

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Henrique Mattos e Silva

**PLANO DE NEGÓCIOS:
Marketplace para organização de eventos**

Florianópolis
2017

Henrique Mattos e Silva

**PLANO DE NEGÓCIOS:
Marketplace para organização de eventos**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade Federal
de Santa Catarina.

Enfoque: plano de negócios.

Área de concentração: empreendedorismo

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Moraes Ramos

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Henrique Mattos e
Plano de Negócios : Marketplace para organização de
eventos / Henrique Mattos e Silva ; orientador, Alexandre
Moraes Ramos, 2017.
115 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Plano de Negócios. 3. E-commerce. 4.
Marketplace. 5. Eventos. I. Ramos, Alexandre Moraes. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Henrique Matos e Silva

PLANO DE NEGÓCIOS: Marketplace para organização de eventos

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de novembro de 2017

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
(Orientador)

Anderson Silveira da Cunha
(Avaliador Externo)

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
(Avaliador)

Este trabalho é dedicado a Cristiane, João Ricardo, Muleke, Ricardo e Valdirene. Em ordem alfabética, pois seria impossível ordenar a importância de cada um na vida do autor.

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas foram essenciais para a conclusão desse curso e inclusive para esse trabalho. Por isso, deixo aqui meus agradecimentos.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter me dado saúde e força para superar todas dificuldades e incertezas ao longo de todo o curso.

Agradeço também à Universidade Federal de Santa Catarina e todo seu corpo docente, além da direção e a administração, que realizam seu trabalho com tanto amor e dedicação, trabalhando incansavelmente para que nós, alunos, possamos contar com um ensino de extrema qualidade.

Ao meu orientador Prof. Alexandre Moraes Ramos, pela paciência, dedicação e ensinamentos que possibilitaram que eu realizasse este trabalho.

Ao consultor Anderson Silveira da Cunha, pelo empenho e auxílio na construção do Plano de Negócios.

Agradeço também à minha família, João Ricardo, Ricardo e Valdirene, pelo amor, incentivo, ensinamentos e apoio incondicional em todos os momentos.

De forma especial agradeço à minha namorada, Cristiane, que esteve ao meu lado durante todo o curso, sempre me incentivando a conquistar meus objetivos. Agradeço pelo amor, carinho, e paciência nos momentos mais difíceis, principalmente nesta última etapa.

Por fim, agradeço aos meus colegas e amigos que conheci durante todo o curso, aos companheiros de trabalho que fizeram parte da minha formação e, em especial, aos meus grandes amigos do Movimento Pólen e do Tamo Junto FC.

*“Assim também: que a luz de vocês brilhe
diante dos homens, para que eles vejam as
boas obras que vocês fazem, e louvem o Pai
de vocês que está no céu”*

(Mateus 5, 16)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Universo de Públicos.....	33
Figura 2 - Canvas de Proposta de Valor.....	35
Figura 3 - Os 9 Componentes do Canvas.....	39
Figura 4 - Quadro Comparativo Estruturas Plano de Negócio.....	40
Figura 5 - Estrutura Plano de Negócios SEBRAE	41
Figura 6 - Canvas de Modelo de Negócio.....	60
Figura 7 - Gráfico Questionário Sexo	66
Figura 8 - Quadro de Concorrência	72
Figura 9 - Quadro Preço	75
Figura 10 - Quadro Estratégias Promocionais	75
Figura 11 - Matriz FOFA	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Questionário Idade	65
Gráfico 2 - Questionário Sexo	66
Gráfico 3 - Questionário Renda Familiar	67
Gráfico 4 - Questionário Serviços Contratados	68
Gráfico 5 - Questionário Tipos de Eventos.....	69
Gráfico 6 - Questionário Frequência	69
Gráfico 7 - Questionário Canal	70
Gráfico 8 - Questionário Elementos	71
Gráfico 9 - Lucros e Prejuízos Acumulados	88
Gráfico 10 - Questionário Bolos e Tortas	110
Gráfico 11 - Questionário Docinhos	110
Gráfico 12 - Questionário Salgadinhos.....	111
Gráfico 13 - Questionário Serviço de Bebidas.....	111
Gráfico 14 - Questionário Serviço de Buffet	112
Gráfico 15 - Questionário Serviço de Decoração	112
Gráfico 16 - Questionário Serviço de Garçom.....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimentos Fixos	78
Tabela 2 - Capital de Giro	78
Tabela 3 - Investimentos Pré-Operacionais	78
Tabela 4 - Investimento Total	79
Tabela 5 - Prestadores de Serviço por Categoria	79
Tabela 6 - Prestadores de Serviço na Plataforma	80
Tabela 7 - Média das Estatísticas Novembro de 2012 a Outubro de 2017	80
Tabela 8 - Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados Ano 1	81
Tabela 9 - Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados Ano 2	81
Tabela 10 - Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados Ano 3	82
Tabela 11 - Atendimento Mensais	82
Tabela 12 - Faturamento Mensal Ano 1	83
Tabela 13 - Faturamento Mensal Ano 2	84
Tabela 14 - Faturamento Mensal Ano 3	84
Tabela 15 - Custo de Mão-de-Obra	85
Tabela 16 - Custos Depreciação	86
Tabela 17 - Custos Fixos Operacionais Mensais	86
Tabela 18 - Demonstração de Resultados do Exercício	87
Tabela 19 - Lucros e Prejuízos Acumulados	88
Tabela 20 - Índice de Lucratividade	89
Tabela 21 - Índice de Rentabilidade	89
Tabela 22 - Prazo de Retorno do Investimento	90
Tabela 23 - DRE Simulada no Cenário Pessimista	90
Tabela 24 - Índice de Lucratividade Pessimista	91
Tabela 25 - Índice de Rentabilidade Pessimista	91
Tabela 26 - DRE Simulada no Cenário Otimista	92
Tabela 27 - Índice de Lucratividade Otimista	92
Tabela 28 - Índice de Rentabilidade Otimista	92
Tabela 29 - Estatísticas 2012	118
Tabela 30 - Estatísticas 2013	119
Tabela 31 - Estatísticas 2014	119
Tabela 32 - Estatísticas 2015	120

Tabela 33 - Estatísticas 2016	120
Tabela 34 - Estatísticas 2017	121
Tabela 35 - Faturamento Mensal Bolos e Tortas	122
Tabela 36 - Faturamento Mensal Docinhos.....	123
Tabela 37 - Faturamento Mensal Salgadinhos.....	124
Tabela 38 - Faturamento Mensal Serviço de Bebidas.....	125
Tabela 39 - Faturamento Mensal Serviço de Buffet	126
Tabela 40 - Faturamento Mensal Serviço de Decoração	127
Tabela 41 - Faturamento Mensal Serviço de Garçom.....	128
Tabela 42 - Demonstrativo de Resultados Ano 1	130
Tabela 43 - Demonstrativo de Resultados Ano 2.....	131
Tabela 44 - Demonstrativo de Resultados Ano 3.....	132

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Contextualização	21
1.2. Definição da Oportunidade	22
1.3. Objetivos.....	22
1.4. Justificativa	23
1.5. Limite de Escopo	24
1.6. Organização do Trabalho	24
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1. Empreendedorismo	27
2.1.1. Perfil do empreendedor.....	27
2.1.2. O empreendedorismo no Brasil.....	28
2.2. E-commerce	28
2.2.1. Comércio eletrônico no Brasil	29
2.2.2. Aspectos legais.....	30
2.3. Marketplace	31
2.4. Eventos.....	32
2.5. Canvas de Proposta de Valor (Value Proposition Canvas)	34
2.6. Canvas de Modelo de Negócio (Business Model Canvas)	35
2.7. Plano de Negócio	39
2.7.1. Sumário executivo.....	42
2.7.1.1. Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio.....	42
2.7.1.2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições .	42
2.7.1.3. Dados do empreendimento.....	42
2.7.1.4. Missão da empresa.....	42
2.7.1.5. Setores de atividades	43
2.7.1.6. Forma jurídica	43
2.7.1.7. Enquadramento tributário	43
2.7.1.8. Capital social	43
2.7.1.9. Fonte de recursos	44
2.7.2. Análise de mercado	44
2.7.2.1. Estudo dos clientes.....	44
2.7.2.2. Estudo dos concorrentes	44

2.7.2.3.	Estudo dos fornecedores.....	45
2.7.3.	Plano de marketing.....	45
2.7.3.1.	Descrição dos principais produtos e serviços.....	45
2.7.3.2.	Preço.....	45
2.7.3.3.	Estratégias promocionais.....	45
2.7.3.4.	Estrutura de comercialização.....	46
2.7.3.5.	Localização do negócio.....	46
2.7.4.	Plano operacional.....	46
2.7.4.1.	Layout ou arranjo físico.....	47
2.7.4.2.	Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.....	47
2.7.4.3.	Processos operacionais.....	47
2.7.4.4.	Necessidade de pessoal.....	47
2.7.5.	Plano financeiro.....	48
2.7.5.1.	Estimativa dos investimentos fixos.....	48
2.7.5.2.	Capital de giro.....	48
2.7.5.3.	Investimentos pré-operacionais.....	48
2.7.5.4.	Investimento total (resumo).....	48
2.7.5.5.	Estimativa do faturamento mensal.....	49
2.7.5.5.1.	Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	49
2.7.5.6.	Estimativa dos custos de comercialização.....	49
2.7.5.7.	Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas	49
2.7.5.8.	Estimativa dos custos com mão-de-obra.....	49
2.7.5.9.	Estimativa dos custos com depreciação.....	50
2.7.5.10.	Estimativa dos custos fixos operacionais mensais.....	50
2.7.5.11.	Demonstrativo de resultados.....	50
2.7.5.12.	Indicadores de viabilidade.....	50
2.7.5.12.1.	Ponto de equilíbrio.....	50
2.7.5.12.2.	Lucratividade.....	51
2.7.5.12.3.	Rentabilidade.....	51
2.7.5.12.4.	Prazo de retorno do investimento.....	51
2.7.6.	Construção de cenários.....	51
2.7.7.	Avaliação estratégica.....	52
2.7.7.1.	Análise da matriz FOFA.....	52

2.7.8.	Avaliação do Plano de Negócio	52
2.8.	Considerações Teóricas	52
3.	METODOLOGIA.....	55
3.1.	Quanto à Classificação	55
3.1.1.	Quanto à natureza da pesquisa	55
3.1.2.	Quanto aos objetivos da pesquisa	55
3.1.3.	Quanto à abordagem da pesquisa	55
3.1.4.	Quanto à estratégia de pesquisa	56
3.2.	Quanto aos Procedimentos Metodológicos	56
3.2.1.	Quanto às técnicas de coleta de dados	56
3.2.2.	Quanto às técnicas de análise de dados	57
3.2.3.	Quanto ao objeto/sujeito de estudo.....	57
3.3.	Etapas do Projeto	57
4.	MODELO DE NEGÓCIO	59
4.1.	Segmentos de Mercado.....	59
4.2.	Proposta de Valor	59
4.3.	Canais	59
4.4.	Relações com Clientes	59
4.5.	Fontes de Renda	60
4.6.	Recursos-Chave.....	60
4.7.	Atividades-Chave.....	61
4.8.	Parcerias-Chave.....	61
4.9.	Estrutura de Custo.....	61
5.	PLANO DE NEGÓCIO	63
5.1.	Sumário Executivo.....	63
5.1.1.	Principais pontos do negócio	63
5.1.2.	Dados do empreendedor, experiência profissional e atribuições	63
5.1.3.	Missão da empresa.....	63
5.1.4.	Setor de atividade	64
5.1.5.	Forma jurídica	64
5.1.6.	Enquadramento tributário.....	64
5.1.7.	Capital social.....	64
5.1.8.	Fonte de recursos	64
5.2.	Análise de Mercado	64

5.2.1.	Estudo dos clientes.....	64
5.2.2.	Estudo dos concorrentes	72
5.2.3.	Estudo dos fornecedores.....	73
5.3.	Plano de Marketing	74
5.3.1.	Descrição dos principais produtos e serviços	74
5.3.2.	Preço	75
5.3.3.	Estratégias promocionais	75
5.3.4.	Estrutura de comercialização	76
5.3.5.	Localização do negócio	76
5.4.	Plano Operacional.....	76
5.4.1.	Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços	76
5.4.2.	Processos operacionais.....	76
5.4.3.	Necessidade de pessoal.....	77
5.5.	Plano Financeiro	78
5.5.1.	Estimativa dos investimentos fixos	78
5.5.2.	Capital de giro.....	78
5.5.3.	Investimento pré-operacional	78
5.5.4.	Investimento total (resumo)	79
5.5.5.	Estimativa do faturamento mensal.....	79
5.5.6.	Estimativa dos custos de comercialização	84
5.5.7.	Estimativa dos custos com mão-de-obra.....	85
5.5.8.	Estimativa dos custos com depreciação.....	85
5.5.9.	Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	86
5.5.10.	Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	86
5.5.11.	Indicadores de viabilidade	87
5.5.11.1.	Ponto de equilíbrio	87
5.5.11.2.	Lucratividade	88
5.5.11.3.	Rentabilidade	89
5.5.11.4.	Prazo de retorno do investimento (PRI)	89
5.6.	Construção de Cenários.....	90
5.6.1.	Cenário pessimista	90
5.6.2.	Cenário otimista.....	91
5.7.	Avaliação Estratégica.....	93
5.7.1.	Análise da matriz FOFA.....	93

6. CONCLUSÃO.....	96
6.1. Recomendações para Trabalhos Futuros.....	97
7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	106
APÊNDICE B – GRÁFICOS RESPOSTAS DA QUESTÃO 10 DO QUESTIONÁRIO	110
APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM EMPRESÁRIOS	116
APÊNDICE D – ESTATÍSTICAS DE CONSTITUIÇÕES E FECHAMENTOS DE EMPRESAS.....	118
APÊNDICE E – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO POR CATEGORIA	122
APÊNDICE F – DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS DETALHADOS	130

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe um plano de negócios para o desenvolvimento e operação de uma plataforma *web* voltada para a organização de eventos. Neste capítulo é feita uma contextualização sobre eventos, mercado e comércio eletrônico. Em seguida, é apresentada a oportunidade de negócio e seus objetivos, geral e específicos. Após os objetivos, a justificativa do trabalho é exposta com base em quatro aspectos: contribuição, relevância, importância do trabalho e originalidade. Por fim, o limite do trabalho é exposto, abrangendo nicho de mercado e delimitação geográfica.

1.1. Contextualização

A organização de eventos muitas vezes pode gerar certo incômodo. Ações simples como ligar para fornecedores e prestadores de serviços em busca do melhor ou mais barato cento de salgadinhos e docinhos, encontrar a torta perfeita ou o serviço de buffet e garçom ideais para a sua festa acaba transformando um evento, que tem por finalidade ser bom, em algo desconfortável.

Existem diferentes tipos de eventos, dentre os mais comuns estão: assembleia, *brainstorming*, *brunch*, conferência, convenção, coquetel, desfile, exposição, feira, *happy hour*, palestra, roda de negócios, simpósio, sociais, *workshop*, dentre outros (MATIAS, 2013, p. 118-124). Eventos sociais abrangem, sobretudo, eventos familiares como almoços e jantares, casamentos, festas de quinze anos, bodas, formaturas, batizados e etc.

Giácomo (1993, apud Matias, 2013, p. 115) conceitua evento como componente do mix da comunicação, o qual possui como fim minimizar os esforços, utilizando a capacidade sinérgica que utiliza o poder expressivo com o objetivo de engajar pessoas numa ideia ou ação.

Matias (2013), após diversas pesquisas, pôde conceituar de diferentes formas um evento, dentre elas como um aglomerado de atividades profissionais elaboradas com o propósito de atingir seu público-alvo por meio de lançamento de produtos, apresentação de pessoas, empresas ou entidades, com o intuito de estabelecer uma exposição ou recuperação de sua imagem. Outra definição exposta por Matias (2013, p. 116) apresenta um evento como a “realização de um ato comemorativo, com finalidade mercadológica ou não, visando apresentar, conquistar ou recuperar o seu público-alvo”.

Com a constante mudança do mercado e, conseqüentemente do consumidor, destacam-se as empresas que se adaptam a tais transformações. Souza, Lemos e Zorzo (2014, p. 81) afirmam que as organizações precisam sempre manter suas atividades ativas, por meio de estratégias, mesmo que passem por dificuldades decorrentes do aumento das exigências do mercado.

Fumagalli, Bottamelli e Razões (2016) afirmam que o comércio eletrônico, ou *e-commerce*, tem modificado não só a relação entre os consumidores e o varejo, mas também as indústrias têm sido afetadas por tal transformação. Conseqüência de tamanha revolução, nesse novo contexto, a utilização da internet com objetivo de realizar negócios passa a ser uma característica considerável porque, com o uso de ambientes virtuais, o *e-commerce* tem se revigorado e ficado cada vez mais forte e, decorrente disso, os ciclos de vendas ficam mais curtos, os custos são reduzidos e o atendimento e a qualidade dos serviços melhoram (NATH et al., 1998; ALBERTIN, 2000, 2001; ALBERTIN; MOURA, 2002 apud GERALDO; MAINARDES, 2016).

Segundo a TIC Domicílios (CETIC, 2016), pesquisa realizada anualmente pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC), 58% da população brasileira com mais de 10 anos acessou à internet em 2015. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população brasileira no ano de 2015 consistia em 204.450.649 pessoas (IBGE, 2016).

1.2. Definição da Oportunidade

Com a finalidade de facilitar o processo de compras de produtos e contratações de serviços relacionados à realização de eventos, aproximando o consumidor final das empresas contratadas, foi observada a partir da aplicação de um questionário com consumidores e de uma entrevista com empresários, uma oportunidade de negócio. O presente trabalho visa avaliar, através da construção de um plano de negócios, com auxílio de um modelo de negócio (*Business Model Canvas*), a real viabilidade de abertura de um *e-commerce*, mais precisamente um *marketplace*, com o propósito de intermediação de serviços e produtos, com enfoque na organização de eventos.

1.3. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é: desenvolver um plano de negócio realístico a partir de um modelo de negócio sustentável para abertura de um *marketplace* com o intuito de intermediar a compra de produtos e a contratação de serviços voltados para

eventos.

Foram definidos três objetivos específicos o quais são os passos necessários para se alcançar o objetivo geral deste trabalho. São eles:

- a) Realizar pesquisa de mercado para identificar o perfil e a necessidade de potenciais clientes;
- b) Construir um modelo de negócio através do *Business Model Canvas*; e
- c) Desenvolver análises de marketing, operação e finanças.

1.4. Justificativa

O presente estudo é justificado, com base em argumentos quanto a contribuição, relevância, importância do trabalho e originalidade.

Este trabalho contribui para o desenvolvimento de duas vertentes da sociedade: consumidores finais e empresas que atuem no ramo de eventos, aproximando estes dois grupos em prol de favorecimento mútuo.

Quanto à relevância, destaca-se a oportunidade de oferecer um serviço inovador e facilitador aos consumidores para a realização de eventos, assim como também para as empresas do ramo, as quais sairão beneficiadas por se aproximarem de seu público-alvo, aumentando assim o faturamento.

Vale destacar aqui que, de acordo com a Associação Brasileira de Eventos (ABRAFESTA), o mercado de festas e cerimônias cresceu nos últimos anos, movimentando R\$ 16,8 bilhões em 2014, R\$ 17,02 bilhões em 2015 e R\$ 17 bilhões em 2016, mostrando-se estável durante a crise (INSTITUTO LOCOMOTIVA; ABRAFESTA, 2017).

Outro ponto importante é o acelerado crescimento do uso da internet, inclusive para compras, em que 48 milhões de brasileiros realizaram pelo menos uma compra no ano de 2016, 22% a mais se comparado ao ano anterior. O *e-commerce* faturou R\$ 44,4 bilhões no ano passado, representando um aumento de 7,4% em relação à 2015 (E-BIT, 2016).

A importância da realização deste plano de negócios se dá pela necessidade de analisar a viabilidade da abertura de um novo negócio. Também vale ressaltar que o estudo é muito relevante para a formação do autor, que aplicará conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e terá aptidão para empreender.

No que diz respeito à originalidade do trabalho, conforme Almeida (2014) é necessário que o aluno o desenvolva por completo sem plágio, que consiste na cópia

de conteúdos criados por outros autores. Após pesquisa sobre o assunto e área de atuação, constatou-se que, apesar de existirem concorrentes diretos e indiretos, não foram identificados outros estudos ou negócios com a mesma funcionalidade.

1.5. Limite de Escopo

O nicho de mercado do presente trabalho são os eventos empresariais (*coffee breaks*, coquetéis, feiras, rodas de negócio, *workshops*), eventos familiares (aniversários, batismos, casamentos e bodas, formaturas) e eventos sociais (almoços, *happy hour*, jantares). O motivo de focar nesse segmento de mercado se deve ao fato de ser uma oportunidade de negócio real.

Também importante ressaltar nessa seção a delimitação geográfica que, neste caso, é cidade de Florianópolis, capital de Santa Catarina, uma vez que é o local da realização da pesquisa de mercado. A coleta de dados desta pesquisa foi realizada entre os dias 25 de outubro e 3 de novembro de 2017.

1.6. Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado em 8 capítulos. No primeiro capítulo tivemos a introdução da proposta. Nele, foram tratados assuntos como contextualização do tema, definição da oportunidade, objetivos geral e específicos, justificativa do trabalho, limite de escopo e, por fim, este tópico de organização do trabalho.

O capítulo 2 trata a fundamentação teórica do trabalho, com embasamentos teóricos, apresentados por diversos autores, com o intuito de melhorar o entendimento sobre o tema.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de pesquisa utilizada para desenvolver o Plano de Negócios. São apresentados a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos aplicados.

No capítulo 4 podemos observar o Canvas de Modelo de Negócio desenvolvido para o Plano de Negócio em questão. Todos os 9 itens do canvas são detalhados.

Já no capítulo 5, temos o Plano de Negócios completo e todo estruturado conforme modelo apresentado no final do capítulo 2, com sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, operacional e financeiro, e a construção de cenários.

O sexto capítulo apresenta uma avaliação estratégica do negócio, com pontos fortes e fracos referente à organização, e oportunidades e ameaças pertencente ao ambiente externo. E o penúltimo capítulo trata da conclusão do trabalho, com

recomendações para trabalhos futuros.

No último capítulo é exposta a avaliação externa do Plano de Negócios, realizada por um especialista.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico são apresentados conceitos e dados de diferentes fontes a fim de aprofundar a compreensão dos temas abordados. São eles: empreendedorismo, *e-commerce*, *marketplace*, eventos, canvas de proposta de valor, canvas de modelo de negócio e plano de negócio.

2.1. Empreendedorismo

Empreendedor tem origem na palavra francesa *Entrepreneur*, que pode ser entendida como “contratante” ou “empreiteiro”, referindo-se a alguém que está disposto a assumir um risco e começar algo novo. Com a utilização deste termo, originou-se a palavra inglesa *Entrepreneurship*, usada para caracterizar pessoas que tenham os hábitos, costumes, disciplinas e comportamentos do empreendedorismo (PATRÍCIO; CANDIDO, 2016).

Conforme apresenta Oliveira (2014, p. 4) “o termo ‘empreendedorismo’ foi idealizado, em 1949, pelo economista Joseph, designando a situação de um executivo de empresa com elevada criatividade, bem como sabendo conseguir resultados interessantes baseados em inovações”. Um ano após, em 1950, Peter Drucker acrescentou o conceito de risco, alegando que o empreendedorismo necessita de determinado grau de risco no negócio considerado (OLIVEIRA, 2014, p. 4)

Empreendedorismo significa executar, pôr em prática ou levar adiante uma ideia, com a intenção de atingir objetivos e resultados. Definindo tecnicamente, empreendedorismo é a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealização de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia como a sua capacidade de agregar valor ao que já existe (produto ou processo) (BIAGIO, 2012, p. 3).

2.1.1. Perfil do empreendedor

Dolabela (2006, p. 25) conceitua o empreendedor como “alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. Para o autor, o empreendedor “é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros” (DOLABELA, 2006, p. 26).

Um empreendedor empresarial pode ser tanto um indivíduo que cria uma empresa; ou uma pessoa que compra uma empresa e inova dentro dela assumindo seus próprios riscos, tanto na forma de como administrar quanto no modo de vender, fabricar ou distribuir; ou ainda um colaborador que insere inovações dentro do seu ambiente de trabalho (DOLABELA, 2006).

Diversos motivos levam as pessoas a sonharem em abrir o seu próprio negócio. Degen (2009) apresenta, dentre os mais comuns, cinco razões: (1) vontade de ganhar muito dinheiro, superando o que a pessoa está recebendo no momento como um empregado; (2) anseio em sair da sua rotina de emprego, podendo levar adiante suas próprias ideias; (3) ser dono do próprio nariz, não devendo satisfação a ninguém, e traçando seu próprio futuro; (4) necessidade em provar para si mesmo e aos outros que tem capacidade de abrir o seu próprio negócio; e (5) vontade de criar um empreendimento que traga reconhecimento e benefícios não apenas para si, como também para a sociedade. Vale também ressaltar que muitas empresas de sucesso tiveram início com homens e mulheres movidos pelo interesse em ganhar muito dinheiro (DEGEN, 2009).

2.1.2. O empreendedorismo no Brasil

De acordo com a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2017 realizada no Brasil pelo Sebrae e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) no ano de 2016, mais de 48 milhões de brasileiros, correspondente a 36% da população, com idades entre 18 e 64 anos, estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio.

A pesquisa aponta, no que se diz respeito à taxa de empreendedores em estágio inicial (aqueles que nos últimos 12 meses realizaram alguma ação visando ter um negócio próprio ou possuem um negócio próprio com até 42 meses de operação), que o Brasil está na 10ª colocação dentre os 65 países pesquisados.

Ainda segundo tal pesquisa, 69% dos empreendedores em estágio inicial estão voltados para o setor de serviços orientados para o consumidor, contra 51% dos empreendedores estabelecidos (com mais de 42 meses de operação).

2.2. **E-commerce**

E-commerce é a abreviação de duas palavras inglesas “*eletronic commerce*”, que traduzindo para o Português, significa “comércio eletrônico”. Albertin (2010, p. 3) conceitua comércio eletrônico como “a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”.

Comércio eletrônico é o conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma firma, com o objetivo de atender, direta ou indiretamente, a seus clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de

transferência de dados mediadas pela rede mundial Internet (VENETIANER, 1999, p. 208).

O *e-commerce* tratado no presente trabalho é aquele de uma perspectiva *on-line*, “onde o comércio eletrônico provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços *on-line*” (ALBERTIN, 2010, p. 3)

Dentre os tipos existentes de *e-commerce*, os mais comuns são: *Business to Business* (B2B, empresa para empresa), em que essa relação ocorre entre duas empresas; *Business to Consumer* (B2C, empresa para consumidor), no qual a relação envolve venda direta ao consumidor; e *Consumer to Consumer* (C2C, consumidor para consumidor), onde um intermediário fornece a relação entre dois ou mais consumidores. Amazon.com é um exemplo de site de *e-commerce* B2C e existem diversos sites que apresentam *e-commerce* C2C, como OLX, Mercado Livre e eBay (MENDONÇA, 2016).

O comércio eletrônico possui quatro macrofunções principais: a comunicação, a melhoria de processos de negócios, o gerenciamento de serviços e a capacitação de transações. A primeira diz respeito à transação de informações e documentos eletrônicos, com a finalidade de alcançar uma maior rapidez no relacionamento pessoal, bem como facilitar as transações comerciais. A melhoria de processos de negócios está presente na automação e no aperfeiçoamento dos processos de negócios em geral, com o objetivo de automatizar e melhorar o atendimento dos clientes e de todos os parceiros de negócios, incluindo o canal de vendas e os principais fornecedores. A terceira macrofunção aqui apresentada corresponde ao gerenciamento de serviços. Um *help-desk* virtual ou um site de informações centralizadas em que os clientes procuram saber quais são os serviços que contribuem para a fidelização dos clientes. A capacitação de transações é a função destaque quando o assunto é “comércio eletrônico”. Corresponde à disponibilização de recursos para a compra e venda de qualquer mercadoria ou serviço, utilizando a internet como meio (VENETIANER, 1999).

2.2.1. Comércio eletrônico no Brasil

Dados da pesquisa *WebShoppers 2017* (E-BIT, 2016) apontam que neste ano 48 milhões de brasileiros realizaram pelo menos uma compra virtual, representando assim um aumento de 22%, se comparado ao ano anterior. Ainda segundo a pesquisa, podemos constatar que a média de idade do consumidor brasileiro é de 43 anos e no ano de realização da pesquisa foi observado que a participação feminina foi superior

à masculina. Também é notado que as duas regiões que registraram mais participações no comércio eletrônico são a Centro-Oeste, em primeiro com 60%, e a Sudeste, em segundo com 15,9%. Em meio ao conturbado cenário nacional em que estamos passando, o *e-commerce* permanece caminhando na contramão do restante do mercado, faturando R\$ 44,4 bilhões no ano de 2016, um crescimento de 7,4% em relação ao ano anterior.

De acordo com uma pesquisa realizada pela empresa *eMarketer* em janeiro de 2015, o Brasil terminou o ano de 2014 na décima posição no ranking de países com maiores números de vendas através do *e-commerce*. E a previsão se mantenha na mesma posição até 2018 (EMARKETER, 2015).

2.2.2. Aspectos legais

Como supracitado, o *e-commerce* é o comércio realizado através da internet e pode ser de diferentes formas, como B2B, B2C e C2C. Pelo fato dos modos de comércio serem variados, nem toda relação comercial eletrônica é regulamentada pela mesma lei ou sistema normativo. Algumas relações de *e-commerce* são reguladas pelo Código Civil, enquanto outras pelo Código Comercial, e outras pela lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, popularmente conhecida como o Código de Defesa do Consumidor (CDC) (COTS, 2014).

Cots (2014) ainda nos mostra que para sabermos se uma relação comercial eletrônica é regulada pelo CDC, basta procurar o “consumidor” em questão, podendo ser tanto uma pessoa física, como uma pessoa jurídica que compra algum bem ou serviço como destinatário final. Quando uma pessoa compra um relógio ou quando uma empresa compra uma mesa para utilizar no seu escritório, são exemplos de consumidores finais, em que o CDC se aplicaria facilmente. Porém, quando uma pessoa física ou jurídica adquire os mesmos produtos citados no exemplo anterior para revenda, então estes deixam de ser consumidores finais e, com isso, o CDC não os protege.

O Código de Defesa do Consumidor foi criado em 1990, uma época em que o *e-commerce* praticamente não existia. Com o avanço da utilização do *e-commerce*, viu-se a necessidade de criar novas regras próprias para regulamentação, que não estavam previstas no CDC. Então, em 2013 foi estabelecido o Decreto nº 7.962/2013 que regulamenta o Código de Defesa do Consumidor para dispor sobre a contratação no *e-commerce* incluindo: as informações claras a respeito do produto, serviço e do

fornecedor; atendimento facilitado ao consumidor; e respeito ao direito de arrependimento.

Em 23 de abril de 2014 foi publicada a lei nº 12.965 que estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil. Esta lei, que popularmente ficou conhecida como “Marco Civil da Internet”, acabou interferindo no *e-commerce*. O comércio eletrônico saiu lesado pois, dentre tantas mudanças, a partir de então, duas ferramentas foram proibidas: *cookies* e *marketing*. Ambas as ferramentas têm a função de coletar informações sobre os consumidores sem que eles saibam e, com isso, criar ofertas dirigidas para trazê-los ao seu site. Então, com a regulamentação do Marco Civil, para que os fornecedores utilizem estes recursos, devem solicitar o consentimento ao consumidor referente à coleta, uso, armazenamento e tratamento de seus dados pessoais (COTS, 2014).

2.3. Marketplace

Pode-se definir *marketplace* como um tipo de comércio eletrônico que conecta duas vertentes do mercado. Une aqueles que buscam fornecer um bem ou serviço (vendedores) com os que procuram adquirir esse bem ou serviço (compradores). O *marketplace* facilita a conexão entre vendedores e compradores. A grande diferença do *marketplace* para um site de *e-commerce* padrão é que os bens e serviços são fornecidos por terceiros, fazendo com que, muitas vezes, o *marketplace* atue apenas como intermediário digital (WERTZ; KINGYENS, 2015).

Geralmente agrega variedades de bens e serviços, com o intuito de alcançar o maior número possível de clientes. Porém, também existem *marketplaces* exclusivos para determinados segmentos, como alimentício, de roupas, ou ainda de viagens. Este tipo de *e-commerce* fornece grandes oportunidades para os negócios de pequeno porte, fazendo com que estes tenham outras opções para fornecer seu bem ou serviço online, como se tivessem uma loja virtual (SEBRAE, 2017).

Em 1995, com o lançamento do eBay, tivemos início de *marketplaces* de produtos. Já em 2010, tivemos o lançamento da Uber, trazendo a difusão dos *marketplaces* focados em serviços (WERTZ; KINGYENS, 2015).

De acordo com a pesquisa Internet Trends 2015, de Mary Meeker, os 6 maiores *marketplaces* são: eBay, com 25 milhões de vendedores (2014); Airbnb, reunindo aproximadamente 25 milhões de visitantes (2014); Alibaba, contendo 8,5 milhões de vendedores (2014); Amazon, apresentando 2 milhões de vendedores (2015); Etsy,

com 1,4 milhões de vendedores ativos (2015); e Uber com 1 milhão de motoristas (WERTZ; KINGYENS, 2015).

2.4. Eventos

Os eventos são realizados há muito tempo atrás. As primeiras grandes civilizações a realizarem grandes eventos foram a grega e a romana. Na Grécia surgiram os jogos olímpicos concebido para homenagear o deus grego Zeus, em torno de 2.500 a.C. Já em Roma, ocorriam as Festas Saturnais, em honra de Saturno por volta do ano 500 a.C. No ano 377 a.C. ocorreu o primeiro congresso em Corinto, onde todos os delegados das cidades gregas se reuniram e elegeram Felipe como o generalíssimo da Grécia nas lutas contra a Pérsia (MATIAS, 2013; MENDONÇA; PEROZIN, 2014).

Evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de organizações, produtos, serviços, ideias e pessoas por meio de um acontecimento previamente planejado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes quer seja física, quer seja por meio de recursos da tecnologia (MEIRELLES, 1999, p. 21)

Segundo Yanes (2014, p. 11) os eventos “podem ser definidos como ‘acontecimentos’, solenes ou não, significativos, realizados no cotidiano das pessoas e das organizações a todo instante”.

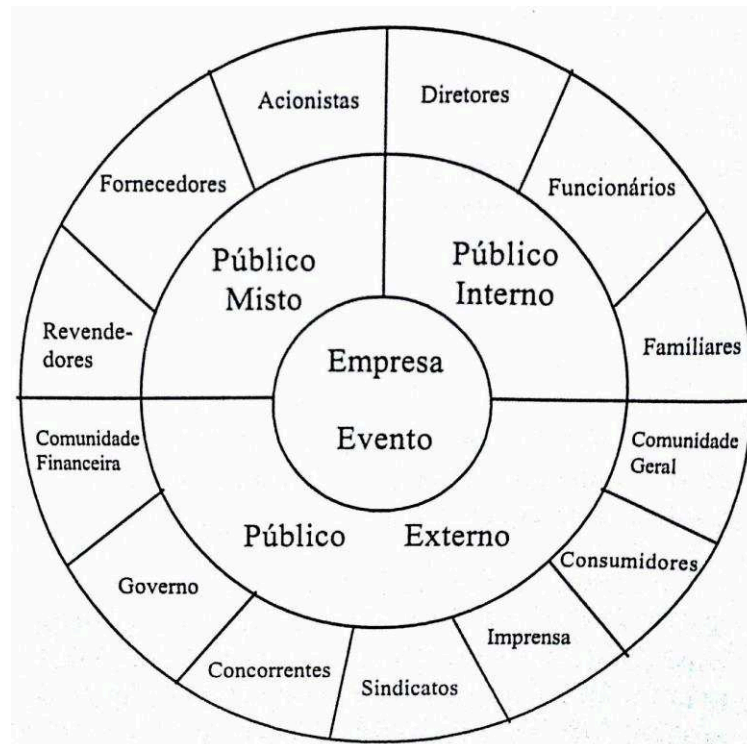
Eles podem ser classificados de diversas formas, inclusive por áreas de interesse como: cultural, educativa, empresarial, lazer, social, desportiva, dentre outros. Os eventos culturais são aqueles que buscam evidenciar os aspectos culturais de determinada região, para conhecimento geral ou promocional, já os educativos têm como finalidade a educação. Os eventos empresariais tratam de realizações das organizações e os eventos de lazer proporcionam entretenimento aos participantes. Eventos sociais visam apenas a confraternização entre as pessoas e os desportivos representam qualquer evento no setor esportivo (MEIRELLES, 1999). A respeito de eventos sociais podemos citar casamentos, bailes de debutante, coquetéis, banquetes ou jantares de gala, aniversários, dentre outros (YANES, 2014)

Independentemente do tamanho ou tipo de evento, todos passam pela etapa de planejamento e organização. “O planejamento é o fator fundamental ao desenvolvimento de qualquer atividade e, de modo especial, para a organização de eventos, permitindo a racionalização das atividades, o gerenciamento dos recursos e

a implantação do projeto” (MEIRELLES, 1999). É neste momento que serão definidas as estratégias a serem empregadas nele (MENDONÇA; PEROZIN, 2014).

O planejamento de eventos é dividido em três etapas: objetivos, públicos e estratégias. Na primeira etapa fica estabelecida qual a finalidade do evento e o que se pretende alcançar com ele, seja institucional ou promocional. Com os objetivos definidos são definidos o público-alvo do evento, que são aqueles os quais se pretendem atingir com a realização do evento. De acordo com Kunsch (1986, apud Meirelles, 1999), existe um universo de públicos para qualquer organização, que pode ser dividido em 3 grandes grupos: público interno, público externo e público misto. Em público interno, podemos observar os diretores, funcionários e familiares. Já na seção público externo, temos a comunidade geral, consumidores, imprensa, sindicatos, concorrentes, governo e comunidade financeira. Por fim, no grupo público misto, temos os revendedores, fornecedores e acionistas. Este universo pode ser melhor visto no gráfico abaixo.

Figura 1 - Universo de Públicos



Fonte: KUNSCH, 1986 apud MEIRELLES, 1999

As estratégias são as operações desenvolvidas e executadas a fim de alcançar os objetivos propostos, atingindo os resultados desejados, sensibilizando os públicos no que diz respeito à organização. São consideradas estratégias: a análise de

variáveis socioambientais, alocação de recursos financeiros, definição de local, definição de data e horário, programação visual, definição do estilo do evento (traje) e a divulgação (MEIRELLES, 1999).

2.5. Canvas de Proposta de Valor (*Value Proposition Canvas*)

O Canvas de Proposta de Valor, elaborado pelo analista de negócios Alex Osterwalder, tem como objetivo elaborar propostas de valores que visam atender às dores e necessidades de ganho do seu cliente, buscando ajuda-lo a resolver seus problemas. As dores do cliente consistem nas emoções negativas do cliente. São os obstáculos que aparecem enquanto eles tentam realizar suas atividades. Esse canvas é dividido em dois lados: o direito, que objetiva entender o cliente; e o lado esquerdo, que procura descrever como você conseguirá criar valor para este cliente através de seus produtos e/ou serviços (ROSA, 2015).

Ambos os lados são divididos em três partes. O lado direito em: tarefas do cliente, dores do cliente e ganhos do cliente. Já o lado esquerdo é dividido em: produtos e serviços, alívio das dores e criadores de ganho.

As tarefas do cliente são as atividades que os clientes realizam ou no seu trabalho, ou na sua vida, podendo ser um problema que está tentando resolver. Existem três tipos de tarefas: tarefas funcionais, quando os clientes estão buscando realizar uma tarefa ou resolver um problema em questão; tarefas sociais ocorrem quando os clientes estão tentando melhorar sua imagem socialmente; e as tarefas emocionais, que acontecem quando os clientes estão buscando atender um estado emocional (ROSA, 2015).

Já as dores do cliente representam as dificuldades que os clientes encontram para realizar suas tarefas, podendo ser dores funcionais, emocionais ou complementares (ROSA, 2015).

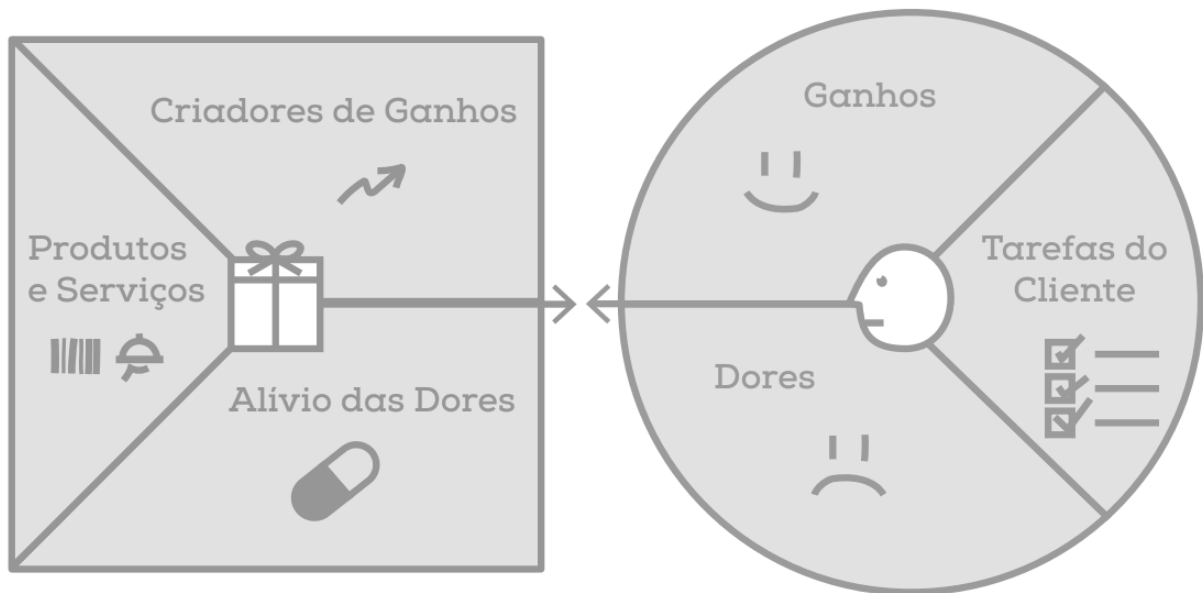
Por fim, os ganhos do cliente, que são divididos em quatro tipos: ganhos fundamentais, que são aqueles ganhos essenciais que seu cliente está esperando da sua solução, como por exemplo esperar que, com uma televisão, ele possa se entreter; ganhos esperados, representados pelos ganhos que os clientes esperam da sua solução, como por exemplo que a televisão tenha um design moderno; ganhos desejados são aqueles que superam as expectativas dos clientes. Eles pediriam, caso fossem perguntados, que a televisão seja *smart*, por exemplo; e por fim, os ganhos inesperados, que são aqueles que vão além da expectativa dos clientes, como uma

televisão que sugere uma programação específica pro usuário, de acordo com programas assistidos anteriormente (ROSA, 2015).

Já no lado esquerdo, estão os produtos e serviços, que podem ser: tangíveis (produtos físicos), virtuais (downloads, recomendações on-line), intangíveis (direitos autorais, garantia de qualidade) ou financeiros (fundos de investimento, serviços de financiamento). Encontram-se também neste lado o alívio das dores, que descreve como os produtos e/ou serviços criam valor ao aliviar as dores do cliente. E também os criadores de ganho, que representam os ganhos que os clientes adquirem ao utilizar o seu produto e/ou serviço (ROSA, 2015)

Segundo Rosa (2015), quando a solução certa é encontrada (lado esquerdo) para resolver o problema do cliente (lado direito) acontece o encaixe de mercado.

Figura 2 - Canvas de Proposta de Valor



Fonte: ROSA, p. 42, 2015

2.6. Canvas de Modelo de Negócio (*Business Model Canvas*)

De acordo com a cartilha do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) intitulada “O Quadro de Modelo de Negócios”, podemos considerar um negócio com um sistema, por ser composto por diversas partes ou funções e depende de todas elas para ser bem-sucedido. Já um modelo é uma descrição de um sistema. Essa definição pode ser tanto de forma linear como textos e números, quanto de forma visual, como um desenho ou um gráfico. Ainda segundo o mesmo documento, “o Modelo de Negócios nesse caso, é a possibilidade de

visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo.”

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização“. Alex Osterwalder e Yves Pigneur, juntamente com outros especialistas, criaram o livro Business Model Generation, referência fundamental para a criação de modelos de negócio, com a ferramenta “Quadro de Modelo de Negócios” (Business Model Canvas).

O Quadro é uma ferramenta para a criação de Modelo de Negócios e se divide em nove componentes básicos que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: oferta, clientes, infraestrutura e viabilidade financeira. Para cada área, existe uma questão a ser respondida, sendo a resposta um dos nove componentes. São elas: o que? Para quem? Como? Quanto? (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; SEBRAE, 2013).

A pergunta “o que” está relacionada diretamente com a área oferta, e procura responder qual será a proposta de valor do negócio. Já a questão “para quem”, vinculada com a área clientes, responde qual o segmento de cliente, quais os canais e como será o relacionamento com clientes. Ao responder à pergunta “como”, obtemos a infraestrutura necessária para o funcionamento do negócio através das parcerias principais, atividades principais e recursos principais. Por fim, a resposta da questão “quanto” refere-se à estrutura de custos e às fontes de receita, apresentando assim a viabilidade financeira (SEBRAE, 2013).

O primeiro componente, segmentos de clientes, diz respeito aos diferentes conjuntos de pessoas ou organizações que a organização procura alcançar, podendo ter um ou mais tipos de segmentos como por exemplo: mercado de massa; nicho de mercado; segmentado; diversificada; e plataforma multilateral. Este último é o foco deste trabalho. Ele atinge dois ou mais segmentos de clientes interdependentes. Ambos os segmentos são fundamentais para o funcionamento do modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Chegando no segundo componente do Business Model Canvas temos as propostas de valores, que consistem no motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Buscam satisfazer a necessidade dos segmentos de clientes ou resolver algum problema. Esse componente pode ser definido também como um

conjunto de benefícios que a organização oferece para seus clientes. Diferentes tipos de propostas de valor são: novidade, desempenho, personalização, “fazendo o que deve ser feito”, design, marca/status, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade e conveniência/usabilidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Já o terceiro componente, canais, representa de que forma a organização se comunica com os segmentos de clientes e entrega as propostas de valor. Existem cinco tipos de canais agrupados em dois segmentos: canais próprios, diretos e canais parceiros, indiretos. Dentro dos canais próprios diretos temos: equipe de vendas e vendas online. Já o grupo de canais parceiros indiretos encontramos: lojas próprias, lojas parceiras e atacados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O relacionamento com clientes, quarto componente do Business Model Canvas, determina como será estabelecido e mantido o relacionamento com cada segmento de cliente. Dentre as principais formas de relacionamento, se destacam: assistência pessoal, assistência personalizada, autosserviço, serviços automatizados, comunidades e cocriação ou coparticipação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; ROSA, 2015).

O quinto componente, fontes de receita, determina como se dará a forma de obtenção de dinheiro para cada segmento de cliente estabelecido. Vale ressaltar que cada segmento pode possuir uma fonte de receita diferente de outro. Existem dois modelos diferentes de fontes de receita que um modelo de negócio pode envolver: transações de pagamento único ou de renda recorrente, ou seja, resultante de pagamentos constantes, resultado de uma compra ou consumo frequente. As principais maneiras de gerar fontes de receita são: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/alugueis, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os recursos principais, ou recursos-chave correspondem ao sexto componente do quadro e eles descrevem os recursos fundamentais para o modelo de negócios funcionar, ou seja, que faça com que a empresa entregue suas propostas de valor aos seus segmentos de clientes. Estes recursos podem ser: físicos, como prédios, instalações, ferramentas, equipamentos, veículos, ponto de venda; financeiros, assim como dinheiro e linhas de crédito; intelectuais, como marcas, patentes e banco de dados; e/ou humanos, no que se diz respeito a pessoas, especialistas, consultores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; ROSA, 2015).

O sétimo componente refere-se às atividades-chaves que, assim como os recursos principais, são ações essenciais para o modelo de negócios operar com sucesso. Podem ser categorizadas em três formas: produção, que abrange o desenvolvimento, a fabricação e a entrega de produtos; resolução de problemas, tal como criar novas soluções para clientes específicos; e atividades de plataforma/rede, que estão relacionadas com empresas de desenvolvimento de software ou de serviços de internet (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; ROSA, 2015).

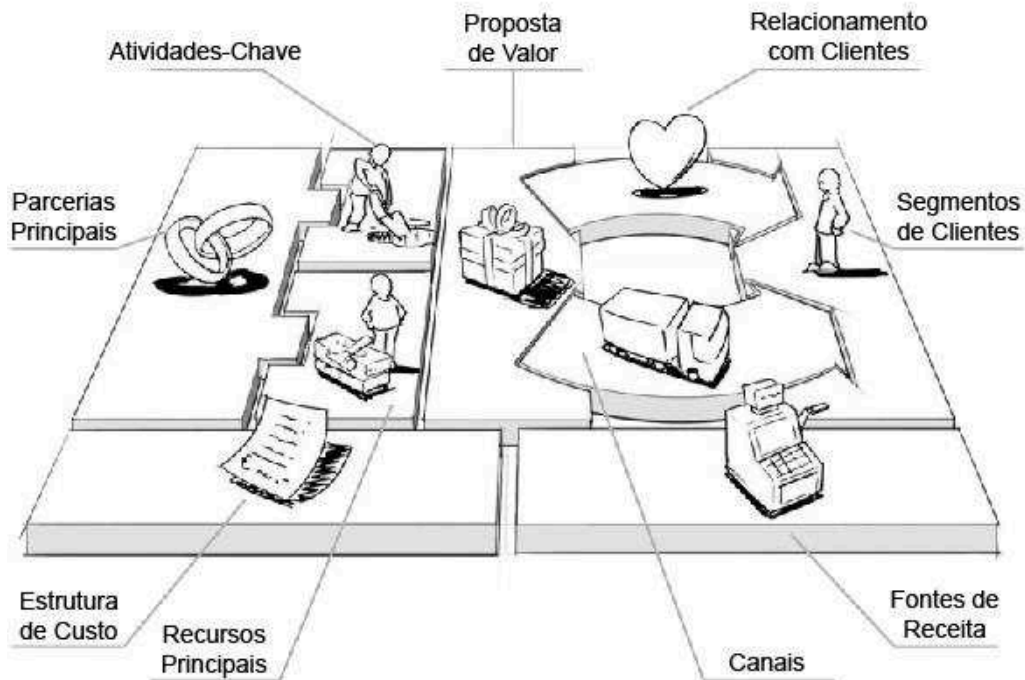
O penúltimo componente são as principais parcerias, que correspondem à rede de fornecedores e parceiros que colocam o modelo de negócios para operar, visto que é quase impossível uma empresa possuir todos os recursos de que precisa para funcionar sozinha. Existem três diferentes motivos para se buscar um aliado: otimização e economia de escala, redução de riscos e incerteza, e aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; ROSA, 2015).

O nono e último componente diz respeito à estrutura de custo, correspondendo a todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios. Uma empresa pode estar em duas estratégias de custos: orientada por custo, onde o objetivo é sempre que possível reduzir o custo, entregando uma proposta de valor de preço baixo, utilizando automação ou terceirização; e orientada por valor, objetivando a criação e entrega do maior valor possível para o cliente. Focando principalmente na inovação, qualidade, personalização e atendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; ROSA, 2015).

Como o Quadro de Modelo de Negócios utiliza pensamento visual, é possível vê-lo na forma de um desenho, diferente de um texto corrido, o que facilita a visualização do negócio. Outro fator importante a se destacar é que todos os blocos do Quadro estão interligados e se completam, tornando sua compreensão mais simples (SEBRAE, 2013)

Após a obtenção do Modelo de Negócios através do Quadro apresentado anteriormente, é feito o Plano de Negócio e, “através de uma análise e reflexão sobre ele, será possível perceber se a ideia original terá validade, se todas as partes se encaixam formando verdadeiramente um sistema” (SEBRAE, 2013, p. 13).

Figura 3 - Os 9 Componentes do Canvas



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 18 e 19

2.7. Plano de Negócio

Além de coragem, determinação e espírito empreendedor, para abrir um negócio é indispensável ter um bom plano de rota (SANTANA, 1993)

Santana (1993, p. 15) conceitua plano de negócio como “um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e sua viabilidade e facilitar sua implantação”.

“Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas” (ROSA, 2013, p. 13)

Outra definição de Plano de Negócio é apresentada por Siegel et al. (1991) e diz respeito a um documento idealizado com o propósito de mapear um curso de uma empresa para um determinado período de tempo.

Os públicos-alvo do Plano de Negócios são os fornecedores, os distribuidores, sócios e empregados, sócios em potencial, possíveis investidores. Mas o principal usuário do Plano de Negócios é, para Dolabela (2006, p. 77), “o próprio empreendedor, pois ele está diante de uma ferramenta que o faz mergulhar

profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões”.

Este documento ajudará a concluir se a ideia é viável e a procurar informações mais detalhadas sobre o ramo do negócio em questão, os produtos e/ou serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos. O plano de negócio, após finalizado, irá responder se vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio (ROSA, 2013)

Diferentes autores apresentam distintas estruturas de plano de negócios. Apesar de muito semelhantes, elas variam, principalmente, de acordo com o segmento da empresa e com o objetivo a que o documento é destinado. No quadro a seguir podemos observar a estrutura apresentada por três autores:

Figura 4 - Quadro Comparativo Estruturas Plano de Negócio

Dornelas (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capa 2. Sumário 3. Sumário executivo 4. O negócio 5. Dados financeiros 6. Anexos
Dolabela (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de marketing <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Análise de mercado 1.2. Estratégia de marketing 2. A empresa 3. Plano financeiro 4. Sumário executivo
Rosa (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumário executivo 2. Análise do mercado 3. Plano de marketing 4. Plano operacional 5. Plano financeiro 6. Construção de cenários 7. Avaliação estratégica 8. Avaliação do Plano de Negócio

Fonte: Elaborado pelo autor

A estrutura escolhida para a construção de um Plano de Negócios para o presente trabalho é a última, publicada pelo SEBRAE, de Rosa (2013), pelo fato de ser, dentre as três, a mais completa e se aplicar a Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME), além do autor deste trabalho já estar familiarizado com a mesma. No quadro abaixo é possível observar os elementos que compõe cada item da estrutura do plano de negócios, e que serão tratados detalhadamente a seguir.

Figura 5 - Estrutura Plano de Negócios SEBRAE

Sumário Executivo	Principais pontos do negócio
	Dados do empreendedor
	Missão da empresa
	Setor de atividade
	Forma jurídica
	Enquadramento tributário
	Capital social
	Fonte de recursos
Análise de Mercado	Estudo dos clientes
	Estudo dos concorrentes
	Estudo dos fornecedores
Plano de Marketing	Descrição dos principais produtos e serviços
	Preço
	Estratégias promocionais
	Estrutura de comercialização
	Localização do negócio
Plano Operacional	Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços
	Processos operacionais
	Necessidade de pessoal
Plano Financeiro	Estimativa dos investimentos fixos
	Capital de giro
	Investimento pré-operacional
	Investimento total
	Estimativa do faturamento mensal
	Estimativa dos custos de comercialização
	Estimativa dos custos com mão-de-obra
	Estimativa dos custos com depreciação
	Estimativa dos custos fixos operacionais mensais
	Demonstração de resultado do exercício (DRE)
Indicadores de viabilidade	
Construção de Cenários	Cenário pessimista
	Cenário otimista
Avaliação Estratégica	Análise da matriz FOFA

Fonte: Elaborado pelo autor

2.7.1. Sumário executivo

O sumário executivo é uma versão condensada do plano inteiro, é um resumo. Não é, contudo, uma declaração de fundo, introdução ou uma justificativa. Mesmo sendo a primeira parte do Plano de Negócios, deve ser a última etapa a ser realizada pois, só após o documento todo ter sido ponderado e redigido é que alguém será capaz de resumi-lo (SIEGEL et al., 1991; ROSA, 2013).

Nesta etapa estão contidos os seguintes pontos importantes: resumo dos principais pontos do plano de negócio; dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social; fontes de recursos (ROSA, 2013).

2.7.1.1. *Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio*

Aqui é feito um breve relato das principais características do plano, como por exemplo: o que é o negócio, quais os principais produtos e/ou serviços, quem serão seus principais clientes, onde será localizada a empresa, o montante de capital a ser investido, qual será o faturamento mensal, que lucro espera obter o negócio, em quanto tempo espera que o capital investido retorne (ROSA, 2013).

2.7.1.2. *Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições*

Neste ponto serão informados dados dos responsáveis pela administração do negócio, contendo uma apresentação de seu perfil, destacando seus conhecimentos, habilidades e experiências anteriores (ROSA, 2013).

2.7.1.3. *Dados do empreendimento*

Os dados do empreendimento necessários são o nome da empresa e o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) se a empresa já estiver registrada, caso contrário deverá ser indicado o seu Cadastro de Pessoa Física (CPF) (ROSA, 2013).

2.7.1.4. *Missão da empresa*

A missão da empresa consiste no papel que ela desempenha e qual sua área de atuação, bem como a razão da sua existência atualmente. Representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá um rumo ao negócio. Algumas perguntas podem auxiliar para definir qual a missão do negócio: qual o seu negócio?; quem é o consumidor?; o

que é valor para o consumidor? O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade, etc.

Um exemplo de missão de empresa para uma locadora de veículos: oferecer soluções em transporte, por meio do aluguel de carros, buscando a excelência (ROSA, 2013).

2.7.1.5. Setores de atividades

Corresponde à qual setor de atividade que a empresa vai operar, podendo ser, dentre os principais: agropecuária, indústria, comércio, prestação de serviços (ROSA, 2013).

2.7.1.6. Forma jurídica

O ponto inicial para a existência de uma empresa é a sua constituição formal. Portanto, é necessário definir qual será a sua forma jurídica, pois é ela que determina a maneira pela qual será tratada pela lei e seu relacionamento jurídico com terceiros. Dentre as formas jurídicas mais comuns para micro e pequena empresas estão: microempreendedor individual (MEI), empresário individual, empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) e sociedade limitada (ROSA, 2013).

2.7.1.7. Enquadramento tributário

Condiz com o regime tributário pelo qual a empresa será regulamentada. A escolha adequada do enquadramento tributário é essencial para que a empresa não pague impostos a mais do que o necessário nem tenha problemas com a receita. Dentre os mais comuns, estão: o Simples Nacional, onde se enquadram as empresas com receita bruta anual de até R\$ 3,6 milhões; microempresa (ME), a qual a pessoa jurídica possui receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil; Empresa de Pequeno Porte (EPP), para empresas com receita bruta anual acima de R\$ 360 mil e abaixo de R\$ 3,6 milhões; e Microempreendedor Individual, onde a pessoa tem como receita bruta anual inferior a R\$ 60 mil (ROSA, 2013).

2.7.1.8. Capital social

Representa todos os recursos colocados pelos proprietários para a montagem do negócio, como dinheiro, equipamentos e ferragens. Caso seja formada uma

sociedade, é necessário determinar o valor do capital que cada sócio investirá e seu percentual (ROSA, 2013).

2.7.1.9. *Fonte de recursos*

Deverão estar descritos quais as maneiras para a obtenção dos recursos utilizados para a implantação da empresa, sendo recursos próprios, que envolve a aplicação por parte dos proprietários de todo o capital necessário para a abertura da empresa, ou recursos de terceiros, que compreende na busca de investidores ou empréstimos junto a instituições financeiras (ROSA, 2013).

2.7.2. Análise de mercado

É feito um estudo do público-alvo, ou seja, os clientes e seu comportamento de compra, assim como também do mercado de fornecedores e concorrentes, para ter uma ideia do posicionamento do mercado (CHIAVENATO, 2015)

2.7.2.1. *Estudo dos clientes*

Uma vez que sem clientes uma empresa não sobrevive por muito tempo, esta é uma das etapas mais importantes do plano. Clientes não compram somente produtos, mas sim soluções para algo que precisam ou desejam. Para saber quais são essas soluções e conhecer melhor o público alvo, alguns passos devem ser seguidos, como identificar: as características gerais dos clientes, como a faixa etária e renda para pessoas físicas e qual ramo de atuação e capacidade de pagamento para pessoas jurídicas; os interesses e comportamentos dos clientes como por exemplo o que costumam comprar e que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço; o que leva essas pessoas a comprar, podendo ser preço, marca e/ou prazo de entrega; onde estão os seus clientes, se é apenas na sua cidade, estado ou país (ROSA, 2013).

2.7.2.2. *Estudo dos concorrentes*

Concorrentes são aquelas empresas atuantes no mesmo mercado que você e que procuram satisfazer as necessidades de seus clientes oferecendo produtos ou serviços com características semelhantes. Ao observar a atuação da concorrência, é possível identificar suas boas práticas e deficiências e, com isso, aprender lições importantes. Alguns pontos a serem observados dos concorrentes, e depois

comparados com a sua empresa, são: qualidade dos materiais empregados, preço cobrado, localização, atendimento prestado e garantias oferecidas (ROSA, 2013).

2.7.2.3. Estudo dos fornecedores

Para o estudo do mercado fornecedor, é preciso analisar todas as pessoas e empresas que irão fornecer tanto matérias-primas, quanto equipamentos, para serem utilizados na fabricação ou venda de produtos e serviços. Potenciais fornecedores podem ser encontrados em catálogos telefônicos, feiras ou na internet. Questões que devem ser levadas em consideração na hora de priorizá-los, são: quais são os fornecedores? O que eles oferecem? Quais as condições de fornecimento: localização, preço, prazo de entrega, condições de pagamento? (DOLABELA, 2016; ROSA, 2013).

2.7.3. Plano de marketing

2.7.3.1. Descrição dos principais produtos e serviços

Visa informar os principais itens que serão fabricados e vendidos ou os serviços que serão prestados e suas características. Para os itens, a informações podem ser descritos: tamanho, cor, modelo, embalagem, etc.; já para serviços os dados necessários são: quais os serviços prestados, suas características e as garantias oferecidas (ROSA, 2013).

2.7.3.2. Preço

Determinar o preço de venda dos seus produtos é um dos tópicos fundamentais para o seu negócio ter sucesso. As vendas, e conseqüentemente as receitas, dependerão deste fator (CASAROTTO FILHO, 2002).

Corresponde ao valor que o consumidor está disposto a pagar pelo bem ou serviço que você irar oferecer. Após descobrir qual é esse valor, é possível fazer uma análise e verificar se o seu preço oferecido está compatível com aqueles praticados pelos fornecedores (ROSA, 2013).

2.7.3.3. Estratégias promocionais

A promoção é conceituada, por Dolabela (2006, p. 181), como “todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou a utilizar determinado serviço. Algumas estratégias promocionais que poderão ser

utilizadas são: propaganda, divulgação pela internet, mala direta, *merchandising*, catálogos, promoção de vendas, venda pessoal (DOLABELA, 2006; ROSA, 2013). A estratégia promocional a ser utilizada dependerá da disponibilidade financeira, do tipo de produto, da complexidade referente ao uso, da necessidade de consumo do produto, do seu preço ou ainda do estágio de ciclo de vida (KOTLER, 1974 apud CASAROTTO FILHO, 2002).

2.7.3.4. *Estrutura de comercialização*

A estrutura de comercialização corresponde aos canais de distribuição, ou seja, como o produto ou serviço chegará aos consumidores (ROSA, 2013). A distribuição envolve todas as atividades associadas com a transferência do produto desde a sua fabricação até o consumidor final. Poderão ser utilizados desde canais de distribuição simples, onde a indústria entrega diretamente ao consumidor, como canais de distribuição mais complexos, envolvendo, além da indústria e do consumidor, atacadistas, distribuidores, varejistas. A escolha do canal ideal para o seu negócio dependerá de qual produto se trata, das características do mercado, de concorrentes e intermediários e também da política da empresa (DOLABELA, 2006).

2.7.3.5. *Localização do negócio*

Neste ponto deve-se identificar qual é o melhor local para a instalação do seu negócio e justificar os motivos para tal escolha. A seleção do local ideal dependerá do ramo de atividade do negócio. Caso a localização seja crucial para o sucesso do seu negócio, alguns fatores devem ser levados em consideração: facilidade de acesso, de comunicação e visibilidade; infraestrutura de serviços como energia elétrica e telefone; a proximidade com os concorrentes; o fluxo de pessoas que transitam na região (ROSA, 2013; SANTANA, 1993).

2.7.4. Plano operacional

A operacionalização do negócio envolve decisões referentes ao layout ou arranjo físico, capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços, processos operacionais e necessidade de pessoal.

2.7.4.1. *Layout ou arranjo físico*

É através do layout ou arranjo físico que será definida a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos de das pessoas no espaço disponível. Diversos benefícios são encontrados com um arranjo físico eficaz, como o aumento da produtividade, a diminuição do desperdício e do retrabalho, maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas e a melhoria na comunicação entre os setores e as empresas (ROSA, 2013).

Enquanto o layout de uma loja física se assemelha à planta baixa de um apartamento ou uma casa, no caso do *e-commerce* podemos aplica-lo à interface de um site, representando a disposição dos elementos da página.

2.7.4.2. *Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços*

É de extrema importância estabelecer qual a capacidade produtiva de uma empresa, para saber o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a atual estrutura e então diminuir a ociosidade e o desperdício (ROSA, 2013). Segundo Chiavenato (2015), a capacidade produtiva representa a capacidade máxima que a empresa consegue atingir com a utilização de todos os recursos disponíveis, como instalações e equipamentos. Para um *e-commerce*, a capacidade produtiva está diretamente relacionada ao servidor onde o site está hospedado e quantos visitantes são suportados simultaneamente, e também à quantidade de fornecimento/produção dos itens comercializados.

2.7.4.3. *Processos operacionais*

Aqui deveram ser registradas todas as atividades exercidas pela empresa, descrevendo, etapa por etapa, como será a prestação de serviços, fabricação de produtos e, inclusive, suas rotinas administrativas. Deverá definir também quem serão os responsáveis por determinados trabalhos e quais os recursos necessários (ROSA, 2013).

2.7.4.4. *Necessidade de pessoal*

Fica exposta aqui a projeção de pessoal necessária para o bom funcionamento do negócio, abrangendo sócios e pessoas a serem contratadas. É importante verificar a disponibilidade da mão-de-obra qualificada na região (ROSA, 2013).

Gerenciar equipes é uma das tarefas mais importantes para o empreendedor, principalmente porque cada pessoa é única, com sua individualidade, sua personalidade, sua história e suas experiências, assim como seus objetos pessoais, suas habilidades, etc (CHIAVENATO, 2015, p. 158)

2.7.5. Plano financeiro

2.7.5.1. *Estimativa dos investimentos fixos*

Condiz com todos os bens que serão comprados para que o negócio opere de maneira apropriada, incluindo a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado. Poderão estar relacionados equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos (ROSA, 2013).

2.7.5.2. *Capital de giro*

É o total de todos os recursos necessários para o funcionamento normal da empresa. Estão incluídos nesta sessão a compra de matérias-primas, mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Corresponde à soma dos estoques iniciais, materiais indispensáveis para a fabricação dos produtos ou mercadorias vendidas pela empresa, e o caixa mínimo, sendo o capital de giro próprio necessário para movimentação do negócio, ou ainda, uma reserva inicial de caixa (ROSA, 2013).

2.7.5.3. *Investimentos pré-operacionais*

“São gastos que o empreendedor efetua antes da sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação” (DOLABELA, 2006, p. 211).

Exemplos de investimentos pré-operacionais podem ser despesas com reforma e taxas de registro da empresa (ROSA, 2013).

2.7.5.4. *Investimento total (resumo)*

Compreende na soma dos três pontos vistos até então: estimativa dos investimentos fixos, capital de giro e estimativa de investimentos pré-operacionais. Após esta soma, deverá ficar explícita a quantia vinda de recursos próprios e recursos de terceiros (ROSA, 2013).

2.7.5.5. *Estimativa do faturamento mensal*

Para estimar quanto o seu negócio irá faturar por mês, é preciso calcular a quantidade de produtos a serem oferecidos e multiplica-lo pelo seu preço de venda, que deve se basear em informações do mercado, considerando o preço praticado pelos concorrentes diretos e quanto os potenciais clientes estão dispostos a pagar (ROSA, 2013).

2.7.5.5.1. *Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações*

É calculado o custo com materiais, como matéria-prima e embalagens, gastos para cada unidade fabricada. Estes custos, assim como as mercadorias em um comércio, são variáveis, alterando de acordo com o volume produzido (ROSA, 2013).

2.7.5.6. *Estimativa dos custos de comercialização*

Os custos de comercialização são os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. Assim como os custos estimados no ponto anterior, estes gastos são variáveis e, para calculá-los, é necessário aplicar sobre o total de vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões (ROSA, 2013).

2.7.5.7. *Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas*

Aqui são calculados os custos com materiais diretos (CMD), para a indústria, e/ou os custos das mercadorias vendidas (CMV), para o comércio. Estes custos constituem o valor que deverá ser baixado dos estoques para a sua venda efetiva. São calculados multiplicando a quantidade estimada de vendas pelo custo de fabricação ou aquisição. Estes gastos variam conforme o volume de vendas ou de produção (ROSA, 2013).

2.7.5.8. *Estimativa dos custos com mão-de-obra*

O custo total de mão-de-obra corresponde ao montante dos gastos com as pessoas que irão trabalhar na empresa. Para estimar este custo, é necessário determinar quanto cada empregado receberá e aplicar, sobre este valor, o percentual relativo aos encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.) (ROSA, 2013).

2.7.5.9. *Estimativa dos custos com depreciação*

A depreciação é, de acordo com Dolabela (2006, p. 221), “um procedimento que define um valor que a empresa reconhece como perda, por desgaste dos recursos utilizados. Para cada recurso é estipulado um percentual de perda por ano, conforme previsão de durabilidade ou vida útil”.

Para calcular este valor é preciso primeiro determinar o tempo médio de vida útil (em anos) para cada bem (máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, veículos, etc.). Depois, dividir o valor total do bem pela sua vida útil estimada no passo anterior. Assim, será obtido o custo de depreciação anual. Para determinar o custo mensal, basta dividir este valor por 12 (ROSA, 2013).

2.7.5.10. *Estimativa dos custos fixos operacionais mensais*

Segundo Dolabela (2006, p. 217) custos fixos “são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. São aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida”. Alguns exemplos são: aluguel, energia, salários, telefone, pró-labore da diretoria e serviços de terceiros.

2.7.5.11. *Demonstrativo de resultados*

Aqui ficará evidente se, após reunir todas as informações sobre as estimativas de faturamento e custo (fixos e totais), a empresa irá operar com lucro ou prejuízo (ROSA, 2013).

2.7.5.12. *Indicadores de viabilidade*

Os indicadores de viabilidade são: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.

2.7.5.12.1. Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio ocorre no momento em que as receitas e os custos são iguais. Ele corresponde ao nível de faturamento necessário para que a empresa atenda, com seus próprios meios, às suas obrigações de caixa, atingindo então um lucro operacional igual a zero (DOLABELA, 2006; SIEGEL et al., 1991).

Para chegar neste valor, é preciso dividir o custo fixo total pelo índice da margem de contribuição. Para chegar neste índice, por sua vez, primeiro deverá

subtrair o custo variável total da receita total. E então, dividir este valor encontrado pela receita total (ROSA, 2013).

2.7.5.12.2. Lucratividade

O índice de lucratividade é calculado dividindo o lucro líquido pela receita total e, depois, multiplicar este valor encontrado por 100. Se uma empresa possui uma boa lucratividade, conseqüentemente apresentará maior capacidade de competir, podendo realizar, por exemplo, então mais investimentos em divulgação ou na aquisição de novos equipamentos (ROSA, 2013)

2.7.5.12.3. Rentabilidade

Representa o retorno de capital investido aos sócios. Para calculá-lo basta dividir o lucro líquido anual pelo investimento total e, depois, multiplicar este valor por 100. O valor encontrado será o percentual de retorno ao ano (ROSA, 2013)

2.7.5.12.4. Prazo de retorno do investimento

Estabelece qual o tempo necessário para que o empreendedor recupere o dinheiro gasto no investimento inicial. Este indicativo também é conhecido como *payback*. O prazo é calculado dividindo o investimento total pelo lucro líquido (ano) (DOLABELA, 2006; ROSA, 2013).

2.7.6. Construção de cenários

“Cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto das circunstâncias que podem vir a ocorrer” (PORTER, 1986 apud CASAROTTO FILHO, 2002). Na construção dos cenários é importante levar em consideração as seguintes possibilidades: as vendas serem menores do que o previsto nos primeiros meses, estratégias de marketing não surtirem os efeitos esperados no curto prazo, possíveis reações dos concorrentes (ROSA, 2013).

Com o plano de negócio concluído, deverão ser simulados valores e situações diversas para a empresa, em cenários pessimistas, onde ocorra uma queda nas vendas e/ou aumento dos custos, e cenários otimistas, os quais apresentem um crescimento do faturamento e diminuição das despesas. Após a criação desses cenários, é possível criar tantas simulações quanto for preciso para pensar em ações

para evitar e prevenir-se das adversidades ou então para potencializar as situações favoráveis. Ter sempre alternativas é essencial (ROSA, 2013).

2.7.7. Avaliação estratégica

2.7.7.1. *Análise da matriz FOFA*

A matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos, Ameaças) corresponde em inglês, à matriz SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities e Threats*). É uma ferramenta de análise que busca relacionar os ambientes internos e externos à organização. Para a sua elaboração serão apontados pontos fortes e pontos fracos da empresa (ambiente interno), e oportunidades e ameaças quanto ao ambiente externo (ROSA, 2013; MÜLLER, 2014)

A sua concepção deverá ser feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais, onde em cada quadrado são registrados pontos positivos e negativos para a implantação do negócio. Para os pontos fortes, são apontadas as características internas da empresa ou de seus sócios que significam vantagens competitivas frente aos seus concorrentes ou facilidades em atingir os objetivos internos. Já as oportunidades, são as situações positivas do ambiente externo que facilitam o alcance dos objetivos da empresa ou que melhorem a sua posição no mercado. Em relação aos pontos negativos, as fraquezas representam os fatores internos que colocam a empresa em desvantagem sobre a concorrência ou que dificultam a sua atuação no ramo escolhido. E as ameaças são situações prejudiciais que colocam a empresa à frente de dificuldades que resultam na perda de mercado ou redução da lucratividade (ROSA, 2013).

2.7.8. Avaliação do Plano de Negócio

O plano de negócio deverá ser consultado e acompanhado constantemente. Deverá responder se vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio. Por isso, o plano de negócios deverá ser sempre adaptado, corrigido e alterado frente às mudanças que ocorrem no mundo e no mercado (ROSA, 2013).

2.8. **Considerações Teóricas**

Após conhecer os assuntos apresentados neste capítulo, o leitor está apto ao restante do trabalho. Conceitos como *e-commerce*, *marketplace* e eventos são de vital

importância para o bom entendimento do ambiente em que se encontra o plano de negócios apresentado no capítulo 5.

Entender também a concepção de canvas de proposta de valor, canvas de modelo de negócios e plano de negócios ajudará numa melhor compreensão de assuntos práticos tratados neste estudo.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é abordada a metodologia utilizada para a realização deste trabalho. São apontadas, a respeito da classificação do tipo de pesquisa, a natureza, os objetivos, a abordagem e a estratégia da pesquisa. Já quanto aos procedimentos metodológicos, são apontadas as técnicas de coleta e análise de dados e os sujeitos de estudo.

3.1. Quanto à Classificação

A classificação do tipo de pesquisa realizada neste trabalho envolve sua natureza, seus objetivos, sua abordagem e a estratégia de pesquisa.

3.1.1. Quanto à natureza da pesquisa

A pesquisa em questão é considerada de natureza aplicada, pois de acordo com Ramos (2009, p. 183), “é executada por questões imediatas, de cunho prático, busca soluções para problemas concretos”.

3.1.2. Quanto aos objetivos da pesquisa

Os objetivos podem ser classificados como exploratório-descritivos, visto que determinadas partes do trabalho são de cunho exploratório, e outras, descritivo.

A pesquisa exploratória, de acordo com Ramos (2009), tem como finalidade promover uma aproximação ao problema exposto visando torná-lo explícito. No caso deste trabalho, a pesquisa exploratória foi utilizada na fundamentação teórica.

Já a pesquisa descritiva aparece na descrição do negócio a ser implementado. Para Almeida (2014, p. 26) a pesquisa descritiva busca descrever o objeto/sujeito de estudo, assim como suas características e problemas relacionados, apresentando, com a maior precisão possível, os fatos e fenômenos encontrados. Neste trabalho a pesquisa descritiva esteve presente na obtenção de informações através de questionários aplicados à população e entrevistas realizadas com gestores de empresas.

3.1.3. Quanto à abordagem da pesquisa

Este plano de negócios apresenta uma abordagem de pesquisa mista, utilizando tanto métodos quantitativos quanto qualitativos. O método quantitativo é usado para descobrir quantas pessoas utilizam determinado produto ou serviço ou se

têm interesse em um novo conceito, tanto de produto quanto de serviço (ZANELLA, 2011).

A abordagem qualitativa aparece também neste trabalho uma vez que ela apresenta o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento principal (GODOY, 1995). Ramos (2009) afirma que este tipo de pesquisa é mais adequado para o entendimento contextual do fenômeno estudado, seguindo um processo indutivo, não havendo hipóteses a serem comprovadas.

3.1.4. Quanto à estratégia de pesquisa

A estratégia deste plano de negócios é o estudo de caso pois “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2012, p. 37).

3.2. Quanto aos Procedimentos Metodológicos

São apresentados as técnicas de coleta e análise de dados e o sujeito de estudo da pesquisa em questão.

3.2.1. Quanto às técnicas de coleta de dados

Diversas técnicas de coletas de dados foram utilizadas para a melhor realização deste trabalho. Para a fundamentação teórica foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Já para o conhecimento do público alvo e coleta de dados para a verificação da viabilidade deste plano de negócios, foram aplicados questionários com a população e entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas prestadoras de serviços.

Os questionários aplicados à população, visaram descobrir seus gostos, preferências e carências. Foram 134 respondentes, onde o público majoritário é composto por universitários. Este questionário foi disparado via web para conhecidos do autor deste trabalho, e em um grupo de universitários no Facebook. Já as entrevistas foram aplicadas com 7 gestores de empresas relacionadas ao tema deste trabalho, como, confeitarias, serviços de buffet, serviço de garçom, entre outros, para descobrir quais os serviços prestados, suas dificuldades, média de clientes mensais e questões referente à plataforma.

O pesquisador, de acordo com Boni e Quaresma (2005), deve unir perguntas abertas e fechadas, dando ao informante a possibilidade de dissertar sobre o tema. O

pesquisador precisa, sobretudo, seguir um conjunto de questões previamente definidas, porém em um ambiente equivalente ao de uma conversa informal.

As questões presentes no questionário e as perguntas da entrevista semiestruturada estão presentes, no final deste trabalho, nos apêndices A e C.

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Mediante procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno (GIL, 2012, p. 119)

3.2.2. Quanto às técnicas de análise de dados

Para as técnicas de análises dos dados quantitativos, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva. Já para os dados qualitativos, foram utilizados dois tipos de análises: documental e de conteúdo.

3.2.3. Quanto ao objeto/sujeito de estudo

São considerados sujeitos de estudo os indivíduos participantes de uma pesquisa que serão objetos de coleta de dados (APPOLINÁRIO, 2011). No caso do presente trabalho, os sujeitos de estudo são as empresas fornecedoras de produtos para realização de eventos e seus respectivos clientes.

3.3. **Etapas do Projeto**

Como dito anteriormente, foi realizada uma pesquisa de mercado, com os dois públicos deste trabalho: consumidores finais e prestadores de serviços no ramo de eventos. Com isso, temos as seguintes etapas:

- a) Criação de questionário para pesquisa com consumidores finais;
- b) Aplicação do questionário;
- c) Criação de roteiro para entrevista semiestruturada com empresários no setor de prestação de serviço em eventos;
- d) Realização da entrevista;
- e) Análise dos dados coletados no questionário;
- f) Análise das respostas obtidas nas entrevistas

A partir desta pesquisa de mercado e a análise dos dados coletados, foi possível elaborar o modelo de negócios que é apresentado no capítulo seguinte e, mais adiante, o plano de negócio.

4. MODELO DE NEGÓCIO

Neste tópico é apresentado o *Business Model Canvas* (Modelo de Negócio), conforme descrito no item 2.6 deste trabalho, assim como seus respectivos componentes detalhados: segmentos de mercado, proposta de valor, canais, relações com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, recursos chave, parcerias chave e estrutura de custos.

Conforme SEBRAE (2013), primeiramente elaboram-se um Modelo de Negócios e em seguida o Plano de Negócios, no qual a partir de uma “análise e reflexão sobre ele, será possível perceber se a ideia original terá validade, se todas as partes se encaixam formando verdadeiramente um sistema” (SEBRAE, 2013, p. 13)

Neste sentido, o modelo de negócios (ver figura 6) é proposto a partir de entrevistas e conversas com donos de empresas prestadoras de serviços para a organização de eventos, questionários com clientes consumidores, e pesquisas bibliográficas a respeito do assunto.

4.1. Segmentos de Mercado

Por ser uma plataforma multilateral, atende a dois segmentos de mercado interdependentes: prestadores de serviço e consumidores. Ambos são necessários para a plataforma funcionar.

4.2. Proposta de Valor

O negócio busca conectar prestadores de serviço e consumidores, facilitando assim o processo de compra. Para os prestadores de serviço, existe um aumento de visibilidade do negócio. Já para os consumidores, é fornecido o acesso facilitado a um grande número de produtos e serviços.

4.3. Canais

Os canais deste negócio são via aplicativos *web* e *mobile*.

4.4. Relações com Clientes

A estratégia aplicada aqui é a Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management, CRM*), colocando-os como foco do negócio, buscando atendê-los da melhor forma possível.

Figura 6 - Canvas de Modelo de Negócio

Parceiros-Chave 	Atividades-Chave 	Proposta de Valor 	Relacionamento com o Cliente 	Segmentos de Cliente 
Prestadores de serviço	Desenvolvimento e manutenção de software;	Conectar prestadores de serviços e consumidores;	CRM	Prestadores de serviço;
	Marketing	Facilitar o processo de compra		Consumidores finais;
				Organizadores de evento
	Recursos-Chave 	Aumento de visibilidade do negócio;	Canais 	
	Marca;	Acesso a um grande número de produtos e serviços	Web App	
	Equipe de suporte;		Mobile App	
Plataforma;				
Contrato com prestadores de serviço				
Estrutura de Custos 		Fontes de Receita 		
Desenvolvimento da plataforma;		% sobre as vendas		
Colaboradores;				
Marketing;				
Aluguel;				
Notebooks;				
Reserva inicial				

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5. Fontes de Renda

A fonte de renda é atribuída à uma taxa de corretagem, ou seja, uma porcentagem sobre as vendas é cobrada por parte dos prestadores de serviço. Essa taxa será de 10%. Assim, só é cobrado de um segmento de mercado, fazendo com que os consumidores não paguem nada para utilizar a plataforma.

4.6. Recursos-Chave

Os recursos chaves deste negócio, que possibilitam que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcançando os mercados e mantendo um relacionamento com os segmentos de cliente, são: marca, pois é necessária uma marca consolidada para que novos clientes sejam atraídos; equipe de suporte, que

dará todo apoio aos clientes e correções de possíveis erros; plataforma, na qual funcionará o negócio em si; e contrato com prestadores de serviços, para a inclusão de novos prestadores na plataforma.

4.7. Atividades-Chave

As ações mais importantes e necessárias para o negócio funcionar são: desenvolvimento e manutenção da plataforma e ações de *marketing*.

4.8. Parcerias-Chave

A parceria chave, necessária para o funcionamento do negócio, consiste nos prestadores de serviços, sem os quais, não há o que oferecer para os consumidores comprarem.

4.9. Estrutura de Custo

Representa todos os custos envolvidos no funcionamento do modelo de negócio: desenvolvimento de *software* e manutenção, equipe de suporte, *marketing*.

Assim sendo, a seguir, este modelo de negócio será melhor explorado tecnicamente a fim de se detalhar os principais pontos do negócio, a análise de mercado feita com clientes e prestadores de serviços, estudo dos concorrentes, plano de marketing, de operação e financeiro e a construção de cenários pessimista e otimista.

5. PLANO DE NEGÓCIO

A partir do modelo de negócios previamente definido no item anterior, o plano de negócios apresentado a seguir foi construído com o intuito de servir como instrumento para a validação do negócio, traçando um retrato fiel do mercado atual de eventos.

5.1. Sumário Executivo

5.1.1. Principais pontos do negócio

O negócio consiste em uma plataforma online, um *marketplace*, que une duas vertentes do mercado de organização de eventos: prestadores de serviços (bebidas, bolos e tortas, docinhos, salgadinhos, serviço de buffet, serviço de garçom) e seus respectivos consumidores finais. A plataforma visa facilitar a contratação destes serviços aos consumidores finais e também um aumento na divulgação desses prestadores de serviços. Por isso, funcionará em duas partes, com uma plataforma voltada aos prestadores de serviços e outra para os consumidores finais.

A empresa inicialmente se instalará em um escritório compartilhado (*coworking*) e o capital investido será de R\$ 145.000,00. Espera-se alcançar o ponto de equilíbrio no mês 12 e o retorno sobre o total investido, no mês 24.

5.1.2. Dados do empreendedor, experiência profissional e atribuições

Henrique Mattos e Silva possui 23 anos e está concluindo o curso de Administração este ano na Universidade Federal de Santa Catarina. Já trabalhou no ramo alimentício com atendimento direto ao cliente em duas oportunidades. Possui experiência em atividades administrativas empresariais, visto que trabalhou por quase três anos nessa função, em contato direto com a chefia da organização.

5.1.3. Missão da empresa

Oferecer solução na contratação de serviços para a organização de eventos, por meio de uma plataforma informatizada, unindo de uma forma eficiente prestadores de serviços e contratantes.

5.1.4. Setor de atividade

O setor de atuação da empresa é o de prestação de serviços.

5.1.5. Forma jurídica

Pelo fato de apresentar apenas um sócio, a empresa possui a forma jurídica de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli).

5.1.6. Enquadramento tributário

O regime tributário pelo qual a empresa se enquadra é o Simples Nacional, visto que ele é mais simplificado e possui uma tributação menor em relação a outros regimes, como por exemplo Lucro Real e Lucro Presumido.

5.1.7. Capital social

O total de capital social investido pelo empreendedor será de R\$ 145.000,00. O investimento inicial será destinado ao desenvolvimento da plataforma em uma *Software House* e funcionamento dos primeiros meses de empresa.

5.1.8. Fonte de recursos

Todos os recursos investidos na abertura da empresa serão provenientes do empreendedor, não havendo a necessidade de obtenção de recursos de terceiros. O valor necessário para a operação da empresa durante seu período de estabelecimento, que abrange desde o início de suas atividades até o momento de ponto de equilíbrio, é de R\$ 135.094,12.

5.2. Análise de Mercado

5.2.1. Estudo dos clientes

Pelo fato de a empresa possuir dois tipos de clientes, os prestadores de serviços e os consumidores finais, os primeiros serão tratados como fornecedores do negócio e os últimos, como clientes.

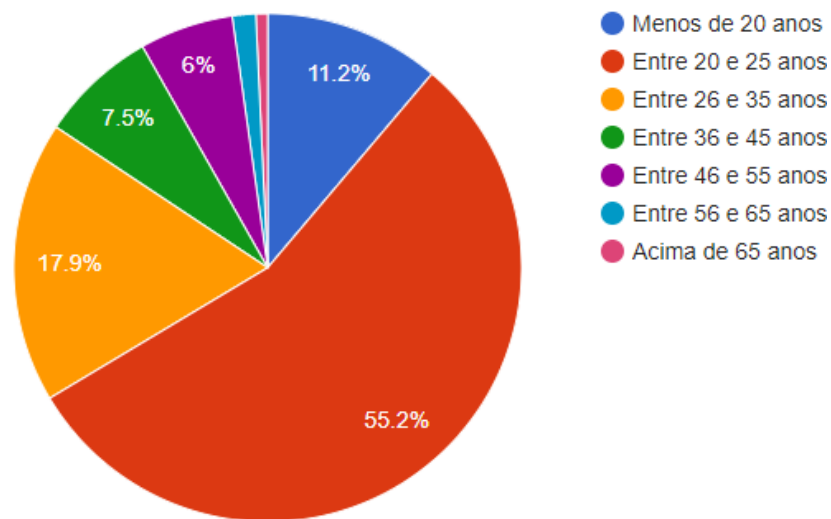
Foi realizada uma pesquisa com clientes para descobrir quais suas características gerais, como idade, sexo, renda familiar e ocupação, assim como também suas características de consumo dos produtos e serviços ofertados pelos prestadores de serviço alvo desta plataforma.

Ao todo, 134 questionários foram respondidos e muitas conclusões puderam ser tiradas por meio de uma análise das respostas, como veremos a seguir.

Em relação à idade dos respondentes, a grande maioria, 74 respostas (correspondente a 55,2%), foram de um público com idade entre 20 e 25 anos. Em seguida aparece o público com idade entre 26 e 35 anos (24 respostas, 17,9%) e, depois, as pessoas com idade abaixo de 20 anos (15 respostas, 11,2%).

Gráfico 1 - Questionário Idade

1) Qual a sua idade?

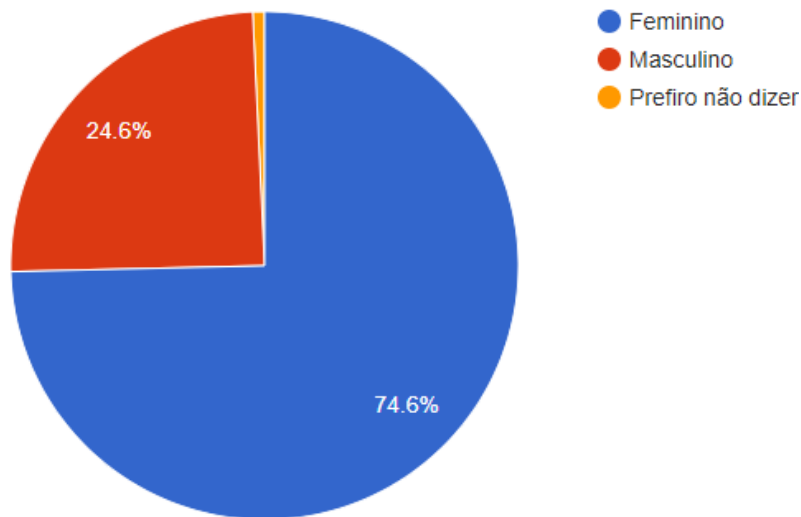


Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao sexo dos respondentes, prevalece o público feminino, com 100 respostas (74,6%) contra 33 respostas do público masculino (24,6%). Apenas uma pessoa preferiu não informar.

Figura 7 - Gráfico Questionário Sexo

2) Qual o seu sexo?

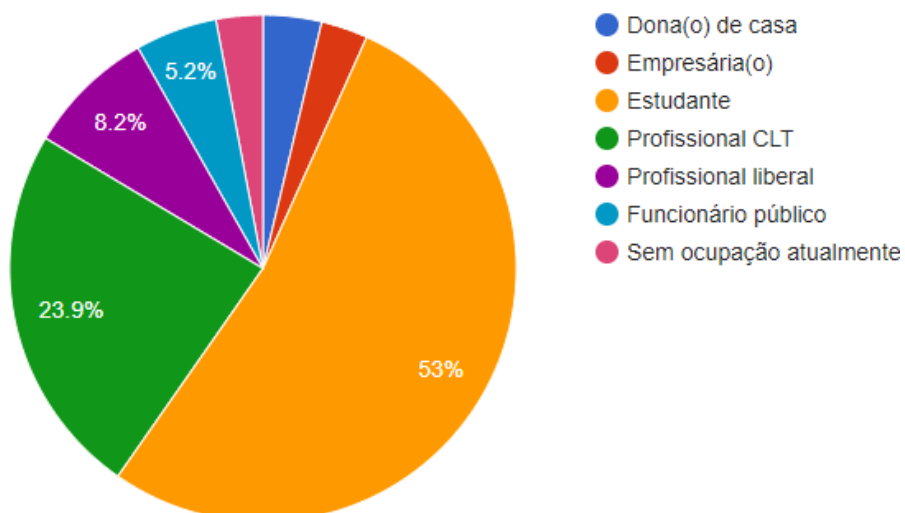


Fonte: Elaborado pelo autor

No que se diz respeito à ocupação, a maioria assinalou como estudante, com 71 respostas (53%), seguido dos profissionais CLT apresentando 32 respostas (23,9%).

Gráfico 2 - Questionário Sexo

3) Qual sua ocupação?



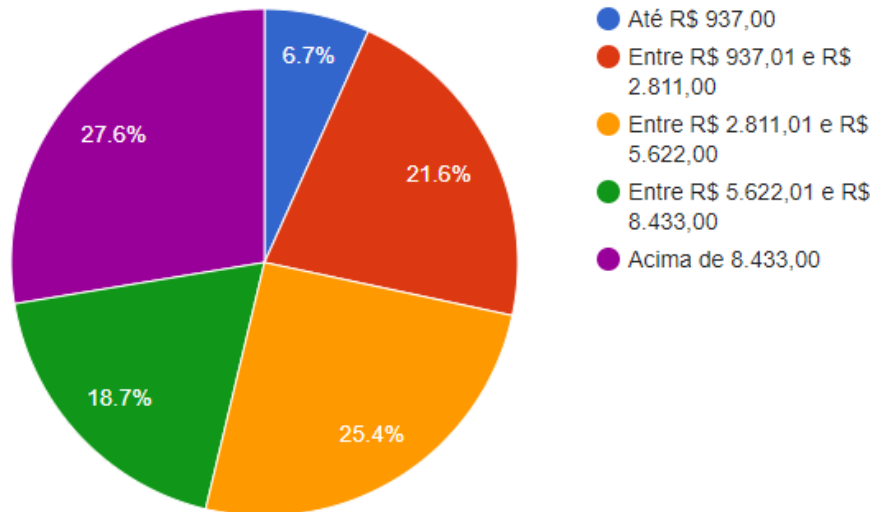
Fonte: Elaborado pelo autor

E sobre a renda familiar dentre as 5 opções apresentadas, 4 se destacaram quase que por igual. Destaca-se como a resposta com mais escolhas a opção de

renda familiar acima de 9 salários mínimos (R\$ 8.433,00). Abaixo segue o gráfico para uma melhor visualização das demais respostas.

Gráfico 3 - Questionário Renda Familiar

4) Qual é sua renda familiar mensal?



Fonte: Elaborado pelo autor

Estas quatro primeiras perguntas foram a respeito das características gerais do perfil dos respondentes. As próximas questões buscaram compreender o comportamento destas pessoas quando o assunto é a contratação de serviços para a organização de eventos.

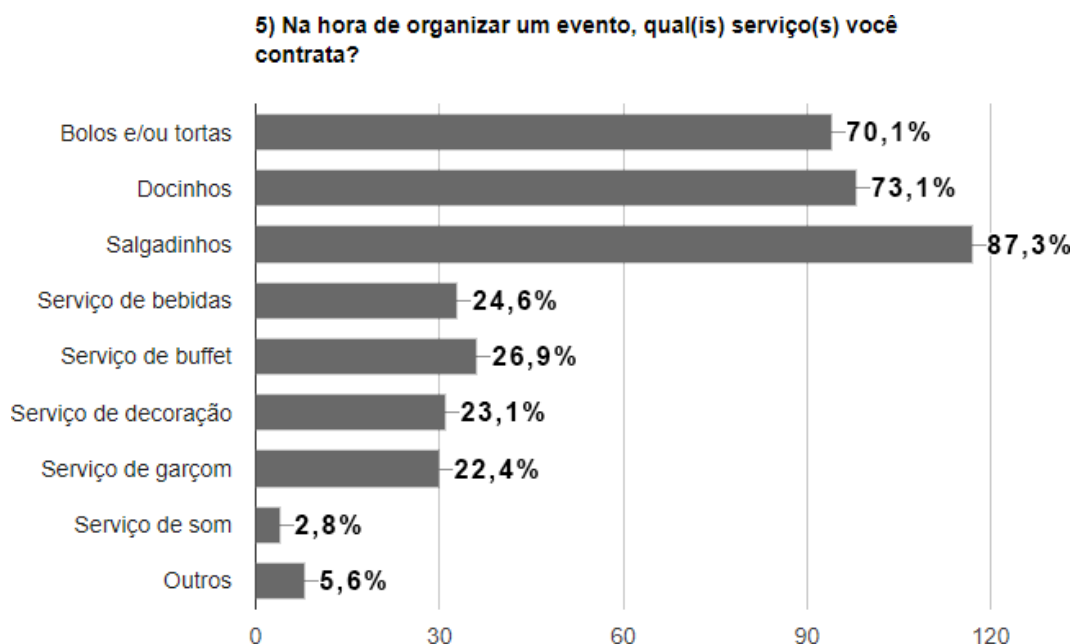
A primeira questão desta seção questionava quais serviços são contratados na hora de organizar um evento, podendo ser assinalada mais de uma alternativa. As opções apresentadas foram:

- Bolos e tortas;
- Docinhos;
- Salgadinhos;
- Serviço de bebidas;
- Serviço de buffet;
- Serviço de decoração; e
- Serviço de garçom.

A resposta com o maior número respostas foi “salgadinhos”, em que 117 pessoas (87,3%) afirmaram contratar este tipo de serviço. Na sequência aparecem “docinhos” com 98 respostas (73,1) e “bolos e tortas” com 94 respostas (70,1%). Os

outros 4 serviços apresentaram pouca participação, e ficaram com um número de respostas entre 30 e 36, informando que, aproximadamente apenas 25% dos respondentes, contratam esses tipos de serviços.

Gráfico 4 - Questionário Serviços Contratados



Fonte: Elaborado pelo autor

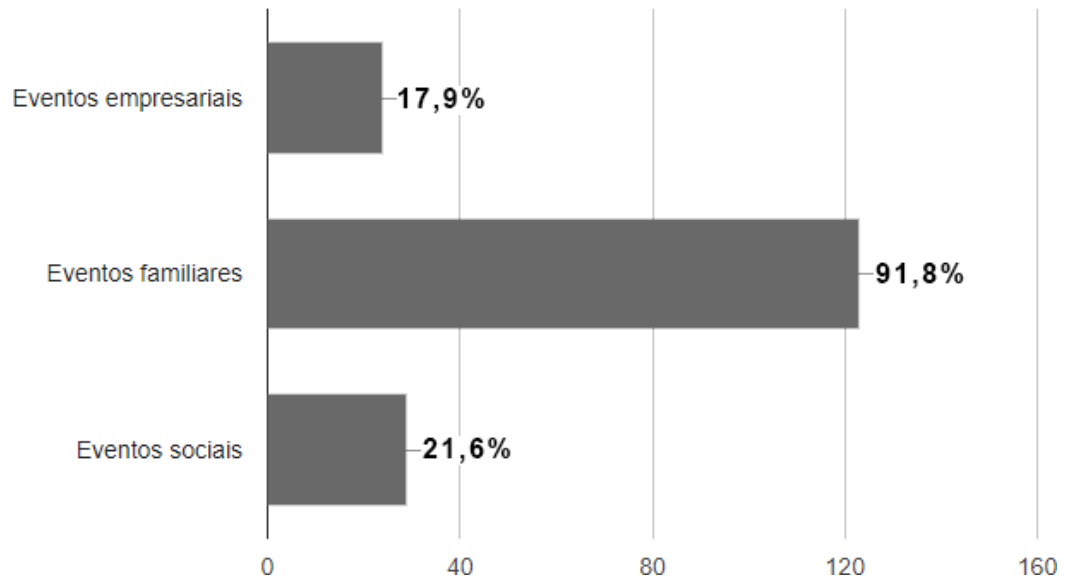
Em seguida foi perguntado para qual(is) tipo(s) de evento os respondentes contratam estes serviços. As três opções foram:

- Eventos empresariais (*coffee breaks*, coquetéis, feiras, rodas de negócio, workshops);
- Eventos familiares (aniversários, batismos, casamentos e bodas, formaturas); e
- Eventos sociais (almoços, *happy hour*, jantares).

O evento com maior destaque dentre as respostas foi “eventos familiares”, com 123 respostas, o que equivale a 91,8%.

Gráfico 5 - Questionário Tipos de Eventos

6) Para quais tipos de eventos você costuma contratar estes serviços?

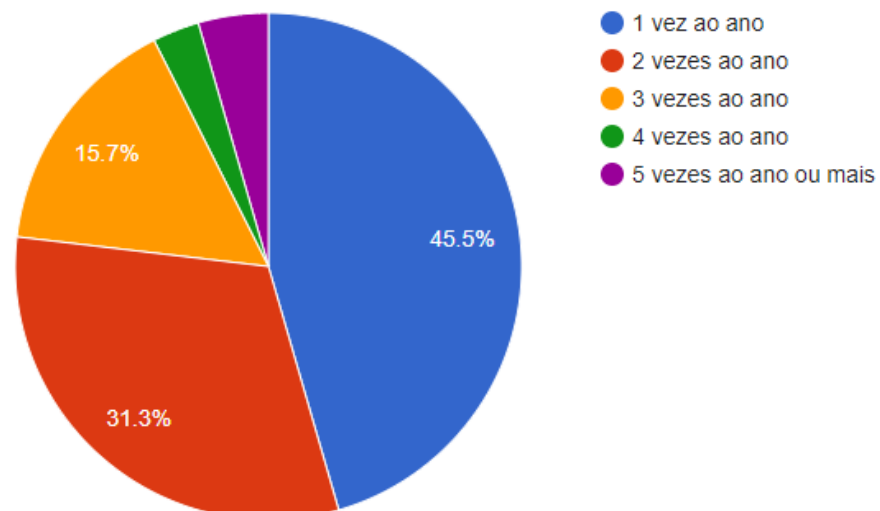


Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta seguinte questionou a respeito da frequência com que as pessoas contratam estes serviços para a organização de eventos. A resposta mais escolhida foi a alternativa “1 vez ao ano”, com 61 escolhas, correspondendo a aproximadamente 46% das respostas. Em seguida, com 42 respostas (31%), está a opção de “2 vezes ao ano”. A resposta “3 vezes ao ano” aparece logo depois com 21 respostas (15,7%). A resposta “3 vezes ao ano” aparece logo depois com 21 respostas (15,7%).

Gráfico 6 - Questionário Frequência

7) Com que frequência você contrata este(s) serviço(s) para organização de eventos?



Fonte: Elaborado pelo autor

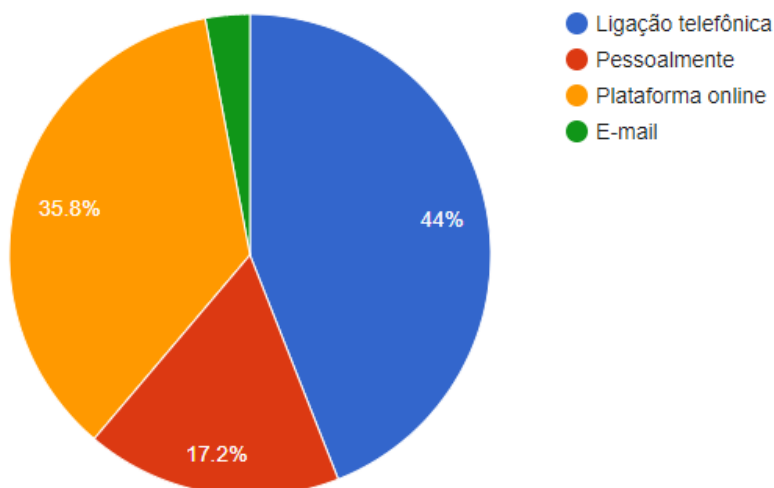
Foi perguntado também qual o melhor canal para realizar um orçamento e efetivar a contratação destes serviços. Foram 4 as alternativas ofertadas:

- Ligação telefônica;
- Pessoalmente;
- Plataforma online (aplicativos, site); e
- E-mail.

A resposta que obteve a maioria das escolhas foi a opção “ligação telefônica”, com 59 respostas, equivalente a 44%. Em seguida, com 48 respostas (35,8%), aparece a alternativa “plataforma online (aplicativos, site)”. Em terceiro lugar está a opção pessoalmente, com 23 respostas (17,2%). A conclusão que se pode tirar aqui é que as pessoas ainda preferem a ligação telefônica como a melhor alternativa para a solicitação de serviços para a organização de eventos. Existe, porém, uma faixa dos respondentes que optaram pela plataforma online.

Gráfico 7 - Questionário Canal

8) Para você, qual o melhor canal para realizar um orçamento e efetivar a contratação destes serviços?



Fonte: Elaborado pelo autor

A nona questão pedia para apontarem, dentre as alternativas sugeridas, os 3 principais elementos que levam as pessoas a contratarem algum serviço. As opções apresentadas foram:

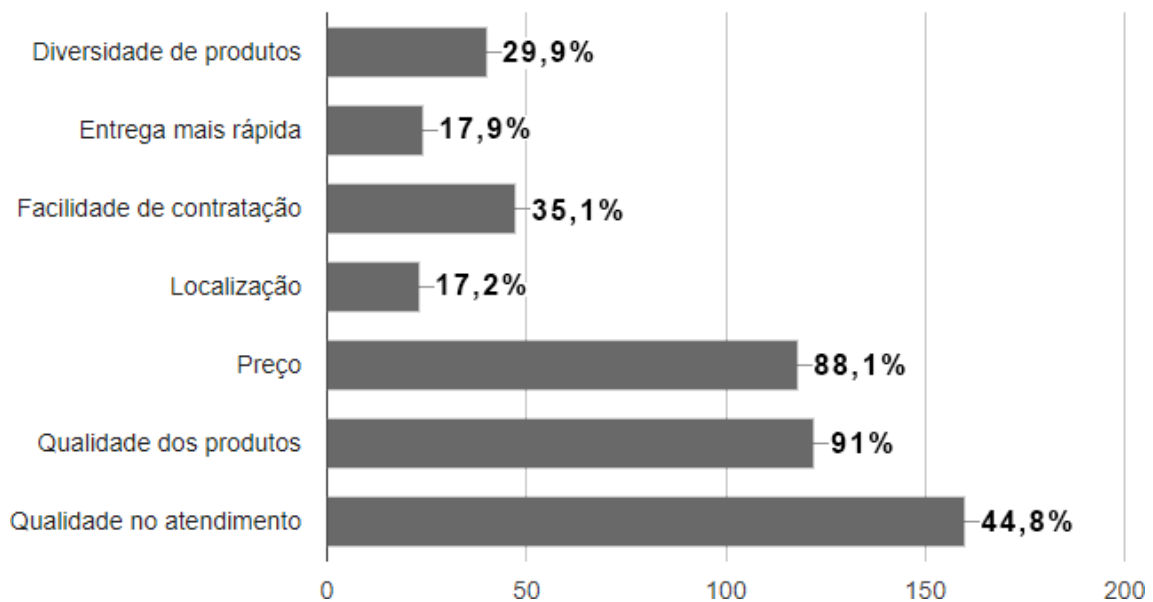
- Diversidade de produtos;

- Entrega mais rápida;
- Facilidade de contratação;
- Localização;
- Preço;
- Qualidade dos produtos; e
- Qualidade no atendimento.

As três opções mais escolhidas no geral foram: qualidade dos produtos (122 respostas, 91%), preço (118 respostas, 88,1%) e qualidade no atendimento (60 respostas, 44,8%). A alternativa “facilidade de contratação” aparece na quarta posição com 47 respostas, o que equivale a 35,1%.

Gráfico 8 - Questionário Elementos

9) Aponte 3 principais elementos que te levam a contratar algum serviço:



Fonte: Elaborado pelo autor

A última questão teve o objetivo de medir a facilidade em contratar os serviços apresentados, numa escada de 1 a 4, onde 4 é mais fácil e 1 mais difícil. As categorias “salgadinhos”, “docinhos” e “bolos e tortas” foram as categorias em que os respondentes assinalaram como as mais fáceis de se contratar. A categoria que aparece em último lugar, como a mais difícil de se contratar é o “serviço de decoração”. Os gráficos desta última questão se encontram no APÊNDICE B.

5.2.2. Estudo dos concorrentes

Por ser uma ideia inovadora e abranger um público específico, a empresa possui poucos concorrentes diretos com o mesmo serviço. Existem diversas plataformas online que realizam somente serviços de entrega de alimentos, como pizzas, sanduíches, sushi, e bebidas para acompanhar. Outras tantas funcionam apenas como catálogos ou buscadores de serviços, apresentando uma breve descrição das empresas e formas de contato.

O primeiro concorrente direto da plataforma aqui apresentado é um site de contratação de serviços diversos. Os outros dois são prestadores de serviço de buffet em domicílio, em que é possível realizar a contratação de almoços, jantares, docinhos e salgadinhos. Alguns desses prestadores oferecem o serviço de garçom incluído. Abaixo, são apresentados 6 concorrentes diretos e indiretos, com uma breve análise realizada pelo autor:

Figura 8 - Quadro de Concorrência

Empresa	Concorrência	Análise
GetNinjas	Direta	Site especializado no anúncio de diversos tipos de serviços. Os clientes entram no site e solicitam um orçamento e os profissionais cadastrados e de acordo com a categoria escolhida pelo cliente, adquirem os dados do cliente para entrar em contato. As categorias anunciadas são: assistência técnica, aulas, automotivo, consultoria, design e tecnologia, eventos, moda e beleza reformas, saúde e serviços domésticos.
GetCook	Direta	Empresa especializada na divulgação de serviços de buffet em domicílio. Opera como um <i>marketplace</i> apresentando profissionais do ramo gastronômico e seus diversos pratos. Alguns oferecem também o serviço de garçom incluso, porém não existe a possibilidade de contratar este serviço à parte, ou escolher o profissional. Não existe também a possibilidade de contratar apenas os pratos (sem profissionais para atuarem no dia), como no caso de docinhos, salgadinhos, bolos e tortas. Os profissionais são escolhidos pela GetCook, sendo apenas chefs com alta qualidade de serviço.
Meu Bistrô	Direta	Muito semelhante à plataforma apresentada acima. O grande diferencial é que também existe a possibilidade de contratar um chef para dar aulas de gastronomia. São poucos os profissionais cadastrados.

Noivas Online	Indireta	Funciona como um catálogo online para a organização de casamentos. Apresenta as empresas divididas por categorias e seu contato. Não é possível fazer o pedido direto pelo site, mas apenas ligando para as empresas oferecidas. São 24 categorias de serviços, dentre os mais semelhantes à proposta deste plano de negócio, estão: bar e bebidas, bolos e doces, buffets e restaurantes. Para estas categorias, foram encontrados serviços apenas no estado de São Paulo.
iFood	Indireta	<i>Marketplace</i> que oferece mais de 15 mil opções de restaurantes com pedidos na categoria de <i>fast food</i> , sem a possibilidade de programar uma futura data de entrega. Dentre os restaurantes ofertados, destacam-se as hamburguerias, pizzas e comidas japonesas.
Hagah	Indireta	A empresa é um buscador de serviços online. Apresentando mais de 2 milhões de locais e prestadores de serviços, a empresa é o maior guia de produtos e serviços da região Sul. Disponibiliza informações de todos os serviços apresentados pela proposta em questão neste documento, porém não é possível contratar direto pela plataforma, funcionando apenas como um catálogo.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.3. Estudo dos fornecedores

Os fornecedores serão os prestadores de serviços da plataforma: bolos e tortas, docinhos, salgadinhos, serviços de bebidas, buffet, garçom e de decoração. Foi realizada uma entrevista semiestruturada (roteiro no apêndice C) com sete prestadores de serviços das categorias apontadas acima, a fim de entender quais suas dificuldades e quais os seus desejos para, assim, apresentar um serviço que atenda suas expectativas.

Por meio da entrevista, pôde-se chegar à conclusão de que alguns prestadores de serviços acham a ideia boa, enquanto outros ainda acham que o boca a boca funciona como uma melhor forma de divulgação do trabalho. Foi observado que os prestadores de serviço que preferem essa segunda opção, são aqueles já consolidados no mercado e conhecidos pelo seu público-alvo.

Um grande desafio enfrentado pela maioria dos entrevistados é a concorrência desleal de pessoas que prestam os mesmos serviços, só que sem uma regulamentação, sem os devidos registros e alvarás necessários, cobrados para cada categoria. Todos os empresários apontaram que estão contentes com a média de

clientes atendida atualmente, porém querem crescer cada vez mais.

As formas de divulgação mais comuns entre os empresários entrevistados são as redes sociais, sites próprios, boca a boca e cartões de visita.

5.3. Plano de Marketing

5.3.1. Descrição dos principais produtos e serviços

O principal produto da empresa é uma plataforma web (podendo também ser utilizada em *smartphones*) de um *marketplace*, onde são ofertados produtos e prestadores de serviços para a organização de eventos. As categorias ofertadas, inicialmente, são: bolos e tortas, docinhos, salgadinhos, serviço de bebidas, serviço de buffet, serviço de decoração e serviço de garçom.

Existem dois lados da plataforma: um dos prestadores de serviços e outro dos consumidores finais. No lado dos prestadores de serviços, cada empresa que quiser aderir à plataforma, deverá informar, além de seu nome e CNPJ, sua categoria (podendo ser mais de uma), uma breve descrição do negócio, seu prazo para produção de produtos e calendário disponível para prestação de serviços. Também devem ser informados os seus produtos/serviços ofertados com seus respectivos valores.

Já no lado dos consumidores, algumas informações básicas de cadastro são necessárias, como nome completo, data de nascimento (visto que a plataforma é limitada a pessoas maiores de 18 anos), endereço e, caso queira realizar o pagamento online, dados do cartão de crédito.

Como o intuito da plataforma é servir de intermédio na contratação de serviços para a organização de eventos facilitando as vendas, o consumidor final pode escolher diversos produtos, de diversos prestadores de serviço e, no final, realizar apenas um pagamento, que será direcionado para a empresa deste plano. Após o recebimento do pagamento e um determinado prazo, todos os prestadores de serviços receberão seus respectivos pagamentos com a subtração da taxa de contratação.

Esta função visa facilitar o processo de compra para os consumidores finais, ao invés de realizar diversos pagamentos para diversos prestadores de serviço, realiza apenas um.

5.3.2. Preço

Após a realização das entrevistas com os prestadores de serviços, pode-se notar que a forma de cobrança que mais agrada os empresários é a taxa de corretagem, em que ao invés de ser cobrada uma taxa mensal para a divulgação na plataforma, é cobrada uma taxa apenas sobre as vendas realizadas. Esta porcentagem é de 10%.

Já para os consumidores finais, não haverá nenhuma cobrança para a utilização da plataforma.

Figura 9 - Quadro Preço

Público	Cobrança
Prestadores de serviços	10% sobre a venda
Consumidores finais	Gratuito

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.3. Estratégias promocionais

Será por meio de estratégias promocionais que prestadores de serviços e consumidores finais serão convidados a utilizar a plataforma. Quanto mais prestadores de serviços oferecerem seus produtos no *marketplace*, mais consumidores irão aderir à plataforma, trazendo assim cada vez mais prestadores de serviços, tornando então num ciclo de ganha-ganha. Para isso acontecer, as estratégias promocionais deverão ser aplicadas de forma eficiente.

As estratégias promocionais estabelecidas pela empresa se encontram no quadro abaixo:

Figura 10 - Quadro Estratégias Promocionais

Estratégia	Descrição
3 meses gratuitos	Como forma de atrair prestadores de serviços à plataforma, os 3 primeiros meses de utilização serão gratuitos.
Facebook	Pelo fato de ser a rede social mais utilizada no mundo, é necessário que a empresa tenha uma página no Facebook. Por meio desta página, a empresa buscará aumentar sua presença criando reconhecimento no mercado, assim como também conquistar a fidelidade dos clientes. Será por meio do Facebook Ads (propaganda paga) que a empresa buscará gerar demanda

	e impulsionar as vendas.
Google Adwords	Com o objetivo de aumentar a visibilidade da marca, serão realizados anúncios por meio de links patrocinados na plataforma Google Adwords.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.4. Estrutura de comercialização

O canal de comercialização da plataforma será por meio da internet.

5.3.5. Localização do negócio

Pelo fato de a localização não ser crucial para o ramo de atividade do negócio e também por ser mais fácil nesta fase de implementação, a localização inicial do negócio será em escritórios compartilhados, também conhecidos como *coworking*.

Esta alternativa a um local próprio para o estabelecimento da empresa se dá pelas vantagens que são encontradas, como baixo custo em comparação a um aluguel de sala, sem necessidade de contratar serviços como luz, água, internet, limpeza, etc. Após a empresa se firmar no mercado, migrará para um escritório próprio.

5.4. **Plano Operacional**

5.4.1. Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

A capacidade produtiva aqui em questão, corresponde ao servidor em que a plataforma está hospedada e sua capacidade de suportar múltiplos acessos simultaneamente. O serviço de hospedagem será o *Amazon Web Services (AWS)*. Esta capacidade será aumentada de acordo com que a plataforma for se expandindo.

5.4.2. Processos operacionais

Aqui se encontram as atividades realizadas pela empresa. A plataforma fará a intermediação de prestação de serviços onde, clientes finais e organizadores de eventos a utilizarão para procurar prestadores de serviços para sete categoriais, inicialmente: bolos e tortas, docinhos, salgadinhos, serviço de bebidas, serviço de buffet, serviço de decoração e serviço de garçom.

A grande vantagem da plataforma se dá na hora do pagamento, onde os

consumidores poderão escolher mais de um prestador de serviço e realizar apenas um pagamento. Este pagamento irá não diretamente para cada prestador de serviço contratado, mas sim para a empresa da plataforma. A empresa, então, repassará esse pagamento aos prestadores de serviço, porém, com o desconto da taxa de corretagem.

5.4.3. Necessidade de pessoal

Os colaboradores necessários para o bom funcionamento da plataforma são:

- Desenvolvedor;
- Analista de pós-vendas;
- Analista de vendas;
- Analista financeiro;
- Auxiliar administrativo; e
- Diretor.

O desenvolvedor e analista de pós-vendas formarão a equipe de suporte em que o analista será o colaborador com o qual os usuários da plataforma terão contato, em caso de alguma dúvida ou problema, e o desenvolvedor será o funcionário que fará a manutenção da plataforma, fazendo os ajustes e testes necessários.

O analista de vendas será responsável por atrair novos clientes à plataforma, com auxílio de uma agência de publicidade contratada.

A grande função do analista financeiro é repassar o pagamento dos consumidores aos prestadores de serviço, com o desconto da taxa de corretagem.

O auxiliar administrativo será um estagiário, preferencialmente cursando Administração a partir da 4ª fase. Ele será responsável por auxiliar nas atividades de vendas e financeiras.

O diretor tem a função de gerenciar a empresa como um todo e suas atividades administrativas próprias.

Para o processo de recrutamento e seleção de pessoal, não será necessário contratar uma pessoa dedicada à função. Uma empresa terceirizada será contratada à medida que houver necessidade de novos funcionários.

5.5. Plano Financeiro

5.5.1. Estimativa dos investimentos fixos

Na categoria de investimento fixo estão as compras dos *notebooks* utilizados pelos funcionários. Serão adquiridos 6 novos computadores, um para cada colaborador. A especificação e investimento dos computadores se encontram abaixo:

Tabela 1 - Investimentos Fixos

Investimento	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total
Notebook Dell Inspiron 14 5000	6	R\$ 2.459,00	R\$ 14.754,00

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.2. Capital de giro

Como capital de giro a empresa terá uma reserva inicial de segurança de R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

Tabela 2 - Capital de Giro

Investimento	Custo
Reserva inicial	R\$ 10.000,00
Capital de giro total	R\$ 10.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.3. Investimento pré-operacional

Para o investimento pré-operacional, ou seja, antes de a empresa entrar em atividade, o item primordial é o desenvolvimento da plataforma, que será realizado por uma empresa terceirizada. Esse tipo de empresa focada no desenvolvimento de software tem o nome de *Software House*. Em conversa com um desenvolvedor com experiência sênior na área, o valor do desenvolvimento da plataforma ficará em torno de R\$ 40.000,00.

Tabela 3 - Investimentos Pré-Operacionais

Investimento	Custo
Desenvolvimento da plataforma	R\$ 40.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.4. Investimento total (resumo)

De acordo com os valores apresentados anteriormente, o investimento total é de R\$ 64.754,00.

Tabela 4 - Investimento Total

Investimento	Custo
Investimento Pré-Operacional	R\$ 40.000,00
Capital de Giro	R\$ 10.000,00
Investimento Fixo	R\$ 14.754,00
Investimento Total	R\$ 64.754,00

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.5. Estimativa do faturamento mensal

Através de pesquisas realizadas em sites de divulgação e avaliação de serviços (hagah, TripAdvisor e StarOfService) e consulta com o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis (SHRBS), o autor deste trabalho formulou a seguinte tabela com a quantidade de prestadores de serviços para cada categoria.

Tabela 5 - Prestadores de Serviço por Categoria

Categoria	Prestadores de Serviço Total
Bolos e tortas	189
Docinhos	68
Salgadinhos	52
Serviço de bebidas	38
Serviço de buffet	77
Serviço de decoração	59
Serviço de garçom	46

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desses dados, foi estimado que, no início das operações, aproximadamente 15% dos prestadores de serviços das categorias “Bolos e tortas”, “Docinhos” e “Salgadinhos” estejam utilizando a plataforma. Já para as categorias de serviços, este número cai para 10%, chegando a um total de 64 prestadores de

serviços utilizando a plataforma no primeiro mês de atividade.

Tabela 6 - Prestadores de Serviço na Plataforma

Categoria	Prestadores de Serviço Total	15%	10%
Bolos e tortas	189	28	
Docinhos	68	10	
Salgadinhos	52	7	
Serviço de bebidas	38		3
Serviço de buffet	77		7
Serviço de decoração	59		5
Serviço de garçom	46		4
Prestadores de Serviço Utilizando a Plataforma		64	

Fonte: Elaborado pelo autor

A taxa de mudança de um mês para outro se dá por indicadores de crescimento empresariais, obtidos através de dados adquiridos com a Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC). Foram observados os últimos 5 anos (apêndice D) e feita uma média do saldo de abertura menos fechamento de empresas por mês, entre novembro de 2012 e outubro de 2017, conforme a tabela abaixo. Vale destacar a diferença apresentada em janeiro referente a dezembro de -66,18%, apontando que no início de cada ano o número de empresas diminui. Porém, de janeiro para fevereiro, ocorre um aumento significativo de 124,12%.

Tabela 7 - Média das Estatísticas Novembro de 2012 a Outubro de 2017

	Constituições	Extinções	Falência	Total	Diferença %
Jan	1282	1127	3	152	-66,18%
Fev	1674	1331	2	341	124,12%
Mar	1997	1510	2	486	42,56%
Abr	1854	1272	1	581	19,56%
Mai	1907	1396	2	510	-12,26%
Jun	2081	1228	1	853	67,39%
Jul	2241	1360	1	880	3,13%
Ago	2069	1268	7	794	-9,70%
Set	2069	1256	2	811	2,16%
Out	2052	1230	3	819	0,94%
Nov	1704	1172	1	531	-35,19%
Dez	1337	885	3	449	-15,34%
Total	22266	15034	26	7206	

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nesses valores de mudança de um mês para outro, a seguinte tabela foi formada, apresentando a quantidade de prestadores de serviços cadastrados na plataforma, sendo o primeiro mês de atividade equivalente ao mês de janeiro.

Tabela 8 - Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados Ano 1

Mês	Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados
1	64
2	143
3	205
4	246
5	216
6	362
7	372
8	335
9	342
10	345
11	224
12	191

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 9 - Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados Ano 2

Mês	Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados
13	65
14	145
15	208
16	249
17	219
18	366
19	377
20	340
21	346
22	350
23	227
24	193

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 10 - Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados Ano 3

Mês	Acumulado de Prestadores de Serviço Cadastrados
25	66
26	147
27	211
28	253
29	222
30	371
31	382
32	344
33	351
34	355
35	230
36	196

Fonte: Elaborado pelo autor

O número de atendimentos mensais e o preço médio das vendas, foram passados pelos empresários nas entrevistas realizadas. Estimou-se que, desses atendimentos, 1/3 sejam realizados através da plataforma.

Tabela 11 - Atendimento Mensais

Categoria	Atendimentos Mensais	1/3
Bolos e tortas	28	9
Docinhos	40	13
Salgadinhos	40	13
Serviço de bebidas	30	10
Serviço de buffet	21	7
Serviço de decoração	21	7
Serviço de garçom	25	8

Fonte: Elaborado pelo autor

Após tomar conhecimento das informações passadas anteriormente, como os três primeiros meses serão gratuitos e a forma de cobrança apontada no item 5.3.2 de 10% sobre a venda, pôde-se elaborar uma previsão de faturamento para 36 meses, executando a seguinte fórmula elaborada pelo autor:

FM = (nPS x \$ x nAM) x TX, onde:

- FM: faturamento mensal;
- nPS: número de prestadores de serviço;
- \$: preço médio da venda;
- nAM: número de atendimentos mensais; e
- TX: taxa de corretagem (10%)

Foi feita a previsão para 36 meses de cada categoria independente e depois somado para obter o faturamento mensal total. As estimativas de faturamento de cada categoria se encontram no apêndice E. Já o faturamento total mensal, para os primeiros 36 meses, está abaixo:

Tabela 12 - Faturamento Mensal Ano 1

Mês	Acumulado de Prestadores de Serviços Pagantes	Faturamento Mensal
1	0	R\$ -
2	0	R\$ -
3	0	R\$ -
4	64	R\$ 10.729,33
5	143	R\$ 24.033,71
6	205	R\$ 34.368,20
7	246	R\$ 41.241,84
8	216	R\$ 36.292,82
9	362	R\$ 60.609,01
10	372	R\$ 62.427,28
11	335	R\$ 56.184,55
12	342	R\$ 57.308,24
Faturamento Total Anual		R\$ 383.194,98

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 13 - Faturamento Mensal Ano 2

Mês	Acumulado de Prestadores de Serviços Pagantes	Faturamento Mensal
13	345	R\$ 57.881,32
14	224	R\$ 37.622,86
15	191	R\$ 31.979,43
16	65	R\$ 10.873,01
17	145	R\$ 24.355,54
18	208	R\$ 34.828,42
19	249	R\$ 41.794,10
20	219	R\$ 36.778,81
21	366	R\$ 61.420,61
22	377	R\$ 63.263,23
23	340	R\$ 56.936,90
24	346	R\$ 58.075,64
Faturamento Total Anual		R\$ 515.809,86

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 14 - Faturamento Mensal Ano 3

Mês	Acumulado de Prestadores de Serviços Pagantes	Faturamento Mensal
25	350	R\$ 58.656,40
26	227	R\$ 38.126,66
27	193	R\$ 32.407,66
28	66	R\$ 11.018,60
29	147	R\$ 24.681,67
30	211	R\$ 35.294,79
31	253	R\$ 42.353,75
32	222	R\$ 37.271,30
33	371	R\$ 62.243,07
34	382	R\$ 64.110,37
35	344	R\$ 57.699,33
36	351	R\$ 58.853,32
Faturamento Total Anual		R\$ 522.716,93

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.6. Estimativa dos custos de comercialização

Os custos de comercialização presentes neste tipo de negócio são os impostos aplicados sobre as vendas. Como o faturamento anual dos 3 anos de operação fica entre R\$ 360.000,00 e R\$ 540.000,00, a alíquota total é de 10,26%.

5.5.7. Estimativa dos custos com mão-de-obra

O custo mensal para cada cargo está apresentado na tabela abaixo, conforme vigência de empresas optantes pelo Simples Nacional. Foi atribuída uma taxa de margem de segurança, com valor estipulado em 25% dos custos adicionais, para eventuais acontecimentos, como em caso de hora extra e substituição de funcionário.

O custo total mensal com funcionários é de R\$ 19.712,20.

Tabela 15 - Custo de Mão-de-Obra

	Desenvolvedor	Analista de Pós-Vendas	Analista de Vendas	Analista Financeiro	Auxiliar Administrativo
Salário Base	R\$ 2.800,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 1.200,00
Encargos Trabalhistas					
FGTS Salário	R\$ 224,00	R\$ 200,00	R\$ 184,00	R\$ 184,00	R\$ 96,00
Férias (1/12)	R\$ 233,33	R\$ 208,33	R\$ 191,67	R\$ 191,67	R\$ 100,00
1/3 Férias (1/12)	R\$ 77,78	R\$ 69,44	R\$ 63,89	R\$ 63,89	R\$ 33,33
13º Salário (1/12)	R\$ 233,33	R\$ 208,33	R\$ 191,67	R\$ 191,67	R\$ 100,00
FGTS Férias (1/12)	R\$ 18,67	R\$ 16,67	R\$ 15,33	R\$ 15,33	R\$ 8,00
FGTS 1/3 Férias (1/12)	R\$ 6,16	R\$ 5,50	R\$ 5,06	R\$ 5,06	R\$ 2,64
FGTS 13º Salário (1/12)	R\$ 18,67	R\$ 16,67	R\$ 15,33	R\$ 15,33	R\$ 8,00
Total Encargos	R\$ 811,94	R\$ 724,94	R\$ 666,95	R\$ 666,95	R\$ 347,97
Provisões					
Aviso Prévio (1/12)	R\$ 233,33	R\$ 208,33	R\$ 191,67	R\$ 191,67	R\$ 100,00
FGTS Aviso Prévio (1/12)	R\$ 18,67	R\$ 16,67	R\$ 15,33	R\$ 15,33	R\$ 8,00
Multa FGTS (1/12)	R\$ 56,00	R\$ 50,00	R\$ 46,00	R\$ 46,00	R\$ 24,00
Total Provisões	R\$ 308,00	R\$ 275,00	R\$ 253,00	R\$ 253,00	R\$ 132,00
Benefícios					
Auxílio Refeição	R\$ 320,00	R\$ 320,00	R\$ 320,00	R\$ 320,00	R\$ 320,00
Auxílio Transporte	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00	R\$ 170,00
Total Benefícios	R\$ 490,00	R\$ 490,00	R\$ 490,00	R\$ 490,00	R\$ 490,00
Total Adicional	R\$ 1.609,94	R\$ 1.489,94	R\$ 1.409,95	R\$ 1.409,95	R\$ 969,97
Margem de Segurança	R\$ 402,48	R\$ 372,49	R\$ 352,49	R\$ 352,49	R\$ 242,49
Custo Total	R\$ 4.812,42	R\$ 4.362,43	R\$ 4.062,44	R\$ 4.062,44	R\$ 2.412,47

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.8. Estimativa dos custos com depreciação

Enquanto estiver no escritório compartilhado, apenas haverá depreciação com os computadores da empresa. Após começar a utilizar um escritório particular, haverá depreciação com computadores, mesas e cadeiras. A plataforma desenvolvida antes do início das operações da empresa, no valor de R\$ 40.000,00, é um ativo intangível

com vida útil indefinida e, de acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), em seu pronunciamento CPC 04, “um ativo intangível com vida útil indefinida não deve ser amortizado” (CPC 04, 2010).

Os *notebooks* possuem vida útil de 5 anos, com isso, apresentam uma taxa de depreciação de 20% ao ano. Portanto, de acordo com os valores dos *notebooks* apresentados anteriormente, segue abaixo o valor com a depreciação anual.

Tabela 16 - Custos Depreciação

Produto	Quantidade	Depreciação Anual	
		Unitária	Total
Notebook Dell Inspiron 14 5000	6	R\$ 491,80	R\$ 2.950,80

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.9. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Nesta categoria entram os custos necessários para o funcionamento operacional da empresa: aluguel do escritório, servidor, campanhas de marketing, salários e pró-labore.

Tabela 17 - Custos Fixos Operacionais Mensais

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 1.500,00
Servidor	R\$ 300,00
Marketing	R\$ 500,00
Salários	R\$ 19.712,19
Pró-labore	R\$ 3.000,00
Custo Total	R\$ 25.012,19

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.10. Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

O demonstrativo de resultados é um relatório de caráter financeiro. No apêndice F, encontram-se os demonstrativos detalhados dos 36 primeiros meses de operação. Abaixo, segue a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) dos 3 anos iniciais.

Tabela 18 - Demonstração de Resultados do Exercício

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita bruta	R\$ 383.194,98	R\$ 515.809,86	R\$ 522.716,93
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 39.315,81	R\$ 52.922,09	R\$ 53.630,76
(=) Receita Líquida	R\$ 343.879,18	R\$ 462.887,77	R\$ 469.086,17
(-) Custos Fixos	R\$ 27.600,00	R\$ 27.600,00	R\$ 27.600,00
(-) Custos de Mão-de-Obra	R\$ 236.546,34	R\$ 236.546,34	R\$ 236.546,34
(-) Depreciação Acumulada	R\$ 2.950,80	R\$ 2.950,80	R\$ 2.950,80
(=) Lucro Líquido Antes das Participações	R\$ 76.782,04	R\$ 195.790,63	R\$ 201.989,03
(-) Pró Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(=) Resultado Líquido do Exercício	R\$ 40.782,04	R\$ 159.790,63	R\$ 165.989,03

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.11. Indicadores de viabilidade

Para os indicadores de viabilidade do negócio, temos: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

5.5.11.1. *Ponto de equilíbrio*

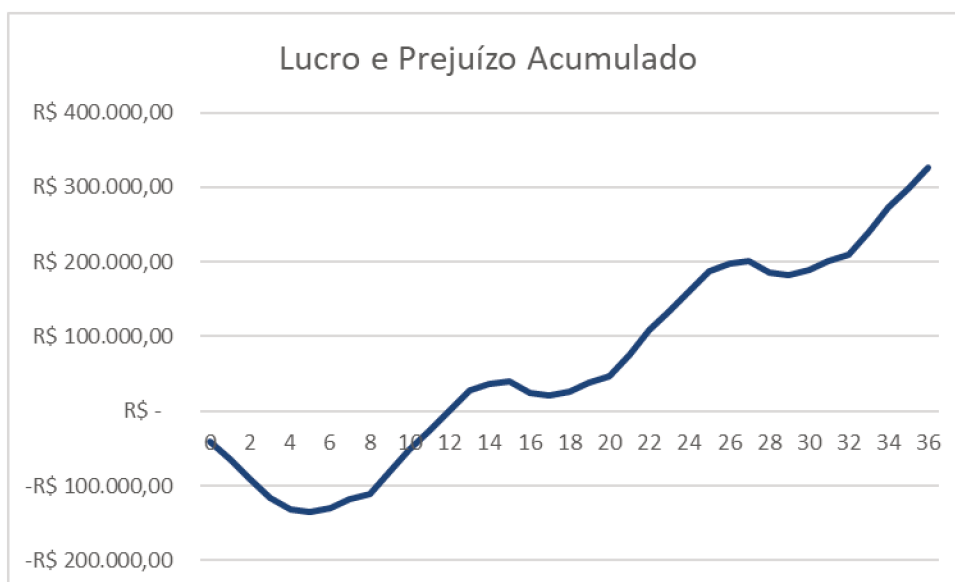
O ponto de equilíbrio ocorre no momento em que as receitas e as despesas são iguais. Para chegar neste ponto, devemos subtrair as despesas das receitas e encontrar os lucros e prejuízos acumulados até então. Como mencionado anteriormente, a empresa investiu R\$ 40.000,00 no desenvolvimento da plataforma. Esse investimento aparece no mês 0. O ponto de equilíbrio ocorre no mês 12, como podemos observar abaixo:

Tabela 19 - Lucros e Prejuízos Acumulados

Mês	Lucro e Prejuízo Acumulado
0	-R\$ 40.000,00
1	-R\$ 65.258,09
2	-R\$ 90.516,19
3	-R\$ 115.774,28
4	-R\$ 131.403,88
5	-R\$ 135.094,12
6	-R\$ 129.510,19
7	-R\$ 117.757,86
8	-R\$ 110.446,78
9	-R\$ 81.314,35
10	-R\$ 50.550,20
11	-R\$ 25.388,28
12	R\$ 782,04
13	R\$ 27.466,65
14	R\$ 35.971,31

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 9 - Lucros e Prejuízos Acumulados



Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.11.2. *Lucratividade*

O índice de lucratividade é calculado dividindo o lucro líquido pela receita total. Percebemos abaixo que no primeiro ano a empresa opera com uma lucratividade de

10%, visto que existe um grande investimento com a plataforma. Já no segundo e terceiro anos, a empresa opera com lucratividade acima de 30%.

Tabela 20 - Índice de Lucratividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Lucro Líquido	R\$ 40.782,04	R\$ 159.790,63	R\$ 165.989,03
Receita	R\$ 383.194,98	R\$ 515.809,86	R\$ 522.716,93
Lucratividade	10,64%	30,98%	31,76%

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.11.3. *Rentabilidade*

Este índice representa o retorno de capital investido ao empreendedor. Ele é calculado dividindo o lucro líquido anual pelo investimento total. A seguir temos o índice de rentabilidade para os 3 primeiros anos de operação.

Tabela 21 - Índice de Rentabilidade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Lucro Líquido	R\$ 40.782,04	R\$ 159.790,63	R\$ 165.989,03
Investimento	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00
Rentabilidade	28,13%	110,20%	114,48%

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.11.4. *Prazo de retorno do investimento (PRI)*

Este prazo informa o tempo necessário para que se recupere tudo que foi investido no negócio. O retorno do investimento total de R\$ 145.000,00 ocorrerá ao final do mês 24, ou seja, o prazo de retorno do investimento é de 2 anos.

Tabela 22 - Prazo de Retorno do Investimento

Mês	Lucro e Prejuízo Acumulado
21	R\$ 76.362,28
22	R\$ 107.876,60
23	R\$ 133.713,69
24	R\$ 160.572,67
25	R\$ 187.952,83
26	R\$ 196.909,60
27	R\$ 200.734,14

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6. Construção de Cenários

O cenário tratado até então é considerado o cenário realista, visto que se baseou em dados reais obtidos pelo autor. É necessário, porém, criar outros dois cenários, um pessimista e ou otimista, para se ter uma melhor previsão para o negócio.

Para a construção dos cenários, levou-se em conta uma variação de 20% sobre as receitas, mantendo as despesas iguais ao cenário realista.

5.6.1. Cenário pessimista

Neste cenário, estipulou-se uma redução de 20% sobre as receitas. Com isso, a DRE para os três anos é a seguinte:

Tabela 23 - DRE Simulada no Cenário Pessimista

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita bruta	R\$ 306.555,99	R\$ 412.647,89	R\$ 418.173,54
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 31.460,31	R\$ 52.922,09	R\$ 53.630,76
(=) Receita Líquida	R\$ 275.095,68	R\$ 359.725,80	R\$ 364.542,78
(-) Custos Fixos	R\$ 27.600,00	R\$ 27.600,00	R\$ 27.600,00
(-) Custos de Mão-de-Obra	R\$ 236.546,34	R\$ 236.546,34	R\$ 236.546,34
(-) Depreciação Acumulada	R\$ 2.950,80	R\$ 2.950,80	R\$ 2.950,80
(=) Lucro Líquido Antes das Participações	R\$ 7.998,54	R\$ 92.628,66	R\$ 97.445,65
(-) Pró Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(=) Resultado Líquido do Exercício	-R\$ 28.001,46	R\$ 56.628,66	R\$ 61.445,65

Fonte: Elaborado pelo autor

Enquanto no cenário realista o lucro líquido do primeiro ano é de R\$ 40.782,04, no cenário pessimista este valor é muito inferior, passando de R\$ 28.000,00 negativos.

O índice de lucratividade do cenário pessimista começa negativo, porém se recupera no ano 2. Segue abaixo para os três primeiros anos:

Tabela 24 - Índice de Lucratividade Pessimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Lucro Líquido	-R\$ 28.001,46	R\$ 56.628,66	R\$ 61.445,65
Receita	R\$ 306.555,99	R\$ 412.647,89	R\$ 418.173,54
Lucratividade	-9,13%	13,72%	14,69%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com um lucro líquido inferior ao cenário realista, temos o seguinte índice de rentabilidade:

Tabela 25 - Índice de Rentabilidade Pessimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Lucro Líquido	-R\$ 28.001,46	R\$ 56.628,66	R\$ 61.445,65
Investimento	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00
Rentabilidade	-19,31%	39,05%	42,38%

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizando a média do resultado líquido dos três anos (R\$ 30.024,28) é obtido o prazo do retorno do investimento: 4 anos e 10 meses.

5.6.2. Cenário otimista

Já no cenário otimista, estipulou-se um aumento de 20% sobre as receitas. O negócio se torna lucrativo a partir do mês 10, do primeiro ano.

A DRE simulada neste cenário para os três primeiros anos é a seguinte:

Tabela 26 - DRE Simulada no Cenário Otimista

DRE	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita bruta	R\$ 459.833,98	R\$ 618.971,83	R\$ 627.260,31
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 39.315,81	R\$ 58.338,10	R\$ 59.119,28
(=) Receita Líquida	R\$ 420.518,17	R\$ 560.633,74	R\$ 568.141,03
(-) Custos Fixos	R\$ 27.600,00	R\$ 27.600,00	R\$ 27.600,00
(-) Custos de Mão-de-Obra	R\$ 236.546,34	R\$ 236.546,34	R\$ 236.546,34
(-) Depreciação Acumulada	R\$ 2.950,80	R\$ 2.950,80	R\$ 2.950,80
(=) Lucro Líquido Antes das Participações	R\$ 153.421,04	R\$ 293.536,60	R\$ 301.043,89
(-) Pró Labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(=) Resultado Líquido do Exercício	R\$ 117.421,04	R\$ 257.536,60	R\$ 265.043,89

Fonte: Elaborado pelo autor

Com ótimos resultados, o negócio nesta condição apresenta um bom índice de lucratividade logo no início da operação.

Tabela 27 - Índice de Lucratividade Otimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Lucro Líquido	R\$ 117.421,04	R\$ 257.536,60	R\$ 265.043,89
Receita	R\$ 459.833,98	R\$ 618.971,83	R\$ 627.260,31
Lucratividade	25,54%	41,61%	42,25%

Fonte: Elaborado pelo autor

Apresentando um lucro líquido muito superior aos outros dois cenários, o índice de rentabilidade no ano 1 é acima de 80%, como podemos ver a seguir:

Tabela 28 - Índice de Rentabilidade Otimista

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Lucro Líquido	R\$ 117.421,04	R\$ 257.536,60	R\$ 265.043,89
Investimento	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00	R\$ 145.000,00
Rentabilidade	80,98%	177,61%	182,79%

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizando a média do resultado líquido dos três anos (R\$ 30.024,28) é obtido o prazo do retorno do investimento: 9 meses.

5.7. Avaliação Estratégica

Para a avaliação estratégica deste estudo, foi realizada uma análise da matriz fofa a respeito do negócio.

5.7.1. Análise da matriz FOFA

A seguir segue a análise da matriz FOFA, onde são apresentados os pontos fortes e fracos internos à organização e as oportunidades e ameaças, do ambiente externo.

Figura 11 - Matriz FOFA

	AJUDA	ATRAPALHA
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Recurso financeiro disponível para início das operações	Sem escritório particular
	Taxa de corretagem justa	Segmentação de mercado
	Qualidade no serviço prestado	
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Pouca concorrência direta	Desconfiança em utilizar a plataforma
	Demanda no mercado	Mudanças governamentais/legislativas
		Perda de vendas para substitutos

Fonte: Elaborado pelo autor

Referente ao ambiente interno da organização, temos as forças e fraquezas da empresa. Nas forças, podemos observar que existe recurso financeiro para o início das operações, como o principal: desenvolvimento da plataforma. Outro ponto a se destacar é a taxa de corretagem justa, que foi obtida através da pesquisa de mercado. Por fim, temos também a qualidade do serviço prestado.

Temos como pontos fracos, o fato de não ter nenhum investidor prospectado, a organização não possuir um escritório particular e a segmentação de mercado, podendo talvez futuramente, expandir as categorias atendidas.

Em relação ao ambiente externo à empresa, podemos observar como oportunidades a pouca concorrência direta e a grande demanda no mercado.

No que diz respeito às ameaças, pode existir certa desconfiança por parte dos prestadores de serviço e consumidores em utilizar a plataforma, por ser nova no mercado. Outro ponto são as mudanças governamentais/legislativas, que podem ocorrer a qualquer momento. Por fim, as perdas de vendas para substitutos, como

vendas por telefone ou pessoalmente, que já ocorrem atualmente.

6. CONCLUSÃO

Hoje em dia, qualquer pessoa pode abrir uma empresa, porém só se mantém positivamente no mercado aquelas que possuem um empreendedor por trás, com bom conhecimento do assunto. São esses conhecimentos, dentre outros, que são apresentados no curso de Administração na UFSC. Por isso, possibilitou que o autor desde trabalho construísse um Plano de Negócios, que se mostrou viável.

O objetivo geral do presente trabalho foi alcançado: desenvolver um plano de negócio realístico a partir de um modelo de negócio sustentável para abertura de um *marketplace* com o intuito de intermediar a compra de produtos e a contratação de serviços voltados para eventos. Assim como também os objetivos específicos.

A partir dos estudos desenvolvidos ao longo do plano de negócios, análises e reflexões, foi possível perceber que a ideia do modelo de negócios foi validada, onde todas as partes se encaixaram, formando assim um sistema (SEBRAE, 2013).

Por meio de uma pesquisa de mercado, obteve-se uma análise de mercado real, com resultados significativos. Questionários foram aplicados com os consumidores, objetivando verificar se existiria demanda para o negócio, e entrevistas realizadas com empresários do ramo, para entender quais os seus problemas e como resolvê-los. Foi realizado também um estudo de concorrentes, analisando concorrentes diretos e indiretos ao negócio.

Com a confecção do plano de marketing, pudemos entender um pouco mais sobre o negócio, assim como sua forma de cobrança, estratégias promocionais e seus respectivos objetivos, estrutura de comercialização e a localização inicial do negócio.

No plano operacional buscou-se apresentar como a empresa funcionará, bem como a necessidade de pessoal e suas funções dentro da organização.

A pesquisa de mercado, além de ter contribuído para o plano de marketing, colaborou também para a construção do plano financeiro. Foi por meio deste plano que se chegou à conclusão de que o mesmo é viável e o retorno de capital investido se daria em 24 meses após o início de operação. Foram definidas estimativas de investimentos, faturamento, custos e, por fim, apresentada a demonstração de resultados do exercício e os indicadores de viabilidade.

Na construção de cenários, dois contextos foram criados: um pessimista e um otimista. Esses cenários possuem uma variação de 20% (para menos e para mais) no faturamento, em relação ao cenário realista.

Por fim, por meio da avaliação estratégica, apontaram-se os pontos fortes e

pontos fracos da organização em relação ao seu ambiente interno, e as oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo à empresa.

6.1. Recomendações para Trabalhos Futuros

Caso sejam realizados futuros trabalhos relacionados a esta organização, é sugerido que se façam estudos adicionais, como um diagnóstico operacional após o período do ponto de equilíbrio da empresa, criação de um plano de cargos e salários e também uma avaliação de desempenho.

Recomenda-se também, para estudos referentes ao negócio, com o intuito de uma expansão regional, ou abertura de novas empresas, que seja realizada uma pesquisa mais aprofundada, para detalhar com maior precisão, quantos prestadores de serviço para cada categoria de comércio existem na respectiva região.

7. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Segue a avaliação externa feita por um profissional da área de negócios.



ANÁLISE DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PLANO DE NEGÓCIOS: Marketplace para organização de eventos

ASSUNTO: Plano de Negócios de uma empresa de marketplace com o intuito de intermediar a compra de produtos e a contratação de serviços voltados para eventos.

ALUNO: Henrique Mattos e Silva

Prezados Senhores,

Declaro para os devidos fins que analisei os materiais a mim submetido e mediante minha experiência com análise de planos de negócios e viabilidade para investimentos, dada a profundidade técnica apresentada, teço os seguintes comentários:

- A projeção das demandas possuem embasamento em dados históricos confiáveis retirados de fontes primárias (pesquisa direta e pesquisa indireta – JUCESS) garantindo que o alcance dos resultados sejam possíveis.
- A composição do investimento se dará por capital próprio. Apesar do Custo do Capital Próprio ser superior ao Custo da Dívida, em linhas gerais, a relação Custo Fixo x Receita é baixa, em torno de 5% a 7%, isso demonstra um baixo grau de alavancagem.
- O ponto de equilíbrio adotado foi o CONTÁBIL, de modo que a operação demonstra ser viável mesmo no cenário pessimista, cuja relação é de 80% do cenário realista.
- O retorno sob o investimento original acontece em 12 meses, superando inclusive a expectativa de mercado, reflexo da margem de lucro superior a 30%.

Em resumo, trata-se de um plano consistente, cujas informações possibilitam afirmar ser um negócio lucrativo e rentável, quando da realização das previsões.

Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se a definição do CNAE a ser adotado, pois embasando-se em seus concorrentes, determinadas atividades podem estar enquadradas em outro anexo do Simples Nacional, como por exemplo o CNAE 74.90-1-04 e 63.11-9-00. Além disso, como melhora das informações para atração de futuros investidores, recomenda-se a elaboração de outras demonstrações financeiras, tais como Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, desta maneira, outros índices financeiros podem ser contemplados.

Anderson Silveira da Cunha

Sócio Dirigente

E2E – END TO END Consultores Associados

ANDERSON SILVEIRA DA CUNHA, graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de SC (UFSC) no ano de 2010. Pós Graduado em MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela FGV no ano de 2016 e Pós Graduado em MBA em Liderança Executiva pela IPOG. Consultor e Instrutor junto ao SEBRAE/SC desde 2014, atuando nas áreas de Relações Humanas e Empreendedorismo, Finanças e Contabilidade e Gestão Estratégica e Planos de Negócios. Instrutor junto ao Movimento Excelência SC, propagador do Modelo MEG de Excelência pela Gestão e avaliador voluntário junto ao Prêmio Catarinense pela Excelência em Gestão (PCE).

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, Mar. 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 24 Abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901998000100006>.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491162/>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466153/>>. Acesso em: 13 jun. 2017.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida**. Barueri: Manole, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520448878/>>. Acesso em: 01 jun. 2017.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da Ufsc**, Flo, v. 2, n. 1, p.68-80, jan. 2005.
- BORGES, F. R.; VEIGA, R. T.; GONÇALVES FILHO, C.; FERNANDES, I. B.; TORRES JÚNIOR, N. Qualidade em serviços e gestão da experiência do cliente no comércio eletrônico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 2, p. 126-143, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31940/qualidade-em-servicos-e-gestao-da-experiencia-do-cliente-no-comercio-eletronico>>. Acesso em 25 Abr. 2017.
- BRASIL. Decreto n. 7962, de 15 de março de 2013. Regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para dispor sobre a contratação no comércio eletrônico. Brasília, 15 mar. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm>. Acesso em: 29 maio 2017.
- BRASIL. Lei n. 8078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, 11 set. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm>. Acesso em: 29 maio 2017.
- BRASIL. Lei n. 12965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Brasília, 23 abr. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm>. Acesso em: 29 maio 2017.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de Negócio**: estratégia e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

CETIC, CENTRO DE ESTUDOS SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO. **TIC Domicílios 2015**. Disponível em: <http://www.cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2015_coletiva_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

COTS, Márcio. **Aspectos Legais do E-commerce**. 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1fb2b554ec81cb7a7da2eeab6ecef4c3/\\$File/5051.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1fb2b554ec81cb7a7da2eeab6ecef4c3/$File/5051.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2017.

CPC. CPC 04: ativo intangível. 2010. Disponível em: <http://static.cpc.meddiagroup.com.br/Documentos/188_CPC04_Sumario.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2017.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006. 304 p.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EBIT. **Webshoppers 2017**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 29 maio 2017.

EMARKETER. **Brazil Ranks No. 10 for Retail Ecommerce Sales Worldwide**: In 2018, ecommerce will account for just under 5% of retail sales. 2015. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/Brazil-Ranks-No-10-Retail-Ecommerce-Sales-Worldwide/1011804>>. Acesso em: 29 maio 2017.

FEITOSA, D. L.; GARCIA, L. S. Sistemas de Reputação: Um Estudo sobre Confiança e Reputação no Comércio Eletrônico Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 84-105, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38902/sistemas-de-reputacao--um-estudo-sobre-confianca-e-reputacao-no-comercio-eletronico-brasileiro->>. Acesso em 25 Abr. 2017.

FUMAGALLI, L. A. W.; BOTTAMELLI, K.; RAZÕES, R. S. P. Os Desafios da Indústria no Processo de Atendimento ao Consumidor por Meio do Comércio Eletrônico. **Desafio Online**, v. 4, n. 3, p. 22-35, 2016. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44047/os-desafios-da-industria-no-processo-de-atendimento-ao-consumidor-por-meio-do-comercio-eletronico---->>. Acesso em 24 Abr. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478408/>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

GERALDO, Graciela Cristina; MAINARDES, Emerson Wagner. Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compras online. **Rege - Revista de Gestão**, Vitória, n. 24, p.181-194, 20 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227617300620>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Abr. 1995. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 jun. 2017.

GOUVÊA, M. A.; OLIVEIRA, B.; NAKAGAWA, S. S. Y. Lealdade em compras online versus offline: reflexões sobre os fatores relevantes. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 37-53, 2013.

GUISSONI, Leandro Angotti; OLIVEIRA, Tânia Veludo de; TEIXEIRA, Thales. Um Novo Momento para o *E-commerce*. **Gv-executivo**, [s.i], v. 1, n. 15, p.14-17, jan. 2016. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=119925500&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas da População Residente no Brasil e Unidades da Federação com Data de Referência em 1º de Julho de 2015**. 2015. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2015/estimativa_TCU_2015_20170614.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

JUCESC. **Estatísticas 2012**. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/informacoes/estatisticas/25-estatisticas-2012>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

JUCESC. **Estatísticas 2013**. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/informacoes/estatisticas/24-estatisticas-2013>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

JUCESC. **Estatísticas 2014**. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/informacoes/estatisticas/23-estatisticas-2014>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

JUCESC. **Estatísticas 2015**. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/informacoes/estatisticas/22-estatisticas-2015>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

JUCESC. **Estatísticas 2016**. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/informacoes/estatisticas/21-estatisticas-2016>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

JUCESC. **Estatísticas** 2017. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/informacoes/estatisticas/165-estatisticas-2017>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

LUIZ ALBERTIN, Alberto; MOURA, Rosa Maria de. Comércio eletrônico: mais evolução, menos revolução. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 1-4, Set. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000300011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 24 Abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000300011>.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: O que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Marlene. **Organização de Eventos: procedimentos e técnicas**. 6. ed. Barueri: Malone, 2013.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo sobre eventos**. São Paulo: Editora Sts, 1999.

MENDONÇA, Herbert Garcia de. *E-commerce*. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [s.l.], v. 4, n. 2, p.240-251, 1 dez. 2016.

MENDONÇA, Maria José Alves; PEROZIN, Juliana Gutierrez Penna Almendros. **Planejamento e organização de eventos**. São Paulo: Érica, 2014.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486748/>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p. Tradução de: Raphael Bonelli.

PATRÍCIO, Patrícia; CANDIDO, Claudio Roberto (Orgs.). **Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar**. Rio de Janeiro: LTC, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630852/>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

POPULATION, total. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da Pesquisa Científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522465989/>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

REVISTA EVENTOS. **Abrafesta empossa nova diretoria e anuncia que o setor fatura R\$17 bilhões.** 2017. Disponível em: <[http://www.revistaeventos.com.br/Entidades/Abrafesta-empossa-nova-diretoria-e-anuncia-que-o-setor-fatura-R\\$17-bilhoes/41388](http://www.revistaeventos.com.br/Entidades/Abrafesta-empossa-nova-diretoria-e-anuncia-que-o-setor-fatura-R$17-bilhoes/41388)>. Acesso em: 04 nov. 2017.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócios.** 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2017.

ROSA, Cláudio Afrânio; COUTO, Gustavo Marques; LAGE, Marcelo Gomes. **O guia essencial para empreendedores:** modelagem e proposta de valor. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015. 136 p.

SANTANA, João. **Como Planejar sua Empresa:** roteiro para o plano de negócio. Brasília: Edição Sebrae, 1993. 68 p.

SEBRAE. **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios:** um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2017.

SIEGEL, Eric S. et al. **Guia da Ernst & Young para Desenvolver o seu Plano de Negócios.** Rio de Janeiro: Record, [1991?]. Tradução de: Nivaldo Montigelli.

SIMARA MARIA DE SOUZA SILVEIRA GRECO (Org.). **Empreendedorismo no Brasil:** 2016. Curitiba: IBQP, 2017. 208 p. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2017.

SOUZA, M. A.; LEMOS, L. B.; ZORZO, L. S. Comercio tradicional versus comércio eletrônico: um estudo de caso sob o olhar da gestão dos custos logísticos. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 9, n. 2, p. 80-100, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34441/comercio-tradicional-versus-comercio-eletronico--um-estudo-de-caso-sob-o-olhar-da-gestao-dos-custos-logisticos-->>>. Acesso em 25 Abr. 2017.

STARTUP SEBRAE (Minas Gerais). **Mentoria Remota:** o produto mínimo viável. Disponível em: <http://startupsebraeminas.com.br/wp-content/uploads/2015/02/Mentoria-Remota_04_MPV.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

TOTAL Retail 2016: A revolução que os consumidores almejam, com a execução que os conquista. A revolução que os consumidores almejam, com a execução que os conquista. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/varejo-e-consumo/assets/2016/total_retail_16_brasil.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

VENETIANER, Tom. **Como Vender Seu Peixe na internet:** um guia prático de marketing e comércio eletrônicos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

YANES, Adriana Figueiredo. **Cerimonial, Protocolo e Etiqueta em Eventos.** São Paulo: Érica, 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

As questões que possuem alternativas com o símbolo O ao lado, só podem ter uma alternativa escolhida. Já as questões com alternativas com o símbolo ao lado, podem conter múltiplas alternativas escolhidas, exceto na questão 9, conforme enunciado.

1) Qual a sua idade?

- Menos de 20 anos
- 20 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- 56 a 65 anos
- Acima de 65 anos

2) Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

3) Qual sua ocupação?

- Dona(o) de casa
- Empresária(o)
- Estudante
- Profissional CLT
- Profissional liberal
- Sem ocupação atualmente
- Outro: _____

4) Qual é sua renda familiar mensal?

- Até R\$ 937,00
- Entre R\$ 937,01 e R\$ 2.811,00
- Entre R\$ 2.811,01 e R\$ 5.622,00

- Entre R\$ 5.622,01 e R\$ 8.433,00
- Acima de 8.433,00

5) Na hora de organizar um evento, qual(is) serviço(s) você contrata?

- Bolos e tortas
- Docinhos
- Salgadinhos
- Serviço de bebidas
- Serviço de buffet
- Serviço de decoração
- Serviço de garçom
- Outro: _____

6) Para quais tipos de eventos você costuma contratar estes serviços?

- Eventos empresariais (coffee breaks, coquetéis, feiras, rodas de negócio, workshops)
- Eventos familiares (aniversários, batismos, casamentos e bodas, formaturas)
- Eventos sociais (almoços, happy hour, jantares)

7) Com que frequência você contrata este(s) serviço(s) para organização de eventos?

- 1 vez ao ano
- 2 vezes ao ano
- 3 vezes ao ano
- 4 vezes ao ano
- 5 vezes ao ano ou mais

8) Para você, qual o melhor canal para realizar um orçamento e efetivar a contratação destes serviços?

- Ligação telefônica
- Pessoalmente
- Plataforma online (aplicativo, site)
- Outro: _____

9) Aponte 3 principais elementos que te levam a contratar algum serviço:

- Diversidade de produtos
- Entrega mais rápida
- Facilidade de contratação
- Localização
- Preço
- Qualidade dos produtos
- Qualidade no atendimento

10) Em uma escala de 1 a 4, onde 4 é mais fácil e 1 mais difícil, qual a facilidade em contratar os serviços abaixo?

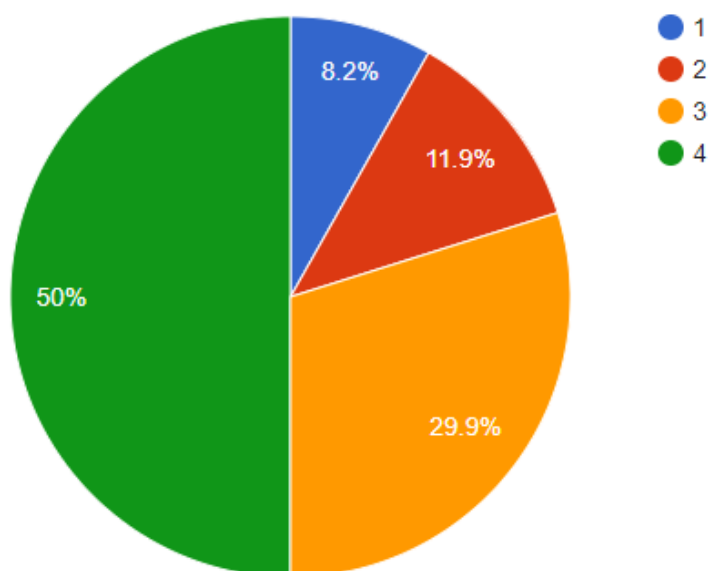
- Bolos e/ou tortas
- Docinhos
- Salgadinhos
- Serviço de bebidas
- Serviço de buffet
- Serviço de decoração
- Serviço de garçom

APÊNDICE B – GRÁFICOS RESPOSTAS DA QUESTÃO 10 DO QUESTIONÁRIO

10) Em uma escala de 1 a 4, onde 4 é mais fácil e 1 mais difícil, qual a facilidade em contratar os serviços abaixo?

Gráfico 10 - Questionário Bolos e Tortas

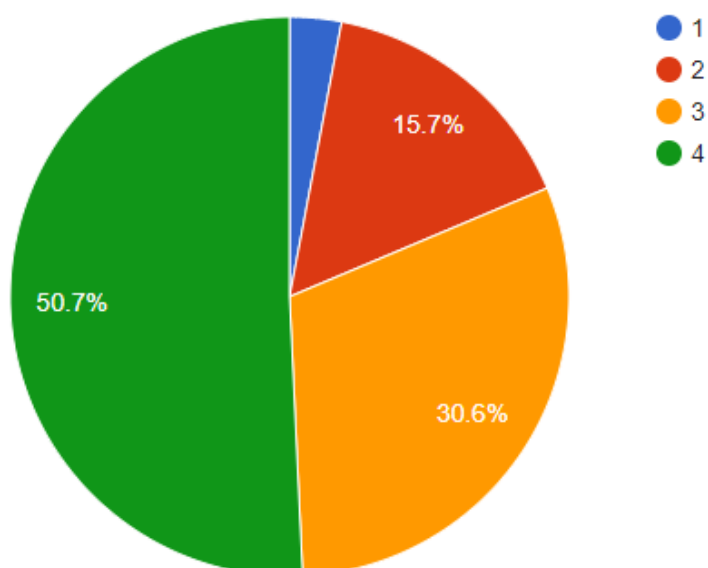
Bolos e/ou tortas



Fonte: Elaborado pelo autor

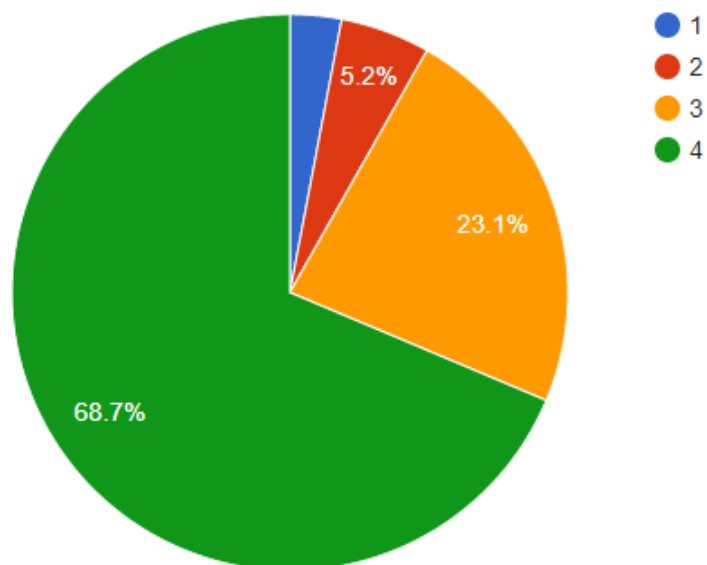
Gráfico 11 - Questionário Docinhos

Docinhos



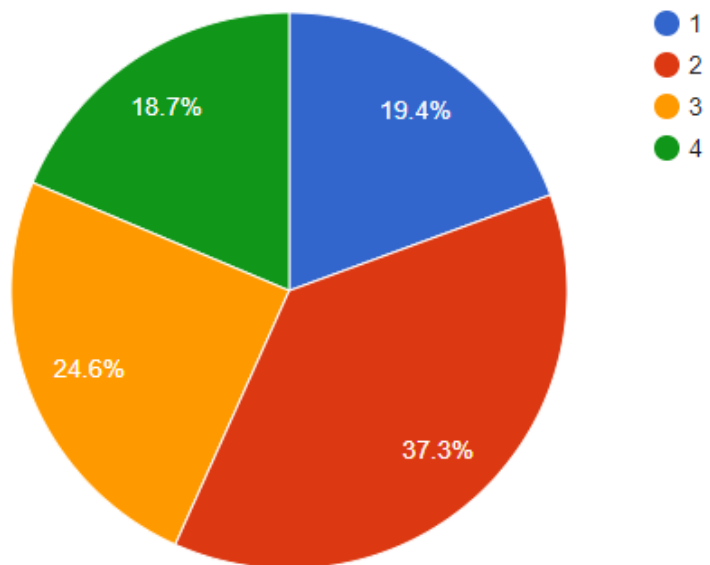
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 12 - Questionário Salgadinhos

Salgadinhos

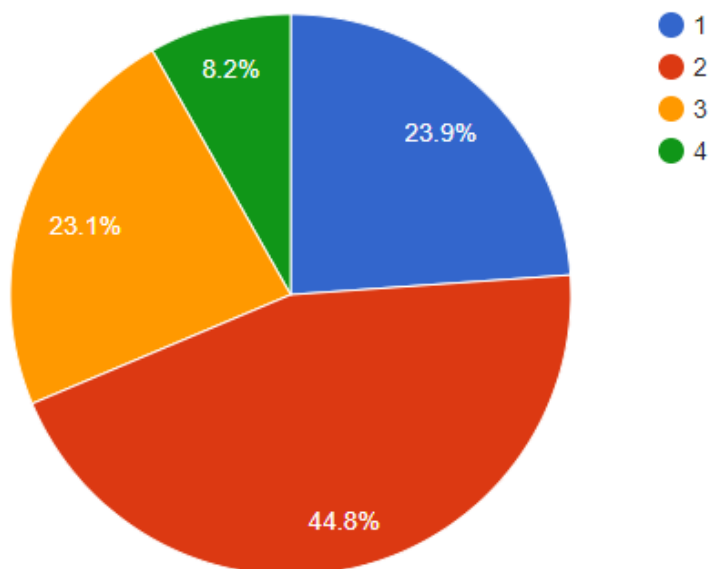
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 13 - Questionário Serviço de Bebidas

Serviço de bebidas

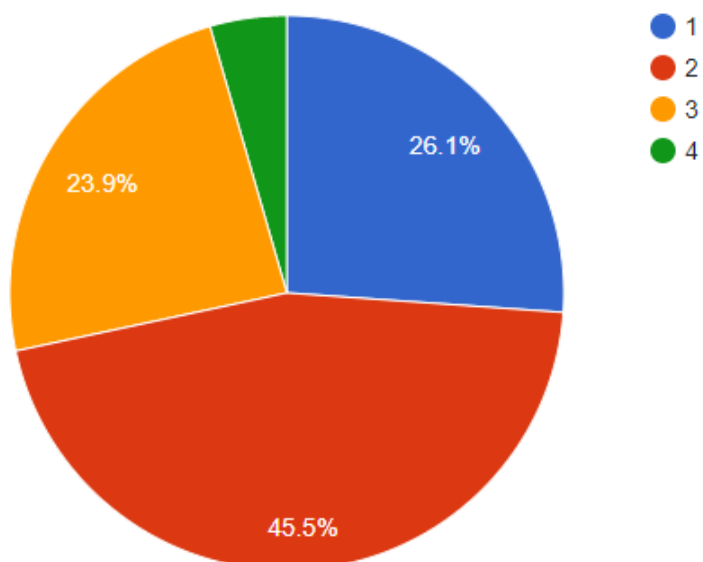
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 14 - Questionário Serviço de Buffet

Serviço de buffet

Fonte: Elaborado pelo autor

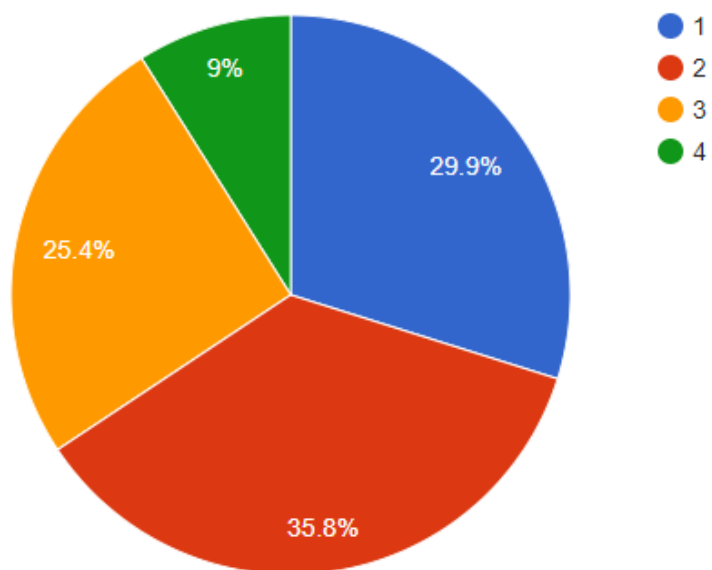
Gráfico 15 - Questionário Serviço de Decoração

Serviço de decoração

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 16 - Questionário Serviço de Garçon

Serviço de garçom



Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM EMPRESÁRIOS

1. Hoje, quais serviços que você presta?
2. Você saberia me dizer quais as principais dificuldades e desafios que você enfrenta atualmente?
3. Como você divulga o seu serviço?
4. Quantos clientes em média a sua empresa atende por mês?
5. Está contente com a quantidade de clientes que atende? Gostaria de poder atender mais?
6. Caso existisse uma forma de divulgar o seu serviço diretamente para um público que esteja procurando por ele, você teria interesse?
7. Se existisse uma plataforma semelhante ao iFood, só que apenas para eventos, você gostaria de participar?
8. Quanto estaria disposto a pagar?
9. Para você o melhor seria uma cobrança mensal fixa ou uma taxa sobre cada venda? Só para exemplificar, o iFood não cobra mensalidade, mas sim uma taxa de 12% sobre as vendas.

APÊNDICE D – ESTATÍSTICAS DE CONSTITUIÇÕES E FECHAMENTOS DE EMPRESAS

Por meio do portal da Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC), os seguintes dados foram coletados: constituições de novas empresas e extinções e falências de empresas existentes. Com isso, fez-se o cálculo para definir qual o saldo total para cada mês. E, também, foi determinada a porcentagem da diferença do mês anterior para o atual, verificando o quanto mudou, positivamente ou negativamente.

Por fim, foi feita a média dos saldos mensais e, após isso, o cálculo da porcentagem da diferença. Esta média consistiu dos meses de novembro de 2012 a outubro de 2017.

Tabela 29 - Estatísticas 2012

	Constituições	Extinções	Falência	Total	Diferença %
Jan	1633	930	0	703	13,39%
Fev	1918	913	3	1002	42,53%
Mar	2408	1135	3	1270	26,75%
Abr	2008	877	1	1130	-11,02%
Mai	2143	959	1	1183	4,69%
Jun	2258	1018	2	1238	4,65%
Jul	2331	989	2	1340	8,24%
Ago	2216	1099	8	1109	-17,24%
Set	2007	801	1	1205	8,66%
Out	2210	987	10	1213	0,66%
Nov	1829	949	1	879	-27,54%
Dez	1448	682	1	765	-12,97%
Total	24409	11339	33	13037	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 30 - Estatísticas 2013

	Constituições	Extinções	Falência	Total	Diferença %
Jan	1376	617	0	759	-0,78%
Fev	1837	684	0	1153	51,91%
Mar	1980	699	6	1275	10,58%
Abr	2496	780	0	1716	34,59%
Mai	2119	693	0	1426	-16,90%
Jun	2336	774	0	1562	9,54%
Jul	2599	1127	0	1472	-5,76%
Ago	2292	1125	1	1166	-20,79%
Set	2245	1158	0	1087	-6,78%
Out	2343	1247	1	1095	0,74%
Nov	1865	980	0	885	-19,18%
Dez	1385	687	3	695	-21,47%
Total	24873	10571	11	14291	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 31 - Estatísticas 2014

	Constituições	Extinções	Falência	Total	Diferença %
Jan	1534	1185	3	346	-50,22%
Fev	1747	1879	0	-132	-138,15%
Mar	1994	1761	0	233	276,52%
Abr	1865	1658	0	207	-11,16%
Mai	2159	1744	1	414	100,00%
Jun	1781	649	0	1132	173,43%
Jul	2353	863	0	1490	31,63%
Ago	1942	742	0	1200	-19,46%
Set	2141	855	1	1285	7,08%
Out	2193	796	1	1396	8,64%
Nov	1663	1453	1	209	-85,03%
Dez	1416	1740	2	-326	-255,98%
Total	22788	15325	9	7454	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 32 - Estatísticas 2015

	Constituições	Extinções	Falência	Total	Diferença %
Jan	1232	1787	11	-566	-73,62%
Fev	1569	2097	10	-538	4,95%
Mar	2093	2486	0	-393	26,95%
Abr	1895	2159	1	-265	32,57%
Mai	2065	2184	1	-120	54,72%
Jun	2119	2100	1	18	115,00%
Jul	2057	2269	1	-213	-1283,33%
Ago	1979	1773	2	204	195,77%
Set	1992	2099	3	-110	-153,92%
Out	1835	1931	2	-98	10,91%
Nov	1617	1121	0	496	606,12%
Dez	1306	1155	0	151	-69,56%
Total	21759	23161	32	-1434	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 33 - Estatísticas 2016

	Constituições	Extinções	Falência	Total	Diferença %
Jan	1106	1036	1	69	-54,30%
Fev	1613	1180	0	433	527,54%
Mar	1779	1375	2	402	-7,16%
Abr	1810	1154	3	653	62,44%
Mai	1819	1247	1	571	-12,56%
Jun	1881	1426	2	453	-20,67%
Jul	1842	1421	3	418	-7,73%
Ago	1612	1385	4	223	-46,65%
Set	1909	1316	4	589	164,13%
Out	1633	1152	2	479	-18,68%
Nov	1547	1358	4	185	-61,38%
Dez	1130	160	8	962	420,00%
Total	19681	14210	34	5437	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 34 - Estatísticas 2017

	Constituições	Extinções	Falência	Total	Diferença %
Jan	808	1207	0	-399	-141,48%
Fev	1359	1233	0	126	131,58%
Mar	1728	1601	0	127	0,79%
Abr	1049	1005	1	43	-66,14%
Mai	1138	1548	7	-417	-1069,77%
Jun	2112	1398	0	714	271,22%
Jul	2263	1493	0	770	7,84%
Ago	2371	1484	24	863	12,08%
Set	2119	1307	0	812	-5,91%
Out	2097	1266	2	829	2,09%
Nov					
Dez					
Total	17044	13542	34	3468	

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE E – ESTIMATIVA DE FATURAMENTO POR CATEGORIA

Tabela 35 - Faturamento Mensal Bolos e Tortas

Mês	Prestadores de Serviço	Faturamento Mensal
1	28	R\$ -
2	63	R\$ -
3	90	R\$ -
4	108	R\$ 1.176,00
5	95	R\$ 2.634,24
6	158	R\$ 3.766,96
7	163	R\$ 4.520,36
8	147	R\$ 3.977,91
9	150	R\$ 6.643,11
10	151	R\$ 6.842,41
11	98	R\$ 6.158,17
12	83	R\$ 6.281,33
13	28	R\$ 6.344,14
14	64	R\$ 4.123,69
15	91	R\$ 3.505,14
16	109	R\$ 1.191,75
17	96	R\$ 2.669,51
18	160	R\$ 3.817,41
19	165	R\$ 4.580,89
20	149	R\$ 4.031,18
21	152	R\$ 6.732,07
22	153	R\$ 6.934,03
23	99	R\$ 6.240,63
24	85	R\$ 6.365,44
25	29	R\$ 6.429,10
26	64	R\$ 4.178,91
27	92	R\$ 3.552,08
28	111	R\$ 1.207,71
29	97	R\$ 2.705,26
30	162	R\$ 3.868,52
31	167	R\$ 4.642,23
32	151	R\$ 4.085,16
33	154	R\$ 6.822,22
34	155	R\$ 7.026,88
35	101	R\$ 6.324,20
36	86	R\$ 6.450,68

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 36 - Faturamento Mensal Docinhos

Mês	Prestadores de Serviço	Faturamento Mensal
1	10	R\$ -
2	22	R\$ -
3	32	R\$ -
4	38	R\$ 733,33
5	34	R\$ 1.642,67
6	56	R\$ 2.349,01
7	58	R\$ 2.818,82
8	52	R\$ 2.480,56
9	53	R\$ 4.142,53
10	54	R\$ 4.266,81
11	35	R\$ 3.840,13
12	30	R\$ 3.916,93
13	10	R\$ 3.956,10
14	23	R\$ 2.571,46
15	32	R\$ 2.185,74
16	39	R\$ 743,15
17	34	R\$ 1.664,66
18	57	R\$ 2.380,47
19	59	R\$ 2.856,56
20	53	R\$ 2.513,77
21	54	R\$ 4.198,00
22	55	R\$ 4.323,94
23	36	R\$ 3.891,55
24	30	R\$ 3.969,38
25	10	R\$ 4.009,07
26	23	R\$ 2.605,90
27	33	R\$ 2.215,01
28	39	R\$ 753,10
29	35	R\$ 1.686,95
30	58	R\$ 2.412,34
31	60	R\$ 2.894,81
32	54	R\$ 2.547,44
33	55	R\$ 4.254,22
34	55	R\$ 4.381,84
35	36	R\$ 3.943,66
36	31	R\$ 4.022,53

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 37 - Faturamento Mensal Salgadinhos

Mês	Prestadores de Serviço	Faturamento Mensal
1	7	R\$ -
2	16	R\$ -
3	22	R\$ -
4	27	R\$ 280,00
5	24	R\$ 627,20
6	40	R\$ 896,90
7	41	R\$ 1.076,28
8	37	R\$ 947,12
9	37	R\$ 1.581,69
10	38	R\$ 1.629,14
11	25	R\$ 1.466,23
12	21	R\$ 1.495,55
13	7	R\$ 1.510,51
14	16	R\$ 981,83
15	23	R\$ 834,56
16	27	R\$ 283,75
17	24	R\$ 635,60
18	40	R\$ 908,91
19	41	R\$ 1.090,69
20	37	R\$ 959,80
21	38	R\$ 1.602,87
22	38	R\$ 1.650,96
23	25	R\$ 1.485,86
24	21	R\$ 1.515,58
25	7	R\$ 1.530,74
26	16	R\$ 994,98
27	23	R\$ 845,73
28	28	R\$ 287,55
29	24	R\$ 644,11
30	41	R\$ 921,08
31	42	R\$ 1.105,29
32	38	R\$ 972,66
33	38	R\$ 1.624,34
34	39	R\$ 1.673,07
35	25	R\$ 1.505,76
36	21	R\$ 1.535,88

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 38 - Faturamento Mensal Serviço de Bebidas

Mês	Prestadores de Serviço	Faturamento Mensal
1	3	R\$ -
2	7	R\$ -
3	10	R\$ -
4	12	R\$ 1.050,00
5	10	R\$ 2.352,00
6	17	R\$ 3.363,36
7	17	R\$ 4.036,03
8	16	R\$ 3.551,71
9	16	R\$ 5.931,35
10	16	R\$ 6.109,29
11	11	R\$ 5.498,36
12	9	R\$ 5.608,33
13	3	R\$ 5.664,41
14	7	R\$ 3.681,87
15	10	R\$ 3.129,59
16	12	R\$ 1.064,06
17	10	R\$ 2.383,49
18	17	R\$ 3.408,40
19	18	R\$ 4.090,08
20	16	R\$ 3.599,27
21	16	R\$ 6.010,78
22	16	R\$ 6.191,10
23	11	R\$ 5.571,99
24	9	R\$ 5.683,43
25	3	R\$ 5.740,27
26	7	R\$ 3.731,17
27	10	R\$ 3.171,50
28	12	R\$ 1.078,31
29	10	R\$ 2.415,41
30	17	R\$ 3.454,04
31	18	R\$ 4.144,85
32	16	R\$ 3.647,46
33	16	R\$ 6.091,27
34	17	R\$ 6.274,00
35	11	R\$ 5.646,60
36	9	R\$ 5.759,54

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 39 - Faturamento Mensal Serviço de Buffet

Mês	Prestadores de Serviço	Faturamento Mensal
1	7	R\$ -
2	16	R\$ -
3	22	R\$ -
4	27	R\$ 4.900,00
5	24	R\$ 10.976,00
6	40	R\$ 15.695,68
7	41	R\$ 18.834,82
8	37	R\$ 16.574,64
9	37	R\$ 27.679,65
10	38	R\$ 28.510,03
11	25	R\$ 25.659,03
12	21	R\$ 26.172,21
13	7	R\$ 26.433,93
14	16	R\$ 17.182,06
15	23	R\$ 14.604,75
16	27	R\$ 4.965,61
17	24	R\$ 11.122,98
18	40	R\$ 15.905,86
19	41	R\$ 19.087,03
20	37	R\$ 16.796,58
21	38	R\$ 28.050,30
22	38	R\$ 28.891,80
23	25	R\$ 26.002,62
24	21	R\$ 26.522,68
25	7	R\$ 26.787,90
26	16	R\$ 17.412,14
27	23	R\$ 14.800,32
28	28	R\$ 5.032,11
29	24	R\$ 11.271,92
30	41	R\$ 16.118,85
31	42	R\$ 19.342,62
32	38	R\$ 17.021,50
33	38	R\$ 28.425,91
34	39	R\$ 29.278,69
35	25	R\$ 26.350,82
36	21	R\$ 26.877,83

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 40 - Faturamento Mensal Serviço de Decoração

Mês	Prestadores de Serviço	Faturamento Mensal
1	5	R\$ -
2	11	R\$ -
3	16	R\$ -
4	19	R\$ 1.750,00
5	17	R\$ 3.920,00
6	28	R\$ 5.605,60
7	29	R\$ 6.726,72
8	26	R\$ 5.919,51
9	27	R\$ 9.885,59
10	27	R\$ 10.182,16
11	18	R\$ 9.163,94
12	15	R\$ 9.347,22
13	5	R\$ 9.440,69
14	11	R\$ 6.136,45
15	16	R\$ 5.215,98
16	19	R\$ 1.773,43
17	17	R\$ 3.972,49
18	29	R\$ 5.680,66
19	29	R\$ 6.816,80
20	27	R\$ 5.998,78
21	27	R\$ 10.017,96
22	27	R\$ 10.318,50
23	18	R\$ 9.286,65
24	15	R\$ 9.472,38
25	5	R\$ 9.567,11
26	12	R\$ 6.218,62
27	16	R\$ 5.285,83
28	20	R\$ 1.797,18
29	17	R\$ 4.025,69
30	29	R\$ 5.756,73
31	30	R\$ 6.908,08
32	27	R\$ 6.079,11
33	27	R\$ 10.152,11
34	28	R\$ 10.456,67
35	18	R\$ 9.411,01
36	15	R\$ 9.599,23

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 41 - Faturamento Mensal Serviço de Garçom

Mês	Prestadores de Serviço	Faturamento Mensal
1	4	R\$ -
2	9	R\$ -
3	13	R\$ -
4	15	R\$ 840,00
5	14	R\$ 1.881,60
6	23	R\$ 2.690,69
7	23	R\$ 3.228,83
8	21	R\$ 2.841,37
9	21	R\$ 4.745,08
10	22	R\$ 4.887,43
11	14	R\$ 4.398,69
12	12	R\$ 4.486,66
13	4	R\$ 4.531,53
14	9	R\$ 2.945,50
15	13	R\$ 2.503,67
16	16	R\$ 851,25
17	14	R\$ 1.906,80
18	23	R\$ 2.726,72
19	24	R\$ 3.272,06
20	21	R\$ 2.879,41
21	22	R\$ 4.808,62
22	22	R\$ 4.952,88
23	14	R\$ 4.457,59
24	12	R\$ 4.546,74
25	4	R\$ 4.592,21
26	9	R\$ 2.984,94
27	13	R\$ 2.537,20
28	16	R\$ 862,65
29	14	R\$ 1.932,33
30	23	R\$ 2.763,23
31	24	R\$ 3.315,88
32	22	R\$ 2.917,97
33	22	R\$ 4.873,01
34	22	R\$ 5.019,20
35	14	R\$ 4.517,28
36	12	R\$ 4.607,63

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE F – DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS DETALHADOS

Tabela 42 - Demonstrativo de Resultados Ano 1

Mês	Receita Bruta	(-) Impostos	(=) Receita Líquida	(-) Custos Fixos Mensais	(-) Custo Mão-de-Obra	(-) Depreciação Acumulada	(=) Lucro Líquido Antes das Participações	(-) Pró Labore	(=) Resultado Líquido do Exercício	Lucro e Prejuízo Acumulado
1	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 22.258,09	R\$ 3.000,00	-R\$ 25.258,09	-R\$ 25.258,09
2	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 22.258,09	R\$ 3.000,00	-R\$ 25.258,09	-R\$ 50.516,19
3	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 22.258,09	R\$ 3.000,00	-R\$ 25.258,09	-R\$ 75.774,28
4	R\$ 10.729,33	R\$ 1.100,83	R\$ 9.628,50	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 12.629,59	R\$ 3.000,00	-R\$ 15.629,59	-R\$ 91.403,88
5	R\$ 24.033,71	R\$ 2.465,86	R\$ 21.567,85	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 690,25	R\$ 3.000,00	-R\$ 3.690,25	-R\$ 95.094,12
6	R\$ 34.368,20	R\$ 3.526,18	R\$ 30.842,02	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 8.583,93	R\$ 3.000,00	R\$ 5.583,93	-R\$ 89.510,19
7	R\$ 41.241,84	R\$ 4.231,41	R\$ 37.010,43	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 14.752,33	R\$ 3.000,00	R\$ 11.752,33	-R\$ 77.757,86
8	R\$ 36.292,82	R\$ 3.723,64	R\$ 32.569,18	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 10.311,08	R\$ 3.000,00	R\$ 7.311,08	-R\$ 70.446,78
9	R\$ 60.609,01	R\$ 6.218,48	R\$ 54.390,52	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 32.132,43	R\$ 3.000,00	R\$ 29.132,43	-R\$ 41.314,35
10	R\$ 62.427,28	R\$ 6.405,04	R\$ 56.022,24	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 33.764,15	R\$ 3.000,00	R\$ 30.764,15	-R\$ 10.550,20
11	R\$ 56.184,55	R\$ 5.764,53	R\$ 50.420,02	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 28.161,92	R\$ 3.000,00	R\$ 25.161,92	R\$ 14.611,72
12	R\$ 57.308,24	R\$ 5.879,83	R\$ 51.428,42	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 29.170,32	R\$ 3.000,00	R\$ 26.170,32	R\$ 40.782,04

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 43 - Demonstrativo de Resultados Ano 2

Mês	Receita Bruta	(-) Impostos	(=) Receita Líquida	(-) Custos Fixos Mensais	(-) Custo Mão-de-Obra	(-) Depreciação Acumulada	(=) Lucro Líquido Antes das Participações	(-) Pró Labore	(=) Resultado Líquido do Exercício	Lucro e Prejuízo Acumulado
13	R\$ 57.881,32	R\$ 5.938,62	R\$ 51.942,70	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 29.684,61	R\$ 3.000,00	R\$ 26.684,61	R\$ 67.466,65
14	R\$ 37.622,86	R\$ 3.860,11	R\$ 33.762,76	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 11.504,66	R\$ 3.000,00	R\$ 8.504,66	R\$ 75.971,31
15	R\$ 31.979,43	R\$ 3.281,09	R\$ 28.698,34	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 6.440,25	R\$ 3.000,00	R\$ 3.440,25	R\$ 79.411,56
16	R\$ 10.873,01	R\$ 1.115,57	R\$ 9.757,44	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 12.500,66	R\$ 3.000,00	-R\$ 15.500,66	R\$ 63.910,90
17	R\$ 24.355,54	R\$ 2.498,88	R\$ 21.856,66	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 401,44	R\$ 3.000,00	-R\$ 3.401,44	R\$ 60.509,46
18	R\$ 34.828,42	R\$ 3.573,40	R\$ 31.255,02	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 8.996,93	R\$ 3.000,00	R\$ 5.996,93	R\$ 66.506,39
19	R\$ 41.794,10	R\$ 4.288,07	R\$ 37.506,02	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 15.247,93	R\$ 3.000,00	R\$ 12.247,93	R\$ 78.754,31
20	R\$ 36.778,81	R\$ 3.773,51	R\$ 33.005,30	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 10.747,21	R\$ 3.000,00	R\$ 7.747,21	R\$ 86.501,52
21	R\$ 61.420,61	R\$ 6.301,75	R\$ 55.118,85	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 32.860,76	R\$ 3.000,00	R\$ 29.860,76	R\$ 116.362,28
22	R\$ 63.263,23	R\$ 6.490,81	R\$ 56.772,42	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 34.514,32	R\$ 3.000,00	R\$ 31.514,32	R\$ 147.876,60
23	R\$ 56.936,90	R\$ 5.841,73	R\$ 51.095,18	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 28.837,08	R\$ 3.000,00	R\$ 25.837,08	R\$ 173.713,69
24	R\$ 58.075,64	R\$ 5.958,56	R\$ 52.117,08	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 29.858,99	R\$ 3.000,00	R\$ 26.858,99	R\$ 200.572,67

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 44 - Demonstrativo de Resultados Ano 3

Mês	Receita Bruta	(-) Impostos	(=) Receita Líquida	(-) Custos Fixos Mensais	(-) Custo Mão-de-Obra	(-) Depreciação Acumulada	(=) Lucro Líquido Antes das Participações	(-) Pró Labore	(=) Resultado Líquido do Exercício	Lucro e Prejuízo Acumulado
25	R\$ 58.656,40	R\$ 6.018,15	R\$ 52.638,25	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 30.380,16	R\$ 3.000,00	R\$ 27.380,16	R\$ 227.952,83
26	R\$ 38.126,66	R\$ 3.911,80	R\$ 34.214,86	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 11.956,77	R\$ 3.000,00	R\$ 8.956,77	R\$ 236.909,60
27	R\$ 32.407,66	R\$ 3.325,03	R\$ 29.082,63	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 6.824,54	R\$ 3.000,00	R\$ 3.824,54	R\$ 240.734,14
28	R\$ 11.018,60	R\$ 1.130,51	R\$ 9.888,10	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 12.370,00	R\$ 3.000,00	-R\$ 15.370,00	R\$ 225.364,14
29	R\$ 24.681,67	R\$ 2.532,34	R\$ 22.149,33	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	-R\$ 108,76	R\$ 3.000,00	-R\$ 3.108,76	R\$ 222.255,38
30	R\$ 35.294,79	R\$ 3.621,25	R\$ 31.673,55	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 9.415,45	R\$ 3.000,00	R\$ 6.415,45	R\$ 228.670,83
31	R\$ 42.353,75	R\$ 4.345,49	R\$ 38.008,26	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 15.750,16	R\$ 3.000,00	R\$ 12.750,16	R\$ 241.420,99
32	R\$ 37.271,30	R\$ 3.824,04	R\$ 33.447,27	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 11.189,17	R\$ 3.000,00	R\$ 8.189,17	R\$ 249.610,16
33	R\$ 62.243,07	R\$ 6.386,14	R\$ 55.856,93	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 33.598,84	R\$ 3.000,00	R\$ 30.598,84	R\$ 280.209,00
34	R\$ 64.110,37	R\$ 6.577,72	R\$ 57.532,64	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 35.274,55	R\$ 3.000,00	R\$ 32.274,55	R\$ 312.483,55
35	R\$ 57.699,33	R\$ 5.919,95	R\$ 51.779,38	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 29.521,28	R\$ 3.000,00	R\$ 26.521,28	R\$ 339.004,83
36	R\$ 58.853,32	R\$ 6.038,35	R\$ 52.814,97	R\$ 2.300,00	R\$ 19.712,19	R\$ 245,90	R\$ 30.556,87	R\$ 3.000,00	R\$ 27.556,87	R\$ 366.561,70

Fonte: Elaborado pelo autor