

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**RONALDO AUGUSTO CUNHA**

**PLANO DE NEGÓCIOS: EMPRESA RAC ESPORTES**

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

**RONALDO AUGUSTO CUNHA**

**PLANO DE NEGÓCIOS: EMPRESA RAC ESPORTES**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski – Orientador

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

# **PLANO DE NEGÓCIOS: EMPRESA RAC ESPORTES LTDA**

Por

**RONALDO AUGUSTO CUNHA**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 24/11/2009.

---

Professor Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores

---

Prof. Dr. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski

Orientador

---

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Membro

---

Prof. Juliana Vital

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares e amigos pelo apoio nas mais variadas formas, pela confiança e paciência, e pelo incentivo em todos os momentos.

Aos entrevistados pela disponibilidade de tempo e pelas informações disponibilizadas durante a elaboração da pesquisa.

Aos professores do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pelos conhecimentos valiosos transmitidos durante a realização do curso.

*"Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá."*

*Ayrton Senna da Silva.*

## RESUMO

CUNHA, Ronaldo Augusto. **Plano de Negócios: Empresa RAC Esportes**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

Esse trabalho visa construir um Plano de Negócios que avalie a viabilidade mercadológico-financeira de uma empresa locadora de quadras de futebol *society*. Nesse sentido propuseram-se como objetivos específicos definir o que é plano de negócios e qual sua composição, analisar o mercado desse serviço sob os aspectos de clientes, concorrentes e fornecedores, promover as ações de planejamento de marketing, conceituar a empresa sob o aspecto jurídico, caracterizar suas atividades e por fim, realizar o Plano em si. A metodologia utilizada foi o estudo descritivo com um viés exploratório, de natureza qualitativa. Utilizou-se dados primários, através de uma entrevista estruturada com participantes de um torneio de futebol *society*, e também dados secundários, através de pesquisa bibliográfica, análise documental, pesquisas em artigos eletrônicos e físicos. Comprovado que havia demanda, estudadas as possibilidades de se enfrentar a concorrência e realizada uma análise da viabilidade e o retorno econômico-financeiro, foi possível construir um Plano de Negócios, projetando-se cenários alternativos de retorno de investimento e concluir que existe viabilidade para criar o empreendimento nessa modalidade, no bairro Jardim Atlântico, na cidade de Florianópolis/SC.

**PALAVRAS - CHAVE:** Esportes. Plano de Negócios. Futebol *Society*.

## **ABSTRACT**

CUNHA, Ronaldo Augusto. **Business Plan: RAC Esportes Company**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

This monograph intends to develop a Business Plan for an indoor soccer pitch rental company to evaluate its financial/market viability. The proposed monograph focuses on defining the business plan and its contents; analyzing this service market through the perspective of customers, suppliers and competitors; setting up a marketing plan; defining its legal aspects; describing its process and making the business plan. The used methodology embraces a descriptive and qualitative research. Quantitative and qualitative data were taken through football soccer players structured interviews, bibliography research, documental analysis, papers and online resources. The business plan could be performed due to the proven demand of indoor soccer pitches on the considered neighborhood area of Jardim Atlântico at Florianópolis/SC, the ability to over perform against the competition and the related economic earnings.

**KEYWORDS:** Sports. Business Plan. Society Soccer.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Análise <i>SWOT</i> .....	33
FIGURA 2: Composto de Marketing .....	35
FIGURA 3: Ciclo de vida do produto .....	38
FIGURA 4: Fatores de Risco .....	61
FIGURA 5: Triangulação de dados .....	70

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1: Lista de Fornecedores A .....	85
TABELA 2: Lista de Fornecedores B .....	85
TABELA 3: Lista de Fornecedores C .....	86

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Previsão de Investimentos .....	94
QUADRO 2: Capital de Giro .....	94
QUADRO 3: Custos e Despesas Fixas .....	95
QUADRO 4: Custos e Despesas Variáveis .....	95
QUADRO 5: Depreciação .....	95
QUADRO 6: Previsão de Receita Mensal .....	97
QUADRO 7: Previsão de Receita Anual .....	97
QUADRO 8: Fluxo de Caixa Consolidado .....	98
QUADRO 9: Fluxo de Investimentos .....	99
QUADRO 10: Fluxo de Financiamento .....	99
QUADRO 11: Fluxo Operacional .....	100
QUADRO 12: Demonstração dos Resultados do Exercício .....	100
QUADRO 13: Rentabilidade .....	101
QUADRO 14: Margem de Contribuição Mensal .....	101
QUADRO 15: Ponto de Equilíbrio Contábil .....	102
QUADRO 16: Ponto de Equilíbrio Econômico .....	103
QUADRO 17: Ponto de Equilíbrio Financeiro .....	103
QUADRO 18: <i>Payback</i> .....	104
QUADRO 19: Valor Presente Líquido .....	104

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA .....	17
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.2.1	Geral .....	17
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA .....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES.....	20
2.2	EMPREENDEDORISMO.....	22
2.3	ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	23
2.3.1	Conceito de plano de negócios.....	23
2.3.2	Elementos de um plano de negócios.....	25
2.3.3	Modelo proposto para a elaboração do plano de negócios.....	27
2.4	MERCADO.....	27
2.4.1	Conceito e objetivos do estudo do mercado.....	22
2.4.2	Consumidor.....	29
2.4.3	Concorrentes.....	31
2.4.4	Fornecedores.....	32
2.4.5	A Análise <i>SWOT</i> .....	33
2.4.6	O Composto de Marketing.....	34

2.4.6.1	<i>Produto</i> .....	35
2.4.6.2	<i>Preço</i> .....	38
2.4.6.3	<i>Promoção</i> .....	40
2.4.6.4	<i>Praça</i> .....	41
2.5	LOCALIZAÇÃO.....	42
2.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	45
2.6.1	Projetando e criando cenários para iniciar as atividades da empresa.....	46
2.6.2	Estimativa de Investimentos Iniciais.....	47
2.6.2.1	<i>Fontes de Recursos</i> .....	47
2.6.3	Capital de Giro.....	48
2.6.4	Investimentos Pré-Operacionais.....	49
2.6.5	Classificação e Estimativa de Custos e Despesas.....	49
2.6.6	Fluxo de Caixa.....	51
2.6.7	Demonstrativo dos Resultados.....	52
2.6.8	Indicadores Econômico-Financeiros.....	52
2.6.8.1	<i>Margem de Contribuição</i> .....	53
2.6.8.2	<i>Ponto de Equilíbrio</i> .....	53
2.6.8.3	<i>Período de Payback</i> .....	54
2.6.8.4	<i>Valor Presente Líquido</i> .....	54
2.7	ASPECTOS JURÍDICOS.....	56
2.7.1	Decisão da natureza jurídica.....	56
2.7.1.1	<i>Empresário</i> .....	56
2.7.1.2	<i>Sociedade por Responsabilidade Limitada</i> .....	56
2.7.1.3	<i>Sociedade Simples</i> .....	58

2.7.2	Aspectos Tributários.....	59
2.8	A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DE ESPORTES E ATIVIDADES FÍSICAS.....	59
2.9	O FUTEBOL <i>SOCIETY</i> .....	61
2.9.1	O Conceito de Futebol <i>Society</i> .....	61
2.9.2	História do Futebol <i>Society</i> .....	62
2.9.3	Principais Regras.....	63
2.9.4	Principais eventos relacionados ao futebol <i>society</i> na região da Grande Florianópolis..	64
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>666</b>
3.1	PRESSUPOSTOS DA PESQUISA.....	66
3.2	TIPOS DE DADOS .....	667
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	67
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	688
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	71
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>72</b>
4.1	A EMPRESA.....	72
4.1.1	Definição da Empresa.....	72
4.1.2	Razão Social e Forma Jurídica.....	72
4.1.3	Missão e Visão da Empresa.....	74
4.1.4	Estrutura Organizacional.....	74
4.2	Análise de Mercado.....	75
4.2.1	Análise de Clientes.....	75
4.2.2	Análise de Concorrentes.....	81
4.2.2.1	<i>Arena Futebol Indoor</i> .....	82
4.2.2.2	<i>Centro Esportivo Mazzuco</i> .....	82

4.2.2.3	<i>PlayBall</i> .....	84
4.2.3	Análise de Fornecedores.....	84
4.3	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	87
4.3.1	Estratégia de Produto.....	87
4.3.2	Estratégia de Preço.....	88
4.3.3	Estratégia de Promoção.....	89
4.4	ANÁLISE DA LOCALIZAÇÃO.....	89
4.5	ANÁLISE SWOT APLICADA À EMPRESA.....	90
4.5.1	Identificação da Oportunidades.....	90
4.5.2	Identificação das Ameaças.....	91
4.5.3	Identificação dos Pontos Fortes.....	91
4.5.4	Identificação dos Pontos Fracos.....	92
4.6	PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....	92
4.6.1	Fontes de Recursos Financeiros.....	93
4.6.2	Estimativa de Investimentos Iniciais.....	93
4.6.3	Estimativa de Custos e Despesas.....	95
4.6.4	Estimativa de Receita.....	96
4.6.5	Estimativa de Fluxo de Caixa.....	98
4.6.6	Projeção da Demonstração de Resultado do Exercício.....	100
4.6.7	Estimativa Margem de Contribuição.....	101
4.6.8	Análise do Ponto de Equilíbrio.....	102
4.6.8.1	<i>Análise do Ponto de Equilíbrio Contábil</i> .....	102
4.6.8.2	<i>Análise do Ponto de Equilíbrio Econômico</i> .....	102
4.6.8.3	<i>Análise do Ponto de Equilíbrio Financeiro</i> .....	103

4.6.9	Projeção do <i>Payback</i> .....	103
4.6.10	Projeção do VPL.....	104
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>106</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol é a paixão da nação brasileira. Por ele, pessoas se alegram, por meio dele, pessoas se encontram, distraem-se, reduzem o estresse do dia-a-dia, assim como edificam relacionamentos de trabalho e amizades.

Jogar futebol é um ato de saúde física e mental. Estimula o convívio coletivo e traz uma série de benefícios a quem o pratica, entre elas: redução de doenças como colesterol, deficiências respiratórias e até mesmo a depressão – doença que tem aterrorizado o ser humano deste momento histórico que vivemos.

Além desses benefícios, o futebol é importante no setor econômico. Diversos clubes de futebol nacionais e internacionais realizam investimentos milionários na comercialização de jogadores e na infra-estrutura de seus estádios, marcas esportivas investem em novas tecnologias para atletas profissionais e amadores, e diversos empreendimentos relacionados a este esporte são constantemente criados, como lojas de artigos esportivos, empresas de locação de quadras para a prática deste esporte, e escolas para treinamento e desenvolvimento de atletas.

Por tais motivos, e por ser socialmente aceito, construir uma empresa locadora de quadra que possibilite a prática do futebol por parte de diversos grupos é hoje visto como um negócio promissor, devido a diminuição de espaços públicos, maior segurança para crianças, comodidade na reserva e escolha de horários, e pelos demais benefícios oferecidos na estrutura física da empresa, como vestiários e estacionamento, por exemplo

Contudo, para que a execução desta idéia seja posta em prática, é necessário que se realize um estudo minucioso sobre a inserção de mais uma empresa deste ramo no mercado, assim como da viabilidade econômico-financeira deste projeto.

Assim, para que este estudo possa ser realizado, o presente trabalho apresenta um modelo de plano de negócios, o conceito deste tipo de plano e a descrição de seus componentes e também os procedimentos para a elaboração do mesmo.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

É viável mercadologicamente, financeiramente e economicamente a constituição de uma empresa especializada na locação de quadra para a prática de futebol *society*, na cidade de Florianópolis?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Avaliar a viabilidade de criação de uma empresa especializada na locação de quadra para a prática de futebol *society*, através da elaboração de um plano de negócios.

### 1.2.2 Específicos

- a) Definir o plano de negócios e promover sua composição;
- b) Conceituar a empresa sob o aspecto jurídico e caracterizar suas atividades;
- c) Analisar o mercado de aluguel de quadras esportivas, sob os aspectos de clientes, concorrentes e fornecedores;
- d) Promover ações de estratégia de marketing para a inclusão da empresa proposta no mercado de aluguel de quadras esportivas;
- e) Realizar uma análise econômico-financeira para verificar a viabilidade de investimento na empresa proposta;
- f) Elaborar um plano de negócios para a empresa RAC Esportes.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A justificativa de um estudo pode ser entendida sob aspectos que evidenciem a contribuição do mesmo. Os aspectos abordados neste trabalho são: importância, originalidade e viabilidade.

Esta pesquisa é importante pois trará aos pesquisadores informações e visões que auxiliarão na criação de um novo empreendimento que oferecerá para a sociedade uma estrutura de lazer e para a prática de esportes. Além de estimular a saúde e o bem estar do público envolvido, a construção do novo empreendimento tem o objetivo de garantir um retorno à médio prazo, com uma taxa atrativa para o capital investido que supere as aplicações e investimentos tradicionais.

Em termos teóricos esta pesquisa justifica-se por servir de base para outros estudos acadêmicos que possam abordar o mesmo tema. Em termos práticos, pretende-se com este estudo auxiliar futuros empreendimentos no ramo.

Quanto à originalidade, entende-se que sob o aspecto do plano de negócios, este é uma ferramenta bastante difundida entre profissionais do meio econômico e financeiro, e também no meio acadêmico, o que não o classifica como um estudo original. Porém sob o aspecto do estudo e análise do mercado de empresas do setor de aluguel de quadras esportivas, o trabalho pode ser considerado original, pelo não conhecimento de qualquer pesquisa nesta área.

Por fim, o estudo é considerado viável porque, com a ampla disponibilidade de informações, prazo respeitado, tanto para elaboração de entrevistas, como elaboração do projeto, e com uma metodologia de trabalho criteriosa, foi possível resolver o problema levantado e alcançar os objetivos traçados.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo faz uma introdução ao tema, justificando-o e definindo seus objetivos.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre os principais estudos e pesquisas realizadas sobre empreendedorismo, administração geral e suas funções e o plano de

negócios. Ainda neste capítulo, serão apresentados a importância e os benefícios da prática de esportes, e por fim, a conceituação do Futebol *Society*.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de trabalho utilizada, suas generalidades e a apresentação dos instrumentos de coleta e tratamento de pesquisa.

O quarto capítulo é utilizado para a apresentação do modelo sugerido para o desenvolvimento de plano de negócios, de acordo com a bibliografia utilizada no segundo capítulo e com os dados coletados na pesquisa.

O quinto capítulo apresenta as conclusões do trabalho e faz recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, são apresentadas as referências utilizadas para a realização do trabalho e o apêndice, com o questionário de pesquisa aplicado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas as principais considerações teóricas sobre o estudo, para que se consolide como base e fundamentação dos argumentos expostos no alcance dos objetivos propostos.

Dessa forma, para que se possa fundamentar o presente trabalho, serão apresentados como revisão da literatura, conceitos como: empreendedorismo, administração e suas funções, plano de negócios e seus componentes, e por fim, uma análise da importância da prática de esportes, em especial, o futebol *society*.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES

Entende-se como organização a união de esforços individuais que tem por objetivo realizar propósitos coletivos. Através de uma organização, é possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para apenas uma pessoa (MAXIMIANO, 2002).

Além disso, as organizações são necessárias porque servem à sociedade, preservam o conhecimento e proporcionam carreiras. O alcance dos objetivos da organização irá depender do desempenho das funções atribuídas aos administradores. A administração, conforme Stoner e Freeman (1999), é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Segundo Schermerhorn (1999), este atual conceito de administração tem origem na escola clássica, baseada nos princípios administrativos de Henry Fayol. Em 1916, depois de uma carreira na indústria francesa, Fayol publicou *Administration industrielle et Générale*. No livro, o autor delinea seus pontos de vista sobre gerência apropriada das organizações e as pessoas que nelas atuam, ao identificar os cinco princípios fundamentais do administrador: Previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Stoner e Freeman (1999) descrevem as principais funções da administração de uma forma bastante similar, dividindo-as em planejamento, organização, liderança e controle.

Planejar, conforme os autores, significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são as linhas-mestras pelas quais a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório.

O primeiro passo no planejamento é a seleção dos objetivos da organização. Em seguida, são estabelecidos os objetivos das subunidades da organização: divisões, departamentos, entre outros. Assim que são determinados os objetivos, estabelecem-se os programas para alcançá-los de modo sistemático. Ao selecionar objetivos e desenvolver programas, o administrador considera sua viabilidade e sua possível aceitação pelos outros profissionais da área e empregados da organização.

Para Stoner e Freeman (1999), os planos elaborados pela alta direção para a organização como um todo podem cobrir períodos de até cinco ou dez anos. Numa grande organização, como uma empresa multinacional de energia, esses planos podem envolver o comprometimento de bilhões de dólares. O planejamento em níveis mais baixos, feitos por administradores intermediários ou de primeira linha, cobrem períodos muito mais curtos. Tais planos podem se referir ao trabalho do dia seguinte, por exemplo, ou a uma reunião de duas horas a acontecer dentro de uma semana.

Dependendo do porte de uma empresa, a administração deve agir com maior ou menor horizonte e acompanhamento. No caso de uma empresa de pequeno porte iniciante e com orçamento limitado é necessário que se acompanhe constantemente em reuniões periódicas as decisões a serem tomadas para dar continuidade ou mesmo para expandir a estrutura da empresa (STONER E FREEMAN, 1999).

A segunda função citada por Stoner e Freeman (1999) é a organização. Para estes autores:

Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma. Objetivos diferentes requerem estruturas diferentes. Assim, os administradores devem adequar a estrutura da organização aos seus objetivos e recursos, um processo chamado de projeto organizacional (STONER E FREEMAN, 1999, p.6).

Os autores citam ainda a liderança, que significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Enquanto planejar e organizar lidam com os aspectos mais abstratos do processo administrativo, a atividade de liderar é muito concreta: ela envolve o trabalho com pessoas. Estabelecendo a atmosfera adequada, os administradores ajudam seus empregados a dar o melhor de si (STONER E FREEMAN, 1999).

Por último, Stoner e Freeman (1999) citam o controle, que para estes autores, há necessidade do administrador certificar-se de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos. Esta é a função de controlar, exercida pela administração, e que envolve três elementos principais: estabelecer padrões de desempenho, medir o desempenho atual; comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas. Através da função de controle, o administrador mantém a organização no caminho escolhido.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Muitas são as definições de empreendedorismo. De acordo com Schumpeter (1984, p.132): “O empreendedorismo refere-se à destruição da ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, e pela exploração de recursos humanos, materiais e financeiros”. Para o autor, o empreendedor tem a função de provocar inovação e crescimento econômico. A teoria é confirmada por outros autores, como Peter Drucker (2006), que descreve a atividade de empreendedorismo como determinante para o crescimento da produtividade das economias, pois o empreendedor transfere atividades e recursos de setores de menor produtividade para outros de rendimento mais elevado. Para Dornelas (2001 p.39): “O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre

ela, assumindo riscos calculados”. O autor complementa o conceito, ao afirmar que em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se aspectos comuns, como a iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, utilização de recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive, e a capacidade de assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

A atividade de empreendedorismo é arriscada porque é sempre incerta e dinâmica, apresentando altas taxas de fracasso. Além disso, também é complexa, pois é afetada por uma série de fatores econômicos, sociais e institucionais, requerendo uma união de talentos, idéias e conhecimento.

## 2.3 ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS

Conforme visto anteriormente, foram conceituadas a administração e suas principais funções, com destaque para o planejamento, e também a atividade de empreendedorismo. Esses conceitos são necessários para se iniciar o estudo do plano de negócios, ou também chamado, projeto. Isso porque o plano é uma ferramenta que traduzirá a visão do empreendedor em passos, realizados racionalmente num documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes ao mesmo.

### 2.3.1 Conceito de plano de negócios

De acordo com ama: “Projeto é qualquer propósito de ação definido e organizado de forma racional”. Dessa forma, o projeto corresponde ao conjunto de informações, sistemática e racionalmente ordenadas, que nos permite estimar os custos e benefícios de um determinado investimento, vale dizer, as vantagens e desvantagens de utilizar recursos para a criação de novos meios de produção ou para aumento da capacidade ou melhoria do rendimento dos meios de produção existentes.

Para este autor, o processo de elaboração de projetos tem grande importância como instrumental técnico-administrativo e de avaliação econômica, tanto do ponto de vista econômico como social. Sob a ótica do setor privado, o projeto representa o procedimento lógico e racional que substitui o comportamento intuitivo e empírico geralmente utilizado para as decisões de investimento, e de outro, o mecanismo de avaliação econômica dos efeitos diretos dessas decisões em termos de rentabilidade ou eficiência da aplicação de recursos financeiros. Já no ponto de vista social, não basta estimar os efeitos diretos do projeto, cumpre avaliar também as suas repercussões indiretas sobre o sistema econômico, assim como as que, por falha do mercado e fatores institucionais, não se expressam em custos e benefícios monetários. Holanda (1987) ainda ressalta que dentro de uma estrutura de planejamento é o processo de elaboração de projetos que assegura ou viabiliza a concretização das metas ou diretrizes estabelecidas no plano de desenvolvimento.

Para Simonsen e Flanzer (1978), uma definição de projeto será sempre, ou excessivamente ampla ou demasiado particular. Por isso, numa tentativa de visualizar os principais objetivos de um projeto, pode-se dizer, de uma forma sucinta, que a elaboração do mesmo visa, segundo os autores:

Reunir um conjunto de informes que permitam descrever, caracterizar, comparar e estimular as vantagens e desvantagens de certo empreendimento. Em consequência, apontar a conveniência de destinarem-se esforços e recursos para a efetivação das metas de iniciativa em questão (SIMONSEN E FLANZER, 1978, p.41).

Conforme Dornelas (2008), o plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento geral do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Este padrão de estrutura de um plano de negócios foi definido com base em estudos e observação de projeto de empresas reais. Desta forma, acredita-se que a sua estrutura atual está adequada ao propósito, com foco no público alvo. Cada seção deve ser explicada em detalhes, visando tornar a tarefa de escrever o plano de negócios mais simples e organizada.

### 2.3.2 Elementos de um plano de negócios

Existe uma variedade de roteiros e formulários para elaboração do plano de negócios. No geral, os mesmos apresentam elementos similares, podendo ser adaptados de acordo com as necessidades detectadas.

Para Holanda (1987, p.108), o plano de negócios é dividido em três partes. A primeira é a empresa, composta por:

- Denominação ou Razão Social e forma jurídica;
- Capital atual (subscrito e integralizado) e aumentos previstos;
- Principais acionistas, controle acionário, relação com outras empresas ou grupos financeiros;
- Dirigentes e administradores principais;
- Histórico das atividades da empresa e evolução da produção, vendas, capital e resultados financeiros.

A segunda parte, conforme Holanda (1987, p.109), é o projeto, composto por:

- Apresentação: Descrição sumária dos objetivos e características principais do projeto, com indicação dos seus promotores ou responsáveis por sua execução, do programa de produção, investimentos necessários, esquema de financiamento e resultados esperados;
- Mercado: Características dos produtos, estimativa do mercado atual e futuro, dimensionamento da oferta, estrutura de comercialização, condições de competição e análise dos fatores que justificam a existência de mercado para o projeto;
- Tamanho: Justificativa da escala de operação e do montante dos investimentos previstos;
- Localização: Análise dos fatores locais que influenciam o projeto e justificativa da região escolhida;
- Engenharia: Requisitos técnicos para cumprimento do programa de produção projetado em termos de investimentos fixos, matérias-primas, mão-de-obra e insumos diversos (água, energia, transportes, material de embalagem, combustíveis, etc), processo tecnológico, regime de produção, fluxo de operações (*lay out*);

- Investimento: Estimativa das necessidades totais de capital fixo e capital do trabalho para execução do projeto. Calendário de execução do projeto;
- Financiamento: Fontes de recursos para financiamento das inversões previstas. Recursos próprios e de empréstimo. Esquema de mobilização desses recursos em consonância com o calendário de execução de projeto. Estimativa da capacidade de pagamento do projeto;
- Custos e receitas anuais: Estimativa das receitas anuais esperadas e dos custos fixos e variáveis necessários para obtenção dessas receitas;
- Organização e administração: Estrutura organizacional e administrativa para execução do projeto. Pessoal técnico e de administração superior. Programas de treinamento de pessoal.
- Justificativa econômica e conclusões: Ordenação dos dados necessários à avaliação do projeto. Justificativa de sua rentabilidade e análise da contribuição do projeto para o desenvolvimento do país ou região considerados, efeitos sobre renda, emprego, balanço de pagamentos, nível de atividade industrial e agrícola.

A última parte, segundo Holanda (1987, p.110), é composta pelos anexos, divididos em:

- Estudos complementares, plantas, catálogos, desenhos, estatutos, certidões, levantamentos estatísticos, literatura técnica citada ou referida e demais documentos que tenham sido utilizados para a elaboração do projeto.

Já os autores Simonsen e Flanzer (1978, p.46) apresentam os componentes do projeto sob os seguintes aspectos:

- Jurídicos: Contrato social, estatutos, objetivo social, sede, foro, autorização para funcionamento, contratos já existentes, bens e haveres compromissados, garantias reais a serem oferecidas a financiadores no caso de empréstimo e vinculações jurídicas com outras organizações;
- Administrativos: Estrutura geral de administração da empresa (níveis hierárquicos, atribuições dos níveis, organograma funcional), composição e atribuições de alta

administração, auditores internos e externos, currículo dos principais administradores da empresa e referências sobre a atuação da empresa;

- Contábeis (para empresas existentes, que já possuam um histórico contábil): Composição e evolução do capital, balanços gerais e contas de lucros e perdas, para uma série de exercícios da empresa, análise financeira da empresa (liquidez, capital de giro, etc.) e análise econômica das atividades da mesma;
- Mercadológicos: Delimitação da área a ser estudada, evolução da demanda, produtores atuais, comercialização do produto e projeção da demanda;
- Técnicos: Localização, descrição das instalações, descrição dos processos de fabricação ou de prestação de serviços, insumos e suas fontes de abastecimento, caracterização técnica do projeto;
- Econômico – Financeiros: Custos de produção e de vendas dos produtos ou serviços, receitas a serem obtidas, lucros brutos e líquidos, investimentos a serem realizados em ativo fixo e capital de giro e as fontes de recursos (capital próprio, empréstimos e outros).

### 2.3.3 Modelo proposto para elaboração do Plano de Negócios

O modelo proposto consta no quarto capítulo deste trabalho. Este deverá servir como roteiro ou modelo na construção de um Plano de Negócios. A partir deste ponto, será possível, então começar imediatamente a trabalhar no projeto.

## 2.4 MERCADO

### 2.4.1 Conceito e objetivos do estudo do mercado

De acordo com Holanda (1987), a definição de mercado pode ser descrita sob diferentes maneiras, seja em termos de área geográfica que abrange, ou em termos do grau de competição

que nele prevalece ou das funções econômicas que exerce. De um lado, considera-se mercado como a área para qual convergem a oferta e a procura com o fim de estabelecer preço único. De outro, um mercado competitivo pode ser definido como um certo número de compradores e vendedores que, em contato direto, compram e vendem entre si.

Segundo Kotler (2008, p.31): “Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para realizar uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

Já para Dornelas *et al* (2008), a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes além do quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado no qual atua. A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto ou serviço se encontram. O mercado está composto pelo ambiente onde a empresa e produto se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor. Segundo estes autores, a definição do mercado leva em conta a análise da indústria e do setor, a descrição do segmento de mercado, a análise *SWOT* do produto ou serviço e a análise da concorrência.

Com relação ao objetivo do estudo e análise de mercado, entende-se que se trata da determinação da quantidade de bens e serviços provenientes de uma nova unidade produtora que, em uma certa área geográfica e sob determinadas condições de venda, a comunidade poderá adquirir (HOLANDA, 1987).

Conforme Simonsen e Flanzer (1978), a análise de mercado é imprescindível para uma decisão de produção, sendo impossível decidir sobre uma ampliação ou uma implantação, em bases seguras, sem razoável conhecimento das possibilidades de mercado. Esse conhecimento se obtém através de uma série de estudos, tais como a distribuição regional do mercado, exame das importações e exportações, exame da produção interna, análise de consumo aparente, estudos de produtos similares e projeções da demanda.

Holanda (1987) divide as etapas do estudo do mercado, com o objetivo de responder três questões fundamentais: Quanto se poderá vender; A que preços; E quais são os problemas de comercialização.

Para este autor, o trabalho desse estudo pode desdobrar-se em duas etapas principais:

- a) Uma primeira etapa de coleta de antecedente ou informações estatísticas e não-estatísticas, tendo em vista: A identificação do produto (características técnicas, matérias-primas,

processos de produção, forma de apresentação, atitude dos consumidores e natureza ou destino do bem considerado); A delimitação da área de mercado (população consumidora, faixas etárias, sexo, grupos e níveis de renda); O dimensionamento da procura e oferta atual.

- b) Uma segunda etapa de análise dessas informações e projeção de tendências, para definir a procura e oferta potencial ou futura e a existência de mercado para o projeto.

#### 2.4.2 Consumidor

Nesta etapa serão descritos os principais pontos referentes aos consumidores, de acordo com a revisão bibliográfica realizada.

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor (1990, Capítulo I, Artigo 2º): “Entende-se como consumidor toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”.

Conforme Kotler (2008), a primeira tarefa de uma empresa é “criar consumidores”. Por conseqüência, os consumidores enfrentam uma vasta variedade de produtos, preços e fornecedores. Assim, o autor afirma que os mesmos estimam qual oferta entregará o maior valor. São maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra dependem dessa expectativa de valor ser ou não superada.

Com relação à criação de valor para o consumidor, trata-se da diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

Aliado a criação de valor, evidencia-se a satisfação do consumidor. Para Kotler (2008), satisfação pós-compra é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.

O esforço de criação de valor e satisfação para o consumidor é importante, tanto para conquista de novos clientes, como para a retenção dos mesmos. Conforme Kotler (2008), estima-

se que o custo de atrair novos clientes é cinco vezes maior que o custo de mantê-lo satisfeito. São necessários diversos esforços para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais.

Desta forma, Kotler (2008, p.51) apresenta as seguintes ferramentas para acompanhar e medir a satisfação de clientes: Sistemas de reclamações e sugestões, pesquisas de satisfação de clientes, compras simuladas, e análise de clientes perdidos.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Essas soluções podem ser identificadas conhecendo-se melhor os clientes. Uma sugestão é escolher apenas uma parte do mercado para atender. Define-se um grupo de pessoas ou empresas com características e necessidades parecidas, para tratá-los de maneira especial. Para isso, o SEBRAE (2009) sugere um roteiro de questões dividido da seguinte forma:

- a) Identificando as características gerais dos clientes como a faixa etária, sexo, se têm família grande ou pequena, qual é o seu trabalho, quanto ganham, qual é a sua escolaridade e onde moram. No caso de pessoas jurídicas, em que ramo atuam, que tipo de produtos ou serviços oferecem, quantos empregados possuem, há quanto tempo estão no mercado, possuem filial, qual a sua capacidade de pagamento, e se têm uma boa imagem no mercado.
- b) Identificando os interesses e comportamentos dos clientes como a quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço, onde costumam comprar, e que preços pagam atualmente por esse produto ou serviço similar.
- c) Identificando o que leva essas pessoas a comprar como o preço, a qualidade dos produtos e/ou serviços, a marca, o prazo de entrega, o prazo de pagamento, e o atendimento da empresa.
- d) Identificando onde estão os seus clientes como qual o tamanho do mercado em que você irá atuar, é apenas sua rua, o seu bairro, sua cidade, todo o Estado, o País todo ou outros países, e se seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade.

Como reforço a teoria apresentada, em consulta a um artigo publicado por Santos (2009):

Fidelização de clientes é medir, gerenciar e criar valor. É tornar a fidelização de clientes parte integrante da missão da empresa, integrando sistemas de informação, criando valor superior, ou seja, transformando clientes satisfeitos em clientes fiéis. Medir a fidelização faz-se necessário, como também o impacto dos sistemas de gestão do relacionamento com clientes. É mais fácil e barato manter do que conquistar novos clientes. As empresas brasileiras também têm constatado, na prática, que a manutenção de um público cativo possibilita retorno mais significativo e rápido. Não se trata de abandonar a prospecção de novos negócios, o que é fundamental para qualquer empresa, de qualquer setor, em qualquer mercado, ao contrário, estratégias de fidelização baseadas no planejamento e na criatividade criam benefícios para o público que, além de manter estável a carteira de clientes, proporciona valor agregado às marcas da empresa, tornando-a forte, bem posicionada e ainda mais preparada para a prospecção. Em outras palavras, um cliente satisfeito e fiel traz outro.

Uma vez esclarecidos quem são os clientes, seu comportamento, e como fidelizá-los, será iniciado o estudo dos concorrentes.

#### 2.4.3 Concorrentes

De acordo com Kotler (2008), os concorrentes são um conjunto de empresas que oferecem um produto ou classes deste, ou serviços que são substitutos próximos uns dos outros. Em geral, o conceito de concorrência de mercado alerta a empresa para um conjunto mais amplo de concorrentes reais e potenciais e estimula mais o planejamento estratégico de mercado a longo prazo.

Em concordância, Dornelas *et al* (2008) deriva diretamente da análise do público-alvo. Especificamente, identifica-se o segmento de mercado e o que o consumidor deseja. O fator primordial que leva a análise da concorrência é o que o consumidor quer em um determinado produto, e essas características do produto formam uma base de comparação com seus concorrentes diretos e indiretos. Uma matriz de desempenho competitivo é um instrumento útil para informar essas características e mostrar como a concorrência está abordando-as. A matriz em si não é somente um recurso visual, mas também é capaz de transmitir informações a respeito de lacunas nas ofertas atuais, preparando a cena para que o empresário descreva sua vantagem competitiva e o fundamento da estratégia da empresa.

Dornelas *et al* (2008) ainda afirmam que coletar informações sobre seus concorrentes pode ser simples se for uma sociedade de capital aberto, mas difícil se for uma sociedade limitada

e muito difícil se a empresa estiver na fase de pré-lançamento. A melhor maneira para o empreendedor colher estas informações, é por meio de sua rede de contatos e em feiras do setor.

Como complemento as teorias, Salim *et al* (1998) retrata que a análise da concorrência deve ser realizada em relação aos pontos fortes e fracos e comparados com a própria empresa. Aspectos como produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam precisam ser considerados.

#### 2.4.4 Fornecedores

De acordo com o SEBRAE (2009), o mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. O estudo dos fornecedores é iniciado levantando quem serão os fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços.

Relações de fornecedores podem ser encontradas em catálogos telefônicos e de feiras, sindicatos e no próprio SEBRAE. Outra fonte rica de informações é a Internet. Deve-se manter um cadastro atualizado desses fornecedores e pesquisar pessoalmente, ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio.

Para Kotler (2008), o mercado fornecedor é caracterizado como empresas e indivíduos que provêem os recursos que outras empresas necessitam para produzir seus bens e serviços. Através dos fornecedores, os empresários encontram a fonte de recursos materiais, equipamentos, mercadorias e serviços necessários para que a empresa possa desenvolver seus objetivos. É importante realizar uma análise detalhada dos possíveis fornecedores para que as questões relacionadas à qualidade, prazo de entrega e preços competitivos sejam atendidas conforme as necessidades do empreendedor. Todo e qualquer problema que possa ocorrer na escolha de seus fornecedores implica nos preços incorridos nos produtos e, conseqüentemente, na competitividade do negócio, visto que estes custos são repassados para os clientes.

### 2.4.5 Análise SWOT

O termo *SWOT* é uma sigla oriunda do idioma inglês, e significa forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Uma vez formulada a missão e os objetivos do negócio, é preciso conhecer as partes do ambiente que precisam ser monitoradas para atingir as metas (KOTLER, 2008). Oportunidades e ameaças representam uma análise do ambiente externo e forças e fraquezas representam a análise interna (Figura 1).



FIGURA 1: Análise SWOT. Disponível em: < [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)>. Acesso em 13 de setembro de 2009.

De acordo com Kotler (2008), oportunidade de marketing é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedidas em um mercado-alvo, mas também de suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

As ameaças, segundo Kotler (2008), são desafios decorrentes de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a

deterioração das vendas ou do lucro. As ameaças podem ser classificadas conforme seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência.

Uma vez identificadas às oportunidades e ameaças por uma empresa, é possível caracterizar sua atratividade global. Para Kotler (2008, p.87), quatro resultados são possíveis:

- a) Um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- b) Um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças;
- c) Um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças;
- d) Um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidades e alto em ameaças.

Com relação ao ambiente interno, forças e fraquezas, é necessário distinguir as oportunidades atraentes do ambiente e possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, realiza-se uma avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. Isto pode ser feito avaliando-se as competências de marketing, financeira, de produção e organizacional do negócio e classificar cada fator em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância) (KOTLER, 2008).

Conforme este autor, não é necessário corrigir todas as fraquezas nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores.

#### 2.4.6 O composto de marketing

De acordo com Kotler (2008, p.27): “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços”.

Já o composto de marketing pode ser definido como o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo (KOTLER, 2008). O conceito se baseia nos estudos de Neil Borden que usou este termo, pela primeira vez em 1949. A partir de então a expressão Marketing Mix (mistura de Marketing) ou Composto de Marketing,

como é conhecida no Brasil, passou a ser a teoria mais aceita para efetivar atividades de Marketing.

McCarthy (1982) define os quatro grandes grupos de atividades que representam o composto e os separou em: *product*, *price*, *promotion* e *place* (Figura 2).

Atualmente, o composto de Marketing é conhecido internacionalmente como “Os quatro Ps do Marketing”. Por esse motivo, diversos países trataram de traduzir para o seu idioma, os quatro grupos, em palavras que mantivessem a grafia iniciada por “P”. Dessa forma, no Brasil as atividades passaram a ser: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou ponto-de-venda).

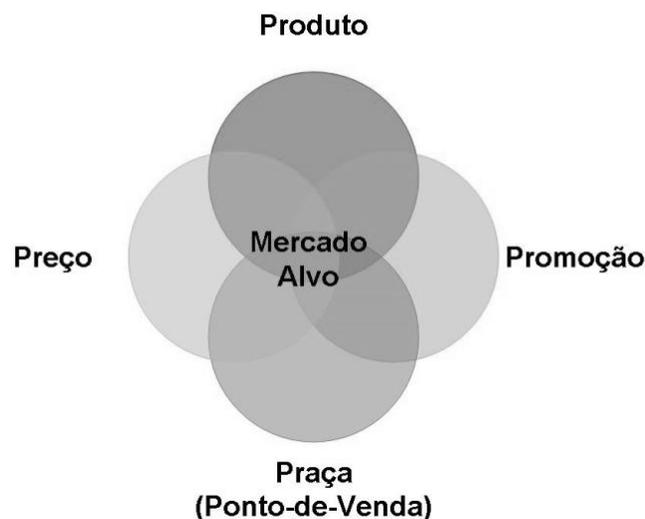


FIGURA 2: Composto de Marketing. Disponível em: < [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)>. Acesso em 13 de setembro de 2009.

#### 2.4.6.1 Produto

De acordo com Kotler (2008), produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. O autor considera que o produto é o primeiro e mais importante elemento do composto de marketing. Sua estratégia implica a tomada de decisões coordenadas sobre compostos de produtos, linhas de produtos, marcas, embalagem e rotulagem.

Conforme Kotler, os produtos podem ser classificados de várias maneiras. Em termos de durabilidade e tangibilidade, de bens de consumo e bens industriais.

Com relação à durabilidade e tangibilidade, os produtos são classificados em:

- a) Bens não duráveis: São bens tangíveis que, normalmente, são consumidos após um ou alguns usos. Uma vez que são consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos locais, cobrar apenas uma pequena margem e divulgá-los intensamente para induzir à experimentação e à preferência de compra;
- b) Bens duráveis: São bens tangíveis que, normalmente, sobrevivem a muitos usos. Geralmente, requerem mais venda pessoal e serviços, exigem maior margem e mais garantias do vendedor;
- c) Serviços: Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente, exigem mais controle da qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade.

No que se refere aos bens de consumo, é realizada a seguinte classificação:

- a) Bens de conveniência: São bens que o consumidor, geralmente, compra com frequência, de imediato e com mínimo esforço;
- b) Bens de compra comparada: São os que o consumidor, no processo de seleção e compra, compara, caracteristicamente, baseado em adequação, qualidade, preço e estilo;
- c) Bens de especialidade: Bens com características e identificação de marcas exclusivas, para as quais um grupo significativo de compradores está habitualmente disposto a fazer um esforço especial de compra;
- d) Bens não procurados: Bens sobre os quais o consumidor não tem conhecimento ou sobre os quais sabe pouco, mas que não pensa normalmente em comprar. Novos produtos são bens não procurados até que o consumidor tome conhecimento deles pela propaganda.

Na categoria de bens industriais, os produtos são classificados em três categorias: materiais e componentes, bens de capital ou suprimentos e serviços administrativo.

Com relação à análise de produtos, uma ferramenta muito utilizada pelos estrategistas de marketing é a do Ciclo de Vida do produto (CVP). A análise do CVP é muito útil, ao menos para orientar algumas táticas. O CVP, de acordo com Las Casas (2007), nada mais é do que uma análise de faturamento em relação a um período de tempo. Pode ser considerado na análise um tipo de produto, uma marca específica ou uma categoria de produto. As fases do ciclo de vida são: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Na fase de introdução, quando o produto é lançado no mercado, os lucros praticamente inexistem, pois há necessidade de fazer muitos ajustes no produto e acertos. A marca ainda não é conhecida. Portanto, é preciso muita divulgação (LAS CASAS, 2007).

Na fase seguinte, a de crescimento, as vendas começam a desenvolver-se de forma acelerada. O produto agora é conhecido e passa a ter aceitação. A ênfase nesse período deverá ser dada na divulgação da marca específica, uma vez que o crescimento das vendas irá atrair a concorrência e os mercadólogos devem caracterizar sua condição de liderança. Com a concorrência maior, porém, com vendas em crescimento, ainda não há necessidade de abusar-se do esforço promocional, mas os preços deverão ser reajustados à nova situação. Novos concorrentes poderão pressionar os preços para baixo (LAS CASAS, 2007).

Quando as vendas acomodam-se e ficam estagnadas, atingi-se o estágio de maturidade, em que os esforços devem ser dirigidos para a promoção. As estratégias de mercados estagnados e concorridos são fortemente dirigidas ao esforço promocional. Nesse estágio, há diversas tentativas de aumentar as vendas, buscando novos nichos de mercados que ainda não estão consumindo ou adquirindo os produtos ou serviços de forma adequada, como também há um esforço de fazer os consumidores comparem os produtos com maior intensidade (LAS CASAS, 2007).

Por fim, ao se perceber que os produtos estão entrando em fase de declínio, os comerciantes procuram estender seu ciclo de vida, incluindo novidades, mudando a campanha promocional, ou mesmo buscando novo posicionamento. As estratégias recomendadas para o período do declínio são a eliminação de produtos não rentáveis e a redução de verbas para a comercialização de certos produtos declinantes, em que não haja muita esperança de reativação,

por estarem saturados ou obsoletos. Normalmente, quando o produto entra nessa fase, as empresas procuram retirar o produto de sua linha, uma vez que já não são tão rentáveis.

A forma do CVP tradicional é apresentada na figura 3.

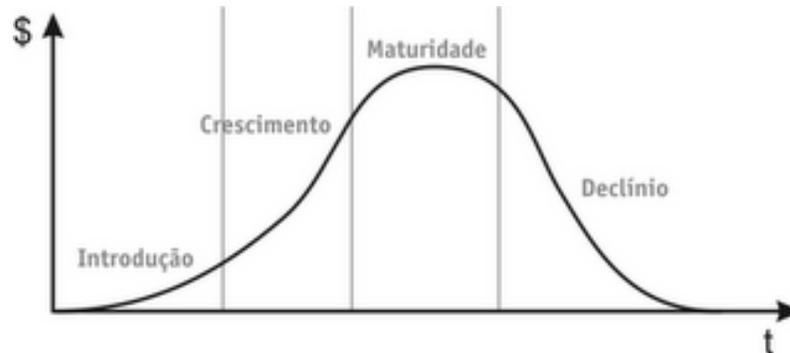


Figura 3: Ciclo de Vida do Produto. Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2007).

#### 2.4.6.2 Preço

Apesar do papel crescente de fatores não relacionados a preço no processo de marketing moderno, o preço continua sendo um elemento crítico do composto de marketing. O preço é o único dos quatro “Ps” que produz receita: os outros três “Ps” produzem custos (KOTLER, 2008).

Segundo Kotler, ao estabelecer sua política de preço, a empresa segue um procedimento de seis estágios. Primeiro, seleciona seu objetivo de preço, o que deseja realizar com sua oferta de produto (sobrevivência, lucro máximo, receita máxima, crescimento máximo de vendas, desnatação do mercado ou liderança de produto-qualidade). Em segundo lugar, estima a curva de demanda, as quantidades prováveis que venderá a cada preço possível. Quanto mais inelástica for a demanda, mais alto a empresa poderá estabelecer seu preço. Terceiro, estima como seus custos variam a diferentes níveis de experiência de produção acumulada e a ofertas de marketing diferenciadas. Quarto, examina os custos, preços e ofertas dos concorrentes. Quinto, seleciona um dos seguintes métodos de preço:

- a) Preço de *markup*: O método de preço mais elementar é acrescentar um *markup* padrão (taxa) ao custo do produto;

- b) Preço de retorno-alvo: A empresa determina o preço que assegura sua taxa-alvo de retorno sobre o investimento;
- c) Preço de valor percebido: O preço é determinado pela percepção de valor dos compradores, e não pelos custos de produção;
- d) Preço de valor: Trata-se da fixação de um preço baixo pra uma oferta de alta qualidade;
- e) Preço de mercado: A empresa baseia seu preço em função dos preços cobrados pelos concorrentes, dedicando menor atenção a seus próprios custos ou à demanda;
- f) Preço de licitação: A fixação de preço orientado é para a concorrência, com o objetivo de atingir o menor valor.

Finalmente, a empresa seleciona o preço final, levando em consideração o preço psicológico, a influência de outros elementos do composto de marketing sobre o preço, as políticas de preço da empresa e o impacto do preço sobre terceiros.

Normalmente, as empresas não estabelecem um preço único, mas uma estrutura de preço que reflete as variações da demanda geográfica e dos custos, as exigências do segmento de mercado, a ocasião de compra, os níveis de pedido e outros fatores. Várias estratégias de adaptação de preço estão disponíveis, segundo Kotler (2008):

- a) Preço geográfico: Usado nas operações de *countertrade* (quando os compradores não possuem uma moeda forte, oferecem outros itens como forma de pagamento);
- b) Descontos e concessões de preço: São os descontos para pagamento a vista, descontos por quantidade, descontos funcionais, descontos sazonais e concessões promocionais;
- c) Preço promocional: Preço isca, preço por ocasião, cupons de desconto, financiamento a juros baixos, prazos de pagamento maiores, contratos de garantia e de serviços e descontos psicológico;
- d) Diferenciação de preço: Estratégia na qual a empresa vende o produto a preços diferentes conforme o segmento de mercado, forma o produto, imagem, localização ou tempo;

- e) Preço de composto de produtos: Inclui estabelecer preços para as linhas de produtos, características opcionais, produtos cativos, produtos conjuntos, subprodutos e “pacote de produtos”.

Após desenvolver suas estratégias de preço, as empresas, freqüentemente, enfrentam situações em que necessitam alterar seus preços. Uma redução de preço pode ocorrer quando há excesso de capacidade de produção, declínio da participação de mercado, desejo de dominar o mercado através de preços mais baixos ou em razão de recessão econômica. Um aumento de preço pode ocorrer por inflação de custo ou aquecimento da demanda. Estas situações podem exigir remarcação antecipada, adoção de preço da data de entrega, cláusulas de reajustes de preço, desmembramento de produtos e serviços e redução ou eliminação de descontos. Há também várias alternativas ao aumento de preço, incluindo a redução do tamanho do produto, substituição por matérias-primas ou ingredientes mais baratos e remoção ou redução de características do produto. Frequentemente, é difícil prever como os consumidores e concorrentes reagirão a uma mudança de preço.

#### *2.4.6.3 Promoção*

A promoção consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e em maior volume de produtos e serviços específicos por consumidores ou comerciantes. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferece um incentivo (KOTLER, 2008).

A promoção de vendas, conforme Kotler (2008), inclui uma série de ferramentas, divididas da seguinte forma:

- a) Promoção ao consumidor: Amostra grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações e concursos;
- b) Promoção aos intermediários: Descontos, condições especiais de compra, concursos e mercadorias gratuitas;

- c) Promoção para a força de vendas: Convenções de vendas, concursos e propaganda especializada.

As ferramentas de promoção de vendas são usadas pela maioria das organizações, incluindo fabricantes, distribuidores, varejistas, associações comerciais e industriais e organizações que não visam o lucro.

É importante ressaltar que para as empresas iniciantes é necessária a escolha cuidadosa da forma que irá realizar a promoção, para que se receba a visibilidade necessária por parte dos clientes.

#### *2.4.6.4 Praça*

Nesta etapa do composto de marketing, estudam-se os canais de distribuição. De acordo com Kotler (2008), canais de marketing ou canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

O empresário deve refletir sobre quais serão os meios mais adequados para se alcançar os clientes. Para isso, avalia-se o tamanho dos pedidos, a quantidade de compradores e o comportamento do cliente, isto é, se ele tem por hábito comprar pessoalmente, por telefone ou outro meio.

No caso da empresa proposta no modelo de plano de negócios deste trabalho, o próprio local da empresa servirá para a prestação de serviços. Desta forma, o foco na estratégia de marketing do plano de negócios proposto abordará apenas os três componentes do composto já vistos, preço, produto e promoção de maneira individual e a praça, juntamente com o item localização.

## 2.5 LOCALIZAÇÃO E TAMANHO

A localização é a parte do projeto na qual estuda-se onde a empresa irá produzir ou prestar seus serviços.

Conforme Holanda (1987), a localização ótima é aquela que assegura a maior diferença entre custos e benefícios, privados ou sociais. Vale dizer, a melhor localização é a que permite obter a mais alta taxa de rentabilidade (critério privado) ou o custo unitário mínimo (critério social).

Simonsen e Flanzer (1978) complementam a teoria, ao considerar que a orientação para a escolha da localização de um novo projeto deve ser feita no sentido de se atingir o ponto ótimo econômico, resultante dos diversos recursos passíveis de consideração. Em outras palavras, maximização da rentabilidade, quando se tratar de uma entidade econômica particular ou minimização do custo unitário de produção, quando a entidade geradora for governamental.

Na prática, a determinação da localização de um projeto específico vai depender de uma análise ponderada de todos os fatores de mercado, tamanho e custo, que influem em sua rentabilidade, de modo a descobrir-se aquela alternativa que assegure lucros máximos.

Para tanto, procura-se levantar, para um determinado número de alternativas locacionais, os prováveis níveis de custos e receitas do projeto, em primeiro lugar, os custos de transportes; e em segundo lugar, os custos dos demais insumos e fatores, e finalmente, os efeitos de variações na escala e alterações de mercado.

Os fatores locacionais, na visão de Simonsen e Flanzer (1978) são:

- Custo de transporte de materiais;
- Custo de transporte de produtos;
- Custo de mão-de-obra;
- Disponibilidade de insumos (água, clima, terra, serviços);
- Localização da concorrência;
- Economia em escala;
- Localização de empresas vinculadas;
- Recursos de capital de crédito;
- Incentivos governamentais.

Em concordância aos autores citados, para o SEBRAE (2009), um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas. Por isso, se a localização é fundamental para o sucesso de seu negócio, é preciso levar em consideração os seguintes aspectos:

- Analisar o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel;
- Verificar se no local é permitida a atividade desejada. Essa consulta é feita na Prefeitura de sua cidade. Verificar se há implicações em órgãos como a vigilância sanitária e o corpo de bombeiros;
- Verificar as condições de segurança da vizinhança;
- Observar a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- Observar a proximidade dos clientes que compram seus produtos e o fluxo de pessoas na região;
- Certificar-se da proximidade de concorrentes;
- Avaliar a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- Visitar o ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos no local.

Segundo Holanda (1987), o objetivo do estudo de tamanho de um projeto é a determinação de uma solução ótima que conduza aos resultados mais favoráveis para o projeto, em seu conjunto.

Esta solução ótima poderá ser alcançada através da escolha, entre várias alternativas, daquele tamanho que assegure:

- a) A mais alta rentabilidade, ou a maior diferença entre custos e benefícios privados, do ponto de vista empresário privado;
- b) O custo unitário mais baixo possível, ou a maior diferença entre custos e benefícios sociais, do ponto de vista social.

No longo prazo e em condições excepcionais de competição perfeita, conhecimento perfeito, mobilidade perfeita dos fatores e livre entrada de novas firmas no mercado, pode-se admitir que o ponto ótimo seja o mesmo, tanto do ponto de vista privado como sob critério social. Nessa hipótese, cada empresário consegue alcançar a máxima rentabilidade, através da expansão da produção até o ponto em que o preço do produto torna-se igual ao seu custo marginal de produção. Qualquer desvio desse ponto implicará diminuição da rentabilidade total (HOLANDA, 1987).

Ao mesmo tempo, em função dos ajustamentos de longo prazo na escala de fabricação, o conjunto de empresários que integram o setor industrial considerado tenderá a ter o estoque de fábricas e equipamentos que assegurem a obtenção do total da respectiva produção industrial a um custo médio que é o mais baixo possível (HOLANDA, 1987).

É provável, no entanto, que essa coincidência entre o ótimo privado e o ótimo social nem sempre se verifique, na prática. Primeiro, dadas as imperfeições de mercado, o ponto de mais alta rentabilidade pode ser alcançado antes que o custo unitário seja o mais baixo possível. Em segundo lugar, as limitações de capacidade, no curto prazo, podem implicar ausência daquela combinação ideal de fábricas e equipamentos que assegura a minimização dos custos unitários da produção total, combinação essa que somente poderá ser alcançada depois que os ajustamentos de longo prazo tiverem ocorrido (HOLANDA, 1987).

Essas condições sugerem que a escolha do tamanho ótimo do projeto corresponde a um problema de longo prazo, não apenas em termos analíticos como também em termos reais, no sentido de que se deve considerar tanto os preços e custos atuais como os preços e custos futuros.

Dado que a vida útil do projeto é de longo prazo e existem variações no grau de utilização da capacidade instalada, em decorrência de flutuações da procura, há que considerar a maximização dos lucros para todo o período de vida útil do projeto.

Em uma economia dinâmica, cuja procura cresce de forma acelerada, a implantação de um projeto deve considerar diversas alternativas de tamanho, face ao crescimento previsto para o mercado.

## 2.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Evidenciadas uma série de questões relacionadas ao encontro do público alvo e à construção da estrutura física e operacional de uma empresa, é necessário que o futuro empresário execute o Planejamento Financeiro da mesma.

Isso porque ele precisa responder a si mesmo questões como: quanto será necessário para iniciar o negócio? Existe disponibilidade de recursos para isso? De onde virão os recursos para o crescimento do negócio? A empresa é ou será lucrativa? Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável? Depois de quanto tempo de sua constituição isso ocorrerá? Quanto e como será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto que a empresa seja auto-sustentável? A lucratividade que a empresa conseguirá obter é atrativa?

Segundo Salim *et al* (2003, p.104), o planejamento financeiro do plano de negócios deverá conter os seguintes elementos:

- Criação de cenários que representam diferentes situações que podem ocorrer em diversas áreas (econômica, tecnológica, etc.) e que podem acarretar diferentes desempenhos de um empreendimento no horizonte de planejamento;
- Comparação entre o Plano Projetado e o desempenho de outras empresas da área ou de sua empresa em períodos anteriores;
- Cálculo do Ponto de Equilíbrio econômico-financeiro da empresa, sendo que este representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero;
- Lucros e perdas projetadas, com base nos custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas (Demonstração do Resultado do Exercício);
- Fluxo de caixa – expresso por uma planilha que mostra como serão cobertas as despesas efetuadas e qual o valor das receitas esperado ao longo de determinado período de tempo;
- Cálculo de indicadores econômicos financeiros, como custo de oportunidade e *Payback*, por exemplo.

### 2.6.1 Projetando e Criando Cenários para Iniciar as Atividades da Empresa

Antes de colocar qualquer levantamento de dados em prática é necessário que seja realizada uma contextualização da empresa no ambiente em que vive.

O futuro empresário precisa entender alguns pressupostos como de que forma está e provavelmente se comportará o crescimento da economia nos próximos anos, se haverá impacto tecnológico que afetará seu negócio, assim como se o acesso às fontes de capital se manterá de forma a suprir as necessidades de recursos independente do nível de vendas.

Um dos critérios a ser levado em consideração nesse sentido é a projeção de cenários. Isso porque, conforme Salim *et al* (2003, p.105): “A possibilidade desses pressupostos não se concretizarem deve ser considerada através de um plano de contingência, principalmente no que se refere ao ingresso de recursos”.

Segundo Ross (1998), uma vez que se começa a examinar cenários alternativos, pode-se descobrir que a maioria dos cenários resulta em valores positivos. Nesse caso, tem-se alguma segurança para prosseguir com o projeto. Se uma porcentagem substancial de cenários parecer má, então o grau de risco de previsão será elevado, exigindo estudo adicional.

Em concordância aos autores apresentados, conforme o SEBRAE (2009), deve-se preparar cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição das despesas). Assim, projetam-se ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para potencializar situações favoráveis.

Na construção de cenários é fundamental considerar algumas possibilidades:

- Nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto;
- O início das atividades serem um pouco mais demorado que o programado;
- Estratégias de marketing podem não surtir os efeitos esperados no curto prazo;
- Necessidade de obter mais recursos financeiros que o previamente planejado;
- Possíveis reações de concorrentes.

## 2.6.2 Estimativa de Investimentos iniciais

Segundo o SEBRAE (2009), quando se inicia uma empresa o que se deve levar em consideração os investimentos fixos, o capital de giro, e os investimentos pré-operacionais.

Holanda (1987) classifica, em análise econômica, esses investimentos em custos fixos e variáveis, conforme estes sejam independentes ou não do volume de produção ou grau de utilização da capacidade produtiva.

Especifica-se neste item o custo com as instalações, suprimentos, equipamentos, ferramentas, veículos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo - ativo permanente - necessário para implantação da empresa. Mesmo que a empresa esteja instalada (ou pretenda se instalar) numa incubadora, que comumente oferece parte desta estrutura inicial, estes valores devem ser considerados. Nesse momento haverá duas condições a analisar: deve-se adquirir ou alugar os bens para a constituição da empresa?

Conforme recomendação do SEBRAE (2009), nesse instante é necessário evitar as immobilizações e terceirizar os serviços que possam substituir a aquisição de máquinas e equipamentos.

Welsch (2007, p.233) fortalece essa opinião ao afirmar que “uma decisão incorreta em relação a acréscimos de imobilizado geralmente não poderá ser revertida antes de afetar seriamente a posição financeira da organização”.

Se comprar for inevitável, recomenda o SEBRAE (2009) que se procurem diversas opções de compras, como leilão, por exemplo. Porém, vale lembrar que a observação do estado físico e funcional do objeto não deixe de investigar seu estado de conservação.

### 2.6.2.1 Fontes de recursos

Para a maioria dos empreendedores, a obtenção de recursos para se iniciar uma empresa é visto como o principal desafio. Isso ocorre em virtude das exigências estabelecidas pelos agentes financiadores (bancos comerciais) e das altas taxas de juros.

Porém, existem fontes alternativas de recursos que podem ajudar os empreendedores. Dornelas (2001) apresenta algumas destas fontes: economia pessoal ou familiar, *Angel investor* (capitalista de risco que possui dinheiro e busca alternativas para obter melhor rentabilidade para este dinheiro), fornecedores e parceiros estratégicos (divulgação das marcas dos fornecedores e negociação de melhores prazos e condições de pagamento).

É importante destacar também os principais bancos varejistas que dispõe de empréstimo para os mais variados tipos de negócios, como a Caixa Econômica Federal ([www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)), a Banco do Brasil ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)).

### 2.6.3 O Capital de Giro

De acordo com Ross (1998), normalmente, um projeto exigirá que a empresa invista em capital de giro líquido, além dos ativos permanentes. O autor define capital de giro líquido como a diferença entre o ativo circulante e o exigível circulante.

Tal capital é positivo quando os ativos circulantes são maiores do que as exigibilidades circulantes. Com base na definição de ativo exigível circulante, isto significa que o dinheiro que se tornará disponível dentro dos próximos 12 meses superará o dinheiro que deverá ser pago no mesmo período. Por este motivo, o capital de giro líquido é normalmente positivo, numa empresa financeiramente saudável.

À medida que um projeto chega ao fim, os estoques ou serviços são vendidos ou prestados, as contas a receber são recebidas, as contas são pagas e os saldos de caixa são reduzidos. Essas atividades liberam o capital de giro líquido originalmente investido. Assim, o investimento de capital de giro líquido de uma empresa num projeto assemelha-se muito a um empréstimo. A empresa aplica capital de giro no início e o recupera no final.

#### 2.6.4 Investimentos Pré-Operacionais

Conforme Ferreira (2009), as despesas pré-operacionais localizam-se no ativo diferido do Balanço Patrimonial e correspondem a despesas incorridas, mas correspondentes a receitas ainda não realizadas. Nesse período, segundo o autor, as despesas correlatas devem ser equiparadas a bens incorpóreos.

Nesse momento será levado em consideração, assim como contabilizada a necessidade de pesquisa de mercado, registro de marcas e patentes, de ativos imobilizados, de capital de giro, de investimentos iniciais para a criação do negócio (software, material de expediente, assim como as despesas envolvendo a formalização da empresa.

#### 2.6.5 Classificação e Estimativa de Custos e Despesas

Antes de definir tudo o que será aplicado para a criação e continuidade da empresa é necessário que se conheça o significado de uma série de terminologias aplicadas à contabilidade de custos. Para Martins (1995) o custo é o gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços. Ex: matéria-prima para a produção de um serviço. Possuem como principal classificação a de custos fixos, variáveis, diretos e indiretos.

O autor ainda define a despesa como o bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receita. Ex: comissão do vendedor, depreciação, venda de equipamento ou imobilizado.

Os custos fixos são aqueles que não variam com o volume de produção. Ex: salários administrativos, conta de telefone da empresa. Os custos variáveis, ao contrário, são aqueles que variam com o volume de produção ou prestação de serviços. Ex: salários do pessoal operacional (MARTINS, 1995).

Como visto anteriormente, além de seu agrupamento em fixos e variáveis, os custos podem ser classificados em custos diretos e indiretos. Os custos diretos são apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra, etc.). Já os custos indiretos não oferecem condição

de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de tal maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como aluguel e salário de chefia, por exemplo) (MARTINS, 1995).

Para projetar os custos fixos e variáveis mensais e demais custos que proporcionarão a continuidade das atividades da empresa, são levantadas quatro categorias básicas de saída de caixa, conforme Ross (1998):

- a) Pagamento de fornecedores;
- b) Salários, impostos e outras despesas;
- c) Gastos de capital;
- d) Despesas de financiamento a longo prazo.

Produzir um serviço, vendê-lo e contabilizar seus custos e despesas são atividades e obrigações de quem quer criar e manter um negócio.

Nesse contexto, saber contratar, treinar e custear o pessoal que servirá de suporte ao negócio é essencial, além de saber quanto custará vender o serviço (marketing, comissões, impostos).

De acordo com Martins (1995, p. 123):

A mão-de-obra direta é normalmente variável, pois só se caracteriza como direta a que foi efetivamente utilizada na produção. Os tempos não trabalhados deixam normalmente de fazer parte da mão-de-obra direta tornando-se custos indiretos para rateio aos produtos. Fazem parte da taxa de mão-de-obra direta todos os encargos sociais, férias, 13º salário, descanso remunerado, feriados, etc.; a taxa deve ser global, mesmo que alguns pequenos erros existam na previsão desses itens. Mas é obrigatório que o mesmo tratamento seja dado pela contabilidade financeira para se evitar distorções.

Já as despesas com vendas de serviços envolvem pessoal de vendas, marketing, manutenção de site e etc.

Por fim, para se apurar os impostos de forma correta e homogênea é preciso saber calcular a depreciação do equipamento, imóveis e veículos à disposição da empresa.

Segundo Ross (1998), a depreciação contábil é uma dedução que não envolve saída de caixa. Em consequência, a depreciação só possui efeitos em termos de fluxo de caixa porque influencia o valor do imposto devido. O modo pelo qual a depreciação é calculada para fins fiscais é, portanto, é o método relevante para a tomada de decisões de investimento.

### 2.6.6 Fluxo de Caixa

De acordo com o SEBRAE (2009), o fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesas e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período de tempo. Com o fluxo de caixa, o empreendedor terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa (especialmente na determinação de objetivos e estratégias).

Na Demonstração do fluxo de caixa (DFC), conforme Ferreira (2009), além do caixa que corresponde numerário em espécie e depósitos bancários de livre movimentação, a DFC também trata das disponibilidades denominadas equivalentes de caixa, que são aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, prontamente conversíveis em caixa, sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor.

Segundo Salim *et al* (2003), para fazer o fluxo de caixa é necessário considerar a ocorrência real de cada entrada e saída de dinheiro, isto é, os lançamentos são considerados na data em que efetivamente ocorrem ou estão planejados para ocorrer.

Para Ferreira (2009) outro aspecto relevante da análise dos fluxos de caixa reside no fato de que a geração de lucros não garante a sobrevivência de uma empresa, se não for conjugada com a capacidade de honrar seus compromissos em dia. Atrasar pagamentos pode causar a perda do crédito no mercado e inviabilizar a continuidade do negócio.

A partir das informações levantadas nos itens anteriores, juntamente com investimentos adicionais que porventura venham a ser feitos e retirando-se itens não monetários (quando não existe o efetivo pagamento da despesa, é somente um valor contábil. P.Ex.: depreciação, o fluxo de caixa pode ser montado.

Conforme a Lei 11638/07 que modifica a lei 6404/1976 em seu artigo 188. As demonstrações referidas nos incisos IV e V do caput do artigo 176 desta Lei indicarão, no mínimo:

Demonstração dos fluxos de caixa – as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-se essas alterações em, no mínimo, 3 (três) fluxos: das operações, dos financiamentos e dos investimentos.

### 2.6.7 Demonstrativo dos Resultados

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas da empresa, o empreendedor poderá utilizar a planilha Demonstrativo de Resultados para chegar à lucratividade de seu negócio.

De acordo com Ferreira (2009), a demonstração do resultado do exercício – DRE é a exposição ordenada das receitas realizadas e das despesas incorridas no exercício, registradas de acordo com o princípio da competência.

A partir disso, será possível apurar informações cruciais como o retorno sobre o capital investido na empresa e o prazo deste. Isto é fundamental para que se avalie o grau de atratividade do empreendimento.

### 2.6.8 Indicadores e Análise Econômico-Financeira

Parametrizadas as projeções de produção e faturamento da empresa e computadas todas as despesas e custos relativos à criação e manutenção desta, o próximo passo dado foi a transformação dos dados em informações econômico-financeiras através da construção do Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício.

Além da finalidade fiscal, essas demonstrações também são importantes ferramentas para a Análise do Desempenho e viabilidade da empresa.

Para tal, existe uma série de conceitos a serem apresentados posteriormente que responderão a perguntas feitas no início do Planejamento Financeiro da empresa, assim como servirão de base para a efetiva e concreta tomada de decisão por parte do empreendedor sobre a empresa que está sendo criada.

Tais conceitos representam a Margem de Contribuição o Ponto de Equilíbrio, os indicadores econômico-financeiros e uma série de informações analisadas pela matemática financeira.

Conforme Salim *et al* (2003), os indicadores Econômico-Financeiros são relações obtidas a partir de demonstrações financeiras com o objetivo de definir parâmetros que ilustrem o

desempenho de uma empresa, as tendências desse desempenho e que também funcionem como parâmetros para comparação com o desempenho de empresas concorrentes.

#### 2.6.8.1 Margem de Contribuição

De acordo com Martins (1995) a Margem de Contribuição por unidade é a diferença entre a Receita e o Custo Variável. É o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro.

Tal conceito servirá como base para se chegar ao Ponto de Equilíbrio da empresa.

#### 2.6.8.2 Ponto de Equilíbrio

Conforme Martins (1995, p.228): “O Ponto de Equilíbrio (também denominado Ponto de Ruptura – *Break-even Point*) nasce da conjunção dos custos totais com as receitas totais”. Welsch (2007) revela que o ponto de equilíbrio é o ponto em que as linhas de receitas e custos totais se cruzam. Por fim, Salim *et al* (2003) complementa a conceituação ao afirmar que “o Break-even Point” (ponto de equilíbrio) representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero.

A seguir, será analisado o ponto de equilíbrio sob os aspectos contábil, econômico e financeiro.

O Ponto de Equilíbrio Contábil, segundo Martins (1995) é aquele obtido quando a soma das margens de contribuição totalizar o montante para cobrir todos os custos e despesas fixas. Esse é o ponto em que contabilmente não haveria lucro nem prejuízo. De acordo com o autor, o cálculo é realizado da seguinte forma:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição unitária}}$$

Mas um resultado contábil nulo significa que, economicamente a empresa está perdendo (pelo menos o juro do capital próprio investido). Para Martins (1995), o custo de oportunidade representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra.

Durante a análise de viabilidade haverá comparativos que confrontarão os conceitos acima. Uma forma de considerar esses dois conceitos em uma única análise é o cálculo do Ponto de Equilíbrio Econômico, pois este, de acordo com Martins (1995), representa o valor que lucro desejado que sobra da soma das Margens de Contribuição deduzidos os Custos e Despesas Fixos.

Por fim, há mais um conceito com dois enfoques que analisa a questão dos dispêndios não realizados, mas computados no cálculo do resultado da empresa como a depreciação, assim como as parcelas financeiras de desembolso obrigatório no período que não estejam computadas nos custos e despesas do período. Tal conceito, segundo Martins (1995), denomina-se Ponto de Equilíbrio Financeiro.

#### 2.6.8.3 *Período de Payback*

Conforme Salim *et al* (2003), é o período de recuperação de um investimento. Ou seja, o prazo de tempo até que o investimento inicial seja recuperado por meio dos fluxos de caixa líquidos positivos gerados pelo negócio.

Corresponde assim ao período de tempo em que os valores dos investimentos realizados e despesas (fluxos negativos) se igualam às entradas de caixa (fluxos positivos).

Para o cálculo do índice, segundo Salim *et al* (2003), divide-se o total do investimento inicial pelo valor do fluxo periódico esperado.

É importante ressaltar que o resultado obtido com o cálculo do *Payback* é apenas teórico, uma vez que para seu cálculo não são consideradas as mudanças no cenário econômico, como a tributação, taxa de juros paga pelo governo e a inflação do período, por exemplo.

#### 2.6.8.4 Valor Presente Líquido

De acordo com Salim *et al* (2003), o valor presente líquido (VPL) ou método do valor atual, é a maneira de se determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. É o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estaria valendo na data atual. Se o VPL for igual a zero, o investimento é indiferente, pois o valor presente das entradas é igual ao valor presente das saídas de caixa. Se o VPL for menor do que zero, significa que o investimento não é economicamente atrativo, uma vez que o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa. Se o valor presente de todas as entradas de caixa menos o valor presente de todas as saídas de caixa (que iguala o valor presente líquido) for maior que zero, o projeto de investimento deve ser implantado.

Para cálculo do valor presente das entradas e saídas de caixa é utilizada a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) como taxa de desconto. Para Salim *et al* (2003), a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é uma taxa de juros que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento, ou o máximo que um tomador de dinheiro se propõe a pagar quando faz um financiamento.

O valor presente líquido pode ser calculado através da seguinte fórmula, onde I é o valor do investimento inicial, t é a quantidade de tempo, i o custo do capital e FC o fluxo de caixa naquele período (SALIM ET AL,2003).

$$\mathbf{VPL = -I + \sum^n FCt / (1 + i)^t}$$

## 2.7 ASPECTOS JURÍDICOS

### 2.7.1 Decisão da Natureza Jurídica

A legislação brasileira possui várias naturezas jurídicas, mas para a execução deste trabalho, o projeto prevê o estudo e conceito de empresário individual e de dois tipos de sociedades: simples e limitada, as quais se adequariam ao perfil da empresa.

#### 2.7.1.1 *Empresário*

O *caput* do artigo 966 do Novo Código Civil de 2002, informa que considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. É constituída por apenas uma pessoa que se responsabiliza individualmente pelo negócio. A desvantagem é que a pessoa física e a pessoa jurídica se confundem aos olhos da lei, ou seja, a pessoa responde legalmente até com o patrimônio pessoal pelas obrigações da empresa.

Em consulta ao Código Civil (2002), em seus artigos 967 e 968, é obrigatória a inscrição do empresário no Registro Público de Empresas mercantis da respectiva sede, antes do início de sua atividade. A inscrição do empresário far-se-á mediante requerimento que contenha:

- I - O seu nome, nacionalidade, domicílio, estado civil e, se casado, o regime de bens;
- II - A firma, com a respectiva assinatura autógrafa;
- III - O capital;
- IV - O objeto e sede da empresa.

#### 2.7.1.2 *Sociedade por responsabilidade limitada*

O Novo Código Civil Brasileiro (Lei n.º 10.406/02, arts. 1057 a 1087), procurando disciplinar de forma mais coerente com os princípios e normas esculpidos no ordenamento

jurídico brasileiro, mas também com a realidade econômica nacional, incorporou a Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada (Ltda.) sob nova designação de Sociedade Limitada.

O Novo Código Civil Brasileiro (Lei n.º 10.406/02) substituiu a antiga dicotomia existente entre sociedade civil e sociedade comercial, transformando-a em sociedade simples e sociedade empresarial.

A sociedade simples, como se pode depreender da análise da Lei n.º 10.406/02, caracteriza-se pelo pequeno empreendimento exercido (pequena empresa) e à empresa rural. As demais sociedades se enquadram como objeto da sociedade empresarial.

A designação limitada deve constar de forma expressa no contrato social, sob pena da responsabilidade dos sócios passar a ser ilimitada.

Dessa forma, diferentemente das demais espécies de sociedades referidas nos artigos antecedentes, a sociedade limitada prevê, relativamente a seus sócios, a garantia da limitação da responsabilidade, estabelecendo nítida separação entre o patrimônio da sociedade, representado a partir de seu capital, e o patrimônio pessoal dos sócios, que não pode ser alcançado nem executado em razão de dívidas e obrigações sociais. A responsabilidade dos sócios é limitada e não solidária, ou seja, cada sócio somente responde pela parcela do capital que integralizar, tal como ocorre na sociedade anônima.

Mas, enquanto o capital não for totalmente integralizado, os sócios assumem responsabilidade solidária entre si pelo montante que faltar para a complementação, em dinheiro ou bens, do capital subscrito.

A sociedade limitada é regulada pelas normas e disposições que lhe são próprias (arts. 1.052 a 1.087). Ocorrendo omissão ou falta de regra expressa que regule a organização da sociedade limitada e as relações dos sócios entre si ou diante de terceiros, devem ser aplicadas as normas das sociedades simples (arts. 997 a 1.038). No caso das sociedades empresárias, em particular daquelas com maior grau de complexidade organizacional e societária, o parágrafo único do art. 1053 estipula que, por cláusula expressa constante do contrato social, as lacunas e omissões das disposições que regem a sociedade limitada podem ser supridas, diretamente, pelas normas aplicáveis às sociedades anônimas (Lei n.º: 6.404/76).

### 2.7.1.3 *Sociedade Simples*

A sociedade simples foi criada no direito suíço e adotada posteriormente no direito italiano. No direito brasileiro, a sociedade simples constitui nova espécie societária introduzida pelo atual Código Civil.

É uma espécie de sociedade na qual não se verifica organização de bens materiais e imateriais, de procedimentos como meio para a produção ordenada de riqueza; pelo contrário, se verifica trabalho não organizado, autônomo, desempenhado para cada um dos sócios sem conexão maior com a atuação dos demais.

É constituída por, no mínimo, duas pessoas físicas, que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística e pertencem à mesma categoria de profissionais liberais.

Segundo o Novo Código Civil (2002):

- Art. 997- A sociedade constitui-se mediante contrato escrito, particular ou público, que além de cláusulas estipuladas pelas partes, mencionará:
  - I – nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios se pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas;
  - II – denominação, objeto, sede e prazo da sociedade;
  - III – capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária;
  - IV – a cota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la.
  - V – as prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consiste em serviços;
  - VI – as pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;
  - VII – a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
  - VIII – se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.
- Art. 998 – Nos trinta dias subseqüentes à sua constituição, a sociedade deverá requerer a inscrição do contrato social no Registro Civil das Pessoas Jurídicas no local da sua sede.
- Art. 1001 – As obrigações dos sócios começam imediatamente com o contrato, se este não fixar outra data, e terminam quando, liquidada a sociedade, se extinguirem as responsabilidades sociais.

A sociedade simples deve ser constituída mediante contrato particular ou de escritura pública, que deverá conter, necessariamente, as cláusulas essenciais elencadas nos inciso I a VIII

do art. 997. Essas cláusulas básicas definem os aspectos principais que caracterizam a sociedade, a partir da identificação e qualificação dos sócios, que poderão ser pessoas naturais ou jurídicas.

São características da sociedade sua denominação, seu objeto, sua sede e prazo de duração. Na sociedade simples, como não tem natureza empresarial, admite-se que um sócio contribua, apenas, com serviços ou trabalho.

### 2.7.2 Aspectos Tributários

Ao escolher como qual tipo de sociedade empresa será constituída é necessário que se avalie a melhor opção de retenção de tributos sobre a mesma.

Esse estudo remete a um aspecto importante e decisivo na continuidade de uma companhia, tendo em vista que os impostos representam um percentual significativo de despesas de uma empresa.

Espera-se definir se serão recolhidos o Imposto de renda (IRPJ), Contribuição Social, Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), e Imposto sobre Serviços de qualquer Natureza (ISS) no âmbito federal, e o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) no âmbito estadual.

## 2.8 A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DE ESPORTES

Segundo o site Portal do Esporte (disponível em: <[www.portalesporte.com.br/esporte](http://www.portalesporte.com.br/esporte)>, acesso em 26 de setembro de 2009) dá-se o nome de esporte às atividades físicas realizadas por pessoas que se submetem a regulamentos e participam de competições. A prática de esportes beneficia grandiosamente as pessoas e até mesmo a sociedade, pois reduz a probabilidade de aparecimento de doenças, contribui para a formação física e psíquica além de desenvolver e melhorar tais formações. Na adolescência, por exemplo, as pessoas são influenciadas pelo consumismo, problemas psicológicos, hábitos prejudiciais e outros que também influenciam as

demais faixas etárias, gerando conflitos internos que desviam valores e aprendizagens antes obtidos.

Além disso, para agüentar as desgastantes jornadas no escritório, não basta ter calma, seriedade e autocontrole. Também é preciso preparo físico e corpo alinhado com a mente. Afinal, funcionários bem dispostos e saudáveis rendem mais, faltam menos e têm um comprometimento maior com a empresa – e não é de hoje que os empresários descobriram que dar qualidade de vida aos funcionários é investimento de retorno garantido. Além de saúde, as empresas encontram no esporte uma estratégia para desenvolver o espírito de equipe nos colaboradores (FONTE: Canal RH, disponível em: <<http://www.canalrh.com.br/Mundos/beneficios>>, acessado em 26 de setembro de 2009).

Estudos recentes têm comprovado que empresas que desenvolveram programas de promoção de atividades físicas obtiveram benefícios econômicos adicionais em virtude da redução do absenteísmo e do aumento da produtividade dos trabalhadores.

Fatores de risco como o sedentarismo, o tabagismo e a alimentação inadequada, diretamente relacionados ao estilo de vida, são responsáveis por mais de 50% do risco total de desenvolver algum tipo de doença crônica, mostrando-se, nessa relação causal, mais decisivos que a combinação de fatores genéticos e ambientais (FONTE: Revista de Saúde Pública, disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S34891020202022&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S34891020202022&lang=pt)>, acesso em 26 de setembro de 2009).

Dentre os fatores de risco (Figura 4), é possível observar que o sedentarismo mostra-se o fator com maior prevalência na população, independentemente do sexo. Portanto, fica evidente a importância de se adotar um estilo de vida ativa que, de alguma forma, pode também ajudar a controlar e a diminuir os outros fatores de risco.

Cada esporte possui suas particularidades que envolvem as pessoas e as fazem optar por qual praticar. Desta forma, será apresentado a seguir o Futebol *Society*, uma vez que o objetivo da empresa apresentada no plano de negócios deste trabalho, é o aluguel de uma quadra para a prática deste esporte.

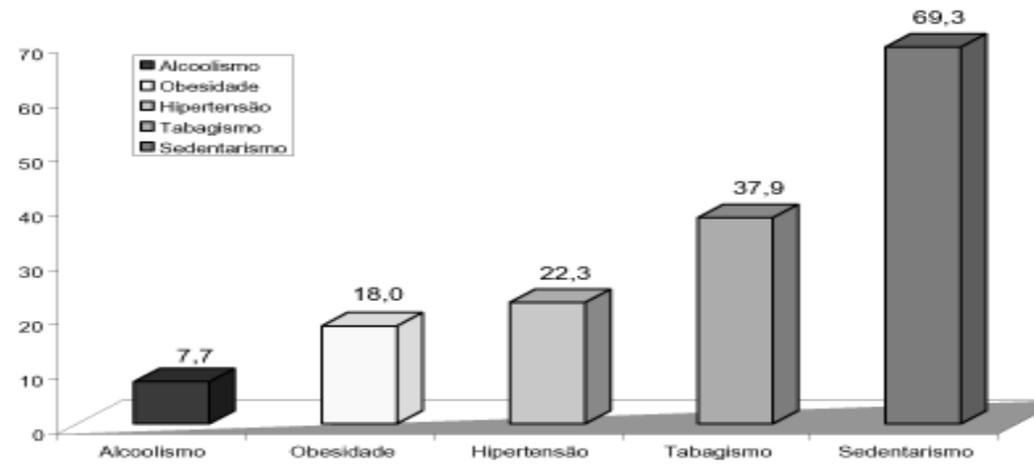


Figura 4: Fatores de Risco. (Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102002000200022&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102002000200022&lang=pt), acesso em 26 de setembro de 2009).

## 2.9 O FUTEBOL *SOCIETY*

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos referente à modalidade de esporte futebol *society*, como conceito, histórico, regras, medidas oficiais e também os principais eventos deste esporte na região da Grande Florianópolis.

### 2.9.1 Conceito de futebol *Society*

Futebol *Society* é uma variação do futebol (*soccer*). É jogado em campos menores, e usualmente com grama sintética (ou outros materiais artificiais). Disputado por 7 atletas de cada lado, tem regras próprias, criadas por um brasileiro, Milton Mattani. Este esporte é difundido em todo o mundo, principalmente na América do Sul e hoje, no Brasil, é a modalidade mais praticada com cerca de 12 milhões de praticantes (Fonte: site da Federação Catarinense de Futebol *Society*, disponível em <[www.fut7sc.com.br](http://www.fut7sc.com.br)>, acesso em 26 de setembro de 2009).

### 2.9.2 História do Futebol *Society*

De acordo com o site da Federação Paulista de Futebol (disponível em: <[www.fedpaulistasociety.com.br](http://www.fedpaulistasociety.com.br)>, acesso em 26 de setembro de 2009), essa modalidade de esporte foi criada em nosso país como Futebol Suíço, Futebol de Areia, Futebol Sete, Futebol Social, por volta de 1985.

Os primeiros campos de grama natural foram construídos dentro das mansões do Morumbi, onde executivos encontravam-se para jogar futebol.

Os campos para prática extra-oficial em grama natural e de areia surgiram em 1988, sendo o campo "Futebol Society", localizado no bairro do Itaim Bibi, um dos primeiros e mais conhecidos campos para locação. Naquela época não havia muita organização, jogando-se com um número variável entre 6 e 10 atletas e com bola de futebol de campo.

O Futebol *Society* tomou um grande impulso devido ao fechamento dos campos de futebol de várzea, pois ocupavam um grande espaço enquanto o *Society*, por ser menor e não necessitar de grandes áreas, foi se adaptando a essa nova realidade. No início, a maioria de seus participantes eram pessoas com idade girando em torno de 40 à 50 anos, que gostavam de futebol mas não se adaptavam ao Futebol de Salão, preferindo o *Society* por ser mais parecido com o Futebol de Campo.

Naquela época, os campos tinham diversos tamanhos, nos quais as traves do gol podiam também variar de acordo com o tamanho do campo.

No interior de São Paulo, devido a abundância de campos de grama natural em pequenas chácaras, jogava-se o esporte ainda com o nome de Futebol Suíço. Com o desenvolvimento da modalidade, o número de adeptos foi crescendo acompanhado do surgimento de empreendimentos para a locação comercial de campos.

Em 1988, existiam em São Paulo, perto de 350 campos, todos com sistemas de iluminação, bons vestiários, estacionamento e lanchonetes. As Escolas de Futebol, antes sediadas nos campos maiores, foram gradativamente se transferindo para esses novos centros esportivos.

Ainda em 1988, com o crescimento da modalidade, iniciou-se o processo de criação da Associação de Futebol Social, considerado o primeiro passo para a fundação da Federação.

Neste mesmo ano fundou-se a Federação de Futebol que para unir todos os nomes passou a se chamar *Society*. Junto com a fundação foram criadas as primeiras regras e bola oficial da

modalidade. Desde então, as regras e todo material esportivo vêm sofrendo uma série de modificações visando sempre a melhoria e a evolução do esporte.

Os campos de areia estão sendo rapidamente trocados pelos de grama sintética, além do surgimento de vários novos campos de Futebol *Society*, engrandecendo ainda mais este esporte, que já é considerado um dos mais praticados em todo o Brasil.

Atualmente são realizados diversos campeonatos oficiais, entre eles o Campeonato Paulista, abrangendo desde as categorias Fralda até a Principal, com uma média de vinte equipes por Categoria.

Hoje no Brasil existem Federações de Futebol *Society* em 26 estados, com mais de 30.000 atletas registrados, cerca de 2.000 jogos por ano e mais de 350.000 praticantes só na Grande São Paulo, nos mais de 650 campos (FONTE: Federação Paulista de Futebol, disponível em: <[www.fedpaulistasociety.com.br](http://www.fedpaulistasociety.com.br)>, acesso em 26 de setembro de 2009).

### 2.9.3 Principais regras

As regras que serão apresentadas a seguir foram consultadas no livro de Regras Oficiais Nacionais, escrito pelo professor Milton Mattani, disponibilizado para consulta no site da Federação Internacional de Futebol *Society* (disponível em: <<http://www.fifo7s.com>>, acesso em 26 de setembro de 2009). O livro é reconhecido pela Secretaria Nacional de Esporte (Antigo INDESP) e pelo Ministério do Esporte e Turismo.

- **Dimensões:** O campo de jogo será retangular, não devendo seu comprimento exceder a 55 metros nem ser inferior a 45 metros, a sua largura máxima será de 35 metros e a mínima 25 metros. O comprimento deverá ser sempre superior a largura. As linhas demarcatórias devem ter 10 centímetros de espessura e serem de cor branca. Na área de meta e marca de pênalti as linhas avançarão 08 metros pelo campo adentro. A altura da trave é de 2,20 metros e 5,00 metros de largura (medidos na parte interna dos postes), com postes redondos de 10 centímetros de diâmetro, na cor branca.
- **A bola:** A bola será esférica e seu invólucro será de couro ou de outros materiais aprovados. Nenhum material que possa oferecer perigo aos atletas poderá ser usado na

sua confecção. A principal referência da bola é seu quique, sendo que, soltando-a de uma altura de 2,00 metros o retorno do primeiro quique não pode ultrapassar a 80 cm.

- **Número de atletas:** A partida será disputada por duas equipes, cada uma composta por sete atletas, onde um dos quais, obrigatoriamente, será o goleiro. É obrigatório para se iniciar o jogo, no mínimo, 07 atletas, podendo a equipe ficar reduzida a até 05 atletas durante o jogo.
- **Uniforme:** Um atleta não poderá usar nada que possa ser perigoso aos demais atletas. O uniforme dos atletas consistirá de camisa de meia manga ou manga comprida, calção curto, meias de cano longo, tênis ou chuteira apropriada, confeccionadas com lona, pelica ou couro macio, com solado e revestimento de borracha nos lados, ficando terminantemente proibido o uso de camisas sem mangas. Podendo utilizar-se de equipamentos de proteção próprios para o esporte.
- **Tempo de jogo:** O tempo de duração de uma partida de Futebol sete *Society* é de 50 minutos, isto para as categorias Juvenil/Júnior, Principal, Veteranos e Máster. Para as categorias Infante/Juvenil, Infantil e Feminino, 40 minutos. Para as categorias Fralda, Pré-Mirim e Mirim o tempo de jogo é de 30 minutos. Todas as categorias terão os tempos divididos em partes iguais e com 10 minutos de intervalo entre ambas. Demais categorias a serem criadas deverão seguir orientação da Confederação. Prorrogação para desempate não poderá ser maior do que 10 minutos totais.

#### 2.9.4 Principais eventos relacionados ao Futebol *Society* na região da Grande Florianópolis

Considera-se nesta etapa do trabalho apenas os campeonatos realizados entre setembro e novembro de 2009, pois este é o período realização deste trabalho. Foram consultadas a Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis, a Federação Catarinense de Futebol *Society*, e os principais clubes e associações da Grande Florianópolis.

- **Copa Federação:** Campeonato para equipes amadoras, mas obrigatoriamente, filiadas a Federação Catarinense de Futebol. Está programado para ocorrer no período de 22 à 30 de novembro. Na edição de 2008, participaram 8 equipes e 70 atletas (Disponível em: <<http://www.fut7sc.com.br/copafederacao>>, acesso em 26 de setembro de 2009).
- **Floripa Cup:** A Floripa Cup conta com a participação das principais equipes de futebol *society* da Grande Florianópolis. Muitas equipes foram criadas somente para disputar o torneio e a grande maioria, que sempre jogava amistosos em quadras de aluguel, passou a ver na Floripa Cup uma excelente oportunidade para competir e fazer novos amigos. Mas o torneio, em sua divisão de elite, também se destaca pelo nível técnico, contado com a participação de ex-jogadores profissionais e atletas da seleção catarinense de futebol *society*. Foram 52 equipes inscritas, e o torneio ocorreu no período de 12 de setembro a 25 de outubro, no Centro Esportivo Show de Bola, em Florianópolis (FONTE: <<http://www.floripacup.com>>, acessado em 26 de setembro de 2009).
- **Torneio da Primavera:** Como já vem acontecendo nos últimos sete anos, mais uma vez será realizado o Torneio de Futebol *Society* da Primavera que em 2009 já tem seu início confirmado para 24 de outubro. No Torneio da Primavera as inscrições são individuais e as equipes são escolhidas num congresso técnico (marcado para 20 de outubro). Podem participar do torneio somente os atletas afiliados a APCEF/SC (Associação do Pessoal da Caixa Econômica Federal) (FONTE: <<http://www.apcefsc.org.br>>, acessado em 26 de setembro de 2009).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, define-se o tipo e método de pesquisa, a estratégia de coleta de dados, os procedimentos analíticos e a população a ser pesquisada. Além disso, são apresentados o modelo teórico e conceitual e as fases da pesquisa, terminando-se com as limitações da pesquisa.

#### 3.1 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

Para a realização deste estudo foi utilizada a metodologia qualitativa, que tem o objetivo de descrever a complexidade de determinado problema, como também possibilitar um maior nível de profundidade no entendimento das particularidades do comportamento dos sujeitos investigados (GIL, 1991).

Ainda, a respeito do método qualitativo, segundo Gil (1991), este possibilita explorar técnicas como as entrevistas e verificar os seus resultados em análise de informação para ampliar as relações descobertas ao longo do estudo.

Para Rey (2002), a pesquisa qualitativa deve implicar o desenvolvimento de um diálogo progressivo e organicamente constituído como uma das fontes principais de produção de informação.

Com relação aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva com um viés exploratório. Descritiva, pois tem o objetivo de descrever as características de determinada situação. Triviños (1990) conceitua a pesquisa descritiva como aquela que expõe características de determinada população ou fenômeno. O autor ainda explica que a pesquisa descritiva pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Gil (1991) complementa o conceito de pesquisa descritiva, ao revelar que a questão chave busca resposta para a expressão: qual a diferença entre (isto) e (aquilo) ou qual o relacionamento entre (isto) e (aquilo), sendo que a base conceitual do tópico de estudo está mais desenvolvida, mas as variáveis não podem ainda ser preditas com precisão.

A pesquisa também apresenta um viés exploratório, pois visa munir o pesquisador de conhecimento sobre o tema em perspectiva, esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e idéias, e obter informações mais concisas para estudos posteriores e por isso, são apropriados para os estágios iniciais da investigação, quando a familiaridade com o assunto em questão, geralmente é insuficiente (TRIVIÑOS, 1990).

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque fundamenta os assuntos estudados em livros, documentos e outras fontes de dados secundários. De campo, porque existe a realização de entrevistas estruturadas (MATTAR, 1994).

### 3.2 TIPOS DE DADOS

Na pesquisa utilizam-se dados primários e secundários. Dados primários são informações originais reunidas com um propósito específico, que nunca foram coletados ou analisados. Dados secundários são as informações já existentes em algum lugar, coletadas com o objetivo de fornecer um ponto de partida para o pesquisador (MATTAR, 1994). Para esta pesquisa os dados primários constituíram-se em entrevistas realizadas com os informantes. Os dados secundários foram extraídos de bancos de dados consultados e de fontes bibliográficas.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é entendida como um conjunto de elementos que possui as características desejáveis para o estudo. A amostra é uma parte escolhida, segundo critérios de representatividade da população (ROESCH, 1999).

A população definida para este trabalho para análise de clientes foi composta pelos atletas inscritos no torneio de Primavera da APCEF/SC (Associação do Pessoal da Caixa Econômica Federal de Santa Catarina), que ocorreu no dia 24 de outubro de 2009.

Esta população é formada por um total de 45 pessoas. Todos essas pessoas são do sexo masculino, moradores da região da Grande Florianópolis e sócios da APCEF/SC. A maioria dos inscritos são funcionários da Caixa Econômica Federal, mas é importante lembrar que a população também é formada por filhos, parentes ou amigos destes.

Com relação à amostra, os entrevistados foram selecionados de forma intencional, baseada em critérios considerados relevantes para a investigação. Os critérios foram os seguintes:

- Ser funcionário da Caixa Econômica Federal;
- Exercer o cargo de gerente de relacionamento ou ser atendente do setor de pessoa jurídica;
- Ter participado de outro torneio de futebol da APCEF/SC ou ter jogado futebol em uma empresa especializada no aluguel de quadra para a prática deste esporte

O critério dos entrevistados serem gerentes de relacionamento ou serem atendentes do setor de pessoa jurídica é justificado pelo fato de que estes profissionais trabalham rotineiramente com análise de projetos de novas empresas e negócios. Assim, as contribuições coletadas nas entrevistas tendem a enriquecer análise e elaboração do plano de negócios, com sugestões de oportunidades e melhorias para o sucesso da futura empresa.

Já o critério de terem participado de outro torneio de futebol da APCEF/SC ou terem jogado futebol em uma empresa especializada no aluguel de quadra para a prática deste esporte demonstra afinidade e experiência com o projeto proposto no plano de negócios.

Deste modo, oito gerentes de relacionamento foram entrevistados acrescentando-se, também, nove atendentes do setor de pessoa jurídica. Assim dezessete pessoas foram entrevistadas no total da amostra.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O processo de coleta de dados ocorreu primeiramente com dados secundários, através de levantamento bibliográfico e consulta em bancos de dados da internet. Em seguida, a coleta de

dados primários com a utilização de entrevista não estruturada e individual com os concorrentes considerados no modelo de plano de negócios (sub-item 4.2.2), e entrevista semi-estruturada aplicada à amostra definida conforme o sub-item 3.4 deste estudo

Conforme Triviños (1990) a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes.

As entrevistas para análise dos clientes foram previamente agendadas e foram realizadas no local de trabalho dos respondentes. Foram realizadas pessoalmente e/ou por contato telefônico, momento em que se procedia a identificação do pesquisador e informavam-se os objetivos da pesquisa e a metodologia empregada, enfatizando-se a importância que representava a participação da pessoa contactada.

As respostas foram transcritas em folhas separadas, de acordo com o número das questões, para posteriormente reunir todas as respostas, e assim, compreender e destacar os trechos mais comuns e com maior frequência.

O tempo médio das entrevistas foi de 30 minutos. A pesquisa ocorreu no período de vinte e oito de setembro a nove de outubro.

Para a análise de dados, foi utilizada a técnica da triangulação na coleta de dados (Figura 5). Esta técnica, segundo Triviños (1990), tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. A triangulação, complementa o autor, parte do pressuposto de que os dados coletados nas diversas fontes precisam ser confrontadas entre si, de tal modo, que todos sejam contemplados durante a fase da interpretação e análise do material levantado para o estudo.



Figura 5: Triangulação de Dados. Adaptado de Triviños (1990)

Num primeiro aspecto, salientam-se os processos e produtos elaborados pelo pesquisador, averiguando as percepções do sujeito (formas verbais), através de entrevistas e questionários, principalmente, e os comportamentos e ações do sujeito, mediante, de forma fundamental, a observação livre ou dirigida, e os processos e produtos construídos pelo próprio sujeito (autobiografias, diários, confissões, cartas, livros, composições musicais, etc.) (TRIVIÑOS, 1990).

O segundo aspecto de enfoque envolve os elementos produzidos pelo meio, está representado pelos documentos, instrumentos legais, instrumentos oficiais, dados estatísticos e fotografias (TRIVIÑOS, 1990).

A terceira perspectiva de análise da triangulação na coleta de dados são os processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social no qual está inserido o sujeito. Refere-se aos modos de produção, às forças e relações de produção, à propriedade dos meios de produção e às classes sociais (TRIVIÑOS, 1990).

Vale ressaltar que para efeitos desta pesquisa os dados coletados via entrevista, no momento das transcrições, preservou-se o conteúdo, mantendo-se a integridade das percepções dos entrevistados. Os nomes dos entrevistados foram preservados, respeitando-se o sigilo recomendado nas pesquisas acadêmicas.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações encontradas no presente estudo dizem respeito a:

- Estudo dos clientes aplicados apenas à população inscrita no torneio da Primavera da APCEF, devido a quantidade reduzida de campeonatos e demais eventos esportivos relacionados ao futebol *society* durante o período de pesquisa, que oferecessem uma amostra com o perfil traçado.
- Falta de conhecimento de pesquisas sobre a população, os hábitos e costumes dos jogadores de futebol *society* no Brasil e, especificamente, na região analisada.
- A análise dos concorrentes (sub-item 4.2.2) foi realizada a partir da percepção dos mesmos.
- Dificuldades em obter informações financeiras de centros esportivos e empresas com serviços similares.

## 4 APRESENTAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS

### 4.1 A EMPRESA

#### 4.1.1 Definição da empresa

A RAC Esportes é uma empresa prestadora de serviços, especializada no ramo de locação de quadra para prática de futebol *society*, que usa no seu piso grama sintética, amortecedor de borracha, com excelente iluminação e ótima localização, podendo jogar até catorze atletas simultaneamente.

Com relação ao empreendimento, projetou-se uma estrutura com os seguintes componentes:

- Campo com gramado sintético, com medidas de 40x20 metros;
- Estacionamento rotativo;
- Vestiário completo;
- Duas churrasqueiras;
- Ambiente de bar climatizado;
- Sala de televisão com videogame;
- Coletes e bolas para o jogo;
- Escolinha de futebol.

#### 4.1.2 Razão social e forma jurídica

A razão social ou denominação escolhida para a empresa será RAC Esportes. A forma jurídica escolhida é a sociedade limitada. Em comparação à modalidade empresário, tem como principais características:

- a) Simplicidade de estrutura;
- b) Presunção de pequeno porte;
- c) Atuação pessoal dos sócios superando a organização dos fatores de produção.

Outra fator importante na opção por sociedade limitada ocorreu pelo fato de este tipo de sociedade ser mais aceito por bancos e financeiras, tanto na abertura de conta corrente para movimentação da empresa, como para possíveis operações de crédito que possam se realizar no futuro. Essa consulta foi realizada através da pesquisa de mercado com os funcionários da Caixa Econômica Federal, e também, em consulta ao site do Banco Nacional de Desenvolvimento Economico ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)).

Escolhida a Sociedade Limitada como forma societária para constituir o capital da empresa, define-se também o regime de tributação.

No que se refere ao âmbito federal, a empresa optará pelo Simples, pois, de acordo com Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, poderão optar pelo SIMPLES as pessoas jurídicas que, cumulativamente, satisfizerem as seguintes condições:

- a) Tenham auferido no ano-calendário anterior receita bruta dentro dos limites estabelecidos em lei. Na condição de Microempresa, igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais), e na condição de Empresa de Pequeno Porte, superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) (Lei nº 9.732/1998);
- b) Não estejam expressamente impedidas de valer-se desse benefício por imposição do art. 9º da Lei nº 9.317/1996, e alterações posteriores”.

Além de prestar serviços de aluguel de quadra a empresa comercializará a venda de bebidas em seu bar. Desta maneira a RAC Esportes recolherá, no âmbito estadual, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços no percentual de 17%.

Por fim a empresa recolherá no âmbito municipal o Imposto Sobre Serviços que já está computado dentro da planilha de cálculo do Simples Nacional.

A composição societária será formada inicialmente por dois sócios, com a participação igualitária.

#### 4.1.3 Missão e visão da empresa

A empresa RAC Esportes tem como missão estimular a saúde e o bem estar dos jogadores de futebol *society*, ao oferecer um ambiente confortável e de alta qualidade para a prática desse esporte.

Através de uma administração moderna, que busque constantemente a satisfação de seus clientes, com formação de parcerias, programas de fidelização e atualização tecnológica, a empresa visa tornar-se a maior empresa do ramo na região da Grande Florianópolis.

#### 4.1.4 Estrutura Organizacional

A equipe gerencial será formada pelos dois sócios fundadores. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, os sócios exercerão inicialmente mais de uma função.

- **Ronaldo Augusto Cunha:**
  - Graduando em Ciências da Administração, pela UFSC. Exerce atualmente a profissão de economiário na Caixa Econômica Federal;
  - Será o responsável pela Administração geral, finanças e promoção de vendas.
  
- **João Manoel da Cunha:**
  - Empresário, possui uma empresa de móveis sob medida. Além disso, atua como autônomo no setor imobiliário;
  - Será o responsável pelo gerenciamento do bar, controle de materiais e atendimento aos clientes.

Além dos dois sócios, a RAC Esportes terá inicialmente um funcionário(a), que será responsável pela limpeza dos ambientes administrativo, sala de televisão e bar, dos vestiários e banheiros e também pela lavagem dos coletes utilizados nas partidas. Este também auxiliará no atendimento quando necessário.

A empresa contará com assessoria contábil de empresas terceirizadas para que possa atuar dentro das leis e especificações do negócio, mantendo em ordem toda e qualquer movimentação financeira.

## 4.2 ANÁLISE DO MERCADO

O estudo de mercado será dividido em três categorias: clientes, concorrentes e fornecedores.

### 4.2.1 Análise dos Clientes

Para possibilitar o conhecimento dos possíveis clientes da RAC Esportes, foi realizada uma pesquisa de mercado através de uma entrevista semi estruturada, aplicado à uma amostra de 17 pessoas. As especificações da amostra, metodologia utilizada e forma de tratamento estão esclarecidas no capítulo 3 deste trabalho.

Com a utilização de 10 questões, foram coletados dados primários que, uma vez interpretados, permitiram traçar o perfil dos clientes, hábitos, comportamentos, além de obter opiniões sobre o ramo da RAC Esportes, sugestões de melhoria e diferenciais para a empresa utilizar na sua estratégia de marketing.

O resultado da pesquisa é apresentado a seguir, conforme a ordem das questões:

- 1. Como você considera a situação do setor de locação de quadras para a prática de esportes no Brasil e, especificamente, na região da Grande Florianópolis?*

Os entrevistados revelaram que o setor é promissor. Eles concordam que as empresas deste ramo surgiram para suprir a falta de espaço público para a prática de esportes, como praças

e terrenos ociosos nas grandes cidades, não só de futebol, mas esportes como tênis, basquete e vôlei, entre outros. Neste setor, as empresas são organizadas, com boa infra-estrutura, geralmente formada por familiares, com estrutura organizacional enxuta, características que podem garantir um bom retorno e possibilidade de expansão para as empresas do ramo.

Essas informações obtidas com os entrevistados estão de acordo com os autores estudados, que descrevem que a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes além do quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado no qual atua. Essa análise permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto ou serviço se encontram. O mercado é formado pelo ambiente onde a empresa e produto se localizam, pela concorrência e pelo perfil do consumidor. Segundo estes autores, a definição do mercado leva em conta a análise da indústria e do setor, a descrição do segmento de mercado, a análise *SWOT* do produto ou serviço e a análise da concorrência.

## *2. Quais as oportunidades e ameaças da evolução diante do atual cenário?*

Para a maioria dos entrevistados, as empresas de esporte, e especificamente, as que trabalham com futebol, possuem uma tendência natural de serem bem sucedidas, devido ao grande público que são fãs e praticantes deste esporte. E essa tendência deve aumentar pelo fato do Brasil ser o país sede na Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Outra oportunidade é a redução de espaços públicos para a prática de esportes, o que obriga as pessoas a procurarem locais que possibilitem atividades de lazer e esporte.

Como ameaças, os entrevistados apontaram a supervalorização dos terrenos, principalmente, em Florianópolis, e também, a expansão rápida das empresas deste ramo, o que obrigará as empresas a reduzirem seus ganhos e investir ainda mais na estrutura da empresa para se diferenciar dos seus concorrentes.

Conforme os autores consultados na revisão teórica, as informações são válidas porque as oportunidades representam uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. Já as ameaças são desafios decorrentes de uma tendência ou

desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro.

3. *Quais as características que uma empresa deve ter para se destacar nesse mercado?*

De acordo com os entrevistados, as principais características apontadas são:

- Oferecer um campo espaçoso, com gramado bem colocado, não abrasivo e com amortecimento;
- Boa iluminação para os jogos noturnos;
- Vestiários e banheiros limpos, com espaço para guardar os objetos pessoais;
- Ser bem localizada, com fácil acesso, estacionamento próprio ou com bastante espaço ao redor do local;
- Ser organizada quanto ao agendamento de horários com os clientes, evitando choque de horários, ou atrasos nas partidas;
- Oferecer uma boa estrutura para os familiares e amigos que vão apenas acompanhar os jogos.

Em termos teóricos, as informações obtidas são válidas pois estão de acordo com a teoria apresentada pelos autores na revisão literária, que descrevem os pontos fortes como necessários para distinguir as oportunidades atraentes do ambiente e possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, realiza-se uma avaliação periódica das forças avaliando-se as competências de marketing, financeira, de produção e organizacional do negócio e classificar cada fator em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância).

4. *Quem você considera como público alvo para este tipo de empresa, em termos de idade, renda e local (considerando a região da Grande Florianópolis)?*

Com relação à idade, os entrevistados revelaram não ter nenhum limite, em termos de idade mínima e máxima. De comum acordo, conclui-se que nos períodos da manhã e início da tarde, predominam crianças e adolescentes. Nos fins de tarde e período da noite, predominam os adultos, maiores de dezoito anos.

No quesito renda, os entrevistados revelaram que como o valor total do aluguel é dividido pelo time, geralmente catorze pessoas, o custo acaba sendo baixo. Desta forma, as classes A, B e C podem ser entendidas como público alvo.

Quanto ao local, os pesquisados revelam que a grande maioria dos clientes são moradores de Florianópolis e São José. Em Florianópolis, destacam ainda os bairros Centro, Agronômica, Trindade, Pantanal, Itacorubi, Estreito, Jardim Atlântico e Coqueiros.

##### *5. Quais os melhores dias e horários para a prática de futebol?*

Os entrevistados consideraram que durante os dias de semana, o melhor período para jogar é o das dezenove às vinte e três horas. Quanto ao dia, não há uma preferência, pois vai depender da maioria do time estar disponível, mas se possível, evitar jogar nas sextas feiras, pois é um dia comum de se sair com esposa, namorada ou família.

Com relação aos finais de semana, a preferência foi o período vespertino, das duas até às seis horas.

Em uma análise das questões 4 e 5, como visto na revisão teórica, os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Essas soluções podem ser identificadas conhecendo-se melhor os clientes. Uma sugestão é escolher apenas uma parte do mercado para atender. Define-se um grupo de pessoas ou empresas com características e necessidades parecidas e trate-os de maneira especial identificando as características gerais dos clientes, identificando os interesses e comportamentos dos clientes, identificando o que leva essas pessoas a comprar e identificando onde estão os seus clientes.

##### *6. Qual a empresa de locação de quadra que você considera a melhor?*

Em primeiro lugar empataram Categeró Futebol Indoor (SC 401) e Play Ball (Estreito) com 4 votos cada, em segundo também empataram a empresam Kretzer Soccer Indoor (estacionamento do Shopping Itaguaçu) e Centro Esportivo Mazzuco (Jardim Atlântico) com 3 votos cada. Na seqüência, P e K esportes (SC 401) com 2 votos e Arena Futebol Indoor (Estreito) com 1 voto.

Esta pergunta possibilitou identificar os principais concorrentes e as suas respectivas localizações. De acordo com os autores consultados na revisão teórica, os concorrentes são um conjunto de empresas que oferecem um produto ou classes deste, ou serviços que são substitutos próximos uns dos outros. Em geral, o conceito de concorrência de mercado alerta a empresa para um conjunto mais amplo de concorrentes reais e potenciais e estimula mais o planejamento estratégico de mercado a longo prazo.

7. *Qual o tempo ou a distância máxima que você se deslocaria de casa ou do trabalho para jogar futebol?*

A distância mais comum em que os entrevistados estão dispostos a percorrer é o sentido do centro da cidade para os bairros, portanto dependerá do ponto de partida e chegada de cada jogador. Já para o tempo máximo, ficou estabelecido o tempo médio de 20 minutos.

A localização é a parte do projeto na qual estuda-se onde a empresa irá produzir ou prestar seus serviços.

Em termos teóricos, os autores consultados descrevem que a orientação para a escolha da localização de um novo projeto deve ser feita no sentido de se atingir o ponto ótimo econômico, resultante dos diversos recursos passíveis de consideração. Em outras palavras, maximização da rentabilidade, quando se tratar de uma entidade econômica particular ou minimização do custo unitário de produção, quando a entidade geradora for governamental.

8. *Quais serviços você gostaria que a empresa oferecesse?*

Os principais serviços apontados pelos entrevistados são os seguintes:

- Estacionamento e vigilância para os carros;
- Serviços de bar;
- Espaço para utilização de churrasqueira;
- Escolinha de futebol;
- Academia de ginástica.

9. *Quais outras atividades você gostaria que a empresa oferecesse?*

As atividades apontadas pelos entrevistados são as seguintes:

- Campeonatos entre as equipes frequentadoras da empresa;
- Mesa de sinuca;
- Mesa de dominó;
- Sala com televisão;
- Vídeo game;
- Espaço com brinquedos para crianças.

Em uma análise das questões 8 e 9, de acordo com os autores consultados na revisão teórica, a primeira tarefa de uma empresa é “criar consumidores”. Por consequência, os consumidores enfrentam uma vasta variedade de produtos, preços e fornecedores. Assim, os mesmos estimam qual oferta entregará o maior valor. São maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra dependem dessa expectativa de valor ser ou não superada.

Além disso, ao diversificar a forma de oferecer ou prestar o serviço, a empresa utilizará uma ferramenta muito utilizada pelos estrategistas de marketing, que é a análise do Ciclo de Vida do produto (CVP), para prolongar as fases deste ciclo (introdução, crescimento, maturidade e declínio) e garantir o melhor custo benefício.

10. Qual o valor médio que você gasta por jogo, considerando o aluguel da quadra e serviços adicionais, como bar e estacionamento?

Para o aluguel da quadra, o valor médio considerado foi o de R\$10,00 (dez reais) por jogador. Já para os gastos adicionais, o valor médio considerado foi o de R\$ 20,00 (vinte reais). Nos gastos adicionais, os entrevistados acrescentaram a despesa com carne e demais produtos para fazer churrasco. Mas considerando apenas o bar, o valor médio também foi o de R\$10,00 (dez reais).

Segundo os autores consultados na revisão teórica, ao estabelecer sua política de preço, a empresa seleciona o que deseja realizar com sua oferta de produto (sobrevivência, lucro máximo, receita máxima, crescimento máximo de vendas, desnatação do mercado ou liderança de produto-qualidade). Depois, estima a curva de demanda, as quantidades prováveis que venderá a cada preço possível, e se for o caso, utiliza de estratégias de redução de preço e promoção para atrair e conquistar novos clientes.

#### 4.2.2 Análise dos Concorrentes

Conforme a revisão teórica, para Kotler (2008), os concorrentes são um conjunto de empresas que oferecem um produto ou classes deste, ou serviços que são substitutos próximos uns dos outros. As empresas do setor de locação de quadras esportivas apresentam características bastante similares como preço, qualidade do material utilizado na quadra, e serviços complementares, como bar e escolinha, diferenciando-se basicamente pela localização. Assim, considerando as empresas citadas pela pesquisa de mercado, e também a localização da RAC Esportes (item 4.4), foram identificadas três empresas como as principais concorrentes na região:

- Arena futebol *indoor*;
- Centro Esportivo Mazzuco;
- Play Ball.

Salim *et al* (1998) retrata que a análise da concorrência deve ser realizada em relação aos pontos fortes e fracos e comparados com a própria empresa. Através de uma entrevista não estruturada e da observação dos sites das próprias empresas, foi possível examinar as principais características das mesmas relacionadas à qualidade dos materiais empregados, preço, localização e serviços disponibilizados conforme o esquema abaixo. Será apresentada também, a partir da página 82, uma análise sobre os pontos fortes e fracos destas empresas.

#### 4.2.2.1 *Arena Futebol Indoor*

- Site: [www.arenafutebolindoor.com.br](http://www.arenafutebolindoor.com.br)
- Endereço: Rua V. Gercino Silva, 91, Estreito;
- Horário: Segunda à sábado, das 8:00 até as 24:00 horas
- Preço: R\$ 110,00 por hora;
- Possui uma quadra coberta, com gramado sintético, e com medidas de 40x20 metros;
- Espaço com três churrasqueiras;
- Estacionamento;
- Vestiário;
- Ambiente de Bar climatizado;
- Oferece escolinha de futebol.

#### 4.2.2.2 *Centro Esportivo Mazzuco*

- Site: [www.mazzuco.com.br](http://www.mazzuco.com.br);
- Endereço: Rua Felipe Neves s/n, Jardim Atlântico/SC;
- Horário: Segunda à domingo, das 18:00 até as 24:00 horas
- Preço: R\$ 120,00 por hora;
- Possui três quadras com gramado sintético de 50x30 metros;
- Espaço com cinco churrasqueiras;

- Estacionamento;
- Vestiário;
- Ambiente de Bar climatizado;
- Oferece escolinha de futebol;

#### 4.2.2.3 *Play Ball*

- Endereço: Rua G. Eurico Gaspar Dutra, 610, Estreito;
- Horário: Segunda à sábado, das 18:30 até as 24:30 horas
- Preço: R\$ 110,00 por hora;
- Possui duas quadras com gramado sintético de 40x20 metros;
- Sala de televisão;
- Estacionamento;
- Vestiário;
- Ambiente de Bar climatizado;
- Oferece escolinha de futebol

Com as informações obtidas, foi possível observar os principais pontos fortes e fracos destas empresas, para posteriormente compará-los com a empresa RAC Esportes.

a) Os pontos fortes identificados em comum as três empresas são os seguintes:

- Localização;
- Características semelhantes quanto ao serviços adicionais (estacionamento próprio; bar, vestiário, sala de televisão);
- As condições da quadra são similares, todas com gramado sintético de medidas próximas as de um campo oficial;
- Maior quantidade de quadras para aluguel, no caso das empresas Play Ball e Centro Esportivo Mazzuco;

- Oferecem escolhinha de futebol para crianças e adolescentes. Geralmente, as aulas são disponibilizadas no período da manhã e começo da tarde, pois estes são os horários mais difíceis de serem alugados.
- b) Os pontos fracos identificados nas empresas concorrentes são apontados da seguinte forma:
- Não possuem um sistema de cadastro de clientes, o que não permite a estas empresas conhecerem melhor seus clientes e projetar as vendas futuras;
  - As empresas não apresentaram nenhuma estratégia de vendas, divulgação e promoção da marca e dos horários de locação. Apesar das mesmas afirmarem que seus clientes alugam regularmente as quadras, a divulgação do negócio para outras pessoas possibilita novas oportunidades de venda;
  - A empresa Play Ball possui características semelhantes quanto ao serviços adicionais, porém não disponibiliza um espaço com churrasqueira, um fator comum entre as outras empresas e a RAC Esportes e bastante lembrado na pesquisa com os consumidores realizada neste trabalho.
  - A empresa Arena Futebol Indoor possui apenas uma quadra para locação, sendo esta a sua principal desvantagem, uma vez que a estrutura física do local não apresenta condições de expansão e a mesma perde constantemente oportunidade de negócios.

#### 4.2.3 Análise de Fornecedores

Para a escolha dos fornecedores, foram pesquisadas três empresas para cada item. A escolha foi baseada em critérios como preço, qualidade dos produtos, tradição no mercado, e experiência em compras anteriores com os mesmos.

Segue abaixo a relação dos fornecedores escolhidos e também as demais empresas consultadas, separadas por item.

Itens	1	2	3	4
<b>DESCRIÇÃO DOS ITENS ADQUIRIDOS</b>	Construção da campo (gramado, traves e telas)	Construção das demais estruturas (Vestiários, banheiros, muros, salas e bar)	8 Mesas plásticas e 32 cadeiras	2 cadeiras de digitador
<b>NOME DO FORNECEDOR</b>	Quadratec Comércio de Pisos Esportivos Ltda	Quadratec Comércio de Pisos Esportivos Ltda	Atacado Vitória	Atacado Vitória
<b>PREÇO</b>	R\$ 90.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 1.552,80	R\$ 160,00
<b>CONDIÇÕES DE PAGAMENTO</b>	12 vezes sem juros	12 vezes sem juros	à vista	à vista
<b>PRAZO DE ENTREGA</b>	50 dias	60 dias	1 dia	1 dia
<b>LOCALIZAÇÃO</b>	Rua 622, n 84, Itapema – SC	Rua 622, n 84, Itapema - SC	Rua Fulvio Aducci, n1880, Fpolis - SC	Rua Fulvio Aducci, n1880, Fpolis - SC

Tabela 1: Lista de fornecedores A. Fonte: Dados primários (2009)

Item	5	6	7	8
<b>DESCRIÇÃO DOS ITENS ADQUIRIDOS</b>	Notebook com Intel Pentium Dual Core T3400 4GB 320GB DVD-RW Webcam 1.3MP 14	TV 42" LCD Full HD Pixel Plus c/ 4 Entradas HDMI, Caixas acústicas Invisíveis Philips	Freezer Refrigerador Horizontal 170L DA170 MetalFrio	PlayStation 2 Slim + 2 Controles Sony
<b>NOME DO FORNECEDOR</b>	Shoptime	Shoptime	Shoptime	Shoptime
<b>PREÇO</b>	R\$ 1.599,00	R\$ 2.758,00	R\$ 1.129,00	R\$ 499,00
<b>CONDIÇÕES DE PAGAMENTO</b>	12 vezes de R\$ 133,25	12 vezes de R\$ 229,83	12 vezes de R\$ 94,08	à vista
<b>PRAZO DE ENTREGA</b>	7 dias úteis	7 dias úteis	7 dias úteis	7 dias úteis
<b>LOCALIZAÇÃO</b>	www.shoptime.com	www.shoptime.com	www.shoptime.com	www.shoptime.com

Tabela 2: Lista de fornecedores B. Fonte: Dados primários (2009)

Item	9	10	11	12
<b>DESCRIÇÃO DOS ITENS ADQUIRIDOS</b>	8 jogos de coletes (14 unidades)	5 bolas	Material de Expediente e Limpeza	Bebidas
<b>NOME DO FORNECEDOR</b>	Pieri Esporte	Pieri Esportes	Atacado Vitória	Jan distribuidora de bebidas Ltda
<b>PREÇO</b>	R\$ 1.120,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	-
<b>CONDIÇÕES DE PAGAMENTO</b>	à vista	à vista	à vista	-
<b>PRAZO DE ENTREGA</b>	5 dias	1 dia	1 dia	1 dia
<b>LOCALIZAÇÃO</b>	Rua Jerônimo Coelho, 95, Fpolis – SC	Rua Jerônimo Coelho, 95, Fpolis - SC	Rua Fulvio Aducci, n1880, Fpolis - SC	Av. Ivo Silveira1073, Fpolis - SC

Tabela 3: Lista de fornecedores C. Fonte: Dados primários (2009)

Para os itens 1 e 2, foram consultadas as empresas Quadratec Comércio de Pisos Esportivos de Itapema/SC, a Pantelas Ltda. de Curitiba/PR e a empresa Grennland Play, de São Paulo/SP. A empresa Quadratec foi eleita por apresentar o melhor custo benefício e por ser a única que oferece possibilita a construção de toda a estrutura física. Ela ainda oferece garantia de sete anos e serviços de manutenção.

Para os itens 3, 4 e 11, as empresas consultadas foram o Atacado Vitória, Angeloni Supermercados e Hipermercado BIG.

Com relação aos itens 5, 6, 7, e 8, foram pesquisadas as Lojas Americanas ([www.americanas.com.br](http://www.americanas.com.br)), o Shoptime ([www.shoptime.com](http://www.shoptime.com)) e também o Angeloni Supermercados.

Os itens 9 e 10 referem-se ao material esportivo utilizado. Desta forma, foram consultadas as lojas Pieri Esporte, a Futebol Mania e a Centauro, todas localizadas na cidade de Florianópolis/SC.

Por fim, o item 12 que é referente à aquisição de bebidas. Foram consultadas as empresas Jan bebidas, Makro atacadista, de Florianópolis/SC e a Gota d'Ouro, de São José/SC. Este item engloba diferentes tipos de bebidas, como água, cervejas, refrigerantes e energéticos. Por consequência, não serão informados os preços individuais, e sim, o custo mensal de todas as bebidas.

### 4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing referem-se aos planos escolhidos para atingir os objetivos da RAC Esportes. São compostas pelas etapas do composto produto, preço e promoção. Como visto anteriormente, o componente praça está inserido no item 4.4, referente à localização.

#### 4.3.1 Estratégia do Produto

Como visto na revisão teórica, para Kotler (2008), produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. O principal produto oferecido pela empresa será a locação de um campo de gramado sintético, específico para a prática de futebol *society*, com medidas de 40x20 metros. Anexo ao campo existirá uma edificação que complementar os serviços oferecidos pela empresa. Assim, de acordo com classificação de Kotler (2008) quanto à durabilidade e tangibilidade, a empresa RAC Esportes é classificada como prestadora de serviços.

O horário de funcionamento será de segunda à sexta das 16:00 horas até a meia noite, sábado das 8:00 às 18:00 horas e domingo, das 14:00 às 18:00 horas. A quadra será alugada por hora, com preço de R\$ 100,00 por hora. As reservas de horário poderão ser feitas por telefone ou pelo site da empresa.

O campo da empresa RAC esportes utilizará um piso chamado de piso drenante. Este piso é construído com três camadas: saibro, brita graduada e pó de brita. Em torno deste piso será construída uma viga de concreto, o baldrame que margina todo o piso e os drenos necessários, o que garante a utilização da quadra também nos dias de chuva. Sobre este piso aplica-se o gramado sintético. Como visto no item 4.2.3 sobre os fornecedores, a empresa que irá construir a quadra é a Quadratic Comércio de Pisos Esportivos. O gramado fornecido por esta empresa será o modelo Top Star, produzido na Holanda. Este modelo é desenvolvido para aplicações esportivas onde a segurança e a performance são fundamentais e o sistema de absorção de impactos tem papel vital. Além disso, apresenta maior durabilidade, com tempo de vida útil de sete anos.

Ao pesquisar os fornecedores e fabricantes do piso, foi constatado que a altura ideal é 50 mm, pois alia economia e simulação muito próxima da jogabilidade do gramado natural.

Outro diferencial é a utilização de borracha granulada no gramado, dependendo do uso, da manutenção e local de instalação da quadra. A borracha além de amaciar a grama sintética e amortecer quedas dos atletas, serve para evitar o atrito direto entre as chuteiras e a grama, por isso é essencial ao conjunto na quantidade certa.

Como serviços complementares, a empresa irá disponibilizar gratuitamente aos clientes estacionamento amplo e rotativo, vestiário completo, coletes e bolas para o jogo, duas churrasqueiras, sala de televisão com vídeo game e mesa de sinuca para quem está aguardando o horário do jogo ou para familiares e convidados.

Disponibilizará também em seu site um espaço para as pessoas que queiram jogar mas não tem um grupo fixo, cadastrarem horários disponíveis para poderem jogar. Assim, a empresa entrará em contato com todos os cadastrados e formará os times.

Outro serviço oferecido será um ambiente de bar climatizado que oferecerá somente bebidas, e estas serão vendidas separadamente, sem vínculo ao aluguel da quadra. Entre as bebidas, o bar oferecerá água, cerveja, refrigerantes e energéticos.

Também, em horário diferenciado do atendimento normal da RAC Esportes, funcionará uma escolinha de futebol. Para isso, o horário de segunda à sexta, das 8:00 horas da manhã ao meio dia será terceirizado para uma empresa ou profissional independente. O valor mensal do aluguel será de R\$500,00.

Os serviços e produtos complementares foram identificados através de uma pesquisa realizada com praticantes de futebol *society*. A metodologia da pesquisa pode ser verificada no capítulo 3 deste trabalho, e a análise dos resultados no sub-item 4.2.1 do presente capítulo.

#### 4.3.2 Estratégia do Preço

O preço cobrado por hora de aluguel da quadra pela empresa RAC Esportes será de R\$ 100,00 (cem reais). Para a determinação deste valor, a empresa utilizará o método de preço de mercado, conforme Kotler (2008). Verificou-se que o preço médio cobrado entre as três empresas concorrentes da região é de R\$ 113,30.

Além do método de preço de mercado, adotou-se como estratégia de adaptação de preço a utilização de preço promocional, que por estar abaixo da média, torna-se um atrativo maior na conquista de clientes.

#### 4.3.3 Estratégia da Promoção

Além da estratégia de preço promocional, com valor abaixo do preço cobrado pela concorrência, a RAC Esportes irá utilizar uma série de estratégias para atrair os potenciais clientes.

Em primeiro lugar, devido a localização próxima não só de residências, mas também de uma vasta área comercial, com lojas, centros comerciais, clínicas médicas, restaurantes e colégios, surge a oportunidade de se formar convênios com estas empresas, para divulgar a empresa e obter um cadastro de clientes em potencial.

Em segundo lugar, serão feitos anúncios em rádios, na programação diária e principalmente na transmissão de jogos de futebol, na internet através do próprio site e em jornais de circulação local.

Uma terceira estratégia a ser utilizada será redução de preço para clientes que alugarem a quadra por mês, ou seja, quem reservar um horário por quatro semanas, pagará R\$ 90,00 (noventa reais) por semana, obtendo um desconto total no mês de R\$ 40,00 (quarenta reais).

#### 4.4 ANÁLISE DA LOCALIZAÇÃO

A localização escolhida para a construção da sede da empresa foi a rua Pintor Eduardo Dias, s/n, no bairro Jardim Atlântico, em Florianópolis/SC. Os motivos que levaram a esta decisão estão relacionados aos fatores listados abaixo.

O primeiro deles é a necessidade da RAC Esportes estar localizada em um local próximo das residências e locais de trabalho dos possíveis clientes. Conforme a pesquisa realizada, a localização do bairro escolhido fica próxima da maioria dos bairros mencionados, e dentro do intervalo de trinta minutos que foi o tempo máximo definido de deslocamento para jogar futebol.

Já o segundo fator é referente à facilidade de acesso ao local e espaço na rua para estacionamento dos carros dos clientes, dentro do terreno da empresa, e também, ao seu redor.

O terceiro fator é referente ao preço do terreno. Os terrenos nos bairros mencionados pela pesquisa de clientes (Santa Mônica, Centro, Trindade e Carvoeira) referentes à cidade de Florianópolis apresentam valor maior, em na cidade de São José, os de menor valor que o terreno escolhido localizam-se em regiões mais afastadas e com pouca estrutura.

Além dos fatores listados, destaca-se um importante item diretamente ligado à uma das estratégias da empresa, que é a formação de parcerias e convênios com empresas de outros setores para promover o aluguel das quadras. Em torno da região do bairro Jardim Atlântico/SC, existe a avenida principal de Barreiros, em São José, e o bairro Estreito, em Florianópolis. Essa região é composta pelos mais variados tipos de empresas, como lojas, farmácias, escolas, bancos e supermercados, o que possibilita uma infinidade de oportunidades a serem realizadas.

#### 4.5 ANÁLISE *SWOT* APLICADA À EMPRESA RAC ESPORTES

Nesta etapa, serão apresentados os principais aspectos quanto às oportunidades e ameaças do ambiente em que RAC Esportes será inserida, e também, os pontos fortes e fracos da mesma, identificados neste projeto.

##### 4.5.1 Identificação das Oportunidades

- Aumento da prática de esportes, devido aos benefícios trazidos à saúde e motivação pelo fato do Brasil ser o país sede da Copa do Mundo de 2014 e da Olimpíadas de 2016;
- Empresa ligada ao futebol, esporte principal no país, e com grande número de praticantes;
- Diminuição dos campos e quadras públicas, devido a alta valorização de terrenos;
- Possibilidade de formação de convênio e parcerias com empresas de outros setores e próximas à sede da RAC Esportes;
- Existência de linhas de financiamento para empresas do ramo, através da Caixa Econômica Federal e do BNDES, por exemplo.

Em termos teóricos os autores descrevem que as oportunidades são situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.

#### 4.5.2 Identificação das Ameaças

- Muitos concorrentes na região analisada e na região da Grande Florianópolis;
- Custo elevado dos imóveis pesquisados na região;
- Ofertas de academias e outras modalidades de esportes podem absorver os potenciais clientes;

Quanto as ameaças, conforme visto na revisão teórica, são situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.

#### 4.5.3 Identificação dos Pontos Fortes

- Localização estratégica da empresa;
- Preço menor que o dos concorrentes;

- Disponibilidade dos recursos iniciais, não havendo necessidade imediata de tomada de empréstimos;
- Estrutura enxuta, com baixo custo de pessoal, e rapidez na tomada decisões;
- Formação de convênio com empresas locais;
- Atendimento personalizado aos clientes. A empresa possuirá um cadastro de clientes para oferecer o aluguel semanal e mensal das quadras, para possibilitar a previsão de orçamentos e a venda de horários vagos com antecedência.

Em termos teóricos os autores alertam que são características internas da empresa que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.

#### 4.5.4 Identificação dos Pontos Fracos

- Falta de experiência anterior no ramo;
- Necessidade de investimento alto de recursos para divulgar a empresa;

Os pontos fracos, segundo os autores pesquisados, são fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.

## 4.6 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

A seguir são apresentadas as projeções dos dados financeiros da RAC Esportes. Essas projeções são baseadas nos dados primários, através da observação dos concorrentes e na pesquisa com os clientes, conforme a metodologia citada no capítulo 3.

#### 4.6.1 Fonte de Recursos Financeiros

O capital inicial necessário para abertura da empresa será integralizado totalmente pelos dois sócios, no percentual de 50% (cinquenta por cento) cada. Por consequência, a empresa não utilizará nenhuma forma de financiamento.

#### 4.6.2 Estimativa de investimentos iniciais

Segundo o SEBRAE (2009), quando se inicia uma empresa o que se deve levar em consideração são os investimentos fixos, o capital de giro, e os investimentos pré-operacionais.

Especifica-se neste item o custo com as instalações, suprimentos, equipamentos, ferramentas, veículos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo - ativo permanente - necessário para implantação da empresa. A estimativa de investimentos iniciais é composta pelas despesas pré-operacionais e investimentos em imobilizado (Quadro 1) e pelo capital de giro (Quadro 2).

QUADRO 1: Previsão de Investimentos

Previsão de Investimentos iniciais	
<b>Custos e Despesas</b>	<b>Valor em R\$</b>
<b>Despesas Pré-Operacionais</b>	R\$ 144.120,00
Propaganda	R\$ 7.000,00
Construção do Campo	R\$ 90.000,00
Formalização da empresa	R\$ 600,00
Construção vest., banheiro, bar	R\$ 45.000,00
Coletes	R\$ 1.120,00
Bolas	R\$ 200,00
Material de expediente	R\$ 200,00
<b>Investimentos em imobilizado</b>	<b>R\$ 407.697,80</b>
Aquisição do terreno	R\$ 400.000,00
Aquisição de televisão	R\$ 2.758,00
Aquisição de Computador	R\$ 1.599,00
Aquisição do Freezer	R\$ 1.129,00
Cadeiras giratórias	R\$ 160,00
Aquisição de Playstation	R\$ 499,00
Mesas e Cadeiras Plásticas	R\$ 1.552,80
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 551.817,80</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 2: Capital de Giro Mensal

Capital de Giro Mensal		
Descrição	Valor	
Material de expediente	R\$	200,00
Contabilidade	R\$	465,00
Pró-labore (Para os dois sócios)	R\$	930,00
Salários e encargos adm. (para um funcionário)	R\$	626,82
Provisão de 13 (para um funcionário)	R\$	38,75
Provisão de férias (para um funcionário)	R\$	51,67
SIMPLES Nacional (6,54%)	R\$	982,52
ICMS sobre bebidas	R\$	100,30
Água, Luz e Telefone	R\$	1.000,00
Compra de bebidas	R\$	700,00
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>5.095,06</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.3 Estimativa de custos e despesas

Após a projeção do capital inicial, classificam-se, conforme os autores consultados, esses investimentos em custos e despesas fixos (Quadro 3) e variáveis (Quadro 4), conforme estes sejam independentes ou não do volume de produção ou grau de utilização da capacidade produtiva. Além destes, projetou-se a depreciação mensal (Quadro 5).

QUADRO 3: Custos e Despesas Fixas

Custos e Despesas Fixos Mensais		
Descrição		Valor
Material de expediente	R\$	200,00
Contabilidade	R\$	465,00
Pro-labore	R\$	930,00
Salários e enc. administrativos	R\$	626,82
Provisão de 13	R\$	38,75
Provisão de férias	R\$	51,67
<b>SOMA</b>	<b>R\$</b>	<b>2.312,24</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 4: Custos e Despesas Variáveis

Custos e Despesas Variáveis Mensais		
Descrição		Valor
SIMPLES Nacional	R\$	982,52
ICMS sobre bebidas	R\$	100,30
Água, Luz e Telefone	R\$	1.000,00
Compra de bebidas	R\$	700,00
<b>SOMA</b>	<b>R\$</b>	<b>2.782,82</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 5: Depreciação

Depreciação				
Descrição	Taxa Anual de Depreciação (%)	Depreciação Mensal	Depreciação Anual	
Freezer	10%	R\$ 9,41	R\$	112,90
Computador	10%	R\$ 13,33	R\$	159,90
Televisor	10%	R\$ 22,98	R\$	275,80
Campo de Futebol	10%	R\$ 750,00	R\$	9.000,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 795,72</b>	<b>R\$</b>	<b>9.548,60</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.4 Estimativa de Receita

Para a realização da previsão de receita, foram projetados três cenários diferentes: pessimista, realista e otimista. Segundo os autores vistos na revisão teórica, uma vez que se começa a examinar cenários alternativos, pode-se descobrir que a maioria dos cenários resulta em valores positivos. Nesse caso, tem-se alguma segurança para prosseguir com o projeto. Se uma porcentagem substancial de cenários parecer má, então o grau de risco de previsão será elevado, exigindo estudo adicional. Desta forma, deve-se preparar cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas e otimistas.

Foram feitas estimativas mensais (Quadro 6) e anuais (Quadro 7). A receita obtida em cada cenário depende da quantidade de horas alugada por mês. O valor cobrado por hora de aluguel é o mesmo para os três cenários, e é fixado em R\$100,00.

Para o cenário pessimista, a quantidade de horas alugadas foi a de três horas por dia semana, mais uma hora no sábado e uma hora no domingo, totalizando 68 horas no mês.

No cenário realista, a quantidade de horas alugadas foi a de cinco horas por dia durante a semana, mais duas horas no sábado e duas horas no domingo, totalizando 116 horas no mês.

Já no cenário otimista, a quantidade de horas alugadas foi a de oito horas por dia durante a semana, mais quatro horas no sábado e quatro horas no domingo, totalizando 192 horas no mês.

Com relação a receita obtida pelas vendas no bar, utilizou-se a média de R\$10,00 por hora, valor fixo para os três cenários. Esse valor foi obtido através da pesquisa entre os concorrentes.

Quanto à receita proveniente da escolinha de futebol, foi estabelecido o valor fixo de R\$500,00 para os três cenários, uma vez que a terceirização é pré-estabelecida por um contrato de aluguel, e a projeção do valor é feita pelo prazo do contrato.

QUADRO 6: Previsão de Receita Mensal

<b>Previsão de Receita Mensal</b>						
<b>Tipo de Receita</b>	<b>Cenário Pessimista</b>		<b>Cenário Realista</b>		<b>Cenário Otimista</b>	
Receita de Prestação de Serviços	R\$	6.800,00	R\$	11.600,00	R\$	19.200,00
Receita do Bar	R\$	680,00	R\$	1.160,00	R\$	1.920,00
Receita de aluguel para Escolinha	R\$	500,00	R\$	500,00	R\$	500,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>7.980,00</b>	<b>R\$</b>	<b>13.260,00</b>	<b>R\$</b>	<b>21.620,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

QUADRO 7: Previsão de Receita Anual

<b>Previsão de Receita Anual</b>						
<b>Tipo de Receita</b>	<b>Cenário Pessimista</b>		<b>Cenário Realista</b>		<b>Cenário Otimista</b>	
Receita de Prestação de Serviços	R\$	81.600,00	R\$	139.200,00	R\$	230.400,00
Receita do Bar	R\$	8.160,00	R\$	13.920,00	R\$	23.040,00
Receita de aluguel para Escolinha	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00	R\$	6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>95.760,00</b>	<b>R\$</b>	<b>159.120,00</b>	<b>R\$</b>	<b>259.440,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.5 Análise de Fluxo de Caixa

De acordo com a revisão bibliográfica, com as alterações da Lei 11638/07, além do fluxo de caixa consolidado, foram projetados os fluxos de investimento, financiamento (Quadro 10) e operacional (Quadro 11). Para estes cálculos, foi considerado o cenário realista.

QUADRO 8: Fluxo de Caixa Consolidado

Previsão de Fluxo de Caixa/Ano 1 - Consolidado		
		ANO 1
<b>Entradas operacionais</b>		
Prestação de Serviços à vista	R\$	139.200,00
Venda de Produtos à vista	R\$	13.920,00
Escolinha	R\$	6.000,00
<b>Total das Entradas</b>	<b>R\$</b>	<b>159.120,00</b>
<b>Saídas operacionais</b>		
Custo dos Serviços prestados	R\$	6.840,00
Simplex Nacional	R\$	11.790,24
ICMS	R\$	1.203,60
<b>Subtotal vendas</b>	<b>R\$</b>	<b>19.833,84</b>
Administrativas	R\$	-
Contabilidade	R\$	5.580,00
Despesas adm./material de expediente	R\$	2.400,00
Água, Luz e Telefone	R\$	12.000,00
Salários e encargos administrativo	R\$	7.521,84
Provisão de férias	R\$	620,00
Provisão de 13	R\$	626,82
Pró - labore	R\$	11.160,00
<b>Subtotal administrativas</b>	<b>R\$</b>	<b>39.908,66</b>
<b>Total das saídas operacionais</b>	<b>R\$</b>	<b>59.742,50</b>
<b>Caixa Disponível</b>	<b>R\$</b>	<b>99.377,50</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O fluxo de investimento (Quadro 9) corresponde ao investimento inicial integralizado pelos sócios da empresa RAC Esportes.

QUADRO 9: Fluxo de Investimentos

Fluxo de investimentos		
Item		Valor
Aquisição de televisão	R\$	2.758,00
Aquisição de Computador	R\$	1.599,00
Aquisição de Freezer	R\$	1.129,00
Aquisição de Playstation	R\$	499,00
Aquisição de Cadeiras Giratórias	R\$	160,00
Mesas e Cadeiras Plásticas	R\$	1.552,80
Aquisição do terreno	R\$	400.000,00
Construção vest., banheiro e bar	R\$	45.000,00
Construção do Campo	R\$	90.000,00
Formalização da empresa	R\$	600,00
Publicidade	R\$	7.000,00
Coletes, bolas e mat. Expediente	R\$	1.520,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>551.817,80</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Como a empresa RAC Esportes não irá utilizar empréstimos nem recursos de terceiros, o fluxo de financiamento (Quadro 10) corresponde apenas a remuneração base dos sócios, que será de R\$ 465,00 mensais para cada.

QUADRO 10: Fluxo de Financiamento

Fluxo de Financiamento		
Período	Remuneração do Capital Investido	
Mensal	R\$	930,00
Anual	R\$	11.160,00

Fonte: Elaborado pelo autor

O Fluxo Operacional (Quadro 11) corresponde ao lucro líquido mensal, conforme o cenário realista, descontado o valor da depreciação mensal.

QUADRO 11: Fluxo Operacional

Fluxo Operacional Mensal		
		Valor
Lucro Líquido do Exercício	R\$	8.533,69
(-) Depreciação mensal	R\$	795,72
(-) Investimentos	R\$	-
<b>Lucro Operacional Líquido</b>	<b>R\$</b>	<b>7.737,97</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.6 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Conforme os autores consultados na revisão teórica a demonstração do resultado do exercício – DRE é a exposição ordenada das receitas realizadas e das despesas incorridas no exercício.

A partir disso, foi projetada a DRE para o primeiro ano de atividade da empresa RAC Esportes (Quadro 12) com base no cenário realista.

QUADRO 12: Demonstração dos Resultados do Exercício

Previsão da DRE Ano 1 - Consolidado		
Período		Ano 1
Receita Bruta de Prestação de Serviços	R\$	139.200,00
Receita Bruta de Vendas	R\$	13.920,00
Escolinha	R\$	6.000,00
Deduções da Receita Bruta	R\$	12.993,84
(-) ICMS sobre Vendas	R\$	1.203,60
(-) Simples sobre faturamento	R\$	11.790,24
<b>Receita Líquida de Prestação de Serviços</b>	<b>R\$</b>	<b>146.126,16</b>
Custo de Prestação de Serviços	R\$	-
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$	6.840,00
<b>Resultado bruto</b>	<b>R\$</b>	<b>139.286,16</b>
Despesas Operacionais	R\$	54.057,28
(-) Despesas com Vendas	R\$	16.548,60
(-) Despesas Administrativas	R\$	37.508,68
Resultado Operacional	R\$	85.228,90
<b>Lucros/Prejuízos Líquidos</b>	<b>R\$</b>	<b>85.228,90</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no valor apurado na DRE, é possível calcular a rentabilidade do projeto (Quadro 13). Rentabilidade, de acordo com Salim (2003) é uma medida do retorno de um investimento. O índice é calculado dividindo-se o lucro obtido pelo valor do investimento inicial. É a quantidade de dinheiro que o investidor ganha para cada quantia investida.

QUADRO 13: Rentabilidade Anual

<b>Rentabilidade Anual</b>		
Lucro Líquido do Exercício	R\$	85.228,90
( : ) Total do investimento	R\$	551.817,80
( = ) Rentabilidade		0,1544 ou 15,44%

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.7 Estimativa da margem de contribuição

De acordo com o conceito citado na revisão teórica, a margem de contribuição é a diferença entre a receita e o custo variável. Para realizar este cálculo (Quadro 14), utilizou-se a projeção de receita do cenário realista e também o valor total das despesas variáveis mensais, projetadas no quadro 4.

QUADRO 14: Margem de Contribuição mensal

<b>Margem de Contribuição mensal</b>		
Total de receitas	R\$	13.260,00
(-) Total de custos variáveis	R\$	2.782,82
(=) Margem de Contribuição	R\$	10.477,18

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.8 Análise do Ponto de Equilíbrio

Conforme a revisão bibliográfica, o ponto de equilíbrio pode ser analisado sob os aspectos contábil, econômico e financeiro. Para esse cálculo, também se utilizou os dados projetados no cenário realista.

##### 4.6.8.1 Análise do ponto de Equilíbrio Contábil

O Ponto de Equilíbrio Contábil é aquele obtido quando a soma das margens de contribuição totalizar o montante para cobrir todos os custos e despesas fixas. Esse é o ponto em que contabilmente não haveria lucro nem prejuízo.

QUADRO 15: Ponto de Equilíbrio Contábil

<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>		
Total de custos e despesas fixas	R\$	2.312,24
( : ) Margem de Contribuição	R\$	10.477,18
<b>PEC</b>		<b>0,2206 ou 22.06%</b>
Ponto de Equilíbrio aplicado à receita	R\$	2.925,15

Fonte: Elaborado pelo autor

##### 4.6.8.2 Análise do ponto de equilíbrio econômico

Para o cálculo do custo de oportunidade, foi considerado o valor total de investimento inicial de R\$ 551.817,80, aplicado em uma conta poupança, tradicional investimento no País, a uma taxa de 0,6% ao mês.

QUADRO 16: Ponto de Equilíbrio Econômico

<b>Ponto de Equilíbrio Econômico</b>		
Total de custos e despesas fixas	R\$	2.312,24
(+) Custo de oportunidade	R\$	3.310,90
	<b>R\$</b>	<b>5.623,14</b>
( : ) Margem de Contribuição	R\$	10.477,18
<b>PEE</b>		<b>0,5367 ou 53,67%</b>
Ponto de Equilíbrio aplicado à receita	R\$	7.116,64

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.8.3 Análise do ponto de equilíbrio financeiro

Para o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro (Quadro 16), foi considerado o valor da depreciação mensal, apurada conforme o quadro 5.

QUADRO 17: Ponto de Equilíbrio Financeiro

<b>Ponto de Equilíbrio Financeiro</b>		
Total de custos e despesas fixas	R\$	2.312,24
( - ) Depreciação	R\$	795,72
	<b>R\$</b>	<b>1.516,52</b>
( : ) Margem de Contribuição	R\$	10.477,18
<b>PEF</b>		<b>0,1447 ou 14,47%</b>
Ponto de Equilíbrio aplicado à receita	R\$	1.918,72

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.9 Projeção do *Payback*

Conforme os autores consultados na revisão teórica, o *payback* é o prazo de tempo em que o investimento inicial pode ser recuperado. Para o seu cálculo (Quadro 17), utilizou-se o valor

total do investimento inicial, informado no quadro 1, e também o valor do fluxo de caixa consolidado, projetado no cenário realista, conforme o quadro 8.

QUADRO 18: *Payback*

<i>Payback</i>		
Valor total do investimento inicial	R\$	551.817,80
( : ) Valor do fluxo de caixa no ano	R\$	99.377,50
<i>Payback</i>		5,5 (5 anos e 6 meses)

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.10 Projeção do VPL

Para a projeção do VPL, considerou-se o fluxo de caixa como valor fixo anual apurado em R\$ 99.377,50. A taxa de atratividade escolhida foi a de 10% ao ano, pois esta taxa supera o valor de aplicação em poupança (6% ao ano), e fica abaixo da taxa de rentabilidade calculada para a empresa (15%). O período do projeto para cálculo foi o de dez anos.

QUADRO 19: VPL

<b>VPL</b>			
<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>Períodos</b>	<b>Valor</b>	
Investimento Inicial	0	-R\$	551.817,80
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10)	R\$	88.729,91
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10) <sup>2</sup>	R\$	79.223,13
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10) <sup>3</sup>	R\$	70.734,94
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10) <sup>4</sup>	R\$	63.156,19
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10) <sup>5</sup>	R\$	56.389,46
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10) <sup>6</sup>	R\$	50.347,73
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10) <sup>7</sup>	R\$	44.953,44
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10) <sup>8</sup>	R\$	40.136,90
R\$ 99.377,50	(1 + 0,10) <sup>9</sup>	R\$	35.836,52
R\$ 99.377,50	(1+0,10) <sup>10</sup>	R\$	31.996,89
<b>TOTAL</b>		<b>R\$</b>	<b>9.687,31</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o período estabelecido, atingiu-se um valor de VPL de R\$ 9687,31. Conforme a teoria apresentada, quando o VPL for positivo, deve-se investir no projeto ou nas ações pré-determinadas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal deste trabalho foi o de analisar a viabilidade de criação de uma empresa focada na locação de quadra esportiva para a prática de futebol *society*, através da elaboração de um plano de negócios.

Para atingir este objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos, os quais são novamente trazidos à tona para a conclusão deste estudo.

A metodologia utilizada foi o estudo descritivo com um viés exploratório, de natureza qualitativa. Utilizou-se dados primários, através de uma entrevista estruturada com participantes de um torneio de futebol *society*, e também dados secundários, através de pesquisa bibliográfica, análise documental, pesquisas em artigos eletrônicos e físicos.

Com relação ao objetivo específico de definir o plano de negócios e promover sua composição, entendeu-se que o plano de negócios é o conjunto de informações ordenadas, que nos permite estimar os custos e benefícios de um determinado investimento, assim como as vantagens e desvantagens de utilizar determinados recursos para a criação de novos meios de produção ou para aumento da capacidade ou melhoria do rendimento dos meios de produção existentes. Geralmente, o plano é composto pela descrição da empresa, descrição dos principais produtos e serviços, aspectos jurídicos e legais, análise de mercado, estratégias de marketing, descrição da localização e arranjo físico, e pelo planejamento financeiro. Conforme os autores consultados, o plano de negócios possui componentes similares, mas que podem ser modificados de acordo com as necessidades e características de cada empreendimento.

Com relação ao segundo objetivo específico, que é o de conceituar a empresa sob o aspecto jurídico e caracterizar suas atividades, a empresa terá o nome de RAC Esportes e será registrada como sociedade limitada, tanto pelo enquadramento fiscal, como pela facilidade de crédito e proteção do patrimônio dos sócios. Com relação às atividades, a empresa será composta de um campo de gramado sintético para aluguel por hora para a prática de futebol *society*. Anexo ao campo existirá uma estrutura com vestiários, ambiente de bar, duas churrasqueiras, estacionamento, sala de televisão com vídeo-game, e escolinha de futebol.

Com relação ao terceiro objetivo específico, este se referiu à análise do mercado de aluguel de quadras esportivas, sob os aspectos de clientes, concorrentes e fornecedores. Como já mencionado, realizou-se entrevistas para se obter as informações para o estudo dos clientes. Esta

entrevista possibilitou traçar um perfil quem são os clientes, o que esperam encontrar nestas empresas, e o quanto estão dispostos a gastar, além de sua posição quanto à perspectiva de empresas do ramo de locação de quadras esportivas.

No perfil geral, com relação à idade, os entrevistados revelaram não ter nenhum limite em termos de idade mínima e máxima. No quesito renda, a empresa atende às três classes, A, B e C. Quanto ao local, a grande maioria dos clientes são moradores de Florianópolis e São José. Para a prática do esporte, os pesquisados preferem o período da noite durante a semana e final de tarde nos finais de semana. Eles estão dispostos a se deslocarem por no máximo 20 minutos do local de trabalho ou residência, e a gastar em média R\$ 10,00 para o aluguel da quadra e R\$ 10,00 nos serviços adicionais.

Quanto às perspectivas de empresas do ramo, foi considerado um cenário bastante positivo, com destaque para dois eventos esportivos que acontecerão no Brasil, a Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016.

Com relação ao objetivo específico de promover ações estratégicas de marketing para a inclusão da empresa proposta no mercado de aluguel de quadras esportivas, buscou-se atender as necessidades apontadas pelos clientes entrevistados, abordando questões como limpeza, organização no atendimento, bar e espaço para churrasco, ambiente de espera e atividades para crianças e acompanhantes. Além disso, a empresa irá optar por oferecer um preço abaixo da média, para conquistar novos grupos de clientes e também clientes já frequentadores das empresas concorrentes. Com relação à promoção, além da divulgação nos meios de comunicação, a empresa se propõe a formar parcerias com o comércio local, buscando a divulgação da marca e a conquista de clientes. Quanto à localização, optou-se por um terreno no bairro Jardim Atlântico/SC em virtude da proximidade com os demais bairros da região da Grande Florianópolis, pela facilidade de acesso e espaço para estacionamento de veículos, e também, pelo forte comércio local, o que facilita e aumenta as chances de formação de convênios e parcerias.

Uma vez entendido o conceito de plano de negócios, de estar caracterizado a empresa e suas atividades, de ter estudado o mercado e elaborado estratégias de marketing, pôde ser realizado o quinto objetivo específico, que foi o de elaborar um plano de negócios para a empresa RAC Esportes.

Além de relacionar os tópicos vistos nos objetivos específicos, o plano de negócios para a empresa RAC Esportes abordou também uma análise financeira. Para isso, foi estimado todo o valor inicial necessário de R\$ 551.817,80. Em seguida, projetou-se a receita a ser obtida, através de três cenários, pessimista com rendimento anual de R\$ R\$ 95.760,00, realista com rendimento anual de R\$ 159.120,00 e otimista, com rendimento anual de R\$ 259.440,00.

Com base no cenário de receita realista, foram projetados os custos e despesas fixos e variáveis mensais. Também foram projetados o fluxo de caixa, a demonstração do resultado do exercício, todos com resultados positivos e bastante promissores.

Outras importantes projeções realizadas com base no cenário realista foram os pontos de equilíbrio, *payback* e o valor presente líquido. O ponto de equilíbrio contábil foi calculado em R\$ 2.925,15. O ponto de equilíbrio econômico foi calculado em R\$ 7.116,64. E o ponto de equilíbrio financeiro foi calculado em R\$ 1.918,72.

Com o cálculo do *payback*, estima-se que o capital inicial seja recuperado em sessenta e seis meses.

Assim, baseando-se nas respostas aos objetivos específicos, e na elaboração do plano de negócios, conclui-se que é viável a criação da empresa proposta, socialmente e economicamente, pois existe um mercado consumidor, espaço adequado para instalações, capacidade financeira e econômica, superando investimentos tradicionais com uma melhor rentabilidade.

É importante ressaltar que este trabalho tem caráter acadêmico e não visa esgotar todo o conhecimento sobre a elaboração de um plano de negócios. Por isso, devem ser feitas algumas recomendações.

Num primeiro momento, como uma dessas recomendações, deve-se comparar o investimento inicial do capital inicial com aplicações financeiras que poderão garantir um maior retorno em um tempo menor, caso ocorra alterações no cenário econômico, como inflação, aumento na taxa de desemprego e variação cambial, por exemplo.

Outra importante recomendação é fazer constantemente a atualização do cadastro de fornecedores, de tecnologias e materiais que possam ser utilizados na empresa, buscando sempre o melhor retorno e custo-benefício.

Por fim, para auxiliar os futuros empreendedores na elaboração do plano de negócios é possível contratar empresas consultoras especializadas na elaboração de plano, ou também utilizar o serviço de apoio disponibilizado gratuitamente pelo SEBRAE.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DO PESSOAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.apcefsc.org.br>>, acesso em 26/09/2009.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Lei n.º 8.078/1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/18078.htm>. Acesso em: 30/09/2009

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José C. A.; TIMMONS, Jeffry A.; ZACHARAKIS, Andrew; SPINELLI, Stephen. **Planos de negócios que dão certo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Drucker: O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

FEDERAÇÃO CATARINENSE DE FUTEBOL *SOCIETY*. Disponível em: <<http://www.fut7sc.com.br>>. Acesso em: 26/09/2009.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE *FOOTBALL 7 SOCIETY*. Disponível em: <<http://www.fifo7s.com>>. Acesso em: 26/09/2009.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL *SOCYETY*. Disponível em: <[www.fedpaulistasociety.com.br](http://www.fedpaulistasociety.com.br)>. Acesso em 26/09/2009.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade Básica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.

SIMONSEN, Mário H. FLANZER, Henrique. **Elaboração e análise de projetos**. São Paulo: Sugestões literárias, 1978.

FLORIPA CUP. Disponível em: <[www.floripacup.com](http://www.floripacup.com)>. Acesso em 26/09/2009.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: fundamentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e Projeto**. 13. ed. Ceará: Estrela, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 30/09/09

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McCARTHY, E. Jerome. *Essentials of Marketing*. Illinois: Irwin, 1982.

NOVO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. **Lei n.º 10.406/2002**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>>. Acesso em: 30/09/2009.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <[www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)>, acesso em 22/09/2009.

REVISTA SAÚDE PÚBLICA. São Paulo, vol. 36, 2002. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0034-8910200200020002&lang=p.t](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0034-8910200200020002&lang=p.t)>. Acesso em 26/09/2009.

REY, F. Gonzalez. **Pesquisa qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SALIM, Cesar S.; HOCHMAN, Nelson; RAMAL; Andrea C.; RAMAL, Silvina A. **Construindo um Plano de Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SANTOS, Daniela. **Fidelização de Clientes**. Disponível em: <[www.administradores.com.br/artigos/fidelizacao\\_de\\_clientes/20882](http://www.administradores.com.br/artigos/fidelizacao_de_clientes/20882)>. Acesso em: 12/09/2009.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília, 2009. Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/N000361B2](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/N000361B2)>. Acesso em: 26/09/2009.

SEIFFERT, Peter Q. **Empreendendo novos negócios em corporações: Estratégias, processo e melhores práticas.** São Paulo: Atlas, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1990.