

PLANO DE NEGÓCIOS: VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA UM EMPREENDIMENTO DE DECORAÇÃO DE FESTAS INFANTIS

Alex Eckert - UCS Universidade de Caxias do Sul – alex.eckert@bol.com.br

Marlei Salete Mecca - UCS Universidade de Caxias do Sul – msmecca@gmail.com

Roberto Biasio - UCS Universidade de Caxias do Sul – rbiasio@commcenter-rs.com.br

Luiz Carlos de Lima - UCS Universidade de Caxias do Sul – luiz.lima@randon.com.br

RESUMO

Por ocasião da abertura de um novo negócio é fundamental que o empreendedor faça uma correta análise acerca da real viabilidade econômico-financeira do negócio que pretende constituir. Para tanto, faz-se necessário elaborar um plano de negócios, detalhando todos os aspectos que envolvem o referido negócio, tais como: ramo de atuação, segmento, missão, visão, concorrência, fornecedores, estratégias de preço e marketing, plano de produção e financeiro. Entretanto, a maioria dos empreendedores acaba não cumprindo esta etapa pré-operacional que é de grande relevância, podendo ter como consequência a descontinuidade do negócio. Diante deste cenário, este estudo busca identificar quais as ferramentas da contabilidade gerencial podem subsidiar o empreendedor na análise de viabilidade de constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo de caso relacionado a pretensa empresa, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados na pesquisa, através de uma abordagem qualitativa. Verifica-se que a contabilidade pode desempenhar um importante papel junto ao empreendedor, fornecendo-lhe informações e ferramentas para subsidiar a estruturação do seu plano de negócios, e conseqüentemente facilitar a análise da viabilidade econômico-financeira de constituição de uma nova empresa e/ou negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócios. Viabilidade econômico-financeira. Ferramentas gerenciais. Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

At the opening of a new business is critical that entrepreneurs make a correct analysis on the real economic and financial viability of the business you want to be. Therefore, it is necessary to develop a business plan, detailing all aspects involving the said business, such as line of business, industry, mission, vision, competition, suppliers, pricing strategies and marketing, production plan and financial. However, most entrepreneurs end up not fulfilling this pre-operational phase which is of great importance and may have as a consequence of the discontinuity of the business. Against this backdrop, this study seeks to identify the tools of management accounting can subsidize the entrepreneur in the analysis of the feasibility of setting up a leasing company and decorating children's parties. To achieve this goal, we performed a case study related to alleged company, aiming to apply in practice the theoretical concepts raised in the research through a qualitative approach. It appears that accounting can play an important role with the entrepreneur, providing information and tools to support the structuring of your business plan, and therefore facilitate the analysis of economic and financial feasibility of setting up a new company and / or business.

Keywords: Entrepreneurship. Business Plan. Economic and financial viability. Management tools. Managerial Accounting.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com as colocações de Seabra (2011), nos últimos anos, organismos internacionais (Organização das Nações Unidas, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Fórum Econômico Mundial e União Européia) têm incentivado projetos para fomentar o espírito empreendedor no mundo, tendo como objetivo alavancar mais e melhores negócios.

Neste contexto, a autor entende que a educação empreendedora tem um importante papel, considerando que no Brasil, o SEBRAE indica que as principais causas de fracasso das empresas estão relacionadas ao despreparo do empreendedor. Em 2009 a pesquisa GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) apontou que o país tem alguns dos piores índices do mundo quando o assunto é acesso a treinamento para empreender, especialmente no ensino superior (SEABRA, 2011, p.17).

De maneira geral, comenta-se bastante que os fatores que levam ao fracasso dos negócios residem em erros gerenciais e/ou de planejamento pré-operacional.

A manutenção do futuro negócio depende inicialmente de um bom planejamento e análise de viabilidade, antes da sua abertura, passando pelo monitoramento em relação ao atendimento das metas traçadas e resultados gerados, assim como, pelas devidas intervenções necessárias para manter-se alinhado aos objetivos.

Percebe-se que muitas empresas embora constituídas formal e legalmente, acabam realizando o planejamento do novo negócio apenas com o intuito de captar recursos financeiros junto aos agentes financeiros.

Porém, o objetivo principal do plano de negócio é muito mais amplo, visando consolidar as principais variáveis que envolvem o novo negócio e/ou atividade, no sentido de propiciar a real avaliação da sua viabilidade econômico-financeira, o que evitará ou reduzirá sensivelmente a ocorrência de fatos e/ou situações indesejadas, que possam levar este negócio a falência.

Conforme pesquisa do SEBRAE-SP (2008, p.19), 27% das empresas fecham no primeiro ano, 38% encerram suas atividades até o segundo, 46% fecham antes do terceiro, 50% não concluem o quarto ano, 62% fecham até o quinto ano e 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos de atividade. Grande parte das dificuldades apresentadas pode ser solucionada pelos profissionais da área contábil que possuem conhecimento técnico suficiente das ferramentas gerenciais.

Portanto, elaborar um bom Plano de Negócios, de maneira estruturada e através das técnicas adequadas, é primordial para o sucesso e perpetuação do negócio. Neste contexto, a contabilidade poderá desempenhar importante papel, junto ao empreendedor, fornecendo informações e ferramentas para subsidiá-lo na estruturação do plano de negócios, assim como na análise de viabilidade econômico-financeira de constituição de uma nova empresa e/ou negócio.

O uso das ferramentas da contabilidade gerencial, assim como, o envolvimento e/ou assessoramento por parte de profissionais da área contábil, é de extrema importância para os fins empresariais, devido aos muitos aspectos e conceitos contidos, que são desconhecidos dos empreendedores, por requererem estudo mais aprofundado sobre sua aplicação e resultados. Diante do exposto, o objetivo deste estudo é o de identificar quais as ferramentas da contabilidade gerencial que podem subsidiar o empreendedor na análise de viabilidade de constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis

2 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso com a constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através do referencial teórico. Para Gil (2008), o estudo de caso traduz-se em um estudo empírico destinado a investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

A empresa a ser constituída será localizada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul.

3 EMPREENDEDORISMO

Em relação ao empreendedorismo Dolabela (2008, p. 59) define o mesmo como sendo um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Entendendo que o significado da palavra empreendedor poderá mudar de acordo com o país e a época.

Conceitualmente na visão de Souza e Guimarães (2006, p.11 apud Gimenez et al, 2000, p.10), empreendedorismo é o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. [...] estudos realizados na Universidade de Harvard desde a primeira metade do século XX, definem esse fenômeno como a busca de oportunidades e o controle efetivo de recursos tangíveis.

Alinhado a este pensamento, Hisrich e Peters (2004, p.27) entende que empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Dornelas (2005 apud Schumpeter, 1949), comenta umas das citações mais antigas e que talvez melhor defina o espírito empreendedor é a de que “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Ser empreendedor não está necessariamente relacionado ou requer a figura do empresário, pois nas áreas governamentais não temos a figura do empresário e sim, do gestor público, mais focado nos aspectos operacionais da administração do negócio público, não apresentando obrigatoriamente um comportamento inovador e dinâmico, muitas vezes até por limitações legais, mas certamente orientado para resultados.

Porém, levando esta análise para o campo da micro e pequena empresa, encontra-se a figura do empresário-empendedor e do empreendedor empresário, visto que algumas característica e comportamentos são comuns entre os dois termos, bem como que, via de regra, os dois conceitos estão fundidos e concentrados no idealizador e também gestor do negócio.

Para Hisrich e Peters (2004, p.27) o conceito de empreendedor fica mais refinado quando são considerados os princípios e os termos de uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Em especial, o conceito de empreendedorismo de uma perspectiva individual foi explorado neste século, estando refletido nas seguintes definições “para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por

certas forças - a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir”.

De acordo com Bandeira (2001 p.9), ser empreendedor é muito mais que ter vontade de chegar de chegar ao topo de uma montanha; é conhecer a montanha e o tamanho do desafio; planejar cada detalhe da subida, saber o que precisa levar e que ferramentas utilizar; encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente; acreditar na própria capacidade e começar a escalada.

O termo empreendedor, segundo Souza e Guimarães (2006 apud Gimenez et al, 2000, p.10), entre distintas maneiras de ser apresentado, pode representar, no contexto empresarial, pessoa que compra bens e serviços a certos preços com vistas a vendê-los a preços incertos no futuro.

Para Chivenato (2005, p. 3), o empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam.

Segundo Hisrich e Peters (2004, p. 28), em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador, a função do empreendedor é de reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não-experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor.

Percebe-se pela exposição dos autores que para ser considerado um empreendedor, não necessariamente precisa ser o criador de um produto ou serviço novo, porém, deverá buscar fazê-lo com muita força de vontade e empenho, de modo a agregar valor e/ou diferencial. Assim também, que empreendedorismo e empreendedor são dois termos diretamente relacionados, podendo ser comparados a um papel e um ator, respectivamente, ou seja, o empreendedorismo é o papel desempenhado pelo ator empreendedor, o qual deverá a partir de determinadas características pessoais, ser capaz de identificar oportunidades de negócios através das quais possa realizar seu projeto pessoal e profissional, agregando valor para si próprio, ao ambiente de negócios e também a sociedade na qual estiver inserido.

Conclui-se que o empreendedorismo ideal não é aquele que nasce de uma necessidade pessoal do empreendedor, como por exemplo, situações de desemprego, mas sim, aquele oriundo da sua descoberta e/ou identificação de reais oportunidades de negócio. Um indicador positivo de que o empreendedorismo por oportunidade vem crescendo está contido na pesquisa realizada em 2010 pela Global Entrepreneurship Monitor (2010), qual a constatou que no Brasil, desde o ano de 2003 os empreendedores por oportunidade são maioria, sendo que a relação oportunidade X necessidade tem sido superior a 1,4 desde o ano de 2007. Em 2010 o Brasil novamente superou a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade, o que já havia ocorrido em 2008. Desta forma, em 2010, para cada empreendedor por necessidade havia outros 2,1 que empreenderam por oportunidade.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios, assim chamado por derivar-se da tradução e do modelo americano *business plan*, de acordo com Nagakawa (2011, p. 39), apesar da notoriedade recente no Brasil, teve destaque nos Estados Unidos da América, ainda na década de 1960, quando o assunto planejamento estratégico tornou-se imprescindível para as empresas norte-americanas.

Segundo Arantes (2011, p. 53), no Brasil, pode-se dizer que a elaboração do Plano de Negócios começou a ser mais comumente utilizada com o processo de globalização da economia, que ocorreu de forma mais perceptível com a abertura desta, fato este sentido a partir da década de 1990. Tendo aderência inicialmente, a partir de um segmento específico da economia, conforme aponta Dornelas (2005, p. 93), foi justamente o setor de software que começou a popularizar o uso do plano de negócios com os empreendedores brasileiros, por meio do Programa Softex, de incentivo à exportação de software nacional, criado no início da década de 1990.

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

Para Hisrich e Peters (2004, p. 208), o plano de negócio, embora seja freqüentemente criticado por ser “um sonho de glória”, é seguramente o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial. Segundo ele, é muito provável que potenciais investidores não pensem em investir em um novo empreendimento enquanto o plano de negócio não estiver completado. Além disso, ele ajuda a sustentar, no empreendedor, a perspectiva do que necessita ser realizado.

Dornelas (2005, p. 93) comenta que o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*. No entanto, o plano de negócios tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco e *angel investors*, principalmente no tocante às empresas de tecnologia e com propostas inovadoras.

Conclui-se, portanto, que o plano de negócios é uma ferramenta, processo, ou documento que possuem ou são formados por um conjunto de dados e informações referente ao intento do empreendedor, através do qual ele poderá de maneira estruturada, avaliar e apresentar a viabilidade econômico-financeira e/ou possível êxito do empreendimento que está pretendendo, bem como, que por vezes ele é utilizado para obtenção de linhas de crédito e financiamento de projetos, porém, sendo esta última uma atribuição secundária.

5 CONTABILIDADE GERENCIAL

Entende-se que o estudo e conhecimento destes aspectos são importantes para o embasamento inicial deste trabalho, pois na visão de Horngren (1985) o estudo da contabilidade ajuda a entender o ponto de vista daqueles que estão sujeitos as medidas contábeis de desempenho e que muitas vezes dependem muitíssimo de dados contábeis para orientar-se nas suas decisões. Segundo o autor, não há escapatória para a relação entre contabilidade e administração. Por isso, estudar e compreender a contabilidade torna-se

fundamental, independente de que se venha a ser um gerente, contador, trabalhar no comércio varejista, na indústria, na área de assistência à saúde, na administração pública ou em outra atividade qualquer.

De acordo com Atkinson (2000, p. 21), a informação gerada pela contabilidade gerencial é usada para atividades de tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e controle. As informações que os sistemas de contabilidade gerencial produzem atendem às necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Medidas da situação econômica da empresa, como custo e lucratividade dos produtos, serviços e clientes, estão disponíveis a partir dos sistemas de contabilidade gerencial. O autor entende que contabilidade gerencial pode ser traduzida como sendo “o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre eventos econômicos das empresas.

De maneira geral, entende-se que a contabilidade gerencial tem por objetivo e função, prover aos usuários da informação contábil, internos e externos à organização, informações estruturadas de natureza econômica e financeira, sendo estas as chamadas ferramentas gerenciais, utilizadas por este público, para sua tomada de decisão nos diversos aspectos a que cada um se propõe avaliar, dentre estas ferramentas fornecidas da contabilidade gerencial, destaca-se a seguir àquelas citadas por alguns autores e que estão associadas ao objetivo deste estudo, quais sejam: DRE - Demonstrativo de Resultado, Fluxo de Caixa, análise de Balanço Patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, projeção do prazo de payback, TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e Relação Custo-volume-lucro.

Conforme Dornelas (2005), para alguns empreendedores, a parte financeira torna-se a mais difícil do plano de negócios. Devido ao fato que a mesma deve refletir em números os aspectos abordados nas outras partes do plano, tais como: investimentos, gastos em marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc. Sendo importante que para tanto, o mesmo recorra a uma assessoria contábil e financeira para auxiliá-lo nessa tarefa.

Na composição do plano de negócio, torna-se necessário a utilização de algumas ferramentas e informações gerenciais fornecidas pela contabilidade gerencial, de acordo com os comentários de Dornelas (2005, 2005, p. 162) os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é normalmente um período de cinco 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 proporcional. 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).

Observa-se que as informações produzidas pela contabilidade gerencial, são ferramentas que suprem as necessidades do empreendedor e/ou empresário no dia-a-dia, considerando que são técnicas, fundamentadas, e entregues por profissional conhecedor do assunto em questão.

5.1 FLUXO DE CAIXA

Para Dornelas (2005, p. 162) o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. [...] O período de tempo coberto pelo fluxo de caixa é normalmente dividido em intervalos. O número de intervalos depende da natureza do negócio. Empresas que enfrentam sazonalidades devem, em princípio, trabalhar com fluxos semanais, mensais e trimestrais. De qualquer maneira, o horizonte coberto pelo fluxo de caixa é estabelecido em função dos objetivos e metas definidos pela administração.

5.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

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

Uma ferramenta gerencial importante para esta avaliação é o cálculo do chamado ponto de equilíbrio ou *break-even*, em relação ao qual Bernardes e Marcondes (2004, p. 22) entendem que a criação de uma empresa tem que ser planejada desde o início, levando-se em conta as vendas previstas em função da oportunidade percebida, bem como as despesas necessárias, tanto as destinadas a custear o estabelecimento quanto para a fabricação de bens ou prestação de serviços. A compreensão dessa análise fica facilitada pela discussão do diagrama conhecido por ponto de equilíbrio, também chamado de *break-even*.

Trazendo estes conceitos para dentro do plano de negócios, Dornelas (2005, p. 169) ressalta que esta informação é de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial. Segundo ele, é importante ressaltar que diferentemente do que pensam muitos empreendedores, a empresa em fase inicial, em geral, precisará de investimento por vários meses e não apenas no momento zero ou no dia de sua abertura.

5.3 TEMPO DE RETORNO DE INVESTIMENTO (PAYBACK)

No entendimento de Degen (2009, p. 194), o cálculo do tempo para recuperação do investimento (*payback*) é muito simples e, por isso mesmo, largamente utilizado pelos candidatos a empreendedor. Ele se baseia na projeção do fluxo de caixa do novo negócio e consiste no cálculo do quociente entre o investimento total no novo negócio ou máxima necessidade de investimento, e o saldo operacional de caixa médio dos períodos futuros.

Apesar de o cálculo do tempo para a recuperação do investimento ser simples e muito útil para verificar o período em que os investimentos nos negócios estão expostos a riscos, ele não leva em consideração o valor dos negócios após o tempo para a recuperação dos investimentos.

Desta forma, segundo o autor, na avaliação de um negócio é preciso considerar o tamanho do fluxo de caixa para recuperar o investimento o mais rápido possível e, assim, reduzir o risco e a duração ou sustentabilidade desse fluxo de caixa no tempo.

5.4 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

Atkinson (2000, p. 537), comenta que valor presente líquido é a soma de todos os valores presentes do fluxo de caixa considerando todas as entradas e saídas de caixa associadas a um projeto. Este é o primeiro método descrito que incorpora o valor do dinheiro no tempo.

Conforme orientações de Degen (2009, p. 195-6), para calcular o VPL (valor presente líquido) de um novo negócio é preciso projetar seu fluxo de caixa, estimar o investimento inicial, os futuros saldos operacionais de caixa, o número de períodos, geralmente anos, que o fluxo de caixa vai durar - por exemplo 10 anos -, o valor de residual do negócio no fim do período, usando uma taxa de desconto compostas de juros sem risco mais o prêmio pelo risco do negócio, correspondente à remuneração adequada para o novo negócio. De acordo com o autor, o VPL é um bom indicador para avaliação do investimento em um novo negócio.

5.5 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Segundo Dornelas (2005, p. 173), para o cálculo da TIR deve-se descobrir a taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para a TIR do projeto. Como envolvem cálculos mais apurados e complexos, a TIR requer uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, que já vem com as fórmulas disponíveis para serem usadas. Na falta destas opções, uma alternativa seria o empreendedor “chutar” vários valores para TIR e observar quando o VPL se torna negativo ou próximo de zero, obtendo-se uma TIR aproximada. No plano de negócios é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam.

Observa-se que o cálculo dos índices de *Payback period*, TIR e VPL, são bastante importantes e fundamentais para que o empreendedor, candidato a empreendedor ou investidor tenha uma real idéia quanto a viabilidade econômico-financeira do negócio que pretende constituir, porém, os referidos cálculos não são de simples realização, necessitando o apoio de profissionais e informações/ferramentas, como o contador e a contabilidade gerencial, respectivamente, podem oferecer, facilitando assim, a realização deste trabalho e uma decisão estruturada e fundamentada.

6 ESTUDO DE CASO

Visando aplicar o conteúdo teórico apresentado ao longo deste estudo, mais precisamente a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial, no processo de análise da viabilidade econômico-financeira de um negócio, será elaborado e estruturado um plano de negócios para a empresa que se pretende constituir. A referida empresa será estabelecida na Cidade de Caxias do Sul – RS.

Para tanto, dentre os modelos de plano de negócios pesquisados e apresentados neste trabalho, o autor opta por desenvolver um modelo próprio, resultado da adaptação daqueles sugeridos por Pavani et al. (2000, p. 15) e Chiavenato (2005, p. 132).

O negócio/empresa objeto deste plano de negócios prevê dois sócios (vide Tabela 1). Um dos sócios já há algum tempo vêm desenvolvendo trabalhos a título de *free lancer* que vão de encontro ao objetivo social da pretensa empresa, ou seja, produzindo decorações e/ou atuando como decoradora de festas infantis, demonstrando assim possuir competência e aptidão para o trabalho proposto.

Tabela 1 - Capital Social

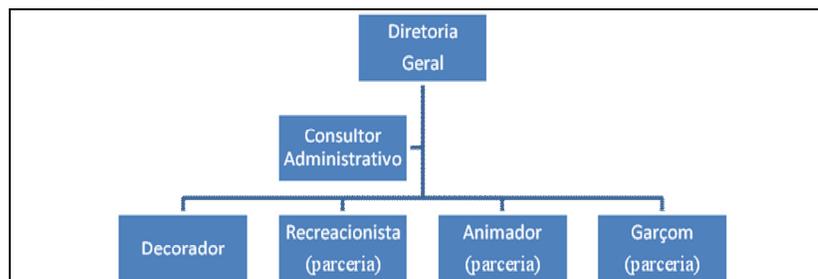
Capital Social				
Sócios	Capital	Valor da quota	Quantidade de quotas	% participação
Sócio “A”	R\$ 46.900,00	R\$ 1,00	46.900	70%
Sócio “B”	R\$ 20.100,00	R\$ 1,00	20.100	30%
Total do Capital	R\$ 67.000,00		67.000	100%

Fonte: Produção dos autores

Em relação aos dados informados na Tabela 1, é importante salientar que a administração da empresa será exercida exclusivamente pela sócia majoritária “A”.

Inicialmente, a empresa terá uma estrutura pequena, levando em consideração o seu porte e volume de negócios, desta forma, estará composta da seguinte forma:

Figura 1: Organograma da empresa



Fonte: Produção dos autores

A empresa terá seu negócio focado no público infantil, buscando diferenciação no mercado através da sua flexibilidade de atuação, em poder atender a grandes e pequenos, através de uma estrutura enxuta e de fácil adaptação às necessidades de seus clientes.

A empresa buscará atender as necessidades existentes no mercado em relação aos produtos e serviços por ela oferecidos, uma vez que devido ao perfil sócio econômico da região, identifica-se a existência de espaço para novos entrantes.

O mercado de atuação caracteriza-se com sendo de pequenas empresas, e na sua maioria com investimento em local próprio para realização de eventos.

Em termos de recursos humanos a empresa contará além dos sócios, com mais 01 funcionário para auxílio na produção, venda e realização das decorações. Os demais serviços de recreacionista, animador e garçom, serão oferecidos sob demanda, através da realização de parceria com estes profissionais, evitando assim onerar-se em custos fixos.

As despesas fixas da empresa ficarão em R\$ 6.900,33, R\$ 7.728,03 e R\$ 8.571,93, para os anos de 2013, 2014 e 2015, respectivamente. Nestes custos foram considerados os seguintes gastos: aluguel, telefone, luz, água, pró-labore e salários, assessoria contábil, marketing, depreciação e outras despesas.

Os custos variáveis, de acordo com as projeções realizadas, representarão em média 18% da Receita líquida, estando compostos basicamente pelos custos dos produtos vendidos, em função de que o custo dos serviços integram os custos fixos da estrutura.

Os recursos financeiros necessários para abertura do empreendimento, não chegam a ser expressivos, se considerado a média de mercado, estando na ordem de R\$ 67.000,00, os quais serão realizados com recursos próprios dos sócios, evitando, neste primeiro momento, a tomada de financiamentos bancários.

Para atendimento das necessidades da empresa, foram identificados e serão parceiros, os seguintes fornecedores de matéria-prima e serviços:

Quadro 1 - Fornecedores

Empresas	Produtos
Inajá	Descartáveis em geral
Balões São Roque	Balões
Baggio Embalagens	Balões, descartáveis em geral
De Lazzeri Embalagens	Descartáveis em geral
Fazer Arte	Produtos em EPS, Tintas, Fitas, Colas, etc
Livraria Rossi	Produtos em EPS, Tintas, Fitas, Colas, material de escritório, etc

Fonte: Produção dos autores

6.1 PLANO ESTRATÉGICO

Na visão de Certo (2005, P. 69-70), formular estratégias implica determinar cursos de ação apropriados para alcançar objetivos. Isto inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas. [...] Os administradores acreditam que da análise do ambiente provêm as informações necessárias para que se inicie o processo da estratégia.

A visão da empresa é ser referência municipal de qualidade e inovação na prestação de serviços de decoração e/ou locação de decorações para festas infantis.

A missão da empresa é oferecer soluções inteligentes para festas infantis, através de serviços e/ou produtos inovadores e de qualidade.

Para Degen (1989), a descrição do negócio deve apresentar o novo negócio em sua totalidade, ou seja, seus produtos, serviços e mercado alvo, bem como, seus resultados.

Conceitualmente, Maximiano (2007) diz que a definição do negócio de uma organização é a na verdade a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes.

Neste sentido, a empresa definiu que seu negócio está focado e estruturado para atender as classes A e B do mercado caxiense, através da prestação de serviços de decoração de festas infantis, locação de itens decorativos e venda de produtos para festas de aniversário infantil.

A empresa terá como negócio e propósito, buscar diferenciar-se das demais existentes no mercado, através do oferecimento de soluções flexíveis e totalmente configuráveis as necessidades de seus clientes, ou seja, a princípio ela oferecerá serviços de decoração e/ou locação de itens decorativos, para clientes que possuam o local de realização do evento, caso o cliente não possua local, poderá também oferecer a locação de espaço, através de seus parceiros fornecedores. Para atingir os objetivos organizacionais traçados pela empresa, faz-se necessária a definição de algumas estratégias claras e alinhadas aos referidos objetivos.

Neste sentido, a empresa definiu e entende que com as estratégias a seguir descritas, os objetivos serão alcançados e até mesmo superados.

- Desenvolver uma empresa capaz de chamar a atenção e conquistar a confiança do mercado alvo;
- Contratar, reter e desenvolver pessoas que estejam comprometidas com o objetivo da empresa;
- Oferecer ao mercado preços para produtos e serviços dentro de um nível justo, competitivo e que permitam a perpetuação da empresa;
- Estar alinhada com as melhores práticas ambientais e de responsabilidade social.

6.2 PLANO DE MARKETING

Para Pavani et al (2000), plano de marketing como sendo uma maneira estruturada de uma empresa ofertar seus produtos no mercado, devendo nele estar contemplados os quatro “P’s”, elementos fundamentais do marketing: produto, distribuição, promoção e preço.

A empresa desenvolveu produtos e serviços com o propósito de diferenciar-se das demais existentes no mercado, por meio do oferecimento de soluções flexíveis e totalmente configuráveis as necessidades de seus clientes, estando preparada para oferecer serviços de decoração, locação de itens decorativos, atendimento na estrutura do cliente e/ou também oferecer a locação de espaço, através de seus parceiros fornecedores, conforme segue:

Quadro 2 - Produtos e Serviços

Serviços		Produtos	
Locação	KIT Mesa Principal Standard	Venda	Pratos
Locação	KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	Venda	Copos
Locação	KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	Venda	Talheres
Locação	KIT Mesa Principal Completo c/ Balões +	Venda	Guardanapos
Locação	KIT Mesa Convidados Standard	Venda	Velas comum
Locação	KIT Mesa Convidados Luxo	Venda	Velas decoradas
Locação	Salão de Festas	Venda	Letras
Serviços	Decoração I	Venda	Balão
Serviços	Decoração II	Venda	Convite simples
Serviços	Decoração III	Venda	Convite Personalizado
Serviços	Recreacionista	Venda	Lembrancinhas
Serviços	Animador (Palhaço, Mágico, Malabarista, etc)	Venda	Toalha (TNT)
Serviços	Garçon / Garçonete		

Fonte: Produção dos autores

De acordo com Padoveze (2003, p.308), os três principais modelos para decisão e gestão de preços de venda são: decisão de preços de venda orientados pela teoria econômica, pelos custos ou pelo mercado. O autor comenta que:

Para definição do preço, a empresa adotou o modelo de decisão de preços orientado pelo mercado de atuação, visando destacar e firmar-se no mercado. Assim, terá inicialmente como política de preços, tomando por base os valores praticados pela concorrência, atuar com um padrão de preços em torno de 10% abaixo do preço médio praticado no mercado, devido a sua estrutura enxuta e flexível.

Esta política de preços pode parecer, num primeiro momento, agressiva e capaz de impactar negativamente os resultados da empresa, no entanto, para tomar esta decisão a empresa, com base nestes preços, realizou a projeção do fluxo de caixa e resultados futuros, os quais se mostraram capazes de gerar caixa e resultados suficientes para garantir retorno dos investimentos realizados, bem como, perpetuar a empresa.

Os canais de distribuição utilizados pela empresa, serão a venda direta ao consumidor e o site na internet, como canal intermediário de apresentação e distribuição.

Para realização da propaganda da empresa, seus produtos e serviços, serão utilizados diversos veículos de comunicação, tais como: rádio, mala direta, distribuição de panfletos, cartões, internet e anúncio em listas telefônicas.

Neste segmento, uma estratégia de propaganda, bastante eficaz é aquela realizada através do boca a boca dos clientes, na medida em que estes passam a recomendar a empresa ou até mesmo pelo interesse dos convidados das festas nas quais a empresa atuar.

A empresa contratou o desenvolvimento de uma logomarca, para fins de utilização na divulgação de seus produtos e serviços, através dos canais de propaganda, bem como, para estampá-la nos formulários de utilização administrativa, tais como, papel timbrado, proposta comercial, envelopes, cartões de visita, uniformes de trabalhos, etc.

Figura 2: Logomarca



Fonte: Produção dos autores

6.3 PLANO FINANCEIRO

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

Uma boa análise financeira é necessária para convencer possíveis investidores a se interessarem pelo novo negócio.

De acordo com os levantamentos realizados em relação as necessidades iniciais da empresa em termos de estrutura e capital de giro para se estabelecer, bem como tomando por base as cotações feitas juntos aos fornecedores dos referidos itens, verificou-se que o valor dos investimentos iniciais, ficarão na ordem de R\$ 67.000,00, conforme adiante discriminado:

Tabela 2 - Investimentos

Investimentos de abertura			
Descrição	Quantidade	Valor	Total
Computador	1	1.000,00	R\$ 1.000,00
Impressora Laser	1	400,00	R\$ 400,00
Notebook	1	1.500,00	R\$ 1.500,00
Mesa de escritório	1	500,00	R\$ 500,00
Cadeira giratória	1	300,00	R\$ 300,00
Cadeira simples	2	250,00	R\$ 500,00
Sofá Recepção	1	1.200,00	R\$ 1.200,00
Estante de ferro	8	220,00	R\$ 1.760,00
Armário de madeira	3	350,00	R\$ 1.050,00
TV LCD 32 polegadas	1	990,00	R\$ 990,00
Lixeira	3	50,00	R\$ 150,00
Aparelho de telefone	1	150,00	R\$ 150,00
Site (desenvolvimento)	1	800,00	R\$ 800,00
Câmera fotográfica	1	350,00	R\$ 350,00
Radio system	1	450,00	R\$ 450,00
Aparelho de ar condicionado	1	900,00	R\$ 900,00
Assessoria de Marketing (identidade visual e campanha de	1	2.000,00	R\$ 2.000,00
Placa Comercial	1	2.000,00	R\$ 2.000,00
Constituição da empresa (despesas contábeis e taxas)	1	1.500,00	R\$
Automóvel – Furgão	1	40.000,00	R\$
Capital de giro	1	9.500,00	R\$ 9.500,00
Total dos investimentos			R\$ 67.000,00
Origem: capital de sócios (integralização)			R\$ 67.000,00

Fonte: Produção dos autores

6.3.1 Previsão de vendas

A previsão das vendas encontra-se elaborada com base na experiência e expectativa dos sócios da empresa, na estrutura e capacidade produtiva que a empresa projeta instalar neste novo negócio, bem como se baseando nos seguintes cenários e premissas:

- Cenário Realista:
 - Nos produtos projeta-se uma previsão estável para o ano 1, mantendo-se o volume inicialmente projetado em termos de produtos;
 - Para os anos 2 e 3, estima-se um crescimento médio de 20% a.a. no volume de vendas de produtos em relação ao ano 1;
 - Na venda de serviços uma previsão de um primeiro semestre estável e um crescimento no volume dos serviços na ordem de 30% para o segundo semestre do ano 1;
 - Para os anos 2 e 3, estima-se um crescimento médio de 15% a.a. no volume de vendas de serviços em relação ao ano 1.
- Cenário Otimista:
 - No cenário otimista, projeta-se uma oscilação positiva, ou seja, um aumento de aproximadamente 30% no volumes de vendas de produtos e serviços, tomando-se por base o cenário Realista e levando em consideração todas as variáveis citadas no referido cenário.
- Cenário Pessimista:
 - No cenário pessimista, projeta-se uma oscilação negativa, ou seja, uma redução de aproximadamente 30% no volumes de vendas de produtos e serviços, tomando-se por base o cenário Realista e levando em consideração todas as variáveis citadas no referido cenário.

6.3.2 Previsão de índices operacionais e financeiros

Visando apoiar e complementar as informações já apresentadas para fins de análise dos resultados da empresa, em termos de desempenho e retorno dos investimentos, adiante são calculados e demonstrados alguns índices, de acordo com aqueles sugeridos pelos autores do modelo de plano de negócios adotado.

6.3.2.1 Ponto de Equilíbrio

Assim com base nos dados da empresa, apresenta-se a seguir a demonstração do cálculo do ponto de equilíbrio (*break-even point*):

Tabela 3 - Demonstrativo ponto de equilíbrio - Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 2013	%	Ano 2014	%	Ano 2015	%
Receita Líquida	R\$ 108.585,48	100%	R\$ 113.012,75	100%	R\$ 123.210,43	100%
Custos Variáveis	R\$ (20.069,48)	18%	R\$ (20.267,95)	18%	R\$ (20.347,23)	17%
Margem Contribuição	R\$ 88.516,00	82%	R\$ 92.744,80	82%	R\$ 102.863,20	83%
Custos Fixos	R\$ (88.516,00)	82%	R\$ (92.744,80)	82%	R\$ (102.863,20)	83%
Resultado	R\$ -	-	R\$ -	-	R\$ -	-

Fonte: Produção dos autores

Com base nos cálculos e demonstrativos da tabelas 43, observa-se que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio, ou seja, não estará incorrendo em prejuízos, na medida em

que sua receita líquida de vendas durante os anos de 2013, 2014 e 2015 atingir 69,43%, 58,70% e 49,04%, respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

6.3.2.2 Tempo de retorno de investimento (payback)

Demonstra-se na figura 3, o comparativo dos resultados referentes ao *payback*, para os cenários realista, otimista e pessimista, respectivamente:

Figura 3: Comparativo Payback - Cenários Realista, Otimista e Pessimista



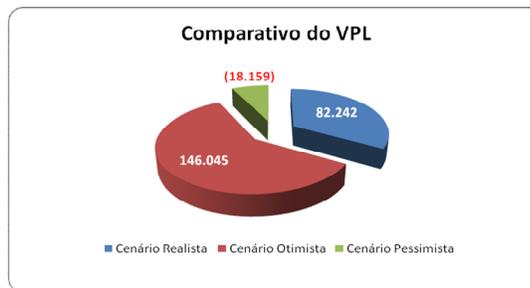
Fonte: Produção dos autores

Comparativamente, percebe-se na figura 3, que os cenários realista e otimista propiciam retorno do investimento num período razoavelmente curto e abaixo da média, porém, o cenário pessimista, trará o retorno num período superior a 03 anos, necessitando uma avaliação dos sócios e/ou investidores se estaria dentro de um período aceitável, de acordo com as suas expectativas.

6.3.2.3 Valor presente líquido (VPL)

Demonstra-se na figura 4, o comparativo dos resultados referentes ao Valor Presente Líquido - VPL, para os cenários realista, otimista e pessimista, respectivamente:

Figura 4: Comparativo do VPL - Cenários Realista, Otimista e Pessimista



Fonte: Produção dos autores

Analisando o resultado dos três cenários (realista, otimista e pessimista), demonstrados na figura 4, percebe-se que apenas no cenário pessimista a remuneração do capital investido será inferior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, gerando redução do patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento.

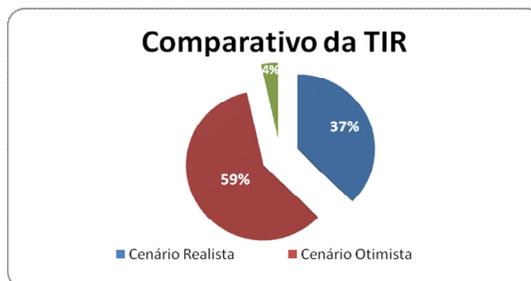
Neste caso, a oportunidade de investir no novo negócio não é mais vantajosa que o valor mínimo exigido pela remuneração do investimento esperada pelos sócios e/ou investidores.

Já nos cenários realista e otimista, a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Assim, os sócios e/ou investidores estarão recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento.

6.3.2.4 Taxa interna de retorno (TIR)

Demonstra-se na figura 5, o comparativo dos resultados referentes ao Valor Presente Líquido - VPL, para os cenários realista, otimista e pessimista, respectivamente:

Figura 5: Comparativo da TIR - Cenários Realista, Otimista e Pessimista



Fonte: Produção dos autores

Para se efetuar um comparativo entre os resultados da TIR para os três cenários constantes na figura 5, se faz necessário resgatar o conceito da mesma, qual seja, a TIR é a taxa de desconto que faz com que o valor presente líquido do investimento se iguale a zero. Se o valor presente líquido de um investimento é positivo, significa que sua taxa interna de retorno excede seu custo de capital. Se o valor presente líquido de um investimento é negativo, então sua taxa interna de retorno é menor que seu custo de capital.

Observa-se então, na figura 6, que em todos os três cenários (realista, otimista e pessimista), a TIR se mostrou positiva, estando acima do custo de capital projetado e/ou esperado pelos investidores, exceto no cenário pessimista, onde a TIR está em aproximadamente 1/3 do custo de capital, mas que mesmo assim não deixa de ser positiva. Estes pontos se analisados conjuntamente, demonstram a viabilidade econômico-financeira do negócio proposto.

7 CONCLUSÃO

Conforme apresentado neste estudo, a taxa de empreendedorismo global vem crescendo nos últimos anos, não tendo sido diferente o comportamento no Brasil. No entanto, cabe ressaltar que, de acordo com dados do SEBRAE (2008), alguns empreendedores acabam tendo seu empreendimento e muitas vezes o seu sonho, encerrado logo nos primeiros anos da sua constituição, onde diversos são os fatores que contribuem para esta ocorrência, dentre os quais certamente a ausência de uma correta e prévia análise do referido negócio possui grande participação.

Percebe-se através deste estudo que, elaborar um bom plano de negócios de maneira estruturada e fundamentado em técnica atuais, é um fator que certamente contribuirá para o sucesso e perpetuação do negócio.

O uso de ferramentas da contabilidade gerencial, tais como: cálculo do ponto de equilíbrio, valor presente líquido, *payback*, TIR, DRE, Balanço Patrimonial, assim como, o

envolvimento dos profissionais da área contábil, é de extrema importância para os fins empresariais, devido aos diversos aspectos e conceitos técnicos envolvidos, que são muitas vezes desconhecidos dos empreendedores, por requererem estudo mais aprofundado sobre sua aplicação e resultados.

Constata-se que os profissionais da área contábil, utilizando-se das ferramentas e informações da contabilidade gerencial, poderão apoiar o empreendedor de uma maneira técnica e estruturada na montagem do plano de negócios, na análise da sua viabilidade econômico-financeira e por fim na tomada de decisão, quanto a realizar ou não o referido investimento.

Desta forma, com base nas pesquisas realizadas e no plano de negócios elaborado, foi possível identificar através de quais ferramentas a contabilidade gerencial pode subsidiar o empreendedor na análise de viabilidade econômico-financeira de constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis.

A da aplicação dos referidos conhecimentos, técnicas e ferramentas, foi possível perceber que o negócio objeto do plano de negócios deste estudo, apresenta-se viável nos cenários realista e otimista. O cenário pessimista, embora não seja tão atrativo quanto os demais, apresenta resultado positivo, no entanto, aumenta em um ano o prazo de *payback* e remunera um terço do percentual esperado pelos investidores.

Levando em consideração a geração de caixa, a empresa oportunizará o retorno do investimento realizado pelos sócios em 1,55 anos no cenário realista, 0,93 anos no cenário otimista e 3,93 anos no cenário pessimista, demonstrando estar dentro do prazo médio de mercado para retorno de investimentos neste tipo de negócio.

A taxa interna de retorno, considerando os fluxos de caixa descontados, será de 85,96% no cenário realista, 135,77% no cenário otimista e 7,98% para o cenário pessimista, ratificando que o negócio proposto gerará retorno, acima do esperado, exceto no cenário pessimista, onde ficará em 50%.

Em relação ao lucro líquido, o valor acumulado nos anos 1, 2 e 3 será de R\$ 211.129 no cenário realista, R\$ 359.705 no cenário otimista e de R\$ 62.553 no cenário pessimista, representando 35,18%, 46,10% e 14,89% sobre a receita líquida do referido período.

Nos cenários realista e otimista, observa-se números mais positivos, embora apresentando algumas variações de um cenário para outro, em termos de lucro líquido, ponto de equilíbrio, percentual de remuneração do capital e tempo de retorno do capital investido.

Por fim, pode-se se concluir que o estudo realizado atingiu o seu objetivo inicial, identificando o papel e ferramentas da contabilidade gerencial, bem como, possibilitou eliminar uma série de dúvidas e gerar um conhecimento adicional que poderá servir de fonte de consulta para outros empreendedores que desejarem constituir um novo negócio dentro de uma metodologia fundamentada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANTES, Elaine Cristina; HALICK, Zélia; STADLER, Adriano. Empreendedorismo e responsabilidade social. Curitiba: Ibplex, 2011.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. trad. CASTRO, André Olímpio Mosselman Du Chenoy. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- BANDEIRA, Chintia. Aprender a empreender. 3. ed. Brasília: Sebrae, 2001.
- BERNARDES, Cyro. MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Criando empresas para o sucesso. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso básico de contabilidade de custos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil 2010: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2010.
- HISRICH, Robert D. PETERS, Michael P. trad. RIBEIRO, Lene Belon. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HORNGREN, Charles T. trad. AZEVEDO, José Ricardo Brandão. Introdução a Contabilidade Gerencial. Rio de Janeiro: Ltc, 1985.
- LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NAGAKAWA, Marcelo. Plano de negócio: teoria geral. Barueri: Manole, 2011.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. Curso básico gerencial de custos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LOPEZ, Santiago Maya. Plano de Negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

SEABRA, Juliano. As saídas para formar um país empreendedor. PEGN. ed. 267. São Paulo: Globo, 2011. Disponível em < <http://revistapegn.globo.com/Revista>>. Acesso em: 29 out. 2011.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. 10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. São Paulo, SP: SEBRAE-SP, 2008.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. org. Empreendedorismo além do plano de negócio. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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