

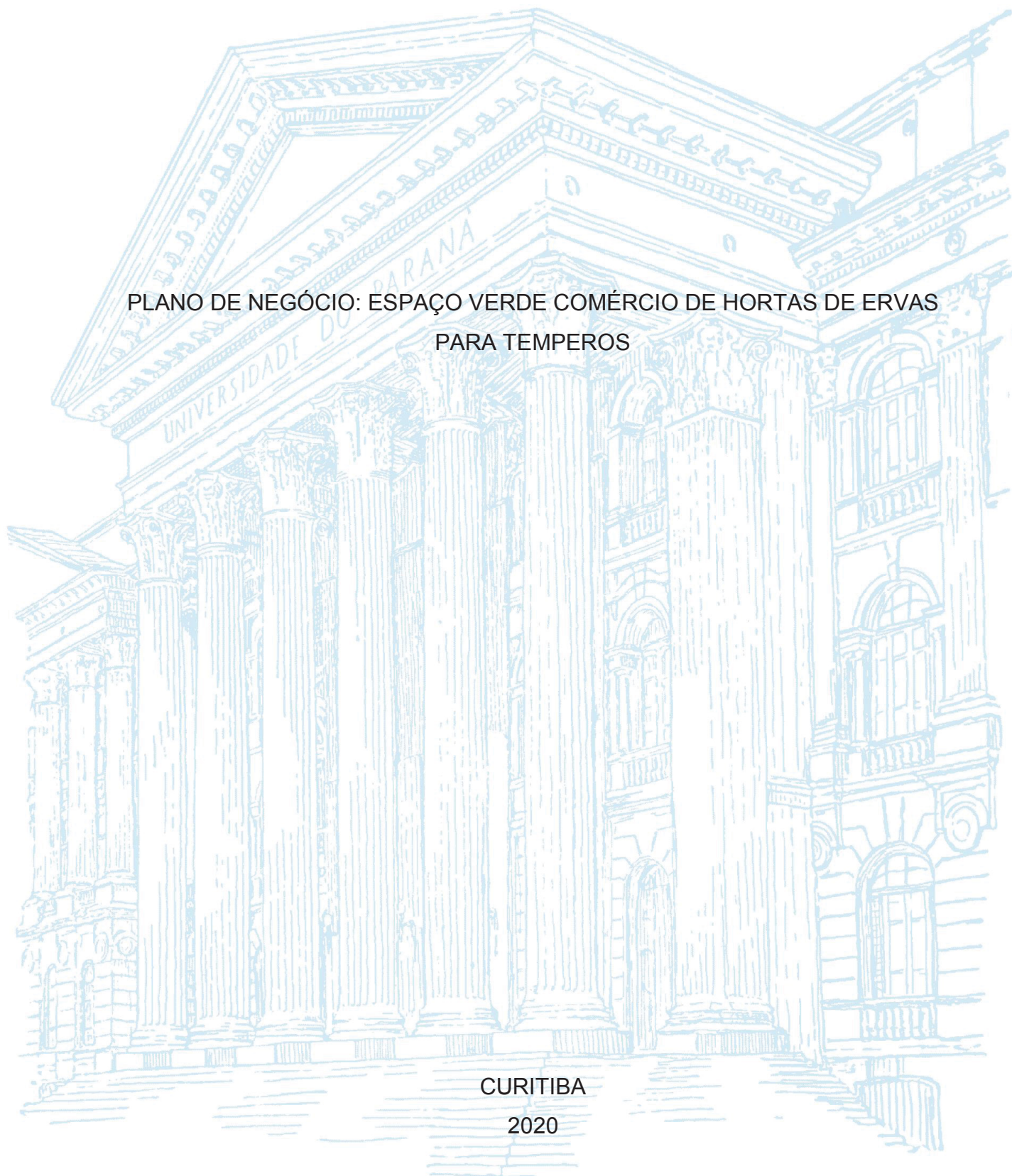
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BIANCA DOS SANTOS PASCISCENAI

PLANO DE NEGÓCIO: ESPAÇO VERDE COMÉRCIO DE HORTAS DE ERVAS  
PARA TEMPEROS

CURITIBA

2020



BIANCA DOS SANTOS PASCISCENAI

PLANO DE NEGÓCIO: ESPAÇO VERDE COMÉRCIO DE HORTAS DE ERVAS  
PARA TEMPEROS

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA

2020

*Dedico este trabalho aos meus familiares, amigos e a todos que me apoiaram durante este percurso.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar à Deus, por me permitir estar vivendo esse momento único. A todos os familiares e amigos envolvidos ao qual apoiaram, incentivaram e compreenderam em todos os momentos.

*“Quando acreditamos em algo, nos sentimos mais fortes que o mundo, e somos tomados de uma serenidade que vem da certeza de que nada poderá vencer a nossa fé”.*

*Paulo Coelho*

## RESUMO

O tema do presente trabalho tem como objetivo o desenvolvimento do plano de negócio de um estabelecimento que irá comercializar hortas para ambientes internos para famílias que busquem uma alimentação mais saudável, pretende-se através desta ferramenta analisar e estabelecer uma estratégia para o sucesso do negócio, possibilitando e proporcionando ao empreendedor uma previsão do negócio antecipada. O planejamento para a abertura do próprio negócio é essencial para manter -se competitivo no mercado, obtendo lucros e torna-se uma tarefa que exige dos empresários conhecimento e planejamento. É fundamental uma eficaz gestão e organização do negócio para o seu sucesso. Desta forma serão levantados dados importantes para a abertura e planejamento do negócio. As informações são essenciais para o início do empreendimento, demonstrando as etapas de um plano de negócio. Com o levantamento dos dados e análise das informações, verificou-se ao final do trabalho a viabilidade para implementação do negócio na cidade de Colombo/PR.

Palavras-chave: Plano de negócio; Mercado; Empreendedorismo; Planejamento.

## **ABSTRACT**

The theme of this work aims to develop a business plan for an establishment that sells vegetable gardens for indoor environments for families looking for a healthier diet, in addition to using these tools to analyze and use a strategy for business success, enabling and promoting the entrepreneur an anticipated business forecast. Planning for opening your own business is essential to remain competitive in the market, making profits and becoming a task that requires knowledge and planning from entrepreneurs. An effective management and organization of the business is essential for its success. In this way, important data will be collected for the opening and planning of the business. Information is essential for the start of the project, showing the steps of a business plan. With the survey of data and analysis of information, it was verified at the end of the work the feasibility for implementing the business in the city of Colombo / PR.

Keywords: Business plan; Market; Entrepreneurship; Planning.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DE OPERAÇÕES .....	23
FIGURA 2 - POSSIVEIS CONCORRENTES .....	25
FIGURA 3 - MATERIA-PRIMA PARA CONFECÇÃO DA HORTA .....	27
FIGURA 4 - IMAGENS DE ERVAS PARA TEMPEROS .....	28
FIGURA 5 - LOCALIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO .....	30

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CARACTERISTICAS DOS DOMICILIOS DE CURITIBA – 2010.....	24
TABELA 2 – FORNECEDORES .....	26
TABELA 3 – PREÇO DA MERCADORIA.....	28
TABELA 4 – PREÇO DA MERCADORIA.....	28
TABELA 5 – ANALISE SWOT .....	29
TABELA 6 – PROJEÇÃO DE VENDAS .....	31
TABELA 7 – DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	32
TABELA 8 – DEMONSTRAÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL .....	33
TABELA 9 – INDICES DE LIQUIDEZ E RENTABILIDADE.....	33
TABELA 10 – PONTO DE EQUILIBRIO.....	33
TABELA 11 – ESTIMATIVA DE VENDAS.....	34

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- IBRAFLORE - Instituto Brasileiro de Floricultura

## LISTA DE SÍMBOLOS

© - copyright

@ - arroba

® - marca registrada

$\Sigma$  - somatório de números

$\Pi$  - produtório de números

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS	14
1.3.1	Objetivo geral	14
1.3.2	Objetivos específicos	14
1.4	JUSTIFICATIVA	15
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>16</b>
2.1	PLANO DE NEGÓCIOS	16
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	17
2.3	CUSTOS	18
2.3	CONTABILIDADE GERENCIAL	18
2.4	MÉTODO DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA	20
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>21</b>
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA	21
3.2	MÉTODO DE COLETA DE DADOS	21
<b>4.</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA</b>	<b>22</b>
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	22
4.2	PROCESSO OPERACIONAL	22
4.3	PRODUTOS E SERVIÇOS	23
4.4	ESTUDO DO SETOR	24
4.5	ESTUDO DOS CLIENTES	24
4.6	ESTUDO DOS CONCORRENTES	25
4.7	ESTUDO DOS FORNECEDORES	26
<b>5</b>	<b>PLANO DE MARKETING E VENDAS</b>	<b>26</b>
5.3	CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	28
<b>6</b>	<b>PLANO FINANCEIRO</b>	<b>30</b>
6.1	FLUXO DE CAIXA	31
6.2	BALANÇO PATRIMONIAL	32
6.3	PONTO DE EQUILIBRIO	33
<b>7.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>35</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A independência financeira e ter o próprio negócio é o sonho de muitas pessoas, com o mercado altamente competitivo muitos recorrem a abertura do seu próprio negócio, mas isto exige planejamento para que se obtenha sucesso, para isto o plano de negócio é uma ferramenta de suma importância. De acordo com o IBGE, a média de vida de um cidadão brasileiro é de 72,7 anos. Expectativa ou esperança de vida corresponde à quantidade de anos em média que uma determinada população vive. Esse item é um importante indicador social que serve para avaliar a qualidade de vida de uma população de um determinado lugar.

Qualidade de vida está diretamente relacionada com a adoção de hábitos saudáveis, alimentação natural e prática de exercícios físicos (Ministério da Saúde, 2014).

Nesse sentido, o presente trabalho trata de uma proposição de um plano de negócios para um projeto inovador e sustentável com a venda de hortas prontas de ervas para tempero de uso doméstico, atendendo um público alvo de famílias que possuem o hábito de cozinhar em casa e que buscam um produto fresco, livre de agrotóxicos.

De acordo com Rosa (2004), o plano de negócio ajuda o empreendedor a concluir se sua ideia é viável, fazendo com que seja feita uma análise criteriosa do ambiente de negócios, através de informações detalhadas sobre o seu ramo, produtos, serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio. Perante esta situação surge a necessidade da criação do plano de negócio, para que se possa realizar um estudo do segmento, análises de viabilidade, planejamento e ferramentas para orientar o empresário e seus administradores na tomada de decisões e organização do negócio.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa Espaço Verde é uma empresa fictícia que atua no ramo de montagem e venda de hortas naturais, com a comercialização de hortas prontas de ervas para temperos. O público alvo da empresa serão as famílias que dispõem de espaço reduzido (apartamentos) e que não tenham o hábito de cozinhar, por essa razão, não tem o costume de realizar a compra de ervas e temperos frequentemente, além de que buscarem por um produto de maior qualidade, sem agrotóxicos, fresco, e para uso imediato. Além disso, a própria horta pode desempenhar o papel de paisagismo, decorando pequenos ambientes.

Alimentos orgânicos são vistos como alimentos mais saudáveis e nutritivos, e tem despertado o interesse de uma clientela fiel, que está, inclusive, disposta a pagar por um preço maior, mas por um produto saudável.

Segundo artigo publicado pela Folha de São Paulo (2015), o mercado de produtos naturais orgânicos está em expansão, tendo registrado um crescimento de 30% em 2014 e com a estimativa de faturamento em 2015 de 2,5 bilhões, 500 milhões a mais que no ano anterior.

Ainda segundo dados divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), a produção orgânica nacional vem crescendo mais de 20% ao ano, se mantendo estável mesmo em momentos de crises econômicas onde a maioria dos setores registrou baixa nas vendas alguns mercados se sobressaem, e registram altas em 2019 muito expressivas.

Há ainda uma tendência mundial quanto ao desenvolvimento da diversificação de produtos orgânicos ofertados, com crescimentos expressivos em países da América Latina (SEBRAE, 2010). Assim, o setor ao qual a empresa Espaço Verde pretende entrar é um mercado em expansivo crescimento, com diferentes oportunidades.

Além disso, outro setor ao qual o negócio da empresa está inserido é o de jardinagem, paisagismo e ornamentação, já que o produto oferecido, embora tenha como finalidade o consumo alimentar, também desempenha a função de decoração de ambientes.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Floriculturas – IBRAFLOR (2019), o setor floriculturas e ornamentação prevê faturamento da ordem de R\$ 8,5 bilhões.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a viabilidade de abertura de um comércio no ramo de montagem e venda de hortas naturais em Colombo-PR?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Verificar a viabilidade para a abertura de uma empresa do ramo de montagem e venda de hortas naturais, com a comercialização de hortas prontas de ervas para temperos de uso doméstico em Colombo-PR.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a empresa, os serviços prestados e a sua estrutura;
- b) Calcular qual será o investimento inicial, assim como os gastos fixos e variáveis;
- c) Realizar o planejamento financeiro em um cenário positivo e negativo.
- d) Determinar a viabilidade econômico-financeira da abertura do negócio por meio desse estudo.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Maximiano (2011), o plano de negócio é: "uma descrição detalhada da empresa, de seu funcionamento e do que é necessário para sua instalação". Ou seja, o plano de negócio é a definição da empresa, antes mesmo da sua existência.

O tema escolhido surge da oportunidade de criar a "Espaço Verde", uma empresa fictícia no ramo de hortas naturais, tendo como objeto a venda de hortas prontas de ervas para temperos de uso doméstico, busca atender a público alvo constituído de famílias que tem o hábito de cozinhar em casa, embora não diariamente, e que buscam um produto fresco, de qualidade, sem uso de agrotóxicos e com comodidade.

Verifica-se uma preocupação crescente com a adoção de hábitos saudáveis, desde a prática de exercícios até a alimentação. Nota-se também um aumento do cuidado com o futuro de nosso planeta, fazendo que tanto empresas quanto pessoas passem a buscar produtos e serviços que gerem um menor impacto ao meio ambiente, ou seja, sejam sustentáveis.

As informações apresentadas pelo plano de negócios, são elementos necessários para a tomada de decisão com maior qualidade, trazendo projeções de resultados dentro da empresa. O processo de elaboração do plano de negócios é de grande importância para minimizar os problemas relacionados a orçamento e propor maior grau de confiança nas decisões para abertura da empresa.

A escolha do tema faz-se importante para a abertura da empresa por se tratar de um ramo em expansão, sendo assim requer um estudo do mercado e planejamento para que obtenha sucesso e obtenha o retorno desejado.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo a pesquisa e elaboração de um plano de negócios de um negócio inovador e sustentável de comercialização de hortas de ervas para temperos, com foco no planejamento estratégico e financeiro da empresa.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, busca-se fundamentar, através de pesquisa bibliográfica os passos para a elaboração do plano de negócio, assim como características e objetivos de teorias utilizadas para a realização do mesmo.

### 2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de negócio é o cartão de visita de qualquer empreendedor ou empresa, funciona como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. (DORNELAS, 2003).

O plano de negócios tem como objetivo detalhar a empresa, seus produtos, a idéia do negocio e realizar um estudo de mercado para analisar a viabilidade do negocio.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que estes 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, 2004, p.10).

Ainda de acordo com Dornelas (2008), o plano de negócio é um documento que descreve um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.

Desta forma o plano de negócios permite que o empresário tenha uma visão mais ampla de todas as áreas da empresa e possa realizar um planejamento da forma mais assertiva possível.

Conforme Dolabela (2008), plano de negócios é uma linguagem completa utilizada para descrever o que é ou a pretensão do que deve ser uma empresa,

sendo que sua utilização reduz a taxa de risco do negócio e sustenta a tomada de decisões.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

Dentre o conjunto de teorias, ferramentas e práticas utilizadas pela gestão estratégica, está o planejamento estratégico como forma de organizar e projetar a empresa dentro de um determinado prazo, de acordo com objetivos traçados.

Segundo Oliveira (2003, p. 35) “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado [...]”. Rasmussen (1990, p. 33) define planejamento estratégico da seguinte forma:

Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macro ambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Rasmussen (1990, p.51) ainda afirma que “[...] planejamento estratégico é um processo contínuo, uma forma de pensar, uma cultura comportamental, um processo decisório de transição do presente para o futuro.” Mosimann e Fisch (1999, p. 42) expõe o planejamento “[...] como sendo a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. Concluindo, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) definem planejamento estratégico da seguinte maneira:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Ainda assim, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é uma ferramenta usada para programar o futuro da empresa, levando em consideração os fatores internos e externos da organização.

De acordo com Oliveira (2006) existem três tipos de planejamento, que são:

- Planejamento estratégico: engloba a empresa como um todo, tendo como responsabilidades principais a formulação de objetivos, ao caminho a ser seguido no planejamento, levando em consideração o seu ambiente interno e externo,
- Planejamento tático: é feito em alguma parte da empresa, e não ela como um todo, tendo como objetivo a utilização de recursos disponíveis e é geralmente um planejamento de curto prazo,
- Planejamento operacional: é a formalização do planejamento estratégico através de documentos escritos.

## 2.3 CUSTOS

Os custos estão diretamente ligados à atividade fim da empresa, sendo esta indústria, comércio ou serviço. Os custos são classificados como: fixos e variáveis.

Para Meglorini (2001), os custos fixos são aqueles decorrentes da estrutura produtiva instalada da empresa, que independem da quantidade que venha a ser produzida dentro do limite da capacidade instalada. Como por exemplo: salário dos operários da fábrica, depreciação das máquinas da produção, aluguel do prédio utilizado para produção da fábrica, dentre outros.

Já para Bruni (2008, p. 70), “Os gastos fixos são aqueles que não oscilam conforme os volumes de produção e vendas. Ou seja, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa”.

Segundo Silva Junior (2000, p. 19) “custos variáveis estão diretamente relacionado com o volume de vendas”. Assim, estes sofrerão alterações em seu montante sempre que houver mudança no volume de vendas.

## 2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas necessitam revisar constantemente seus processos para garantir sua sobrevivência. Neste contexto

destaca-se a contabilidade gerencial como instrumento de gestão. A contabilidade gerencial em subdivisões permitirá a análise dos dados para projeções futuras da empresa. Ludícibus (1987, p. 15) afirma que: a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 2) afirma que “a contabilidade gerencial enfatiza as decisões que afetam o futuro, a relevância, o fazer as coisas em tempo hábil”. Com isso Nascimento e Reginato (2008) citam ainda que “a assimetria da informação também ocorre quando uma informação não é disponibilizada de maneira uniforme entre o agente e o principal”. Por isso há o surgimento de grandes problemas dentro das organizações e para Martinez (1998, p.5) define quatro momentos críticos principais que demandam atenção: problemas na criação, problemas no controle, problemas no desempenho e problemas na conclusão. Diante disso, o profissional contábil tem como desafio proporcionar aos usuários internos a interpretação dos dados contábeis fornecidos pela contabilidade tradicional. A atenção do gerentes das empresas precisam estar sempre em alerta e em constante atualização, com isso Parisi (2011, p 3) afirma que “os gerentes necessitam de informações que melhorem a qualidade da decisão”. Sendo assim, os relatórios e as informações contábeis devem ser construídos para atender as diferentes necessidades dos administradores, oferecendo informações econômicas.

Padoveze (2010, p. 41) destaca que “é principalmente utilizada dentro da entidade como ferramenta de auxílio à administração, em todas as suas facetas operacionais”. Com isso, Atkinson (2008) enfatiza que diversas informações como a rentabilidade por produto, serviços e clientes, desempenho econômico de unidades operacionais e até mesmo a possibilidade de medir o desempenho de determinado setor é proporcionado apenas pela contabilidade gerencial.

São conceitos que possibilitam a aprender com experiência trazidas pelos relatórios da contabilidade tradicional, para melhorar seu desempenho. Desta forma cria-se a possibilidade de ter informações sobre o futuro da empresa de maneira mais precisa, garantindo o sucesso da organização.

## 2.4 MÉTODO DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

Toda venda de um produto ou bem se constituem em calcular os custos e a sua margem de lucros. Define-se sobre cálculo de preços é fixar, ou seja, estabelecer preço na compra ou unidade de um produto. Santos (1995), afirma que a fixação de preços e vendas de produtos e serviço é uma questão que afeta diretamente a vida de uma empresa.

O preço de um produto se dá pelo cálculo dos custos e sua margem de contribuição, tendo objetivo de lucratividade e de participação de mercado, que segundo Cobra (1992) pode ser a maximização dos lucros, pela gestão de recursos que objetivam um mercado promissor.

É de suma importância a cautela e correta precificação do produto, para que assim a empresa obtenha lucro e mantenha um preço de venda apto a se manter em concorrência e de acordo com o mercado. A empresa pode reduzir seus preços de vendas aumentando à procura e adquirindo a receita esperada. Outra opção seria avaliar a margem de lucros líquida através de projeções de vendas e análise dos mesmos, neste sentido a empresa tem controle sobre os resultados almejados e estipula lucros desejados.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa a ser desenvolvida no decorrer do trabalho será bibliográfica e realizada através de levantamentos, pois será desenvolvida com base em material constituído principalmente de livros, artigos científicos e reportagens por meio de uma análise descritiva e documental e através da elaboração de um levantamento por meio de uma pesquisa de mercado que será realizada em Curitiba e região, após a análise das pesquisas serão encontrados indicadores de informações, mediante análise qualitativa e quantitativa, para obterem-se as conclusões dos dados coletados.

#### **3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS**

As metodologias utilizadas para elaboração deste trabalho serão pesquisas bibliográficas e proposição de planos ou programas, com o intuito de elaborar o embasamento teórico para elaboração do plano de negócio, tendo em vista o objetivo geral do trabalho. A pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 1994). A pesquisa foi elaborada a partir de material já publicado, principalmente de livros, artigos e material disponibilizado na internet.

#### 4. PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA

O objetivo da empresa Espaço Verde é vender um produto de qualidade, garantindo aos clientes e fornecedores um atendimento baseado na cordialidade e respeito, buscando a sustentabilidade financeira do negócio, com uma margem de contribuição de 50%.

A estratégia de venda será feita através de site da internet ou telefone, sendo que o cliente poderá montar as minis hortas, modelos térreos ervas/temperos que irão compor o produto. Será oferecido também a floreira decorativa que serão vendidas separadamente.

A solicitação de orçamento e venda serão feitas pela internet por meio de orçamento on-line e a conclusão da venda pela internet ou no momento da entrega do produto. A Espaço Verde não fará orçamentos na casa do cliente, cabendo a ele escolher o modelo que atende seu espaço e necessidade.

A análise de viabilidade está projetada para 5 anos, a estimativa de faturamento foi baseada na pesquisa do mercado de Público alvo.

A estimativa de faturamento foi baseada na pesquisa do mercado de potenciais compradores. Considerou-se como clientela as pessoas que gostam de cozinhar, moram em pequenos espaços e querem a praticidade da horta em casa. Além disso, o produto não é perecível, sendo necessários cuidados para manutenção.

##### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

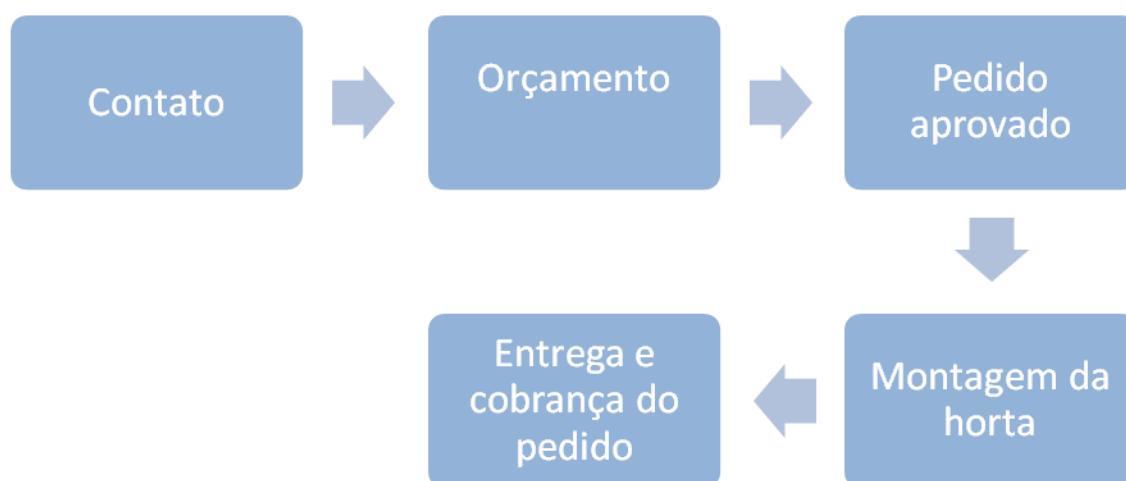
A empresa Espaço Verde tem como foco a venda de hortas prontas de ervas para tempero de uso doméstico. O público desta empresa serão as famílias e pessoas que não possuem espaço para ter sua própria horta e tenham interesse em consumir produtos mais saudáveis.

##### 4.2 PROCESSO OPERACIONAL

Uma vez realizada a análise de mercado e definido os produtos e serviços que serão objeto da empresa, o plano de negócio deve dimensionar a infraestrutura necessária, associada aos processos e atividades a serem executadas pela

empresa. Ao conjunto de processos, estrutura orgânica, infraestrutura, dimensionamento de equipamentos e mão de obra, dá-se o nome de recursos operacionais, os quais compõem o plano operacional de uma empresa (CECCONELLO e AJZENTAL, 2008).

Figura 1: Fluxograma de Operações



Fonte: Autor (2020)

As vendas serão efetuadas pela internet ou telefone, apenas para Curitiba e Região Metropolitana e o controle operacional da empresa será por meio de planilhas do Excel.

#### 4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

As hortas são compostas por 6 mudas com tamanho apropriado para consumo, cabe ao cliente escolher as ervas de sua preferência. No site disponibilizará todas as informações necessárias tanto para venda, como os tipos de ervas disponíveis, o modelo de vaso com as especificações técnicas, metragem e forma de pagamento e entrega, além de outras informações sobre cuidados com a horta, melhor localização, receitas com ervas e benefícios da substituição do sódio por temperos orgânicos e como utilizar fungicidas naturais. O frete será por conta do comprador.

Será vendido, separadamente, um fungicida natural a base de fumo para tratar as plantas, composto por água, borrifador e fumo e floreiras decorativas.

#### 4.4 ESTUDO DO SETOR

Em um pequeno estudo pela região verificou-se que não há nenhum estabelecimento que faça a comercialização destas hortas prontas para ambientes internos. Contudo, a expectativa é que ocorra um grande crescimento neste ramo na região, pois existem locais que fazem a venda de sementes e floreiras em separado, desta forma acredita-se que o produto da Espaço Verde desperte grande interesse as famílias da região que tem interesse em obter uma horta em casa.

#### 4.5 ESTUDO DOS CLIENTES

Os principais clientes serão famílias que dispõe de espaço reduzido e que tem o hábito de cozinhar aos finais de semana, além disso a própria horta pode desempenhar o papel de paisagismo decorando pequenos ambientes.

Para definição da demanda, foi utilizado dados do Censo IBGE de 2010.

Tabela 1: Características dos domicílios de Curitiba - 2010

<b>Domicílios particulares permanentes</b>	<b>Quantidade</b>
Casa	399.038
Casa de vila ou em condomínio	22.439
Apartamento	152.947
Habitação em casa de cômodos, cortiço ou cabeça de porco	1.475
<b>Total</b>	<b>575.899</b>

Fonte: IBGE - Censo 2010

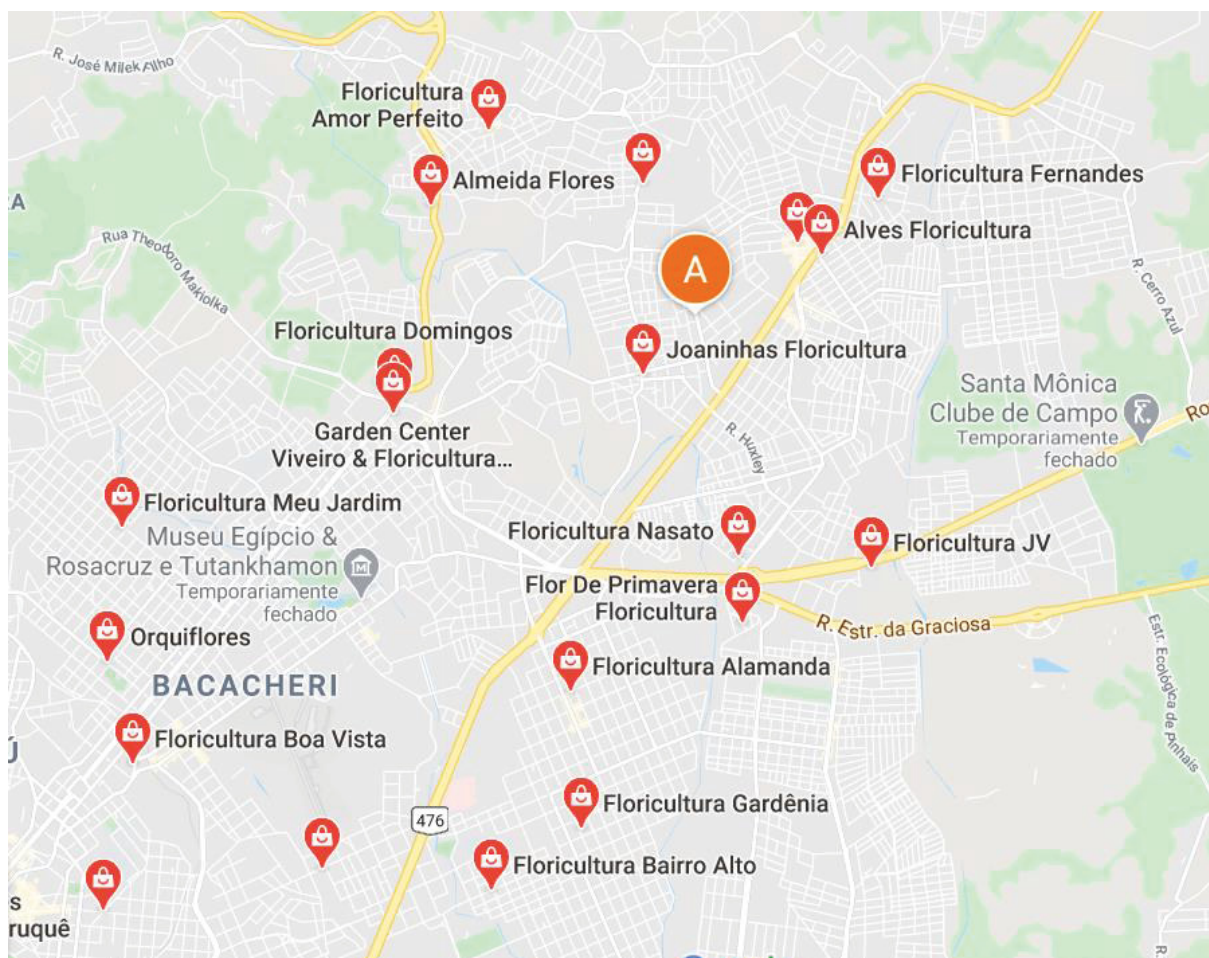
Segundo dados do IBGE, 30,4% dos domicílios de Curitiba são constituídos de casas de vila ou em condomínio ou apartamentos, totalizando 175.073 domicílios. Moradores desses tipos de domicílios constituem o público alvo da empresa, o que não impede que as ações da empresa também atinjam os moradores das demais modalidades de domicílios.

## 4.6 ESTUDO DOS CONCORRENTES

O ramo de produtos saudáveis e sustentáveis está em expansão, despertando aos poucos o interesse da população e substituição dos alimentos convencionais por estes alimentos mais saudáveis. Estima-se que a partir do terceiro ano de empresa a atividade já estará saturada e com outros concorrentes.

Foi realizada uma pesquisa de empresas que trabalham exclusivamente com a montagem e venda de hortas e nenhuma foi localizada. Na região há apenas floriculturas que não fazem a montagem de hortas, sendo necessário que o cliente vá até o local e adquira os itens separadamente e ele próprio realize a montagem.

Figura 2: Possíveis concorrentes



Fonte: Google Maps (2020)

## 4.7 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Uma das grandes preocupações da Espaço Verde é encontrar um fornecedor que forneça as ervas sem utilização de agrotóxicos. Assim, foi localizada uma empresa no Município de Quatro Barras chamada Agro Barras. Afim de garantir a procedência, a Espaço Verde firmará contrato de fornecimento estabelecendo padrões de qualidade das plantas.

A terra, floreira e manta bidim serão adquiridas por atacadistas. A primeira compra das pedras de argila e floreiras será efetuada pelo Mercado Livre.

Tabela 2: Fornecedores

Produto	Fornecedor	Localizado	Telefone	E-mail
Mudas	Agrobarras	Quatro Barras-PR	41 3672-1314	<a href="mailto:contato@agrobarras.com.br">contato@agrobarras.com.br</a>
Terra(floreira+preparo Mudas)	Artesanato Kaminski	Curitiba-PR	41 3289-2271	<a href="mailto:atendimento@artesanatokaminski.com.br">atendimento@artesanatokaminski.com.br</a>
Floreira (com frete)	Loja Vimmi	Cordeiropolis_SP	19 3546-5673	<a href="mailto:vendasvimmi@gmail.com">vendasvimmi@gmail.com</a>
Pedra de Arquila	Mercado Livre	Curitiba-PR	Não informado	Não informado
Manta Bidim para dreno (com frete)	GBS	Garça-SP	14 3304-0863	<a href="mailto:contato@gbsgeo.com.br">contato@gbsgeo.com.br</a>
Floreira decorativa em MDF	Mercado Livre	Pedreira-SP	Não informado	Não informado

Fonte: Autor (2020)

## 5 PLANO DE MARKETING E VENDAS

### 5.1 PRODUTO

O produto da empresa será o fornecimento de conjuntos de hortas de ervas e temperos, que serão compostas pelos seguintes itens:

- Floreira de plástico
- Pedras de argila
- Manta de Bidim para dreno
- Terra preparada por composto orgânico
- Floreira decorativa
- Ervas para tempero

Figura 3: Matéria-prima para confecção da horta.

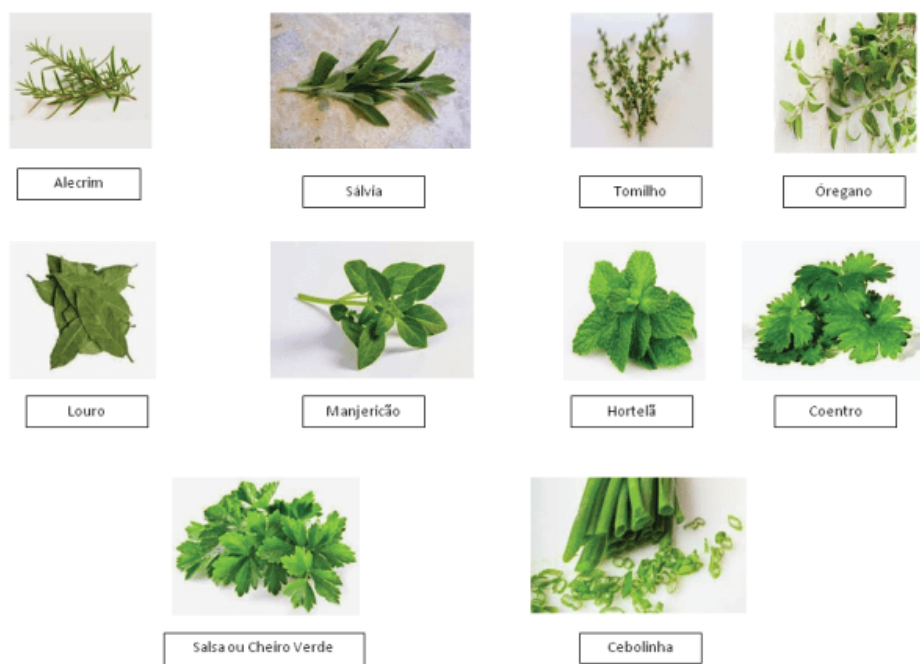


O produto será disponibilizado em combos, com um tipo de floreira e seis tipos de ervas, sendo que ficará a critério do cliente a escolha dos tipos de ervas que irão compor sua mini horta.

As ervas que serão comercializadas são as seguintes:

- Alecrim
- Salvia
- Tomilho
- Orégano
- Louro
- Manjericão
- Hortelã
- Coentro
- Cheiro Verde
- Cebolinha

Figura 4: Imagens de ervas para temperos.



Fonte: <https://colherdepau.sul21.com.br/2017/05/19/serie-condimentos-ervas-especiarias-e-temperos/>

## 5.2 PREÇO

A estratégia de preço do produto será voltada para cobrir os custos e o lucro será calculado em uma margem média de 50%, considerando os valores de venda de apenas uma unidade.

Tabela 3: Preço da mercadoria

Produto	Custo Unit.	Desp. Variáveis + Custo	Desp. Variáveis + Custo	Margem de Contribuição
Hortas	R\$ 41,00	R\$ 15,18	R\$ 16,10	R\$ 24,90
Floreira Decorativa	R\$ 40,00	R\$ 28,00	R\$ 28,92	R\$ 11,08

Fonte: Autor (2020)

## 5.3 CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

O frete de entrega dos produtos será por conta do cliente, no sistema de compra on-line ou telefone, sendo que quando cliente incluir o CEP, será calculado o frete. A empresa será conveniada com uma empresa de entrega.

Para fins de cálculo do frete, o valor cobrado será de R\$1,00 por km rodado do motoboy, sendo cobrado considerando apenas a ida tendo como origem a sede da empresa.

#### 5.4 PROPAGANDA

A divulgação será feita através da entrega de panfletos da Espaço Verde nos condomínios de Curitiba e região metropolitana, panfletagem no comércio, escolas e anúncio em redes sociais.

#### 5.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A Missão da empresa Espaço Verde é utilizar de forma harmoniosa, estética e prática o cultivo de ervas para tempero, fornecendo um produto de qualidade, saudável e sustentável por um preço justo para famílias da Região de Curitiba e metropolitana.

A Visão da empresa Espaço Verde para que nossos clientes nos vejam como referência na venda de ervas para temperos em Curitiba e região metropolitana pois queremos alcançar uma clientela fiel e satisfeita, visando uma consolidação nesse mercado e expansão para novas em até 3 anos.

Os Valores da empresa Espaço Verde são a qualidade do serviço, tratamento ético e respeitoso com seus colaboradores e a busca da satisfação de seus clientes como meta principal.

Tabela 4: Análise SWOT

<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Custo do produto baixo Local próprio Poucos concorrentes Cliente monta de acordo com preferencia	Parceria com floriculturas Desenvolvimento de novos modelos Parceria com condomínios
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Pouca experiência no ramo Poucos fornecedores confiáveis Limitação de mão de obra Sem variedade de produtos	Produto que sofre com alterações climáticas Pouco conhecimento de mercado

Fonte: Autor (2020)

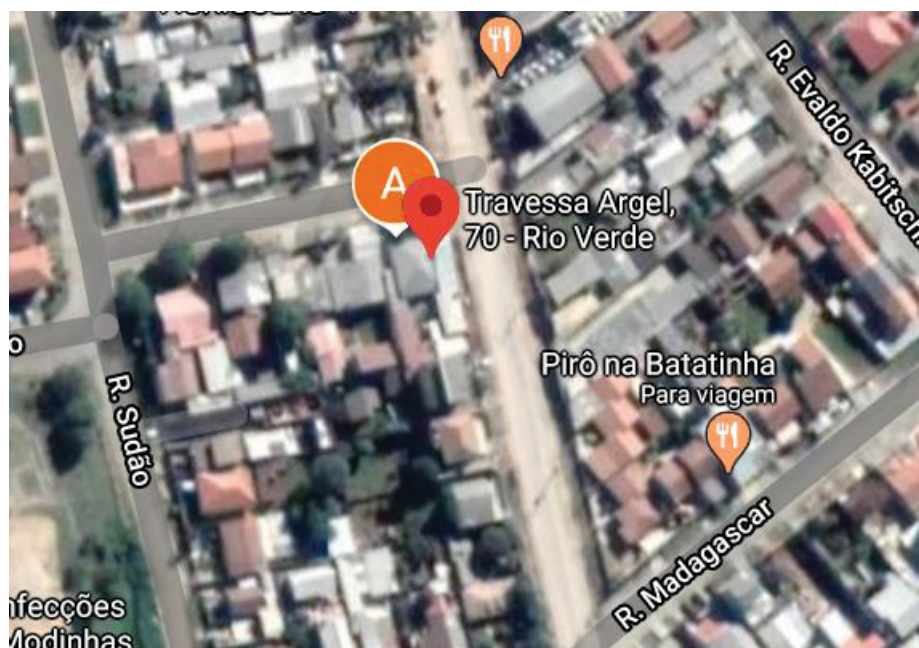
## 5.6 ESTRUTURA DO PESSOAL

A empresa se trata de uma Microempresa (MEI) e inicialmente será composta por apenas um funcionário fixo, que será o proprietário do empreendimento e contará com a contratação de um autônomo 3 vezes na semana que irá auxiliar na montagem das hortas.

## 5.7 LOCALIZAÇÃO E INFRAESTRUTURA

A Espaço Verde será localizada na cidade de Colombo, no bairro Rio Verde com o intuito de reduzir os custos fixos, a empresa realizará suas atividades em um imóvel da família, já que possui um ótimo espaço, onde as plantas podem tomar o sol matutino e serem cuidadas adequadamente.

Figura 5: Localização Estabelecimento



Fonte: Google Maps (2020)

O trabalho será feito de forma artesanal e não será utilizado nenhum agrotóxico para os cuidados das ervas.

## 6 PLANO FINANCEIRO

Inicialmente foi necessária a aquisição de ativos para abertura e início da empresa da operação, o valor investido em ativo foi adquirido com o capital do

proprietário da empresa sendo um valor total de R\$ 7.600,00. O investimento inicial será de R\$ 35.600 sendo que R\$ 7.600,00 de capital do sócio e os outros R\$ 25.200,00 em empréstimo. O capital do sócio será aplicado no ativo para o desenvolvimento do site de venda on-line, compra de computador, impressora e prateleiras para alojar as mudas, e o empréstimo para capital de giro afim de alavancar a empresa.

Tabela 5: Aquisição de ativo

Máquinas, Móveis e Utensílios	Qtde	Vlr Unit.	Total
Prateleira	2	300,00	600,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 600,00</b>
Equipamentos/Equipamentos de informática	Qtde	Vlr Unit.	Total
Notebook Dell	1	2.000,00	2.000,00
Impressora Epson	1	1.000,00	1.000,00
Sistema Venda Online	1	4.000,00	4.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 7.000,00</b>

Fonte: Autor (2020)

A projeção das vendas foi realizada de acordo com uma estimativa e análise da quantidade de possíveis compradores e ate mesmo por meio de promoção informal do produto, obtendo-se assim os seguintes valores:

Tabela 6: Projeção de vendas

Volume de Venda dos Produtos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Quant. Dia	23	24	25	26	26
(*) Hortas	R\$ 5.996,00	R\$ 6.188,00	R\$ 6.436,00	R\$ 6.693,00	R\$ 6.887,00
(*) Floreira	R\$ 2.998,00	R\$ 3.094,00	R\$ 3.218,00	R\$ 3.347,00	R\$ 3.444,00
Receita total por ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Hortas	245.584	265.899	288.150	311.963	334.492
Floreira	116.930	126.464	137.047	148.372	159.088
<b>TOTAL</b>	<b>362.784</b>	<b>392.364</b>	<b>425.197</b>	<b>460.335</b>	<b>493.580</b>

(\*) Dias Uteis de Segunda a Sexta 261

Fonte: Autor (2020)

## 6.1 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa projetado demonstra que a Espaço Verde tem grande capacidade de gerar caixa, que representa o pagamento de todos os credores e recebimento das receitas de venda.

No primeiro e segundo ano, o saldo de caixa, embora positivo, é inferior aos próximos anos, pois ocorre a liquidação do empréstimo.

Tabela 7: Demonstrativo de Fluxo de Caixa para o período de 5 anos.

FLUXO DE CAIXA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(+) RESULTADO LÍQUIDO	-	-	-	-	-
(+) DEPRECIAÇÃO / AMORTIZAÇÃO	-	-	-	-	-
(=) SALDO DE CAIXA INICIAL	<b>25.200</b>	<b>11.377</b>	<b>9.464</b>	<b>15.921</b>	<b>31.133</b>
(+) CLIENTES	362.784	392.364	425.197	460.335	493.580
FORNECEDORES	-	-	-	-	-
(-) PAGAMENTO FORNEC	(195.239)	(206.532)	(224.098)	(243.254)	(265.204)
(-) DESPESAS VARIÁVEIS	(8.635)	(9.332)	(10.185)	(11.115)	(12.131)
(-) OBRIGAÇÕES FISCAIS	(9.868)	(10.672)	(11.565)	(12.521)	(13.425)
(-) OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	(60.640)	(65.000)	(68.614)	(72.312)	(75.911)
(-) ENCARGOS TRABALHISTAS	(12.961)	(13.979)	(15.196)	(16.520)	(17.961)
(-) NOVAS IMOBILIZAÇÕES	(822)	-	-	-	-
(-) LIQUIDAÇÃO DE FINANCIAMENTOS	(5.040)	(5.040)	(5.040)	(5.040)	-
(+) PAGAMENTO DE JUROS	(3.402)	(2.722)	(2.041)	(1.361)	-
(+) FLUXO DE DIVIDENDOS	(80.000)	(81.000)	(82.000)	(83.000)	(84.000)
(=) FLUXO DE CAIXA	<b>(13.823)</b>	<b>(1.913)</b>	<b>6.458</b>	<b>15.212</b>	<b>24.948</b>
(+) SALDO DE CAIXA INICIAL	-	-	-	-	-
(=) SALDO DE CAIXA FINAL	<b>11.377</b>	<b>9.464</b>	<b>15.921</b>	<b>31.133</b>	<b>56.081</b>

Fonte: Autor (2020)

## 6.2 BALANÇO PATRIMONIAL

Através da análise da projeção do Balanço Patrimonial é possível identificar a geração de riqueza da empresa.

Juntamente com a análise dos índices de liquidez positiva e alto índice de rentabilidade, seja sobre os ativos ou rentabilidade de capital próprio

Já o índice de liquidez geral, liquidez corrente e liquidez seca indica que a empresa consegue cumprir com suas responsabilidades com os seus credores.

No primeiro ano, 70,8% é representado por capital de terceiros, sendo que 29,2% pelo capital próprio.

A Espaço Verde representa uma ótima rentabilidade do ativo e sobre o capital próprio.

Tabela 8: Demonstrativo do balanço patrimonial para o período de 5 anos.

BALANÇO PATRIMONIAL	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ATIVO</b>	<b>35.600</b>	<b>381.626</b>	<b>409.158</b>	<b>448.313</b>	<b>498.528</b>	<b>556.586</b>
ATIVO CIRCULANTE	28.000	374.161	401.828	441.118	491.468	549.661
ATIVO NÃO CIRCULANTE	7.600	7.465	7.330	7.195	7.060	6.925
<b>PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>35.600</b>	<b>381.626</b>	<b>409.158</b>	<b>448.313</b>	<b>498.528</b>	<b>556.586</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>25.200</b>	<b>375.995</b>	<b>395.845</b>	<b>418.562</b>	<b>442.603</b>	<b>465.648</b>
PASSIVO CIRCULANTE	-	375.995	395.845	418.562	442.603	465.648
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	25.200	-	-	-	-	-
<i>Instituições financeiras LP</i>	25.200	-	-	-	-	-
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>10.400</b>	<b>5.630</b>	<b>13.313</b>	<b>29.751</b>	<b>55.925</b>	<b>90.938</b>
<i>Capital social</i>	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400
<i>Resultado acumulado</i>	-	(4.770)	2.913	19.351	45.525	80.538
VERIFICAÇÃO	-	0	0 -	0	0 -	0

Fonte: Autor (2020)

Tabela 9: Índices de liquidez e rentabilidade.

ÍNDICES	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Liquidez geral	1,41	1,01	1,03	1,07	1,13	1,20
Liquidez corrente	1,11	1,00	1,02	1,05	1,11	1,18
Liquidez seca	1,11	1,00	1,02	1,05	1,11	1,18
Participação de capital de terceiros	70,8%	98,5%	96,7%	93,4%	88,8%	83,7%
Participação de capital próprio	29,2%	1,5%	3,3%	6,6%	11,2%	16,3%
Margem líquida	N/A	20,7%	22,6%	23,2%	23,7%	24,1%
Reantabilidade sobre o ativo	N/A	19,7%	21,7%	22,0%	21,9%	21,4%
Retentabilidade sobre o capital próprio	N/A	938,6%	936,3%	457,2%	254,9%	162,1%

Fonte: Autor (2020)

### 6.3 PONTO DE EQUILÍBRIO

Calculando o ponto de equilíbrio dos produtos da Espaço Verde, através da ponderação das margens de cada produto, resultou-se num ponto de equilíbrio de hortas em 3.820 unidades e floreiras em 1.910, sendo que as estimativas de vendas são de respectivamente 6.257 hortas e 3.129 floreiras.

Tabela 10: Ponto de Equilíbrio

Produto	Ponto Equilíbrio Q	Ponto Equilíbrio Receita
Hortas	3.820	152.785,60
Floreira	1.910	76.392,80
<b>Total</b>	<b>5.729</b>	<b>229.178</b>

Fonte: Autor (2020)

Tabela 11: Estimativa de Vendas.

<b>Produto</b>	<b>Preço un.</b>	<b>Custo var. un.</b>	<b>Desp Var + Custo</b>	<b>Margem Contrib.</b>	<b>Partic vendas</b>
Hortas	40,00	15,18	16,10	23,90	6.257
Floreira	40,00	28,00	28,92	11,08	3.129

Fonte: Autor (2020)

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a empresa Espaço Verde com o intuito de realizar um estudo para verificar a viabilidade de abertura do negócio e disponibilizar ao empreendedor ferramentas para a tomada de decisão e planejamento financeiro da empresa.

A metodologia utilizada para elaboração deste trabalho foi através de pesquisas bibliográficas, através de livros e artigos e proposição de planos ou programas.

Através de análises de mercado e estudos quanto a procura pelo produto comercializado foi possível elaborar o plano de negócios e através da sua elaboração melhorar o planejamento em relação ao operacional da empresa, estudo de custos, fornecedores e proporcionou uma projeção financeira do negocio para os próximos anos, conseguindo estabelecer com clareza os aspectos e características gerais do negocio.

De acordo com as análises de balanço que traz liquidez e rentabilidade do investimento e índice de lucratividade de 1,1%, temos um cenário favorável para abertura do espaço verde

As previsões neste trabalho foram baseadas em um ambiente otimista, tanto em relação aos custos como a previsão de receita.

A elaboração do plano de negócios foi de extrema importância para conhecimento do ambiente mercadológico assim como estudo financeiro e até mesmo avaliações quanto as possíveis limitações do estabelecimento e pontos a se observar antes mesmo da sua abertura.

Por se tratar de um ramo em que não há muitos concorrentes diretos nem mesmo empresas que comercializem o mesmo tipo de mercadoria não foi possível fazer uma análise tão detalhada quanto a concorrência e mercado neste ramo de atividade.

O projeto da Espaço Verde é atrativo e direciona a um produto com grande margem de contribuição e lucratividade. O que o tornaria mais atrativo seria adequá-lo em uma floricultura já instalada, utilizando os colaboradores, ponto comercial, rede de fornecedores e conhecimento técnico da área que converge na otimização da estrutura já instalada. Assim as vendas não seriam efetuadas apenas pela internet e haveria um *mix* maior de produtos.

## REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, José Carlos Franco de; SOUZA, Cristóvão Pereira de; GONÇALVES, Danilo Amerio; CURY, Marcus Vinícius Quintella. **Finanças Corporativas**. 10º edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de. **Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil**. Revista de Administração - USP. São Paulo, v. 43, 2008.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; YOUNG, S. Mark.; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicação na calculadora HP 12C. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CECCPNELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A Construção do Plano de Negócio**. 1º edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico – Fundamentos e Aplicações**. Editora Campus, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Escolhas Alimentares Saudáveis Aumentam a Qualidade de Vida: <http://www.blog.saude.gov.br/index.php/34380-escolhas-alimentares-saudaveis-aumentam-a-qualidade-de-vida>.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. Tradução Christiane de Brito; revisão técnica: Luciane Reginato. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p.280.

MARTINEZ, Antônio Lopo. **Agency Theory na pesquisa contábil**. In: ENANPAD, 22, Foz do Iguaçu (PR), 1998. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 9ª edição e reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

MEGLIORINI, Evandir, **Custos Analise e Gestão**. São Paulo, 2 ed Pearson Prentice Hall, 2007.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Divulgação da Informação Contábil, Governança Corporativa e Controle Organizacional: uma relação necessária**. Revista Universo Contábil, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas**. 19. ed. São Paulo.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação**. São Paulo: Atlas 7ed, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das demonstrações financeiras**. 3ª edição revisada e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PARISI, Cláudio, MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SILVA JR, José B. **Custos: ferramenta de gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.