

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**PLANO DE NEGÓCIOS – COOL COMUNICAÇÃO E MARKETING**

**Jhulyane de Mira**

**Dr. Cleverson Renan da Cunha**

**CURITIBA**

**2014**

**JHULYANE DE MIRA**

**PLANO DE NEGÓCIOS – COOL COMUNICAÇÃO E MARKETING**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Marketing, no Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

**Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha**

**CURITIBA**

**2014**

Dedico esse trabalho a pessoa mais  
importante da minha vida:  
minha mãe Janete,  
sem ela nenhum sonho seria possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, pois reconheço que tudo é d'Ele!

À minha mãe, meu porto seguro, que semeou os valores nos quais acredito.

Ao amor da minha vida, Daniel, pelo companheirismo na realização deste trabalho e por me mostrar que sempre posso realizar mais.

À minha melhor amiga, Jessica, pela amizade e apoio incondicional.

## RESUMO

Antes da fundação de um novo negócio, é fundamental que se estude as condições de mercado e que se obtenha uma análise econômico-financeira acerca do ambiente no qual se pretende atuar. Este trabalho apresenta um plano de negócios de uma empresa de consultoria e assessoria em comunicação e marketing chamada Cool Comunicação & Marketing. A Cool irá se posicionar de forma diferenciada do mercado concorrente no que diz respeito ao atendimento e forma de pagamento. A intenção deste trabalho é verificar a viabilidade de abertura da empresa e estabelecer os parâmetros necessários para a implementação do negócio. Além disso, o presente trabalho traz um referencial teórico que busca apresentar assuntos importantes na execução do plano, como: marketing, consultoria e plano de negócios. O desfecho do estudo se dá com o desenvolvimento do plano de negócios, bem como com as conclusões obtidas a partir da pesquisa.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios, Marketing, Comunicação, Consultoria, Assessoria de Marketing.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 OBJETIVO GERAL .....	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS .....	11
2.2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	13
2.3 MARKETING .....	17
2.3.1 Missão .....	18
2.3.2 Visão .....	18
2.3.3 Valores .....	18
2.4 PLANO DE MARKETING .....	19
2.4.1 Mix de Marketing .....	20
2.4.1.1 Preço .....	20
2.4.1.2 Produto .....	21
2.4.1.3 Praça .....	21
2.4.1.4 Promoção .....	21
2.4.2 Plano Financeiro .....	22
2.4.2.1 Investimentos fixos .....	22
2.4.2.2 Capital de giro .....	22
2.4.2.3 Investimentos pré-operacionais .....	23
2.5 CONSULTORIA .....	23
<b>3 PLANO DE NEGÓCIOS COOL COMUNICAÇÃO</b> .....	26
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	26
3.1.1 Informações Básicas da Empresa .....	26
3.1.2 Dados dos Empreendedores, Experiência Profissional e Atribuições .....	26
3.1.2.1 Sócia proprietária .....	26
3.1.2.2 Designer .....	27
3.1.3 Dados do Empreendimento .....	27
3.1.4 Enquadramento Tributário .....	27
3.1.4.1 Âmbito Federal .....	27
3.1.4.2 Âmbito Estadual .....	27
3.2 CAPITAL SOCIAL .....	28
3.4.1 Fonte de Recursos .....	28

<b>4 ANÁLISE DO MERCADO</b> .....	29
4.1 ESTUDO DOS CLIENTES.....	29
4.2 COMPORTAMENTO DOS CLIENTES .....	29
4.2.1 Área de abrangência .....	29
4.3 ESTUDO DAS CONCORRENTES.....	30
<b>5 PLANO DE MARKETING</b> .....	32
5.1 PRINCIPAIS PRODUTOS .....	32
5.2 PREÇOS.....	33
5.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS.....	34
5.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO.....	35
5.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	35
<b>6 PLANO OPERACIONAL</b> .....	36
6.1 LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO .....	36
6.2 CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇOS.....	36
6.3 PROCESSOS OPERACIONAIS .....	37
6.3.1 Prospecção.....	37
6.3.2 Atendimento .....	37
6.3.3 Criação e Produção .....	37
6.4 NECESSIDADE DE PESSOAL.....	38
<b>7 PLANO FINANCEIRO</b> .....	39
7.1 INVESTIMENTO TOTAL.....	39
7.2 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS .....	39
7.3 CAPITAL DE GIRO.....	40
7.4 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS .....	40
7.4.1 Estimativa de Custo Variável Mensal.....	40
7.5 INVESTIMENTO TOTAL.....	41
7.6 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA.....	41
7.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE MATÉRIA-PRIMA, MATERIAIS DIRETOS E TERCEIRIZAÇÕES .....	42
7.8 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO .....	42
7.9 APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS DIRETOS E/OU MERCADORIAS VENDIDAS .....	42
7.10 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO DE OBRA.....	42
7.11 ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIÇÃO.....	43
7.12 ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS .....	43
7.13 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	43

7.14 INDICADORES DE VIABILIDADE .....	44
7.14.1 Ponto de equilíbrio .....	44
7.14.2 Lucratividade .....	45
7.14.3 Rentabilidade .....	46
7.14.4 Prazo de retorno do investimento .....	46
<b>8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>47</b>
8.1 ANÁLISE DA MATRIZ F.O.F.A. ....	47
<b>9 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há algum tempo o marketing deixou de ser um diferencial, contudo, ainda se acredita que apenas grandes empresas precisam investir em marketing. O artigo “Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil” (SEBRAE) mostra que entre os principais fatores para o fechamento das pequenas e médias empresas estão a falta de planejamento, a gestão empresarial, o marketing e a comunicação. O Brasil passa por um momento de aumento no número de abertura de micro e pequenas empresas, de 136,3 mil, em fevereiro de 2013, para 158 mil no mesmo mês de 2014, um aumento de 15,9%, segundo o Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas, (SERASA, 2014). Além disso, segundo a pesquisa, os dados mostram que o número de abertura de empresas de outra natureza que não são Empreendedor Individual não crescem na mesma proporção. Portanto, com o mercado cada vez mais competitivo, os clientes estão mais exigentes.

Em resposta ao aumento da competitividade, felizmente, pesquisas mostram que os investimentos em marketing e a conscientização a respeito da importância do marketing dentro das empresas têm aumentado. Segundo pesquisa da Câmara Americana de Comércio (Amcham), para 2013 era previsto no plano de investimento das empresas atividades direcionadas ao marketing, dentre elas estão: ações comerciais (16%) e de relacionamento (16%), ações com a marca (14%), ampliação de valor e lançamento de novos produtos (12%). (AMCHAM, 2012).

Dessa forma, com o aumento do número de micro e pequenas empresas, acarretado pelo surgimento de necessidades de possíveis clientes e de uma oportunidade no mercado observaram-se características importantes para possível abertura de um negócio no ramo de consultoria de marketing para micro e pequenas empresas, visto que o marketing, por meio de boas estratégias e da otimização dos recursos, pode desempenhar um papel importante dentro das empresas de pequeno porte, que na maioria das vezes têm menos recursos e maior dificuldade para sobreviver no mercado das grandes organizações.

Inicialmente pretendia-se apenas atender como *freelance*, no entanto, em conversas com profissionais, professores e familiares e também diante dos incentivos na legislação para a formalização de um novo negócio surgiu a possibilidade de abrir uma empresa, a Cool Comunicação & Marketing. Para isso,

definiu-se que o primeiro passo seria a elaboração de um plano de negócios, dada a importância de conhecer o mercado, definir produtos, público alvo, antes de abrir um novo negócio.

Além disso, o desenvolvimento de um plano de negócio, seja para novos negócios ou atividades já em curso, potencializa as perspectivas de sucesso.

Portanto, o presente estudo apresentará um plano de negócios para uma agência de comunicação e marketing voltado à consultoria e assessoria de marketing, com foco no atendimento personalizado. Espera-se com o desenvolvimento do plano a melhoria contínua do negócio, com foco nos prazos e metas para assim minimizar riscos diante das transformações constantes e rápidas do mercado que pedem um monitoramento contínuo das ameaças e oportunidades frente aos concorrentes.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para implantação de uma nova empresa com foco em consultoria de marketing personalizada.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar um plano de negócios;
- Definir serviços oferecidos;
- Elaborar um plano de Marketing;
- Avaliar a viabilidade financeira.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração de um plano de negócios antes da abertura de uma empresa constitui-se em uma vantagem estratégica, tendo em vista que no Brasil, segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 80% das micro e pequenas empresas que abrem, fecham antes de completar um

ano. Entre os principais fatores que contribuem para o não sucesso do novo empreendimento, estão a falta de planejamento, gestão empresarial, marketing e comunicação, assuntos esses que são abordados em um plano de negócios. (SEBRAE, 2012).

Desse modo, a proposta deste trabalho justifica-se no sentido em que, para se estruturar uma empresa, mesmo baseando-se no formato de consultoria, é necessário conhecer minimamente o mercado e o valor dos serviços oferecidos.

Tendo em vista os fatores que contribuem para o fechamento do negócio, o desenvolvimento e implementação de um plano de negócios, não eliminaria os riscos de iniciar um novo empreendimento, mas ajudaria na construção de estratégias para enfrentar e resolver problemas da melhor forma possível.

Pode-se dizer que, o sucesso de um plano de negócios está diretamente relacionado ao quanto o empresário conhece o mercado que irá atuar. Portanto, para conhecer o mercado, a realidade da empresa e aumentar a chance de sucesso da Cool Comunicação & Marketing é que será desenvolvido este plano de negócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas teorias e modelos que colaborarão para a construção do Plano de Negócios deste estudo.

### 2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

A abertura de um novo empreendimento necessita de organização, programação e uma pré-análise de dados a fim de visualizar o contexto em que o negócio será inserido. Para isso torna-se importante a concretização de um plano de negócios.

Um Plano de Negócios é basicamente um instrumento de planejamento, no qual as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada. Obviamente, o processo de fazer planos para a criação de um novo negócio, sempre existiu, mesmo que de forma empírica ou somente na mente do empreendedor. Mas, a montagem de um documento com a análise das principais variáveis envolvidas no futuro negócio, ordenadas segundo um modelo, ou uma ordem lógica, é relativamente recente e se popularizou com a Internet e o surgimento das chamadas empresas “ponto-com” ocorridas a partir da década de 90. Hoje, o “Business Plan” ou Plano de Negócios, em bom português, faz parte de nosso cotidiano e quando se fala em um novo empreendimento, quase que fatalmente se fala na elaboração de um Plano de Negócios como o primeiro passo a ser dado. (FELIPINI, 2007, p.14).

Segundo Idalberto Chiavenato (2008, p. 132) um plano de negócios descreve “a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente para os próximos três ou cinco anos”.

O plano de negócios é o primeiro passo para responder e organizar questões importantes relativas ao negócio antes de seu lançamento. Questões como a viabilidade de um negócio, ou a expansão de uma empresa existente, a saída ou a entrada em um novo mercado ou até mesmo a mudança de setor precisam ser analisadas para que o idealizador possa adquirir conhecimentos, acerca do seu projeto. Fatores que podem ser decisivos para a implantação da ideia.

Ainda, para Dolabela (1999, p. 207), o plano “é um instrumento de diminuição de riscos, ao fazê-lo o empreendedor estuda a viabilidade do seu projeto

sob todos os aspectos”. Portanto, como o plano se torna um guia de procedimentos, alguns riscos já foram previstos na sua execução, logo, a chance de errar por falta de planejamento diminui e, conseqüentemente, as chances de o negócio ter sucesso aumentam.

O que faz o plano de negócios ser um instrumento indispensável para a abertura de um novo empreendimento é ele descrever por completo a empresa e definir os rumos atuais e futuros que a empresa deve seguir. Ele deve englobar todos os aspectos da empresa, como: concorrência, fornecedores, plano de vendas etc.

O SEBRAE presta consultoria para implantação, modernização e ampliação de novos negócios, e para isso faz uso também da ferramenta plano de negócios, por meio de um manual, “COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS”, neste contexto, Rosa(2007) define que:

Um plano de negócio é um documento que escreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2007, p. 08).

Cunha e Ferla (1997) afirmam que plano de negócios é:

a formalização de todo o conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, possibilitando a análise de sua viabilidade e os riscos, bem como facilitando sua implantação. Ele é muito importante tendo em vista a tendência que tem a maioria dos seres humanos de priorizar uma visão parcial do novo negócio. É necessário que você pense e analise todas as facetas do novo negócio, para evitar o esquecimento de dados que reflitam a real possibilidade de negócio, dar certo. (CUNHA e FERLA, 1997, p. 73).

A quantidade de benefícios que o desenvolvimento de um plano de negócios traz, faz com que as dificuldades e o trabalho em si, transformem a relação custo-benefício de forma satisfatória.

Alguns benefícios do desenvolvimento de um plano de negócios podem ser descritos como (DEGEN, 1989, p. 178):

- a) Reúne ordenadamente todas as ideias que possibilitem uma visão de conjunto do negócio;
- b) Permite a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;

c) Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas, evitando gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio;

d) É documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o novo negócio;

e) Permite a apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes, contribuindo para a formação de um ambiente de apoio ao novo empreendimento.

Diante dos benefícios citados anteriormente, pode-se definir plano de negócios como “um pequeno *check list* para não deixar passar nada despercebido” (CHIAVENATO, 2005, p. 128), logo, ferramenta indispensável para iniciar qualquer novo negócio.

## 2.2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Sobre a estrutura do plano de negócios, Chiavenato (2005, p.135), propõe que “O plano deve trazer a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional”. A partir do conceito e da estrutura apresentada por Chiavenato, no quadro 1 está demonstrado o modelo de plano de negócios sugerido e conceituado pelo autor:

NÚMERO	ETAPA	CONCEITO
1	Sumário Executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Texto de um parágrafo sobre a natureza do negócio e os aspectos mais importantes do empreendimento; inclui missão e visão do negócio;</li> <li>- Texto de um parágrafo sobre as necessidades que a empresa vai atender no mercado; inclui o papel do empreendimento em relação à responsabilidade social;</li> <li>- Resumo das características do mercado em que a empresa vai operar;</li> <li>- Mostra como o mercado está se comportando em relação ao produto/serviço a ser oferecido;</li> <li>- Breve relatório sobre os sócios do empreendimento;</li> <li>- Breve relatório sobre os recursos financeiros necessários.</li> </ul>
2	Análise completa e detalhada do setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principais características do setor; inclui variáveis econômicas, sociais, demográficas e políticas que influenciam o mercado;</li> <li>- Oportunidades encontradas no mercado;</li> <li>- Identificação dos fornecedores de entradas (matérias-primas, dinheiro e crédito, tecnologia, mão-de-obra, etc.).</li> </ul>
3	Natureza jurídica e	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Currículo dos sócios do empreendimento que contenha a formação e</li> </ul>

	estrutura organizacional	as competências pessoais de cada um; - Funcionários necessários para o empreendimento estabelecendo o perfil profissional e técnico de cada um.
4	Simulação de relatórios financeiros	- Balanço de abertura da empresa; - Previsão de receitas, fluxo de caixa e balanço para o período coberto pelo planejamento.
5	Plano Estratégico	- Definição da missão e da visão da empresa; - Definição do negócio; - Estabelecimento dos objetivos específicos da empresa; - Definição da estratégia da empresa; - Declaração de premissas do planejamento; - Estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo.
6	Plano Operacional	- Previsão de vendas; - Planejamento da produção; - Orçamento de despesas gerais; - Previsão do lucro operacional; - Previsão do fluxo de caixa e balancete; - Balanço patrimonial simulado; - Previsão de índices operacionais e financeiros.
7	Apêndices	- Contatos pertinentes; - Informações técnicas.

**Quadro 1 – Estrutura do Plano de Negócios**

Fonte: CHIAVENATO (2005, p. 136-137)

Existem diversas estruturas de planos de negócios, elas são aplicadas de acordo com a forma de cada negócio, Dornelas argumenta que: “Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, porém, qualquer Plano de Negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio” (DORNELAS, 2001, p. 87). Dornelas apresenta a seguinte estrutura:

<b>Capa</b>
A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios, pois é a primeira coisa a ser visualizada por quem lê o Plano de Negócios, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.
<b>Sumário</b>
O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.
<b>Sumário Executivo</b>
O Sumário Executivo é a principal seção do seu Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o seu Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu Plano de Negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do seu Plano de Negócios e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.
<b>Planejamento Estratégico do Negócio</b>

A seção de planejamento estratégico é onde você define os rumos de sua empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.

#### **Descrição da Empresa**

Nesta seção você deve descrever sua empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

#### **Produtos e Serviços**

Nesta seção do seu Plano de Negócios você deve descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

#### **Análise de Mercado**

Na seção de Análise de Mercado, você deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

#### **Plano de Marketing**

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

#### **Plano Financeiro**

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de sua empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

#### **Anexos**

Esta seção deve conter todas as informações que você julgar relevantes para o melhor entendimento de seu Plano de Negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer-se de incluir é a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa. Você poderá anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

#### **Quadro 2 – Estrutura do Plano de Negócios**

Fonte: Dornelas (2001)

A estrutura apresentada no quadro 3 é o modelo sugerido por Cláudio Afrânio Rosa, e consta no manual do SEBRAE, intitulado: “COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIO”:

<b>1. Sumário Executivo</b>
1.1. Resumo dos principais pontos do plano de negócio
1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições
1.3. Dados do empreendimento
1.4. Missão da empresa
1.5. Setores de atividade
1.6. Forma jurídica

1.7. Enquadramento tributário
1.7.1. Âmbito federal
1.7.2. Âmbito estadual
1.7.3. Âmbito municipal
1.8. Capital Social
1.9. Fonte de recursos
<b>2. Análise de Mercado</b>
2.1. Estudo dos clientes
2.2. Estudo dos concorrentes
2.3. Estudo dos fornecedores
<b>3 Plano de Marketing</b>
3.1. Descrição dos principais produtos e serviços
3.2. Preço
3.3. Estratégias promocionais
3.4. Estrutura de comercialização
3.5. Localização do negócio
<b>4. Plano Operacional</b>
4.1. <i>Layout</i>
4.2. Capacidade produtiva/comercial/serviços
4.3. Processos operacionais
4.4. Necessidade de pessoal
<b>5. Plano Financeiro</b>
Investimento total
5.1. Estimativa dos investimentos fixos
5.2. Capital de giro
5.3. Investimentos pré-operacionais
5.4. Investimento total (resumo)
5.5. Estimativa do faturamento mensal da empresa
5.6. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
5.7. Estimativa dos custos de comercialização
5.8. Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas
5.9. Estimativa dos custos com mão-de-obra
5.10. Estimativa do custo com depreciação
5.11. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais
5.12. Demonstrativo de resultados
5.13. Indicadores de viabilidade
5.13.1. Ponto de equilíbrio
5.13.2. Lucratividade
5.13.3. Rentabilidade

5.13.4. Prazo de retorno do investimento
<b>6. Construção de Cenários</b>
6.1 Ações corretivas e preventivas
<b>7. Avaliação Estratégica</b>
7.1. Análise da matriz F.O.F.A.
<b>8. Avaliação do Plano de Negócio</b>

**Quadro 3 – Estrutura do Plano de Negócios**

Fonte: SEBRAE (2007)

## 2.3 MARKETING

O presente estudo é um plano de negócios direcionado a uma consultoria de marketing, portanto, para que sirva de base tanto para a conclusão deste trabalho quanto para definição de estudos específicos da empresa que será estudada, este capítulo irá tratar sobre as variáveis fundamentais do marketing para o plano de negócios e conseqüentemente para o empreendimento que se pretende lançar no mercado.

Segundo a American Marketing Association (AMA) (apud KOTLER e KELLER, 2006, p. 4), o marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, logo, ele supre as necessidades lucrativamente”.

O Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficiem a organização e seu público interessado. (AMA apud KOTLER, 2006, p. 4).

A partir desse princípio, de que o marketing é a integração entre os processos de informação e relacionamento, a fim de gerar valor ao cliente, é necessário que a empresa tenha uma boa estratégia definida para melhorar o direcionamento da empresa. Portanto, a missão, visão e valores de uma organização podem ser os grandes iniciadores de uma apropriada definição estratégica.

### 2.3.1 Missão

Toda empresa existe para um propósito, para um objetivo final, e a missão da empresa é a declaração desse propósito. Conforme Chiavenato (2005):

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. (CHIAVENATO, 2005, p.63).

A missão da empresa deve responder a seguinte pergunta: “Por que ou para quê existimos”. Além disso, deve ser baseada na história da empresa, nas raízes sobre a qual ela foi fundada, pois a missão ideal é aquela mais permanente, reflete o que a empresa é desde o princípio e independente das mudanças no mercado a empresa buscará sempre atingir aquele objetivo maior.

### 2.3.2 Visão

A visão de uma empresa é o retrato que a empresa tem sobre o seu futuro, são as expectativas que a empresa tem sobre si mesma e os objetivos que pretende alcançar com o caminhar do negócio. De acordo com Chiavenato (2005, p. 66), a visão “estabelece uma identidade comum referente aos propósitos da empresa em relação ao futuro, de modo a orientar o comportamento das pessoas quanto ao destino da organização quer alcançar”.

A definição da visão é a definição do caminho a ser percorrido, o sentido para onde a empresa está indo, é a resposta para a seguinte pergunta: “O que a empresa se propõe a ser no mercado e no futuro?”.

### 2.3.3 Valores

Os valores empresariais são os princípios que nortearão o caminho e as atitudes da empresa. Diante de situações inesperadas, são os valores que

delinearão o posicionamento da empresa. Os valores também devem fazer parte da conduta dos funcionários. Para Chiavenato (2005) a empresa deve estar atenta ao que prega como valor e a forma como está realmente aplicando esses valores:

Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais não são praticados na realidade. (CHIAVENATO, 2005, p.64).

Esses três pilares estão interligados entre si, um é consequência do outro. Os valores levarão a empresa a realmente cumprir a missão a que ela se propôs, e, conseqüentemente, a missão sendo cumprida facilitará a realização da visão.

A empresa em primeiro lugar define sua proposta geral e missão [...] Depois, a administração decide o melhor portfólio de negócios e produtos para a empresa [...] Cada unidade de negócios e produtos, por sua vez, deve desenvolver planos de marketing e outros planos departamentais detalhados que [sic] apóiem o plano geral da empresa. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 33).

Além de orientar a missão, visão e valores da empresa, logo que os empresários decidem quais os caminhos desejam seguir, o setor marketing também desenvolve o plano de marketing.

## 2.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é um documento que contém todas as informações relacionadas às decisões de marketing da organização. Segundo Philip Kotler e Keller (2005, p. 41), plano de marketing é:

[...] o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida [...]. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços. (KOTLER, 2005, p. 41).

De acordo com Ferrell (2000):

[...] o plano de marketing é um relatório ou documento que expõe as informações detectadas no processo de planejamento. Os resultados da análise ambiental, das metas e dos objetivos de marketing e dos principais elementos da estratégia de marketing devem ser apontados por escrito durante o processo de planejamento estratégico de mercado. (FERREL, 2000, p. 25).

Dessa forma, pode-se estruturar um plano de marketing a partir de diversas formas, uma delas é desenvolvendo o plano tático composto pelos 4P's. Para o plano de marketing ser bem estruturado, a estratégia traçada para o mix de marketing, deve refletir o que a empresa deseja oferecer.

#### 2.4.1 Mix de Marketing

O Mix de Marketing é formado pelos 4P's: Produto, Preço, Praça e Promoção, que juntos auxiliam a empresa na tomada de decisão. Além disso, compõem o caminho que a empresa deve percorrer a fim de alcançar os objetivos e as estratégias de marketing. Para Churchill e Peter (2005, p. 20), o “composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

##### 2.4.1.1 Preço

Preço pode ou não ser o determinante de compra de um consumidor final e por esse motivo é uma variável importante dentro do mix de marketing. Preço está relacionado a quanto o cliente deverá pagar pelo produto ou serviço.

Segundo Las Casas (2011, p. 355): “O preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita: os demais são custos. [...] o preço é o elemento mais facilmente ajustável do composto, diferentemente dos demais [...]”. Pires (1998) conceitua preço como:

[...] um valor que desejavelmente deve estar situado entre o seu custo total e o valor que o cliente lhe atribui e está disposto a pagar. Se o custo de produção e comercialização do bem é superior ao valor que lhe é atribuído pelo cliente, o produto não é viável. (PIRES, 1998, p. 194).

#### 2.4.1.2 Produto

Produto é qualquer coisa, sendo produto tangível ou serviços, que satisfaça necessidades de um mercado. Para Las Casas (2011), produto é “o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer o desejo ou a necessidade de determinado grupo de consumidores”.

Conforme Cobra (1997):

Um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo. Um produto certo deve conter:

- a) Qualidade e padronização – em termos de características, desempenhos e acabamentos.
- b) Modelos e tamanhos – que atendam às expectativas e necessidades.
- c) Configuração – a apresentação do produto em termos de apresentação física, embalagem, marca e serviço. (COBRA, 1997, p. 28).

#### 2.4.1.3 Praça

Também pode ser chamado de canal de distribuição ou ponto de venda, é o local onde o cliente pode comprar o produto no momento em que desejar. De acordo com Las Casas (2011, p. 295), “O que caracteriza esse tipo de distribuição é que os fornecedores devem estar presentes nos mercados que desejem atuar”.

O produto deve estar acessível ao consumidor, em um local onde o público alvo tenha acesso. Churchill e Peter (2005, p. 20) afirmam que “praça refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para troca”.

#### 2.4.1.4 Promoção

Esta variável baseia-se na divulgação e na exposição do valor do produto para o cliente. A promoção é responsável por mostrar os benefícios em comprar determinado produto ou serviço frente ao da concorrência. Para Kotler e Armstrong (2005, p. 48): “Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo”. Dessa forma, “O composto

promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising”. (COBRA 1997, p. 29).

Esses quatro pilares formam um conjunto de fatores-chave no marketing e devem estar inter-relacionados, de modo que cada decisão tomada em uma das áreas afeta, por consequência a outra. Alinhados dessa forma haverá melhores resultados dentro da estratégia da empresa.

#### 2.4.2 Plano Financeiro

O plano financeiro envolve os investimentos necessários para a abertura e manutenção do negócio. Nele é calculado qual será o investimento financeiro necessário para que a empresa tenha sucesso no mercado. O objetivo é mostrar qual o estado financeiro da empresa e qual a chance de sucesso financeiro que a empresa terá caso esse cenário seja levado adiante.

Segundo o SEBRAE (2009, p. 44), o plano financeiro: “irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar”.

Além disso, o SEBRAE (2009) propõe que o investimento total seja formado pelos:

- Investimentos fixos;
- Capital de Giro, e;
- Investimentos pré-operacionais.

##### 2.4.2.1 Investimentos fixos

Os investimentos fixos são aqueles necessários para colocar a empresa para operar. Segundo o SEBRAE (2009, p. 44), corresponde “a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada”. Portanto, equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos necessários para o transporte do produto, por exemplo, devem ser contabilizados e registrados como esse tipo de investimento.

##### 2.4.2.2 Capital de giro

O capital de giro refere-se aos recursos necessários para iniciar as atividades da empresa, como, por exemplo, o aluguel e o salário dos funcionários.

O capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Ao estimar o capital de giro para o começo das atividades da empresa, você deverá apurar o estoque inicial e o caixa mínimo necessário. (SEBRAE, 2009, p. 46).

#### 2.4.2.3 Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais são aqueles realizados antes da abertura da empresa, segundo o SEBRAE (2009) compreendem:

[...] os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa. (SEBRAE, 2009, p. 46).

Ainda, de acordo com Dornelas (2001), o plano financeiro do plano de negócios deve apresentar os seguintes demonstrativos:

Balanço Patrimonial, DRE, Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte de no mínimo três anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). (DORNELAS, 2001, p. 162).

Conforme Degen (1989), é importante que a análise financeira seja clara e bem consubstanciada, por intermédio de dados e da própria descrição do negócio, para que não surjam dúvidas capazes de arruinar a credibilidade do plano de negócios.

## 2.5 CONSULTORIA

Dado que a empresa proposta neste trabalho prestará serviços de consultoria faz-se necessário conceituar essa atividade.

De acordo com Quintella (1994, p. 53):

[...] entende-se a consultoria como a venda de benefícios e conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas recomendações. (QUINTELLA, 1994, p. 53).

Com o passar dos anos as organizações se transformaram, modificando também a sua forma de trabalho. O aumento da competitividade trouxe a necessidade de conhecimento em diversas áreas que não eram de domínio das empresas. Para empresas pequenas, em situações pontuais, a relação custo benefício é melhor quando contratam um consultor em vez de um funcionário. O consultor ou a empresa que presta serviço promove a resolução de problemas.

Nesse sentido, Schein (1990, p. 87) entende consultoria como um processo de ajuda organizacional, no qual o relacionamento entre consultor e cliente deve objetivar o desenvolvimento, neste último, da capacidade de diagnosticar, desenvolver alternativas, decidir e intervir no sistema para resolver problemas. A consultoria, portanto, tem "o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implementação das mesmas". (GREINNER e METZGER, 1983, p. 6). Dentre as características mais importantes atribuídas à consultoria, a afirmação de que a consultoria deve ser temporária e envolver uma tarefa ou projeto específico mensurável é bastante referenciada, portanto, fica clara a definição de Holtz (1997):

[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços. Holtz (1997, p. 22).

No Brasil, assim como no mundo, o serviço de consultoria está em crescimento. Na década de 60 houve um aumento significativo nos serviços de consultoria impulsionados pelo grande desenvolvimento, o aumento do parque empresarial do país e o novo estilo de administração das empresas. (OLIVEIRA, 2006).

Além desses pontos, as décadas seguintes também marcaram o cenário das consultorias:

Os anos oitenta marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria organizacional. O crescimento e maior vislumbre do setor, associados a mudanças nas formas de atuação, de relacionamento com as empresas contratantes e inserção nos mercados de divulgação e venda de pacotes gerenciais, formataram características que serviram de suporte para a configuração e importância que o setor adquiriria nos anos noventa. No período destacava-se a implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas ideias de gestão empresarial japonesa. Tais ferramentas, respaldadas pela divulgação do sucesso das indústrias japonesas, em especial no que diz respeito à conquista de consideráveis parcelas do mercado norte-americano de automóveis, apareciam como uma referência para as empresas. As tentativas de recontextualização das práticas japonesas serviam de um fértil terreno para a expansão das consultorias. (DONADONE, 2003).

O contexto das consultorias está se fortalecendo cada vez mais, conforme Donadone (2003):

Se nos anos oitenta correm uma série de posicionamentos e eventos que davam suporte a novos espaços para a atuação das consultores, nos anos noventa o setor ganha em destaque e importância nos meios gerenciais e empresariais. Destacando-se por suas taxas de crescimento nas receitas e no porte das empresas; e pela exposição na mídia. (DONADONE, 2003).

É certo que, no contexto de transformação das organizações e tendo em vista o grande número abertura de empresas de pequeno porte e o fechamento rápido de empresas (SEBRAE, 2012), por falta de conhecimentos específicos em determinadas áreas, como por exemplo, marketing e comunicação, o ramo da consultoria, no geral e no que diz respeito às áreas citadas, permanecerão em crescimento e fortalecimento.

### 3 PLANO DE NEGÓCIOS COOL COMUNICAÇÃO

Este plano de negócios apresenta os estudos para a estruturação de uma agência de comunicação e marketing. O modelo utilizado será o sugerido pelo SEBRAE, descrito no manual intitulado: “COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS”, publicado por Cláudio Afrânio Rosa.

#### 3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

##### 3.1.1 Informações Básicas da Empresa

A Cool Comunicação é uma microempresa composta, inicialmente, por uma gestora de contas e um designer terceirizado, que trabalham em formato de consultoria e assessoria de comunicação e marketing. De início serão prestados serviços de planejamento, construção da marca, *branding*, campanhas de comunicação, pesquisa de satisfação, marketing online e eventos. Os clientes serão pequenas e médias empresas e escritórios de advocacia que não possuem departamento interno de marketing.

##### 3.1.2 Dados dos Empreendedores, Experiência Profissional e Atribuições

A empresa foi planejada visando à forma de sociedade limitada, porém, a abertura se deu com apenas uma empresária, sendo que as possíveis sociedades ainda estão sendo analisadas.

##### 3.1.2.1 Sócia proprietária

**Nome:** Jhulyane de Mira

**Data de nascimento:** 11/07/1990

**Formação:** Graduada em Comunicação Institucional

**Endereço:** Água Verde – Curitiba – PR

**Área de atuação:** Planejamento estratégico, coordenação de projetos, campanhas publicitárias, comunicação interna e externa, análise de *budget*. Já atuou em Produção de eventos, agência de marketing e marketing para Indústria.

### 3.1.2.2 Designer

**Nome:** Jeferson Oliveira

**Data de nascimento:** 17/06/1981

**Endereço:** Pinheirinho – Curitiba – PR

**Formação:** Graduado em Design Gráfico

**Área de atuação:** Programação de sites, HTML, produção gráfica e produção de vídeo.

### 3.1.3 Dados do Empreendimento

**Nome:** Cool Comunicação e Marketing

**CNPJ/CPF:** 074 083 768 92

**Missão:** Gerar resultado por meio do marketing para o negócio do cliente.

**Setores de atividades:** Prestação de serviços.

**Forma jurídica:** Empresário.

### 3.1.4 Enquadramento Tributário

#### 3.1.4.1 Âmbito Federal

Empreendedor Individual.

#### 3.1.4.2 Âmbito Estadual

Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS).

### 3.2 CAPITAL SOCIAL

Confira a seguir o quadro com o descritivo do Capital Social:

	<b>Nome do Sócio</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>% da participação</b>
<b>Sócio 1</b>	Jhulyane	R\$ 12.572,00	100%

**Quadro 4 – Capital Social da Cool Comunicação & Marketing**  
**Fonte: a autora (2014)**

#### 3.4.1 Fonte de Recursos

Inicialmente serão utilizados recursos próprios para a execução do negócio.

## 4 ANÁLISE DO MERCADO

Este capítulo aborda questões acerca do mercado no qual a agência Cool estará inserida. A partir do estudo dos clientes e da concorrência será possível definir que caminhos serão tomados para a efetivação da Cool.

### 4.1 ESTUDO DOS CLIENTES

O público-alvo da Cool Comunicação & Marketing são empresas de pequeno e médio porte, incluindo escritórios de advocacia, em fase inicial, que não possuem ferramentas de comunicação e marketing implantadas ou, ainda, que necessitam reposicionar a marca no mercado.

### 4.2 COMPORTAMENTO DOS CLIENTES

Segundo pesquisa da Amcham, (2012) os investimentos em marketing estão em alta. Dados mostram que no plano de investimento das empresas estão ações comerciais (16%) e de relacionamento (16%), além de ações com a marca (14%), ampliação de valor e lançamento de novos produtos (12%). O aumento da concorrência relacionada ao marketing, sendo que boa parte das empresas investindo está investido neste setor, faz com que tanto as grandes quanto as menores empresas tenham interesse em investir em marketing.

#### 4.2.1 Área de abrangência

A área de abrangência prevista para a agência Cool compreende o Brasil inteiro, visto que o mercado para possíveis clientes da empresa está em alta devido

às mudanças na legislação que favoreceram o ambiente empreendedor, como o surgimento da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, do Supersimples (que reduz em média 40% da carga tributária dos pequenos negócios) e a criação do Empreendedor Individual. Leis que permitem a formalização e a abertura de negócios com custos menores e, conseqüentemente, facilita o aumento do número de abertura de novas empresas.

Os dados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor 2012 (GEM)*, realizada pelo SEBRAE em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), mostram que as mudanças nos últimos anos foram significativas: o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), em média cerca de 4%, resultou no desenvolvimento de pequenos negócios. Em 2002, 20,9% da população estava envolvida na criação ou administração de um negócio. Dez anos depois, em 2012, o índice saltou para 30,2% da população. Portanto, o crescimento de 44% na taxa de empreendedorismo é compatível com o desenvolvimento da economia brasileira no período. Portanto, pode-se considerar que o número de clientes potenciais e da área de abrangência tenda a aumentar.

#### 4.3 ESTUDO DAS CONCORRENTES

Os principais concorrentes da Cool são as agências de publicidade e os profissionais que trabalham como *freelance*. O quadro a seguir faz uma comparação entre a Cool e seus concorrentes diante das variáveis que podem influenciar a escolha do cliente.

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Atendimento	Serviços aos clientes	Garantias oferecidas
<b>Cool Comunicação</b>	Alta	Médio	Pagamento mensal, parcelas com número de meses do contrato, podendo pagar em menos vezes.	Ágil, personalizado e de qualidade.	Atendimento na empresa, disponibilidade de celular, e-mail e whatsapp até às 20h, flexibilidade.	Até 5 modificações antes da aprovação final.
<b>Agências</b>	Alta	Médio alto	Pagamento em 2x (50% na contratação e 50% na entrega).	Menos ágil e em massa, porém de qualidade.	Segunda à sexta-feira horário comercial	Até 3 modificações antes da aprovação final.

<b>Freelancers</b>	Média alta	Médio baixo	Pagamento em 2x (50% na contratação e 50% na entrega/ ou conforme a necessidade do cliente).	Personalizado	Flexível	Até 3 modificações antes da aprovação final.
--------------------	------------	-------------	--	---------------	----------	--

**Quadro 5 – Comparação entre a Cool Comunicação e as concorrentes**  
**Fonte: a autora (2014)**

A Cool entrará no mercado competindo com empresas maiores e profissionais que já estão há bastante tempo no mercado, por esse motivo o posicionamento será diferente das empresas já existentes. O fato de não ser uma agência como as outras e por se enquadrar no atendimento personalizado e de consultoria apresenta melhor custo benefício oferecido ao cliente. A forma de pagamento diferenciada, a flexibilidade para o contato com o cliente, sendo via celular, e-mail, telefone, inclusive aos finais de semana, faz com que a Cool se torne uma boa opção de escolha.

## 5 PLANO DE MARKETING

Este capítulo busca apresentar o plano de marketing para a Cool Comunicação & Marketing, com o mercado concorrido, as empresas possuem diversos desafios, tanto econômicos quanto estratégicos. Nesse sentido, o plano de marketing possui diversas funções que auxiliam no desenvolvimento da estratégia da empresa e do posicionamento da marca, além de apoiar as atividades operacionais dos diversos setores. Logo, a utilização de um plano de marketing pode constituir-se na vantagem estratégica em si.

### 5.1 PRINCIPAIS PRODUTOS

A demarcação de quais serviços a Cool Comunicação & Marketing irá oferecer foi um dos momentos mais trabalhosos. Pois, para se posicionar como uma empresa que atende com agilidade e como consultoria, por exemplo, é necessário que haja habilidade com o serviço oferecido e pessoas qualificadas para isso. Além disso, para Alexandre Luzzi Las Casas (2011, p. 255) é: “[...] produto é o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer o desejo ou a necessidade de determinado grupo de consumidores”. Sendo os serviços o principal meio de satisfazer o público alvo, a delimitação foi criteriosa, ficando definido que a Cool oferecerá serviços de:

Planejamento estratégico	Diagnostico Estratégico; Missão, Visão, Valores; Posicionamento da Marca; Objetivo Superior; Objetivos Específicos; Metas; Estratégias; e, Plano de Ação Tático.
Construção da Marca	Sugestão de nome de empresa; Criação do nome; e, Slogan.
<i>Branding</i>	Identidade Visual; Logomarca; Aplicações; Manual de Marca; Papeleria; e,

	Comunicação interna.
Campanhas de Comunicação	Peças Publicitárias; Folder; <i>Flyers</i> ; e, Anúncios.
Pesquisa de Satisfação	Desenvolvimento de questionário; Envio de e-mails; e, Tabulação de resultados.
Marketing Digital	<i>Site</i> ; Criação de e-mail; Assinatura de e-mail; <i>Newsletter</i> ; E-mail Marketing; Facebook; Twitter; Linkedin; e, Google <i>AdWords</i> .
Eventos	Planejamento; Interface com fornecedores; e, Ações de Comunicação.

**Quadro 6 – Serviços oferecidos pela agência Cool**  
Fonte: a autora (2014)

## 5.2 PREÇOS

Os preços praticados para os serviços da Cool Comunicação & Marketing estarão alinhados aos concorrentes diretos ou, em alguns casos, inferior ao valor praticado por eles. Os serviços serão oferecidos conforme o sistema de consultoria, portanto, não apenas de forma operacional, mas também de forma estratégica, dessa forma a Cool poderá entrar na disputa pelo mercado.

A forma de pagamento fará parte da estratégia da agência. O pagamento será realizado mensalmente, durante o período em que houver a prestação do serviço. Portanto, um projeto pode ter custo de R\$ 12.000,00, e para ser implementado levará 12 meses, portanto, o pagamento poderá ser feito em até 12 parcelas de R\$ 1.000,00. O número de parcelas fica submetido ao período de prestação da consultoria, sendo o último pagamento a ser realizado no último mês de prestação de serviço.

### 5.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

Para Kotler e Armstrong (2005, p. 48) as estratégias promocionais envolvem “as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo”. Pode-se dizer que é por meio da promoção de um produto que os clientes têm capacidade de identificar as características e os benefícios oferecidos por ele, portanto, é importante investir tempo no planejamento dessa estratégia.

Avaliando o mercado e visto que a internet tem crescido significativamente, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo IBGE, em 2008, no Brasil, havia cerca de 55,9 milhões de usuários, em 2013 esse número saltou para 102,3 milhões. Pretende-se utilizar a internet e o marketing digital como principal meio de promoção de vendas, visto que a utilização desses meios favorece a coleta de dados dos clientes, permitindo que a empresa desenvolva melhor as campanhas de acordo com seu público alvo e, conseqüentemente, obtenha melhores resultados. Além disso, os investimentos feitos no marketing online, quando comparado aos meios tradicionais (TV, rádio, revistas), são mais acessíveis e tem a possibilidade de implantar atualizações e correções constantes. Tania Maria Vidigal Limeira (2000) define marketing digital:

Com a evolução da tecnologia da informação e da comunicação, especialmente a internet, o marketing evoluiu para o chamado marketing eletrônico, e - marketing ou marketing digital, conceito que expressa o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo da informação recebida. (LIMEIRA, 2000, p. 9).

A Cool Comunicação & Marketing inicialmente investirá em um site institucional, *fanpage* no Facebook, perfil no Instagram e campanhas no Google AdWords. Além dessas mídias sociais, também serão criados Power Point institucional, cartão de visita e material de papelaria.

Para agregar conhecimento e manter-se atualizada, a empresária participará de feiras do ramo de marketing e comunicação, além de congressos da ABERGE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial).

#### 5.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

A estrutura de comercialização da Cool será principalmente a Internet. Mais especificamente, Google, mídias sociais e site. O telefone e e-mail serão utilizados para contato direto. A Cool irá gerenciar e atualizar diariamente as mídias sociais, além de manter campanhas pagas de *links* patrocinados para que seja encontrada com mais facilidade nos sites de buscas.

#### 5.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A Cool Comunicação & Marketing inicialmente estará localizada no Bairro Água Verde, em Curitiba, na residência da proprietária, em um escritório, onde já está disponível a estrutura necessária para iniciar a empresa, isso reduzirá os custos fixo e manterá a empresa em uma boa localização.

Localização do negócio	
<b>Endereço</b>	Rua Guararapes 2270, apto 111 Bloco A, Bairro: Água Verde - Curitiba – Paraná.
<b>Telefone</b>	41 3329 9967

**Quadro 7 – Localização do negócio**

Fonte: a autora (2014)

## 6 PLANO OPERACIONAL

### 6.1 LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO

Como especificado anteriormente, para redução de custos, o escritório da Cool será instalado na residência da proprietária, na qual já está disponível a estrutura necessária, conforme layout a seguir (Figura 1):



**Figura 1 – Layout do escritório da Cool Comunicação**  
Fonte: a autora (2014)

### 6.2 CAPACIDADE PRODUTIVA/COMERCIAL/SERVIÇOS

A Cool Comunicação & Marketing adotou como estratégia o “atendimento personalizado e dedicado ao cliente”, portanto, o número de clientes deve ser sempre bem avaliado de acordo com o momento da empresa. Dessa forma, a

empresa irá trabalhar apenas com um colaborador, a empresária e um designer prestador de serviços, logo, não será possível atuar com grande número de clientes. Para que o trabalho seja realmente de dedicação ao cliente e para não comprometer a qualidade dos serviços, a empresa trabalhará com no máximo cinco clientes.

### 6.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Os processos operacionais da Cool são simples, em vista da pequena estrutura da empresa. O processo inicia na prospecção, passando para o atendimento – responsável pela coleta de informações do cliente -, depois, passagem de informações para a criação e por fim a aprovação dos serviços.

#### 6.3.1 Prospecção

O principal meio de encontro da empresa com o público será por meio da Internet, mais especificamente por intermédio do Google, das mídias sociais, site e e-mail para contato direto. A empresária também se encarrega de buscar clientes com necessidades que possam ser atendidas pela Cool.

#### 6.3.2 Atendimento

A reunião que acontece no cliente é responsável por realizar o levantamento das necessidades e do alinhamento dos serviços que serão prestados. Juntamente com o cliente são definidas as ações e, na sequência, uma nova reunião é marcada para a apresentação dos serviços que serão prestados, planejamento e cronograma das ações.

#### 6.3.3 Criação e Produção

O processo segue com a execução das ações, criação de materiais, gerenciamento das atividades do cliente, conforme acordado em cronograma. Por

fim, após a aprovação do cliente, os materiais serão veiculados ou as ações serão implantadas.

#### 6.4 NECESSIDADE DE PESSOAL

Inicialmente a empresa será composta pela proprietária, que ocupa o cargo de administradora e gerente de contas, e um designer prestador de serviços. A seguir está a descrição dos colaboradores:

**Cargo:** Gerente de Contas

**Nome:** Jhulyane de Mira

**Qualificações necessárias:** Experiência com planejamento estratégico, coordenação de projetos, campanhas publicitárias, comunicação interna e externa, análise de *budget*. Já atuou em produção de eventos, agência de marketing e marketing para indústria.

**Cargo:** Designer

**Nome:** Jeferson Oliveira

**Qualificações necessárias:** Programação de sites, HTML, produção gráfica e produção de vídeo.

## 7 PLANO FINANCEIRO

Neste capítulo será apresentado o plano financeiro da agência Cool.

### 7.1 INVESTIMENTO TOTAL

O investimento total apresentará o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar e será formado por:

- Investimentos fixos;
- Capital de Giro;
- Investimentos pré-operacionais.

### 7.2 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

Conforme o quadro descritivo (Quadro 8), o custo estimado para o investimento fixo inicial será de R\$ 7.380,00.

	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Estimativa de investimentos fixos</b>
<b>Computador</b>	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
<b>Impressora</b>	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
<b>Pacote Adobe</b>	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
<b>Windows Professional</b>	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
<b>Office</b>	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
<b>Aparelho de telefone</b>	1	R\$ 80,00	R\$ 80,00
<b>Subtotal</b>	6	R\$ 7.380,00	R\$ 7.380,00

**Quadro 8 – Estimativa dos investimentos fixos**

Fonte: a autora (2014)

### 7.3 CAPITAL DE GIRO

De acordo com a estrutura da empresa e o seu foco na prestação de serviços, o capital de giro disponibilizado no caixa da Cool será de R\$ 3.500,00. Esses recursos financeiros devem ser suficientes para o pagamento das despesas fixas da empresa pelo período de três meses, tempo estimado para a conquista dos primeiros clientes e geração de receita. Os custos variáveis serão pagos com os recursos financeiros provenientes da prestação dos serviços, portando não há necessidade de considerá-los para fins de dimensionamento do capital de giro.

### 7.4 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Dentre os principais tipos de investimentos pré-operacionais, destacam-se: (1) custos de registro, (2) investimentos na área de marketing e (3) investimentos relacionados à estrutura física, como pintura e instalação elétrica.

No caso específico da Cool Comunicação e Marketing, os investimentos pré-operacionais serão (Quadro 9):

<b>Investimentos pré-operacionais</b>	
<b>Despesas de legalização</b>	R\$ 42,20
<b>Impressão de cartão de visita</b>	R\$ 250,00
<b>Impressão de pastas</b>	R\$ 300,00
<b>Site</b>	R\$ 900,00
<b>Domínio e Hospedagem do site</b>	R\$ 200,00
<b>Total</b>	R\$ 1.692,20

**Quadro 9 – Investimentos Pré-operacionais**  
Fonte: a autora (2014)

#### 7.4.1 Estimativa de Custo Variável Mensal

Consideram-se como custos variáveis os itens descritos no quadro 10:

<b>Custos variáveis</b>	
<b>Designer</b>	R\$ 1.000,00
<b>Material de Escritório</b>	R\$ 180,00
<b>Custo de transporte até o cliente</b>	R\$ 400,00
<b>Total</b>	R\$ 1.580,00

**Quadro 10 – Custos variáveis**  
**Fonte: a autora (2014)**

Os custos variáveis foram dimensionados conforme o faturamento mensal de R\$ 5.000,00. Assim, a variável que impacta diretamente nos custos e a receita gerada mensalmente pela Cool.

## 7.5 INVESTIMENTO TOTAL

O investimento total para abertura da Cool, considerando investimentos pré-operacionais, capital de giro e investimentos fixos, será de R\$ 12.572,00. Tais recursos serão cem por cento provenientes de recursos próprios, investidos pela proprietária da empresa.

<b>Investimento Total</b>	
<b>Investimentos pré-operacionais</b>	R\$ 1.692,00
<b>Capital de Giro</b>	R\$ 3.500,00
<b>Investimentos fixos</b>	R\$ 7.380,00
<b>Total</b>	R\$ 12.572,00

**Quadro 11 – Investimento Total**  
**Fonte: a autora (2014)**

## 7.6 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA

A capacidade máxima de atendimento da Cool é de cinco clientes simultaneamente. Considerando uma média de receita mensal por cliente de R\$ 1000,00, o faturamento mensal estimado será de R\$ 5.000,00.

## 7.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE MATÉRIA-PRIMA, MATERIAIS DIRETOS E TERCEIRIZAÇÕES

Sendo a Cool uma prestadora de serviços, não haverá incidência de custos de matéria-prima e materiais diretos para produção. Em contrapartida, haverá o custo de terceirização do serviço de designer gráfico, o qual foi descrito nos custos variáveis da empresa, sendo estimado em R\$ 1.000,00 por mês.

## 7.8 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Considerando o escopo organizacional da Cool, os custos de comercialização serão apenas os custos de impostos, haja vista que não haverá comissões nas vendas. Em se tratando de uma empresa enquadrada nos sistema de empreendedor individual, o custo mensal de comercialização será de R\$ 42,20.

## 7.9 APURAÇÃO DO CUSTO DOS MATERIAIS DIRETOS E/OU MERCADORIAS VENDIDAS

Os custos de materiais diretos e mercadorias vendidas se aplicam apenas para indústrias ou comércios, portanto não se aplicam para a Cool.

## 7.10 ESTIMATIVA DOS CUSTOS COM MÃO DE OBRA

Inicialmente a Cool contará com a mão de obra da proprietária e de um profissional terceirizado. Ambos serão remunerados de acordo com a receita mensal da empresa, não havendo vínculo empregatício.

### 7.11 ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

Considerando que a prestação dos serviços pela Cool está baseada na utilização de computador e *softwares*, os custos com depreciação de ativos fixos correspondem a:

Ativos Fixos	Valor do bem	Valor útil em anos	Depreciação anual	Depreciação mensal
<b>Computador</b>	R\$ 3.000,00	3	R\$ 1.000,00	R\$ 83,33
<b>Software</b>	R\$ 3.000,00	2	R\$ 1.500,00	R\$ 125,00

Quadro 12 – Estimativa do custo com depreciação

Fonte: a autora (2014)

Portanto, o custo total mensal de depreciação previsto será de R\$ 208,33.

### 7.12 ESTIMATIVA DE CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Considerando que a Cool é uma empresa prestadora de serviços, segue as especificações dos custos fixos mensais da empresa:

Custos fixos mensais	
<b>Luz</b>	R\$ 50,00
<b>Internet</b>	R\$ 180,00
<b>Aluguel</b>	R\$ 600,00
<b>Telefone</b>	R\$ 100,00
<b>Hospedagem do site</b>	R\$ 30,00
<b>AdWords</b>	R\$ 150,00
<b>Depreciação</b>	R\$ 208,33
<b>Remuneração da Proprietária – Pro Labore</b>	R\$ 2.000,00
<b>Total</b>	R\$ 3.318,33

Quadro 13 – Custos fixos mensais

Fonte: a autora (2014)

### 7.13 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

A seguir está apresentado o demonstrativo de resultados previstos para a agência Cool (Quadro 14):

<b>Demonstrativo de Resultados</b>	
<b>Receita total de vendas (1)</b>	R\$ 5.000,00
<b>Custos variáveis (2)</b>	R\$ 1.622,20
<b>Margem de contribuição (3)</b>	R\$ 3.377,80 (Receita total de vendas – Custos variáveis)
<b>Custos fixos (4)</b>	R\$ 3.318,33
<b>Resultado operacional (5)</b>	R\$ 59,47 (Margem de contribuição – Custos fixos)

**Quadro 14 – Demonstrativo de Resultados**  
**Fonte: a autora (2014)**

## 7.14 INDICADORES DE VIABILIDADE

A seguir estão descritos os indicadores de viabilidade do negócio.

### 7.14.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio (PE) refere-se à relação entre o Custo Fixo Total e o Índice da Margem de Contribuição (Equação 1). Este pode ser calculado a partir da relação entre a Margem de Contribuição e a Receita Total (Equação 2):

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}} \quad (1)$$

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}} \quad (2)$$

Sendo que, a Margem de Contribuição (MC) é a diferença entre a Receita Total (RT) e o Custo Variável Total (CVT). Dessa forma:

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{3.377,80}{5.000,00} = 0,675 \quad (3)$$

Portanto, o ponto de equilíbrio pode ser calculado da seguinte maneira (Equação 4):

$$PE = \frac{1.318,33}{0,275} = 4.916,04 \quad (4)$$

Logo, o ponto de equilíbrio (PE) da agência Cool é de R\$ 4.793,92.

#### 7.14.2 Lucratividade

A lucratividade é calculada a partir da divisão do lucro líquido (LL) pela receita total (RT), multiplicados por 100 (Equação 5):

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 \quad (5)$$

O lucro líquido (LL) é calculado a partir da seguinte equação (Equação 6):

$$LL = V - CMV - DV - DF \quad (6)$$

Sendo que:

LL = Lucro Líquido;

CMV = Custo das Mercadorias Vendidas (já inserido nas despesas variáveis);

DV = Despesas Variáveis; e,

DF = Despesas Fixas.

Dessa forma, o Lucro Líquido da Cool será de R\$ 59,47, conforme a equação a seguir:

$$LL = 59,47 \quad (7)$$

Tendo como Receita Total o valor de R\$ 5.000,00, a lucratividade da Cool será de:

$$\text{Lucratividade} = \frac{59,47}{5.000,00} \times 100 = 1,18\% \quad (8)$$

Portanto, a lucratividade mensal da Cool será de 1,18%.

#### 7.14.3 Rentabilidade

Para o cálculo da rentabilidade utiliza-se a equação a seguir:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100 \quad (9)$$

Sendo assim, com um Lucro Líquido de R\$59,47 e um Investimento Total de R\$12.572,00, a rentabilidade será de 5,67%, conforme cálculo a seguir:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{59,47}{12.572,00} \times 100 = 5,67\% \quad (10)$$

#### 7.14.4 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento pode ser calculado de acordo com a seguinte equação (Equação 11):

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}} \quad (11)$$

Sendo o investimento total de R\$12.572,00 e o lucro líquido anual de R\$713,64, o prazo de retorno do investimento será de:

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{12.572,00}{713,64} = 17,6 \text{ anos} \quad (12)$$

## 8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo será trabalhada a avaliação estratégica da Cool Comunicação e Marketing de acordo com a matriz que relaciona os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e as ameaças.

### 8.1 ANÁLISE DA MATRIZ F.O.F.A.

No quadro 15 estão descritos os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças à agência Cool Comunicação e Marketing.

INTERNO		EXTERNO	
PONTOS FORTES		OPORTUNIDADES	
Atendimento personalizado		Aumento do investimento em marketing por parte das empresas	
Atendimento com consultoria		Aumento do número de micro e pequenas empresas no Brasil	
Preço competitivo		Aumento dos incentivos para abertura de novos negócios na legislação	
Diversidade de serviços prestados		Aumento do crédito e investimentos empresariais	
Equipe atualizada		Setor jurídico em crescimento – mercado com alta competitividade	
Forma de pagamento diferenciada do mercado		-	
PONTOS FRACOS		AMEAÇAS	
Design terceirizado		Concorrência crescente	
Equipe com grande demanda		Atualização constante de redes sociais e tecnologias relacionadas	
Baixa capacidade produtiva		Mercado competitivo e experiente	

**Quadro 15 – Quadro da Matriz F.O.F.A.**

Fonte: a autora (2014)

Após analisar o contexto em que a Cool estará situada, assim como suas fraquezas e ameaças, recomenda-se, para o alcance da satisfação e da proposta da empresa - “Assessoria de marketing personalizada”, o investimento, principalmente, no seu principal recurso: as pessoas. Visto que o relacionamento com o cliente é construído por meio do dia a dia, com a satisfação e o alcance das atividades propostas no prazo pré-definido, é imprescindível que a Cool tenha habilidade de dimensionar seu limite de capacidade produtiva, para que este não seja ultrapassado e venha a prejudicar seu relacionamento com os clientes.

O ambiente externo é visto com grandes oportunidades, como as facilidades do governo ao crédito e incentivos na legislação, em contrapartida a empresa se

depara com a concorrência acirrada e um mercado já bem consolidado. Por outro lado, o que faz a Cool ser uma opção de escolha é a forma como se pretende atender, o preço competitivo e a forma de pagamento.

## 9 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Neste trabalho o objetivo principal foi tangibilizar a ideia da autora em trabalhar como *freelancer*, por meio da abertura de uma empresa: a Cool Comunicação & Marketing. Diante de muitas incertezas, como enquadramento tributário ideal, escopo do negócio, definição de missão, foi possível esclarecer diversas delas por meio do desenvolvimento desse plano de negócio e outras ainda devem ser estudadas para que sejam encontradas novas possibilidades de redução de custos e aumento no faturamento.

Num primeiro momento, a Cool foi idealizada para ser um projeto de possível enquadramento no programa Empreendedor Individual. Por esse motivo, o presente plano de negócios foi desenvolvido com base no faturamento anual de R\$ 60.000,00, renda máxima anual permitida pelo programa. Contudo, a partir dos dados encontrados no plano financeiro, com estimativa de lucratividade e rentabilidade baixas, além do longo tempo para retorno do capital investido, foi possível concluir que, para a sustentabilidade do negócio, seria necessário um faturamento anual maior e, por consequência, a contratação de mais um funcionário visando aumento da capacidade produtiva.

Ficou claro no desenvolvimento deste trabalho o quão importante é a construção de um plano de negócios para abertura de um novo empreendimento. A análise da concorrência, a busca por informações sobre como está o país e a análise da viabilidade financeira trouxeram dados relevantes para a tomada de decisão da abertura ou não da Cool, com o formato idealizado pela autora.

Após o desenvolvimento do presente plano de negócio, a autora tem como objetivo realizar os seguintes passos: (1) viabilizar o capital necessário para o investimento inicial e abertura da empresa; (2) avaliar os possíveis ganhos em se ter um sócio para o desenvolvimento do negócio; (3) dimensionar a nova capacidade produtiva com a contratação um funcionário, bem como (4) calcular o aumento de receita a ser gerada em virtude da expansão do quadro de colaboradores.

Dependendo das conclusões mencionadas no parágrafo acima, a autora decidirá pela mudança ou não no enquadramento da empresa em outra categoria empresarial.

## REFERÊNCIAS

AMCHAM. **Business round up:** Pesquisa da AMCHAM mostra que em 2013 investimentos em marketing e vendas devem crescer. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/business-round-up-pesquisa-da-amcham-mostra-que-em-2013-investimentos-em-marketing-e-vendas-devem-crescer>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico.** São Paulo: Atlas. S.A, 1997.

CUNHA, C. F. C. A.; FERLA, L. A. **Iniciando seu próprio negócio.** Florianópolis: IEA, 1997.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor:** Fundamentos da Iniciativa Empresarial. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DONADONE, J. C. **O mercado internacional de Consultorias nas últimas décadas:** crescimento, diversificação e formas de disputa. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 2, p.1-15, abril/junho 2003. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n2art1.pdf>>. Acesso em 05 mai. 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

FELIPINI, Dailton. **Empreendedorismo e as novas oportunidades de negócios trazidos pela internet.** 2007. Livraria de e-books. Disponível em: <[http://e-commerce.org.br/empreendedorismo\\_web.pdf](http://e-commerce.org.br/empreendedorismo_web.pdf)>. Acessado em 24 abr. 2014.

FERREL, O.C. et al. **Estratégia de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GREINER, L. E.; METZGER, R. **O Consulting to management: insights to building and managing a successful practice**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

HOLZ, Herman. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

KOTLER, P. e KELLER, K.L.. **Administração de Marketing** - 12. ed.. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. 1. ed. – 5. reimpr.. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMEIRA, Tania M. V.. **E-Marketing: O marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, A. **Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão**. Lisboa: Verbo, 1998.

QUINTELLA, Heitor M. De M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Malcron Books, 1994.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. / Brasília: SEBRAE, 2007.

SCHEIN, Edgar. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Bliicher, 1972.

SEBRAE. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2012**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco/downloads/estudos-e-pesquisas/copy3\\_of\\_seminario-web/pesquisa-gem-2012.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco/downloads/estudos-e-pesquisas/copy3_of_seminario-web/pesquisa-gem-2012.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2014.

SEBRAE. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. Disponível em: <[http://antigo.sp.sebrae.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20n%C3%BAmeros/documentos\\_mpes\\_em\\_n%C3%BAmeros/onde\\_estao\\_mpes\\_br\(1\).pdf](http://antigo.sp.sebrae.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20n%C3%BAmeros/documentos_mpes_em_n%C3%BAmeros/onde_estao_mpes_br(1).pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2014.

SERASA EXPERIAN. **Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas: 1º semestre**. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEcQFjAG&url=http%3A%2F%2Fadminsita.maxpressnet.com.br%2FConteudo%2FArquivos%2FDocumento%2F604802\\_1.doc&ei=LyWOU4vrBaT-8AGx9YHgDA&usg=AFQjCNGTZvRC5cr3bThpXfZgl\\_uHa2Vf6Q&bvm=bv.68191837,d.b2U](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEcQFjAG&url=http%3A%2F%2Fadminsita.maxpressnet.com.br%2FConteudo%2FArquivos%2FDocumento%2F604802_1.doc&ei=LyWOU4vrBaT-8AGx9YHgDA&usg=AFQjCNGTZvRC5cr3bThpXfZgl_uHa2Vf6Q&bvm=bv.68191837,d.b2U)>. Acesso em 03 jun. 2014.