisões de investimentos;
- Tomadas de decisões de financiamentos

É nesta etapa que o empreendedor constata se o seu plano de negócio é viável ou não. Nele apresenta-se a o negócio pretendido expresso em números, gráficos e análises que serão apresentadas aos investidores ou aos interessados no empreendimento

Rosa (2007) descreve que a seção do plano financeiro deverá conter:

Investimento fixo

Trata-se dos insumos e bens que a empresa precisa para dar o início de suas atividades adequadamente, como máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, ferramentas e veículos, apresentando o valor de cada um.

Capital de giro

Para Rosa (2007, p. 46), o capital de giro é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, compreende a compra de matéria prima e de mercadorias, financiando as vendas e pagamentos das despesas. Estimar o capital de giro para o começo das atividades da empresa deverá ser apurado o estoque inicial e o caixa mínimo necessário.

Investimentos pré-operacionais

Compreendem todos os gastos realizados para a abertura da empresa como pintura, instalação elétrica, reformas, dentre outros.

Investimento total

Etapa onde realiza-se a soma dos gastos e investimentos para a implementação da empresa, são somados a estimativa de investimentos fixos, o capital de giro e a estimativa de investimento pré-operacional. Demonstra-se também as fontes de recursos próprios e de terceiros.

Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Evidencia Rosa (2007, p. 56) que “uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo preço de venda, que deve ser baseado nas informações de mercado”. É necessário ao realizar o faturamento da empresa, o preço

praticado pelos concorrentes diretos e no quanto os clientes estão dispostos a pagar.

Estimativa Custos

Os custos são classificados como fixos e variáveis, para se ter uma noção de como estão divididos os gastos. Lunkes (2004), assim os classifica:

- Custos Fixos: São os que permanecem iguais independentes da demanda;
- Custos Variáveis: São aqueles que variam diretamente em relação ao total e proporcionalmente as mudanças da demanda;

Estimativa do Custo de Comercialização

Neste quesito são informados os gastos com impostos e comissão de vendedores. Rosa (2007) enfatiza que as despesas que incidem diretamente sobre as vendas e o custo de materiais diretos ou mercadorias vendidas são classificadas como custo variável, onde para calcular deve aplicar-se o percentual dos impostos sobre o total das vendas previstas.

Apuração dos Custos da Mercadoria Vendida

O CMV representa o valor que deverá ser deduzido dos estoques conforme as vendas da empresa, para calcular multiplica-se a quantidade estimada de vendas pelo custo da aquisição ou produção do produto.

Estimativa dos custos com mão de obra

Determina-se quantas pessoas serão necessárias para que a empresa possa realizar as suas atividades, informando quanto cada funcionário

receberá, não esquecendo o 13º salários, FGTS, férias, INSS, horas-extras, aviso prévio, entre outros.

Estimativa dos Custos com Depreciação

Nesta etapa do plano, um levantamento de todos os bens mencionados no tópico de investimentos fixos será feito, determinado em cada um dos itens o valor da depreciação.

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Enfatiza Rosa (2007, p. 65)

“Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período, tendo como exemplo despesas com aluguel, energia, salários, entre outros”.

Demonstrativo de resultado

Segundo Rosa (2007, p. 67)

“Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo”

Portanto, para que a empresa possa elaborar um plano financeiro de forma completa, necessita-se que o mesmo seja composto pelas demonstrações contábeis, contendo as estimativas de despesas, receitas, custos, capital de giro, entre outros. Buscando assim, resultados que o empreendedor busca para analisar se a empresa é viável ou não.

Colaborando, Dornelas (2005) enfatiza que os principais demonstrativos a serem apresentados no plano de negócio são o DRE e o

DFC. Com esses demonstrativos o empreendedor pode fazer uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro que a empresa irá obter.

Indicadores de viabilidade

a) Ponto de Equilíbrio

Para Padoveze (2000, p. 280), ponto de equilíbrio é denominado o ponto em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixas. Assim, ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que ao custo de um lucro zero.

b) Lucratividade

Segundo Rosa (2007)

“ É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.”

c) Rentabilidade

Segundo Rosa (2007)

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

d) Prazo de Retorno de Investimento

No entendimento de Degen (2009, p. 194), o cálculo do tempo para recuperação do investimento (payback) é muito simples e, por isso mesmo, largamente utilizado pelos candidatos a empreendedor.

7. ESTUDOS ANTERIORES

Este tópico demonstra o trabalho de outros autores que também exploraram o tema, usando metodologias e abordagens semelhantes, para chegar as conclusões sobre a viabilidade ou não dos negócios pretendidos em seus estudos.

7.1 Viabilidade de Abertura de uma Empresa no Ramo de Beleza e Estética

Oliveira (2011) no seu estudo de viabilidade de abertura de uma empresa no ramo de beleza e estética, apresentou os seguintes indicadores de viabilidade financeira: índice de margem de contribuição 0,21 ou 0,69 com o R\$ 7.781,33 no seu ponto de equilíbrio representando 20,61% do seu faturamento, como lucratividade 55,16% a.m., rentabilidade aos investidores será de 90,59% em cima de suas cotas de investimento e o prazo de retorno sobre o investimento é de 25 dias.

7.2 Plano de Negócios para a Empresa Automotor Comércio de Veículos

Estevinho (2007) no seu no plano de negócios para uma empresa de comércio de veículos apresentou os indicadores de viabilidade o valor para o ponto de equilíbrio de R\$ 63.373,99 ou 52,81% do faturamento para cobrir seus custos fixos e variáveis. A rentabilidade de 0,9% a.m, equivalente ao um investimento de renda fixa e um prazo de retorno de investimento de 116 meses e 28 dias.

7.3 Plano de Negócios: Mercadinho Leve Mais

Santos, Lima e Cortes (2008), demonstraram no seu plano de negócios, indicadores de viabilidade apontando uma lucratividade de 14,7% a.a ou 1,23% a.m , uma rentabilidade de 47,1% a.a , payback de 2,12 anos ou 25 meses e 44 dias, ponto de equilíbrio de R\$ 221.122,26 a.a (52,46%) ou R\$ 18.426,86 mensais e um índice de margem de contribuição igual a 0,49.

7.4 Plano de Negócios para Abertura de uma Farmácia de Manipulação

Para Damian (2009) os indicadores apresentados no seu plano financeiro para abertura de uma Farmácia de Manipulação demonstraram R\$ 12.591,39 ou 80,71% do seu faturamento para atingir o seu ponto de equilíbrio, o prazo de retorno ficou em 2 anos e 10 meses em um cenário realista, uma Rentabilidade de 2,96% a.m. e a Lucratividade de 14,67% a.m.

7.5 Plano de Negócios: Academia de Musculação e Ginástica

Michels (2007) apresenta no desenvolvimento do seu plano de negócios os indicadores como o prazo de retorno dos investimentos em 1 ano e 9 meses em um cenário provável, o Ponto de Equilíbrio exigirá 69% do lucro operacional bruto para manter as despesas do empreendimento.

7.6 Plano de Negócios: Estudo da Viabilidade Econômica e Financeira para Abertura de um Salão de Beleza

Para Duminelli (2012) os indicadores demonstram que para realizar o Ponto de Equilíbrio do empreendimento estudado é necessário R\$ 10.251,52 ou seja 29,38% do sua receita mensal, a Lucratividade apresenta 43,77% a.m., o percentual da Rentabilidade em 42,24% a.m. e o prazo de retorno do investimento será de 2 meses e 4 dias.

7.7 Estudo de Viabilidade para Abertura de uma filial de Pizzaria

No estudo de viabilidade de Maggi (2012), os resultados dos indicadores apresentaram um percentual de Rentabilidade de 49,68%, a Lucratividade será de 29,73% a partir do segundo mês quando a receita comece a se materializar. O ponto de equilíbrio será de R\$ 35.138,36 a.m., representando 48,37% do faturamento do empreendimento e o prazo de retorno será de 2 meses.

8. O ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO E FINANCEIRO

Para a realização deste estudo foi utilizado as etapas do plano financeiro demonstrado na Tabela 01 por Rosa (2007) abrangendo inicialmente a estimativa dos investimentos fixos, de capital de giro, de investimento total, os gastos pré-operacionais, estimativa do faturamento mensal da empresa, custos com mão de obra, custos fixos mensais, demonstrativo do resultado e na sequência os indicadores de viabilidade como ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo do retorno do investimento, que indicarão se o negócio é viável ou não. E para a representação deste estudo foi utilizado o exemplo da montagem de um salão de beleza de pequeno porte, onde os dados obtidos para este estudo foram pesquisados em salões da região pretendida pelo empreendedor, profissionais da área, sindicatos da categoria e Sebrae. Neste estudo é demonstrado o modelo de análise de viabilidade preliminar ao plano de negócios que este trabalho se propõe.

8.1 Investimento Total

Segundo Rosa (2007) para obter o valor do investimento total, determina-se o total dos recursos a serem investidos para que a empresa comece a funcionar, sendo que o investimento total é formado pela soma dos investimentos fixos, o capital de giro e os investimentos pré-operacionais.

8.2 Estimativa de Investimentos Fixos

O empreendimento no salão de beleza estima um investimento de R\$ 48.873,59 (quarenta e oito mil, oitocentos e setenta e três reais e cinquenta e nove centavos), sendo que R\$ 8.370,00 são de móveis e utensílios e R\$ 9.316,00 de máquinas e equipamentos, totalizando R\$ 17.686,00 conforme demonstrado no Quadro 04.

QUADRO 04: Estimativa de Investimentos Fixos

Descrição Móveis e Utensílios	Quantidade	Valor Unitário	Total
Cadeira para corte	2	R\$ 510,00	R\$ 1.020,00
Bancada c/ espelho	2	R\$ 530,00	R\$ 1.060,00
Carrinho porta esmalte	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Mesa para manicure	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Sofás	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00
Balcão	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Carrinho Auxiliar	2	R\$ 310,00	R\$ 620,00
Bebedouro	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Balcão para Café	1	R\$ 620,00	R\$ 620,00
Cama de Depilação	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Balcão para caixa	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Lavatório fixo	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Bancada para produtos	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00
Toalhas	30	R\$ 10,00	R\$ 300,00
Sub Total			R\$ 8.370,00
Descrição Máquinas e Equipamentos			
Computador Caixa	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Impressora	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Telefone	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Sistema – Software	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Televisão	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Secador de Cabelo	3	R\$ 400,00	R\$ 1.200,00
Chapinha	3	R\$ 300,00	R\$ 900,00
Som	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Babyliss	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
Esterilizador de materiais	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Tesoura de corte	6	R\$ 150,00	R\$ 900,00
Escovas	12	R\$ 50,00	R\$ 600,00

Acessórios Diversos	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Balança de precisão	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Máquina de Corte	1	R\$ 231,00	R\$ 231,00
Máquina de acabamento	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Navalha	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
Sub Total			R\$ 9.316,00
Total de Investimentos Fixos			R\$ 17.686,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.3 Estimativa Capital de Giro

Como citado no item 6.4, o capital de giro são os recursos necessários para que a empresa funcione normalmente, incluindo as compras de mercadorias e matéria prima, pagamento das despesas e o financiamento das vendas. Para estimar o capital de giro, deverá ser apurado o estoque inicial e o caixa mínimo do salão de beleza. No Quadro 05, demonstra-se a estimativa do estoque inicial que a empresa pretende obter para a abertura, que é composto pela matéria prima utilizada na produção dos serviços.

QUADRO 05: Estimativa de Estoque Inicial

Descrição	Quantidade	Valor Unit	Total
Shampoo 5 litros	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Condicionador 5 litros	3	R\$ 80,00	R\$ 240,00
Shampoo 1000ml	2	R\$ 170,00	R\$ 340,00
Condicionador 1000ml	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
Água oxigenada	6	R\$ 70,00	R\$ 420,00
Mascaras Hidratantes	1	R\$ 160,00	R\$ 160,00
Reparador de Pontas	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Descolorante	12	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Escova Progressiva	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00
Kit Higiene Manicure/Pedicure	120	R\$ 3,00	R\$ 360,00
Tinta para cabelo	80	R\$ 27,00	R\$ 2.160,00
TOTAL DE ESTOQUE INICIAL		R\$	6.270,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

O empreendedor, buscou conhecer os prazos de vendas por meio de pesquisa com futuros clientes e as necessidades de compras e estoques, junto aos fornecedores e concorrentes.

Para o salão de beleza estimou-se a política de vendas avaliando as respostas obtidas de pesquisa realizada nos salões concorrentes, que 50% dos serviços prestados foram recebidos à vista, 40% no cartão de crédito com 30 dias, 20% parcelados em 60 dias e 10% no parcelamento 90 dias. Obteve-se o prazo médio total de 33 dias, através da multiplicação do percentual do volume de compras com o prazo de dias parcelados para o recebimento. No Quadro 06 demonstra-se as contas a receber, onde foi realizado o cálculo do prazo médio de vendas.

QUADRO 06: Prazo Médio de Recebimento Contas a receber - Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de Vendas	Nº de dias	Média Ponderada em dias
A vista (50%)		
Cartão de Crédito (40%)	30	12
A prazo (20%)	60	12
A prazo (10%)	90	9
Prazo Médio Total (dias)		33

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Utilizando o mesmo método calculou-se o prazo médio de pagamento a fornecedores. Estimou-se que 50% das compras pagas em 30 dias, 40% em 60 dias, 10% em 90 dias e 10% em 120 dias, apresentando uma média de 54 dias para pagamento das compras. No Quadro 07, apresenta-se o cálculo do prazo médio de compras e a porcentagem de compras dos fornecedores.

QUADRO 07: Prazo Médio de Pagamento Fornecedores - Cálculo do prazo médio de Compras

Prazo médio de Compras	Nº de dias	Média Ponderada em dias
A prazo (50%)	30	15
A prazo (40%)	60	24
A prazo (10%)	90	9
A prazo (10%)	120	12
Prazo Médio Total (dias)		54

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

No Quadro 08 demonstra-se que o salão de beleza estima uma necessidade média de produtos em estoque de 37 dias. Este resultado foi obtido através do cálculo da a permanência da matéria-prima nos estoques, a contar da data em que é realizado o pedido ao fornecedor até o momento em que é prestado o serviço na empresa, ou seja, a demanda mensal somado ao lead time do fornecedor.

QUADRO 08: Necessidade Média em estoque

Necessidade média de estoques	Número de dias
	37

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Apresenta-se no Quadro 09 o cálculo da necessidade líquida de capital de giro, conhecendo o prazo médio de recebimento do salão de beleza, que é de 33 dias e que a necessidade média de estoque é de 37 dias, constatou-se que o empreendimento apresenta um recurso de 70 dias fora do seu caixa.

Nos recursos de terceiros no caixa da empresa verifica-se 54 dias, diminuindo o subtotal 1 do subtotal 2 encontra-se a necessidade de capital de giro, no caso onde o resultado for negativo os recursos financeiros das vendas entram no caixa antes de que sejam realizados os pagamentos de fornecedores evidenciando que não há necessidade de recursos para o giro dos negócios, caso apresentar valor positivo, a empresa irá necessitar de capital de giro. O salão de beleza terá a necessidade de 16 dias de necessidade de capital de giro.

QUADRO 09: Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

Recursos da empresa fora de seu caixa	Números em dias
1- Contas a Receber - prazo médio de vendas	33
2- Estoques - necessidade média de estoque	37
Subtotal 1 = (item 1+2)	70
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3- Fornecedores - prazo médio de compras	54
Subtotal 2	54
Necessidade de Capital de Giro em Dias (subtotal 1 - 2)	16

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Realizado o cálculo da necessidade de capital de giro em dias, deverá ser demonstrado o caixa mínimo do novo empreendimento. De acordo com Rosa (2007) o caixa mínimo é uma reserva para que a empresa financie as suas operações iniciais, como pagamentos dos custos e despesas até o momento que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Para encontrar este valor, estimou-se o prazo médio de recebimento das vendas e o prazo médio de pagamento a fornecedores.

No Quadro 10 apresenta-se o cálculo do caixa mínimo:

QUADRO 10: Cálculo Caixa Mínimo

1- Gastos fixos Mensais (estimativa das Despesas fixas operacionais mensal)	R\$	3.780,00
2- Gastos Variáveis mensal (custo e despesa variável)	R\$	15.958,29
3- Gasto Total da Empresa (1+2)	R\$	19.738,29
4- Gasto total diário (item 3/30dias)	R\$	657,94
5- Necessidade Liquida de Capital de Giro em Dias	16	
Total do Caixa Mínimo (item 4x5)	R\$	10.527,09

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

O Quadro 11, apresenta-se o montante necessário de capital de giro inicial , através da soma dos valores do estoque inicial e do caixa mínimo.

QUADRO 11: Cálculo Capital de Giro (Resumo)

Descrição		
A- Estoque Inicial	R\$	6.270,00
B- Caixa Mínimo	R\$	10.527,09
Total do Capital de Giro (A+B)	R\$	16.797,09

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.4 Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Esta etapa apresenta-se os investimentos pré-operacionais, compreendendo os gastos realizados antes de iniciar as atividades da empresa. Demonstra-se no Quadro 12 o montante de R\$ 9.390,50 distribuídos em despesas de legalização, reformas realizadas no salão de beleza para seu funcionamento, divulgação, entre outros.

QUADRO 12: Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais

Despesas de legalização	R\$	390,50
Reforma	R\$	7.000,00
Divulgação	R\$	1.000,00
Outras	R\$	1.000,00
Total	R\$	9.390,50

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.5 Estimativa dos Investimentos Totais

Estimado os valores de investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, obtém-se o total a ser investido no futuro empreendimento. O resultado obteve-se pela somatória dos investimentos fixos, do capital de giro e investimentos pré-operacionais, tendo como resultado o valor de R\$ 48.873,59. Neste caso o futuro empreendedor possui recursos próprios, não necessitando buscar recursos de terceiros, como financiamentos ou ajuda de pessoas externas. No Quadro 13, apresenta-se a estimativa do investimento total.

QUADRO 13: Estimativa do Investimento Total

Descrição dos Investimentos	Valor	(%)
1- Investimento Fixos	R\$ 17.686,00	40,31%
2- Capital de Giro	R\$ 16.797,09	38,29%
3- Investimento Pré-Operacionais	R\$ 9.390,50	21,40%
TOTAL (1+2+3)	R\$ 48.873,59	100%
Fontes de Recursos	Valor	(%)
1- Recursos Próprios	R\$ 48.873,59	100%
TOTAL	R\$ 48.873,59	100%

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.6 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Nesta etapa estima-se o quanto à empresa irá obter de faturamento por mês. Para isto foi realizado uma pesquisa em salões de beleza do mesmo porte pretendido na região, e com isso informações necessárias para estimar as vendas do futuro empreendimento. De posse destas informações, foi multiplicada a quantidade de serviços oferecidos pelo Salão de Beleza pelo preço de venda, obtendo o faturamento mensal de R\$ 28.520,00, conforme apresenta-se no Quadro 14.

QUADRO 14: Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Serviço/Produto	Qtde. Estimada de Venda	Preço de Venda Unitário (R\$)	Faturamento Total
Corte	120	R\$ 26,00	R\$ 3.120,00
Pintura	40	R\$ 90,00	R\$ 3.600,00
Escova Progressiva	20	R\$ 150,00	R\$ 3.000,00
Mechas	30	R\$ 240,00	R\$ 7.200,00
Manicure/Pedicure	90	R\$ 32,00	R\$ 2.880,00
Depilação	40	R\$ 55,00	R\$ 2.200,00
Escova	40	R\$ 30,00	R\$ 1.200,00
Maquiagem	16	R\$ 70,00	R\$ 1.120,00
Megahair	20	R\$ 150,00	R\$ 3.000,00
Hidratação	20	R\$ 60,00	R\$ 1.200,00
TOTAL DO FATURAMENTO MENSAL		R\$	28.520,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.7 Estimativa das Despesas Variáveis

As despesas variáveis do negócio, relaciona-se aos gastos com a prestação de serviços e variam de acordo com o faturamento da empresa. Destaca-se dentre eles, os impostos, propaganda e a taxa de administração e comissionamento dos profissionais.

Para o cálculo dos impostos devidos pelo salão de beleza, utilizou-se como base a tributação do Simples Nacional, que reúne os impostos federais, estaduais e municipais em uma única guia. Como a empresa estima um

faturamento de R\$ 28.520,00, enquadra-se na segunda faixa da tabela do referido tributo, aplicando-se um percentual de 8,21%.

A empresa deverá investir inicialmente 2% de seu faturamento em propagandas e divulgação de sua marca e seus serviços.

A taxa de administração referente ao cartão de crédito será de 4%, estimando que 50% dos serviços prestados pelo salão de beleza serão recebidas desta forma, foi aplicado este percentual ao faturamento total da empresa e multiplicou-se pela taxa de administração do cartão de crédito.

As comissões dos profissionais do salão de beleza, ocorre conforme os percentuais demonstrados no Quadro 17, seguindo orientação do Sindicato Patronal onde o comissionamento que cabe ao profissional varia de 50% a 70% do faturamento com os serviços, conforme a sua modalidade. Para calcular o montante a ser pago ao profissional desconta-se do preço unitário de venda, o valor dos produtos utilizados no processo (CMV) demonstrados no Quadro 14. Obteve-se os valores de comissões de R\$ 9.185,00 para os serviços de cabeleireiro, R\$ 504,00 para os serviços de maquiador, R\$ 1.827,00 para manicure/pedicure e R\$ 960,00 para a depiladora.

No Quadro 15, demonstra-se os valores estimados das despesas variáveis totalizando o valor de R\$ 15.958,29.

QUADRO 15: Estimativa das Despesas Variáveis

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
1- Impostos			
SIMPLES	8,21%	R\$ 28.520,00	R\$ 2.341,49
Subtotal 1		R\$ 2.341,49	
2- Gastos com Vendas			
Propaganda	2%	R\$ 28.520,00	R\$ 570,40
Taxa de Administração	4%	R\$ 14.260,00	R\$ 570,40
Subtotal 2		R\$ 1.140,80	
3-Comissões dos Profissionais (preço unitário de venda – CMV)			
Cabeleireiro	50%	R\$ 18.370,00	R\$ 9.185,00
Maquiador	50%	R\$ 1.008,00	R\$ 504,00
Manicure	70%	R\$ 2.610,00	R\$ 1.827,00
Depiladora	50%	R\$ 1.920,00	R\$ 960,00
Subtotal 3		R\$ 12.476,00	
TOTAL (SUBTOTAL 1+2+3)		R\$ 15.958,29	

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.8 Apuração do Custo da Mercadoria Vendida- CMV

Nesta etapa apura-se o custo dos serviços prestados, multiplicando a quantidade de serviços prestados estimados pelo custo de aquisição, ou seja, a quantidade de produto utilizado na sua realização. A somatória dos resultados obtidos dos produtos e serviços, obtém-se o valor total do CMV, demonstrado pelo Quadro 16, com um valor de R\$ 4.612,00.

QUADRO 16: Apuração do Custo da Mercadoria Vendida – CMV

Serviço/Produto	Qtde Estimada de Vendas	Custo Unitário de Aquisição (R\$)	de CMV
Corte	120	R\$ 3,00	R\$ 360,00
Pintura	40	R\$ 35,00	R\$ 1.400,00
Escova Progressiva	20	R\$ 25,00	R\$ 500,00
Mechas	30	R\$ 43,00	R\$ 1.290,00
Manicure/Pedicure	90	R\$ 3,00	R\$ 270,00
Depilação	40	R\$ 7,00	R\$ 280,00
Escova	40	R\$ 5,00	R\$ 200,00
Maquiagem	16	R\$ 7,00	R\$ 112,00
Megahair	20	R\$ 5,00	R\$ 100,00
Hidratação	20	R\$ 5,00	R\$ 100,00
TOTAL DO FATURAMENTO MENSAL			R\$ 4.612,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.9 Estimativa dos Gastos com Mão de Obra

Nesta etapa levanta-se os gastos referentes à mão-de-obra a ser utilizada na empresa, abrangendo os salários e encargos sociais, INSS e FGTS, relacionados aos funcionários. Através de visitas realizadas em estabelecimentos de salões de beleza e consulta a sindicatos da categoria, obteve-se a informação de que no caso do salão de beleza pretendido, não haverá estes encargos pois a categoria trabalha na modalidade de comissionamento, através de contrato de arrendamento de instalações para

prestações de serviços, conforme ata da SRTE/PR do dia 12 de março de 2008 seguindo orientações do sindicato patronal e do sindicato dos trabalhadores autônomos.

No Quadro 17 apresenta-se a mão de obra necessária e os percentuais de comissionamento aplicados aos serviços prestados, onde deverá ser descontado os valores do CMV demonstrados no Quadro 13. No caso do assistente citado, a remuneração desta função é responsabilidade do cabeleireiro, que estabelece o percentual de 25% do faturamento do profissional responsável e não se aplica nas despesas do salão de beleza.

QUADRO 17: Estimativa dos Gastos com Mão de Obra

Função	Nº de Empregados	Comissão %
Cabeleireiro	1	50%
Maquiador	1	50%
Manicure	1	70%
Depiladora	1	50%
Assistente	1	25%

Fonte: Elaborado pelo autor

8.10 Estimativa dos Gastos com Depreciação

Para calcular os valores de depreciação, foram divididos os bens que a empresa estimou adquirir para o iniciar as suas atividades, dividindo pelo tempo de vida útil estimado do bem para obter a depreciação anual e realizando o rateio para os 12 meses, assim encontrando a depreciação em meses, conforme demonstrado no Quadro 18, com o valor de R\$ 240,57 mensais:

QUADRO 18: Estimativa dos Gastos com Depreciação

Ativos Permanentes	Valor do Bem	Vidas Útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
A- Equipamentos	R\$ 7.916,00	5	R\$ 1.583,20	R\$ 131,93
B- Móveis e Utensílios	R\$ 8.370,00	10	R\$ 837,00	R\$ 69,75

C- Computadores / Impressora	R\$ 1.400,00	3	R\$ 466,67	R\$ 38,89
Total				R\$ 240,57

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.11 Estimativa das Despesas Fixas Mensais da Empresa

Neste momento aponta-se as despesas fixas mensais, elencando os gastos que a empresa precisa para manter suas atividades. Estes gastos independem da quantidade de serviços prestados no mês. No Quadro 19, estão demonstradas as despesas fixas do Salão de Beleza, sendo o aluguel, água, energia, telefone, honorários, pró-labore, manutenção de equipamentos, salários, matérias de limpeza e escritório, mensalidade da máquina de cartão, depreciação entre outros, que correspondendo ao valor de R\$ 3.780,00.

QUADRO 19: Estimativa Despesas Fixas Mensais

Descrição	Custo Total mensal (R\$)
Aluguel	R\$ 1.000,00
Água	R\$ 100,00
Energia Elétrica	R\$ 300,00
Telefone	R\$ 50,00
Honorários do Contador	R\$ 350,00
Pró-labore	R\$ 1.500,00
Manutenção de equipamentos	R\$ 60,00
Salários + Encargos	-
Material de limpeza	R\$ 70,00
Material de escritório	R\$ 30,00
Mensalidade maquina cartão	R\$ 80,00
Depreciação	R\$ 240,00
Total	R\$ 3.780,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

8.13 Demonstrativo de Resultados

No demonstrativo de resultado realiza-se a apuração das receitas e despesas do salão de beleza, onde deduziu-se da receita o custo dos serviços prestados e as despesas variáveis, tendo como resultado a margem de contribuição. Na sequência deduziram-se da margem de contribuição as

despesas fixas, chegando ao resultado de uma receita operacional positiva, realizando um lucro de R\$ 4.169,71 mensais. No Quadro 20, apresentam-se as deduções ocorridas para se obter o lucro:

QUADRO 20: Demonstrativo de Resultados – DRE

Receita	R\$	28.520,00	100,0%
(-) Custo Mercadoria Vendida	R\$	4.612,00	16,17%
(-) Despesas Variáveis	R\$	15.958,29	55,95%
(=) Margem de Contribuição	R\$	7.949,71	27,87%
(-) Custo fixo	R\$	-	
(-) Despesas Fixas	R\$	3.780,00	13,25%
(=) Receita Operacional (lucro/prejuízo)	R\$	4.169,71	14,62%

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

9. INDICADORES DE VIABILIDADE

Nesta etapa identifica-se a viabilidade da implementação do salão de beleza, utilizando os seguintes indicadores: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

a) Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio demonstra quanto o empreendimento precisará de faturamento para pagar seus custos e despesas, em um determinado período de tempo, como destacado no Quadro 21. Para se obter o ponto de equilíbrio, será necessário que o salão de beleza realize um faturamento mensal de R\$ 13.500,00. Os valores utilizados para este cálculo (custo e despesas fixas e receita total) estão apresentados no Demonstrativo de Resultado e no faturamento mensal da empresa.

QUADRO 21: Cálculo do ponto de Equilíbrio do Salão de Beleza

Ponto de Equilíbrio			
Índice de Margem	=	$\frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita total}}$	= $\frac{\text{R\$ 7.949,71}}{\text{R\$ 28.520,00}}$ = 0,28
Contribuição			

$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}} = \frac{\text{R\$ 3.780,00}}{0,28} = \text{R\$ 13.500,00}$
--

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Este indicador demonstra que com 47,34% da receita total mensal, a empresa atinge o seu ponto de segurança mostrando que as receitas se igualam aos custos e despesas. Quanto menor este indicador, mais baixo será o risco do negócio.

b) Lucratividade

Neste item estima-se o lucro líquido em relação às vendas. A empresa obtendo uma boa lucratividade se torna mais competitiva e com maiores possibilidades de investimentos como em divulgação, diversificação dos produtos e serviços, entre outros. O Quadro 22 apresenta o cálculo do índice de lucratividade do salão de beleza, dividindo o lucro líquido mensal R\$ 4.169,71 pela receita total de R\$ 28.520,00 e resultado multiplicando por 100, obtendo um percentual de 14,62% de lucro referente as vendas efetuadas pela prestação de serviços realizado dentro do mês.

QUADRO 22: Cálculo do Índice de Lucratividade

Lucratividade

$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita total}} \times 100 = \frac{\text{R\$ 4.169,71}}{\text{R\$ 28.520,00}} \times 100 = 14,62\% \text{ a.m.}$
--

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Segundo o Sebrae a lucratividade estimada para micro e pequenas empresas é de 5% a 10% sobre as vendas e com 14,62% de lucratividade, indica negócio pretendido se justifica pois são vendas são suficientes para pagar os custos e despesas e ainda gerar lucro.

c) Rentabilidade

A rentabilidade indica a atratividade do negócio quanto ao retorno do capital investido aos sócios, demonstrado através de percentuais. Para se calcular este percentual, utiliza-se o valor do lucro líquido mensal da empresa apresentado no demonstrativo dos resultados no valor de R\$ 4.169,71 multiplicando por 100 e seu resultado dividindo pelo investimento total no valor de R\$ 48.873,59, indicando que a cada mês o empreendimento recupera através de seus lucros 9,50% do montante investido no negócio, como apresenta o Quadro 23.

QUADRO 23: Cálculo do Índice de Rentabilidade

Rentabilidade	
$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100 = \frac{\text{R\$ 4.169,71}}{\text{R\$ 48.873,59}} \times 100 = 9,50\% \text{ a.m}$	

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Este percentual indica a remuneração do capital investido na empresa, qual é o retorno sobre o investimento que foi feito na empresa em longo prazo. A rentabilidade esperada para micro e pequenas empresas é de 2% a 4% ao mês sobre investimento. O negócio pretendido aponta uma rentabilidade superior ao estimado para as pequenas e micro empresas e a investimentos como CDB, CDI, Tesouro Direto, Poupança.

d) Prazo de Retorno do Investimento

Nesta etapa calcula-se o tempo de retorno do capital disponibilizado pelo investidor. Para se obter este cálculo utilizou-se o valor do investimento total de R\$ 48.873,59 dividindo pelo lucro líquido mensal R\$ 4.169,71, e como o resultado apresenta-se o número de meses. O empreendimento irá recuperar os seus investimentos em dez meses e cinco dias, indicando que este

empreendimento apresenta um baixo risco, não se sujeitando as variações do mercado e economia, conforme apresentado no Quadro 24.

QUADRO 24: Cálculo do Prazo de Retorno do Investimento

Prazo de retorno de Investimento	=	<u>Investimento total</u>	=	<u>R\$ 48.873,59</u>	=	10,5 meses
		Lucro Líquido		R\$ 4.169,71		

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

10. CONCLUSÃO

Conforme apresentado neste estudo, nos últimos anos o número de pequenas e microempresas tem crescido no Brasil e de uma forma geral o brasileiro tem se mostrado mais empreendedor, ou seja, praticamente quatro em cada dez brasileiros adultos já possuem um negócio ou estão envolvidos com a criação de uma empresa, segundo dados da pesquisa publicada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2015). Dentro deste contexto a utilização do plano de negócios apresenta uma forma estruturada e fundamentada com técnicas atualizadas, que poderá contribuir com a manutenção e sucesso do negócio.

Pesquisas recentes realizadas pelo SEBRAE, indica que o micro e pequeno empreendedor não se planejam habitualmente e aponta que sete a cada dez empresas encerram as suas atividades dentro dos cinco primeiros anos de vida, tendo como principal causa a falta de planejamento; seja ela motivada por falta de conhecimento, de recursos financeiros ou de tempo exigido para elaborar um plano de negócios completo.

Este trabalho pretende apresentar um modelo de diagnóstico preliminar ao desenvolvimento de um plano de negócios com o intuito de nortear o futuro empreendedor e responder as suas principais perguntas sobre a viabilidade do negócio e qual o montante necessário que precisará ter para colocá-la em funcionamento sem atropelos.

Para isto foi utilizado as ferramentas apresentadas no plano financeiro do item 6.5, contendo os aspectos e conceitos técnicos deste tema, que são muitas vezes desconhecidos dos empreendedores, e por isso se faz necessário o acompanhamento de profissionais da área contábil, que poderá dar o apoio necessário ao futuro empreendedor na análise da viabilidade econômico-financeira e auxiliando na tomada de decisão quanto ao referido investimento pretendido.

Para exemplificar, foi elaborado um estudo de viabilidade de um salão de beleza, onde os dados obtidos foram pesquisados em salões da região pretendida pelo empreendedor, profissionais da área, sindicatos da categoria e Sebrae, onde possibilitou a identificação do uso das ferramentas do plano

financeiro que poderá subsidiar o empreendedor na análise de viabilidade econômico-financeira na constituição do negócio pretendido.

Realizou-se o plano financeiro do salão de beleza apresentando estimativas de investimentos fixos e totais, pré-operacionais, capital de giro, faturamento, despesas fixas e variáveis, custo dos serviços prestados, depreciação, demonstrativo de resultado e a análise dos indicadores de viabilidade.

Utilizando as ferramentas dos indicadores financeiros do estudo do salão de beleza, para se obter ponto de equilíbrio terá a necessidade de um montante de R\$ 13.500,00 ou 47,34% de seu faturamento mensal, para que sua receita se iguale aos seus custos e despesas, um resultado superior com relação aos estudos dos itens 7.1 e 7.6 em negócios similares. A lucratividade do empreendimento apresenta-se em 14,62% a.m. indicando capacidade geração lucro e em linha com relação a estudos de outros seguimentos como aponta os itens 7.3 e 7.4. Na rentabilidade apresenta-se um percentual de 9,50% a.m., resultado bem consistente com relação a outros investimentos e se comparado como os estudos dos itens 7.2 e 7.4. No indicador do prazo de retorno do investimento aponta que o investidor obterá o seu retorno em 10 meses e cinco dias, um resultado interessante no comparativo com os estudos do item 7.5 e superior com o item 7.7.

Finalizando este estudo conclui que atingiu-se o objetivo proposto de apresentar, o estudo de viabilidade econômico-financeiro para micro e pequenas empresas como um diagnóstico preliminar a um plano de negócios e fonte de consulta para outros empreendedores, identificando o papel das ferramentas do plano financeiro e dos indicadores de viabilidade, demonstrando-se vantajoso para o empreendedor que está se iniciando em um novo negócio, e que nem sempre dispõe de recursos e tempo, mas para tanto precisa ter a resposta que seu futuro empreendimento é viável ou não.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo Marinho. Empreendedorismo. São Paulo: Thomson, 2007.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998. _____. Usos e abusos dos estudos de caso. Cadernos de Pesquisa (online), v. 36, n. 129, p. 637-51, 2006.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAMIAN, Caroline. Plano de Negócios para Abertura de uma Farmácia de Manipulação na Cidade de Itajaí/SC.2009. 161 p. Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado em Administração (Bacharel em Administração) Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Vale do Itajaí, Campus Itajaí, Santa Catarina, 2009.

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

DESLAURIERS J-P Recherche qualitative; guid pratique. Québec (Ca): McGraw-Hill, Éditeurs, 1991.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luiza. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, Jose Carlos de Assis – Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios, 2001 – Ed. Campus.

DORNELAS, Artigo Científico – Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios. Prof. Dr. José Dornelas, 1999

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo **corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUMINELLI, Fernanda Pedro. Plano de Negócios: Estudo da Viabilidade Econômica e Financeira para Abertura de um Salão de Beleza no Município de Forquilha-Santa Catarina. 2012. 75 p. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis (Bacharel em Contabilidade) - Universidade do Extremo Sul Catarinense-Unesc, Criciúma, 2012.

ESTEVINHO, Paulo Cesar. Plano de Negócios para a Empresa Automotor Comércio de Veículos. 2007. 75 p. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração (Bacharel em Administração) - Universidade Vale do Itajaí, Campus São José, Santa Catarina, 2007.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. São Paulo: Hbra, 1997.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira. Uma abordagem Prática.5.ED. São Paulo: Atlas, 2006.

KASSAI, Silvia. As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade. São Paulo: 1996. Dissertação de Mestrado, FEA / USP

KIRZNER, I. M. Competition and entrepreneurship. Chicago: Chicago University Press, 2005

LUNKES, Rogério João. Manual de contabilidade. São Paulo, Atlas, 2004.

MAGGI, Daiana. Estudo de Viabilidade para Abertura de uma Filial da Pizzaria Forno D'Lenha Pizza Deck.2012. 87 p. Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado do Curso de Administração (Bacharel em Administração) Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Vale do Itajaí, Campus Itajaí, Santa Catarina, 2012.

MICHELS, Fabiano Silva. Plano de Negócios: Academia de Musculação e Ginástica Trindade-Florianópolis/SC.2007. 107 p. Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado-CAD 5236 (Bacharel em Administração) Centro Sócio Econômico - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2007.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LÓPEZ, S. M. Plano de Negócios: Planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Lexikon editorial, 1997.

OLIVEIRA, Andréa Gomes de. Viabilidade de Abertura de uma Empresa no ramo de Beleza e Estética. 2011. 75 p. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis (Bacharel em Contabilidade) - Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2011.

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

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.;RAMAL, A.C.; RAMAL, S.A. Construindo planos de negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANTOS, Rubens da Costa. Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, A.C.F; LIMA, C.R.C; CORTES, T.O. Plano de Negócios: Mercadinho Leve Mais. 2008. 92 p. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração (Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing) - Área de Ciências

Sociais Aplicadas e Jurídicas, Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC/SSA) Salvador, Bahia 2008.

SCHUMPETER, Joseph – The Theory of economy development. Harvard University Press, 2008.

SENDERBERGER,W;LOVEMAN,G. Introduction: Economic and Social reorganisation in the small and medium sized enterprise sector.1991.

WILDAUER, Egon Walter. Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: Ipbex, 2010.