

Daniel Ellie Maurin

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM
ESTÚDIO DE PILATES**

Belo Horizonte
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Universidade Federal de Minas Gerais
2011

Daniel Ellie Maurin

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM
ESTÚDIO DE PILATES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Educação Física da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Orientadora: Profa.Dra. Ana Cláudia Porfírio Couto

Belo Horizonte
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Universidade Federal de Minas Gerais
2011

RESUMO

Com grande ascensão a partir dos anos 90, o empreendedorismo é hoje um modo recorrente de busca por melhores condições de desenvolvimento pessoal e profissional. Recém formados na área da saúde tem buscado, através da iniciativa própria, oportunidades de inovar, principalmente no campo da atividade física e do lazer, enquanto ferramentas para melhora da qualidade de vida e saúde. O Pilates tem se tornado uma modalidade cada dia mais popular, se aproximando dos valores sociais de qualidade de vida e bem estar social, se afirmando enquanto oportunidade de negócio para os novos aventureiros. Para tanto, sabe-se que o empreendedorismo está relacionado com a abertura de uma empresa própria e que, para se abrir uma empresa, é de suma importância o planejamento estratégico de ações. Tirar as idéias do contexto abstrato e colocá-las em um ambiente controlado, o papel. Neste contexto, este trabalho tem por finalidade apresentar a ferramenta de planejamento Plano de Negócios, enquanto possibilidade concreta de avaliação da viabilidade do negócio e controle dos riscos, para abertura de empresas, associando-a com a implementação de um espaço físico voltado para a prestação de serviço na área da atividade física e saúde, no caso: Um Studio de Pilates.

Palavras-chave: Educação Física, Plano de Negócios, Studio de Pilates

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1. A chave para o desenvolvimento – Empreendedorismo.....	7
2.1.1. Arte de Empreender.....	8
2.1.2. Empreendedor e Inovação.....	9
2.1.3. Perfil de um Empreendedor.....	10
2.2. Planejamento Empresarial.....	12
2.2.1 Plano de Negócios.....	14
2.2.2 Estrutura de um Plano de Negócios.....	16
2.2.2.1 Modelo de Plano de Negócios – SEBRAE.....	20
2.3 Estúdio de Pilates.....	25
3. CONCLUSÃO.....	27
4. REFERÊNCIAS.....	28

1. INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 80 que a prática da atividade física tem se tornado importante produto comercial, alvo de empresários e investidores interessados em se estabelecer nesta tendência.

Com o crescimento do interesse público e a consolidação das academias de ginástica, a prática regular de atividade física associa-se cada vez mais com valores como o bem estar social, qualidade de vida, saúde e jovialidade. Valores estes que estimulam o aparecimento de novos espaços, métodos e modalidades de práticas de atividades físicas.

Na Educação Física e em outras áreas da Saúde, observa-se um forte interesse, pelos novos recém formados, de se aventurar no universo empresarial pela construção de seu próprio espaço no mercado.

O Pilates, modalidade criada por Joseph Pilates na Alemanha e trazida para o Brasil pela bailarina Alice Becker nos anos 90, é hoje uma das práticas mais procuradas para condicionamento físico e Fitness em todo o país. O número de academias de ginástica com a oferta de Pilates e Estúdios especializados na modalidade tem aumentado de maneira significativa nos grandes centros populacionais.

Essa ascensão explícita do pilates enquanto negócio, somado ao anseio dos novos profissionais empreendedores, gera aumento na demanda e conseqüente busca por conhecimentos mais aprofundados em um campo pouco frequentado pela maioria dos profissionais da área da saúde: o campo administrativo empresarial.

Para abertura de um negócio, sabe-se da necessidade de um planejamento prévio coerente, onde as idéias e os interesses pessoais são colocados em papel para avaliação e reavaliação das possibilidades, riscos e análise de mercado. A turbulenta competitividade do mercado globalizado traça de forma cada vez mais veloz os destinos empresariais, exigindo dos empreendedores, conhecimentos mais aprofundados e experiências mais sólidas em planejamento e avaliação de negócios. Esse processo implica em aquisição de conhecimentos administrativos e de gestão. E acarreta, muitas vezes, na busca por consultorias de profissionais especializados.

Este trabalho, direcionado para profissionais de educação física interessados em desenvolver seu próprio negócio no campo do Pilates, tem como finalidade evidenciar alguns pontos básicos do planejamento empresarial e relacioná-los com a estrutura de um Studio de Pilates. Partindo-se da ferramenta Plano de Negócios, construir um diálogo com a realidade prática numa perspectiva de direcionamento de ações.

Para tal, se propõe compreender melhor determinados aspectos do empreendedorismo e do planejamento empresarial, resultando no funcionamento da principal ferramenta de planejamento: o Plano de Negócios e suas funcionalidades.

O produto final deste trabalho é um modelo de plano de negócio fundamentado nas teorias discutidas e voltado para a implementação de um Studio de Pilates.

Utilizando-se do método de Revisão de Literatura, os conceitos sobre empreendedorismo, planejamento, riscos e plano de negócio serão explicitados e confrontados com a modalidade do Pilates de forma a construir, gradativamente, uma compreensão acerca da importância da implementação de processos avaliativos e de controle previamente à implementação de um espaço físico para a prestação de serviço em Saúde e Qualidade de Vida.

A ferramenta Plano de Negócios será apresentada juntamente às suas estruturas, funcionalidades, etapas de construção e os diferentes modelos. Por finalmente, o método Pilates será discutido em paralelo com a exemplificação do uso da ferramenta previamente apresentada.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A chave para o desenvolvimento - Empreendedorismo

A abertura econômica Brasileira do início da década de 90 propiciou a entrada de empresas concorrentes do exterior no mercado interno, o que provocou uma desestabilização em alguns setores da economia que não conseguiram competir com os produtos importados que entravam no país (BOLSON, 2004). Foi um período marcado também pela privatização de grandes empresas estatais.

A ascensão do empreendedorismo, que aparece em paralelo a esse processo, marca o início de uma era de busca por trabalho e renda por meio de iniciativas individuais. Torna-se modo mais recorrente de atuação no mercado e favorece o surgimento de novas instituições, empresas que competem com as que já existem (GRECO *et al*, 2009). Importante entender que o empreendedorismo traz consigo a idéia de abertura de um próprio negócio como alternativa para o grande índice de desemprego que assolava o país naquele período.

Empreendedorismo é um termo que vem do francês “*entrepreneur*” e traz o significado de intermediário, que posiciona no meio ou centro. Originalmente relacionada como atravessador, entre a fonte fornecedora e o mercado consumidor facilitando todo o processo de troca e assumindo riscos.

Empreendedor é um termo antigo que no início do século XX foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter (1950) para designar “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Mais tarde, em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. Dornelas (2001 *apud* VILLENA ET AL., 2007) apresenta um conceito ainda mais direto “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Menezes (2007 *apud* MUNIZ, 2008) conceitua-o como “aprendizado pessoal, que impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal”. Todos os conceitos levam à idéia daquele que é capaz de perceber novas possibilidades de

capitalização e conhece as ferramentas que o direcionarão para o sucesso e ascensão no mercado.

Essa atividade empreendedora exerce um papel fundamental no sistema econômico e social, trazendo pelo menos três benefícios para a sociedade: estimula o crescimento econômico, aumenta a produtividade e gera novas tecnologias, produtos e serviços. É através dela que um país desenvolve sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente e a preços cada vez mais acessíveis, os bens e serviços necessários ao bem estar da nação (LONGHINI; SACHUK, 2000).

Esse estímulo para um novo ciclo econômico assenta-se, principalmente, nas inovações introduzidas por esta categoria de empresário, ou seja, do empreendedor.

2.1.1. Arte de empreender

O processo de empreender deve seguir quatro passos fundamentais (COSTA, 2011):

- Identificar e avaliar as oportunidades;
- Desenvolver o plano de negócios;
- Determinar e captar recursos necessários;
- Gerir a empresa Criada.

Segundo Chiavenato (2006 *apud* COSMO, 2007), esse processo abrange todas as atividades, funções e ações relacionadas com a criação de uma nova empresa. Ainda sugere que o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que tenha importância e seja valorizado no mercado. Exige a devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade. Requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além da tolerância com possíveis tropeços, erros ou insucessos. E propõe os seguintes passos para o processo empreendedor:

- Identificação e desenvolvimento de uma oportunidade na forma de visão;
- Validação e criação de um conceito de negócio e estratégias que ajudem a alcançar essa visão por meio de criação, aquisição, franquia etc;
- Captação dos recursos necessários para implementar o conceito, ou seja talentos, tecnologias, capitais e crédito, equipamentos etc;
- Implementação do conceito empresarial ou do empreendimento para fazê-lo começar a trabalhar;

- Captura da oportunidade por meio do início e crescimento do negócio;
- Extensão do crescimento do negócio por meio da atividade empreendedora sustentada.

Tais processos levam certo tempo de dedicação e, por não obedecerem a regras

pré-estabelecidas, podem exigir que o empreendedor volte atrás em alguma etapa ou mude caminhos de ação para ajuste do negócio.

A arte de Empreender, portanto, é resultado de processos e ações que direcionam uma determinada idéia ou negócio à condição de sucesso e ampliação.

2.1.2. Empreender e Inovação

Todo processo empreendedor envolve a criação de um elemento novo, algo reconhecível no mercado e que tenha importância social.

Para Drucker (1986 *apud* LONGHINI; SACHUK, 2000) existem três condições básicas para o sucesso do empreendedor

1. Inovação é trabalho;
2. Os inovadores precisam valer-se de seus pontos fortes;
3. Inovação é um efeito na economia e sociedade, mudança no comportamento de clientes, de professores, de fazendeiros, de oftalmologistas – das pessoas em geral.

Schumpeter (1950) já afirmava que o papel do empreendedor é justamente o de propiciar a quebra de paradigmas nas economias de mercado, estabelecendo novos patamares econômicos e tecnológicos nas suas estruturas produtivas, sempre na busca do lucro e da realização profissional e pessoal.

Nesse caso, entende-se que a inovação é produto resultante de um bom processo empreendedor e que sua qualidade é fator condicionante do sucesso de um novo negócio. Simantob (2003) conceitua inovação como “uma idéia que seus concorrentes ainda não tiveram e que foi implantada com sucesso”. Santos (2010) sugere que a inovação é fruto de uma idéia criativa, onde não basta ter criatividade e sim, ter também, a capacidade de tornar essa idéia uma inovação e que para isso é importante ter um bom conhecimento, espírito empreendedor, disciplina e muita educação. É a transformação de uma idéia criativa em ação.

Longhini (LONGHINI; SACHUK, 2000) apresenta características que os empreendedores devem ter para o alcance da inovação: “A ambição de vencer todas as barreiras, todos os obstáculos ao desenvolvimento de seus projetos, visando sempre a sua realização”; Sensibilidade e observação mercadológica de empresas de sucesso e de empresas que fracassaram no ramo, entendendo os motivos, as causas e efeitos.

Para Fillion (2000), o empreendedor deve estar apto a definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado desejado. Não basta ver a oportunidade, é preciso saber agarrá-la no momento propício. E para tal, é preciso ter as condições para desenvolvê-la, capacidade de buscar recursos financeiros, tecnológicos e humanos, além de saber gerenciá-los.

2.1.3. Perfil de um Empreendedor

Prati (1995 *apud* LONGHINI; SACHUK, 2000) aponta o perfil necessário para os empreendedores de sucesso:

- *É motivado pelo desejo de realizar;*
- *Corre riscos viáveis, possíveis;*
- *Sabe aonde quer chegar;*
- *Confia em si mesmo;*
- *Não depende dos outros para agir; sabe, porém, atuar conjuntamente;*
- *É tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades;*
- *É otimista, sem perder o contato com a realidade;*
- *É flexível sempre que preciso;*
- *Administra suas necessidades e frustrações, sem por elas se deixar dominar;*
- *Sabe postergar, deixando para depois a satisfação de suas necessidades;*
- *Mantém a auto-motivação, mesmo em situações difíceis;*
- *É capaz de recomeçar de novo, se necessário;*
- *Tem facilidade e habilidade para as relações interpessoais;*
- *É capaz de exercer liderança, de motivar e de orientar outras pessoas com relação ao trabalho;*
- *Acredita no trabalho como participação e contribuição social;*
- *Tem prazer em realizar o trabalho e em observar seu próprio crescimento empresarial;*

- *É capaz de administrar bem o tempo;*
- *Não busca, exclusivamente, posição ou reconhecimento social;*
- *É capaz de desenvolver os recursos de que necessita e de conseguir as informações que precisa;*
- *Tem desejo de poder, como todos temos, consciente ou inconscientemente.*

Já para Filion (1999 *apud* LONGHINI; SACHUK, 2000), empreendedor é aquele que possui as seguintes características:

- *Empreendedor é uma pessoa criativa;*
- *Marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos;*
- *Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios;*
- *Um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios;*
- *Toma decisões moderadamente arriscadas;*
- *Objetiva a inovação, e continua a desempenhar um papel empreendedor;*
- *É uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.*

Tais características não são inerentes a determinadas pessoas, sendo possível de desenvolvimento para qualquer um ao passar dos anos (DEGEN, 1989 *apud* LONGHINI; SACHUK, 2000).

Segundo Filion (2000), a maioria dos empreendedores se torna empreendedor graças à influência de um modelo no seu meio familiar ou próximo, um modelo com o qual ele quis se identificar. Os empreendedores adquiriram, então, uma cultura empreendedora pela prática, por assim dizer, no seio da família.

Mesmo na atualidade, não há uma cultura de educação voltada para o empreendedorismo. Nosso sistema escolar ainda é concebido para o aprendizado do domínio das questões analíticas a partir de teorias concretas e modelos pré-estabelecidos. O estudante passa anos, do primário à universidade, numa relação quase que inibitória do “savoir-vivre”, onde o conhecimento é adquirido predominantemente pela prática; o que gera certa insegurança no momento em que esses estudantes se deparam com um sistema onde tudo não está claramente definido como nos livros e nas teorias. Daí a lacuna e a dificuldade de se formar empreendedores de sucesso.

Chiavenato (2006 *apud* COSMO, 2007) define três características básicas do empreendedor:

1. Necessidade de Realização: A necessidade de sempre superar seu padrão de excelência atual como objetivo atribuído a si mesmo de maneira continuada. A busca pela qualidade sobre a qualidade.
2. Disposição para assumir riscos: A curiosidade aliada à percepção de novas possibilidades ainda não exploradas no mercado e cuja exploração produz resultados ainda desconhecidos. Essa disposição deve estar atrelada a parâmetros de controle que possam minimizar os imprevistos e possíveis erros de percurso.
3. Autoconfiança: Encarar os desafios de maneira controlada, tendo domínio dos problemas que enfrenta e conhecendo as possibilidades de ação diante dos mesmos.

2.2. Planejamento Empresarial

A cultura empreendedora prega pela busca por oportunidades de negócios para formação e desenvolvimento de empresas mais sólidas. Trata-se de requisito imprescindível, uma vez que aumenta suas chances de estabelecer negócios com potencial de sucesso, que sejam adequados às suas características pessoais e ao mercado ao qual pretendem se instalar.

Para Passarella (1995 *apud* LONGHINI; SACHUK, 2000), as oportunidades surgem para as pessoas no decorrer da vida cotidiana. São tratadas e entendidas como circunstanciais ou de ocasião; nem sempre observadas e avaliadas.

Apresentando um caráter de adequabilidade e conveniência, muitas idéias que surgem naturalmente podem ser exploradas e incorporadas em um núcleo de atividades de uma possível empresa, se compreendidas suas necessidades e tecnologias utilizadas.

No livro *Os Axiomas de Zurique* (GUNTHER, 1985), tem-se que “para qualquer espécie de ganho [...] você tem de arriscar um pouco do seu capital material e/ou emocional. Tem que comprometer dinheiro, tempo, amor, alguma coisa...”. Tal passagem nos revela o fato claro de que assumir riscos é preponderante para o alcance de novas condições, melhores, mais vantajosas. No universo capitalista não é diferente, seja na Bolsa de Valores ou em um micro negócio, para desenvolvimento do capital é importante especular, arriscar. Para um

bom empreendedor é importante aliar essa especulação à avaliação de riscos e leitura mercadológica.

Dados comparativos apresentados por Fillion (2000) demonstram que apenas 40% dos criadores de empresas que se lançaram rapidamente atrás de uma oportunidade sobreviviam cinco anos mais tarde, enquanto 80% dos criadores de empresas que se dedicaram ao menos seis meses na preparação de um projeto prévio sobreviviam pelo mesmo período.

Esses empreendedores que dedicaram algum tempo, trabalharam os cenários possíveis e entraram em falência no papel várias vezes, na perspectiva da melhora de um plano prévio que minimizasse o risco ao enfrentar momentos difíceis na realidade.

Essa dedicação prévia à realização de um negócio tem por finalidade estabelecer um modo operacional pelos quais serão atingidos os objetivos e denomina-se planejamento estratégico.

Segundo o Dicionário Aurélio, planejamento é o ato ou efeito de planejar (Fazer o plano ou traçar uma planta); Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; Elaboração por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos.

No mundo dos negócios, o exercício do planejamento empresarial traz consigo a idéia de ampliação dos níveis de racionalidade nas decisões empresariais mediante adequado conhecimento dos fatores internos e externos cujas influencias determinam o funcionamento da empresa (CASTOR, 2000).

Castor e Suga (1988 *apud* CASTOR, 2000) evidenciam o fato de que uma boa execução de um planejamento estratégico permitiria uma permanente capacidade de antecipação das modificações do mercado, o que possibilitaria fácil adaptação ou mudança de curso diante uma crise.

Segundo Silva e Tenca (2003), um bom planejamento deve ser capaz de responder os seguintes questionamentos:

- É possível realizar?
- Vale a pena realizar?
- Quem realiza?
- Como realizar bem?
- É funcional?

Nesse contexto, a ferramenta principal de planejamento empresarial prévio à implementação de um negócio é o Plano de Negócios. Documento que contém a caracterização e a forma de como vai operar; as principais estratégias, o plano para conquistar uma determinada fatia do mercado; a projeção das despesas envolvidas no desafio, bem como as receitas e os resultados financeiros. (SEBRAE 2006)

2.2.1 Plano de Negócios

Ferramenta criada inicialmente nos Estados Unidos, o Plano de Negócios, ou Business Plan tinha por finalidade atrair recursos financeiros privados. Ao longo desse tempo o objetivo tem sofrido algumas alterações, e atualmente o plano de negócios vem sendo utilizado para análise, estruturação e apresentação de viabilidade a atratividade dos negócios de empresas, sejam elas consolidadas ou novas.

Para Degen (1989 *apud* LONGHINI; SACHUK, 2000), o Plano de Negócio é a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio. É um documento escrito preparado por um único empresário, ou por sócios que descreve as metas e os objetivos de um negócio juntamente com os passos necessários para o seu alcance. É também referido como uma proposta, um programa ou um plano de ação. (MÜLLER, 2010)

O principal objetivo do Plano de Negócio é orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o seu empreendimento. Permitirá, também, avaliar a viabilidade da implantação da sua idéia de empresa, possibilitando antecipar possíveis causas de insucesso, que em muitos casos só seriam descobertos após o início do funcionamento da empresa (LONGHINI; SACHUK, 2000).

Pereira (1995 *apud* LONGHINI; SACHUK, 2000) sugere três funções principais do Plano de Negócio:

1. Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. Assim o empreendedor terá uma noção prévia do funcionamento da sua empresa em cada um daqueles aspectos.

2. Avaliar, retrospectivamente, a evolução do empreendimento ao longo da sua implantação: para cada um dos aspectos definidos no Plano de Negócio, o empreendedor poderá comparar o *previsto* com o *realizado*.

3. Facilitar, ao empreendedor, a obtenção do capital de terceiros quando o capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Atualmente a utilização do plano de negócio está focado no alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos existência, essas empresas atingem percentuais próximos a 70%. Com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2004, a taxa de mortalidade tem um índice maior sobre as empresas com até quatro anos de existência (gráfico 1) e apresentando razões que caracterizam a falta de planejamento, como a falta de capital de giro e a falta de cliente. (gráfico 2).

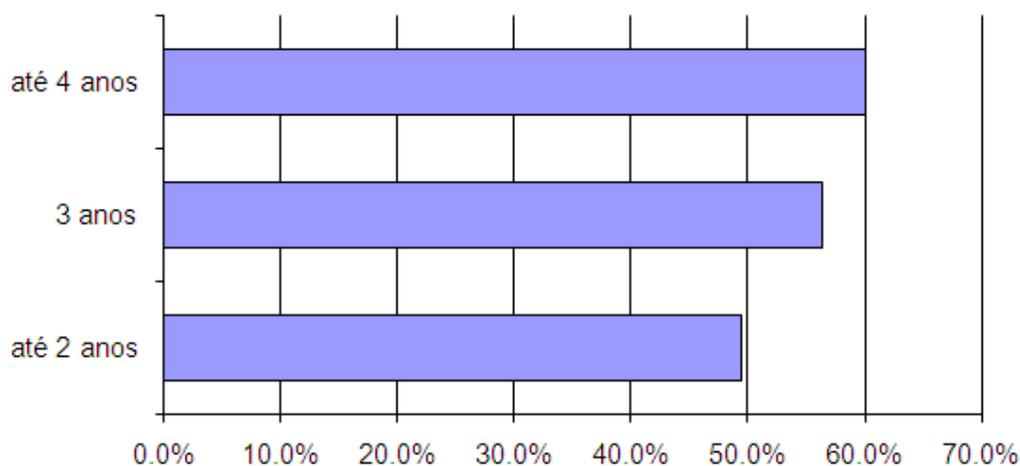


Gráfico 1: Taxa de mortalidade

Fonte: Fagundes, 2004 (apud DE CASTRO, 2009).

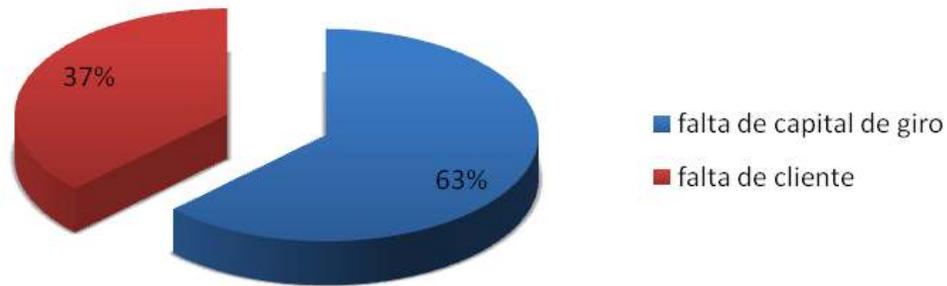


Gráfico 2: Razões de mortalidade
Fonte: Fagundes, 2004 (apud DE CASTRO, 2009).

É fundamental entender a organização, ou seja, conhecer os cenários internos e externos, seus pontos fortes e fracos. Quem investe pretende ter retorno deste investimento, normalmente, a curto ou médio prazo, além da compensação a médio e a longo prazo. A compensação é o resultado do investimento, do trabalho e deve vir na forma como que foi planejado: dinheiro, tempo livre, poder, status, patrimônio etc.

2.2.2 Estrutura de um Plano de Negócios

A estrutura de um plano de negócios varia de acordo com a intenção do empreendedor. Número de páginas, detalhes e volumes de informações podem ser diferentes para cada leitor ao qual o documento será direcionado. Martins (2009 *apud* DE CASTRO, 2009) apresenta três tipos de planos de negócio:

Plano de Negócios Completo: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do empreendimento. Pode variar de 15 a 40 páginas mais materiais anexo.

Plano de Negócios Resumido: é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Deve mostrar os objetivos macros do empreendimento, investimentos, mercado e

retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

Plano de Negócios Operacional: é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empreendimento em termos de divulgação junto aos associados e colaboradores. Independente do tamanho e tipo do Plano de Negócios, sua estrutura deve conter as seções apresentadas a seguir.

De Castro (2009) propõe uma estrutura de Plano de Negócios que compreenda as seguintes seções:

- **Capa**

Representa o cartão de visita para os leitores a quem está destinado o documento. Deve conter informações essenciais como *o logotipo, o nome da empresa, o título Plano de Negócio, data de elaboração, nome e cargo do dirigente que elaborou o PN ou publicou, endereço da empresa, telefones para contato e endereço eletrônico*, sempre de acordo com a finalidade do documento e o momento de elaboração do mesmo – se é na criação da empresa ou em sua consolidação. (BOLSON, 2004)

- **Sumário Executivo**

Deve ser a última seção a ser elaborada, uma vez que depende das outras seções e é de crucial importância para quem lê. É o texto que pode definir o interesse do leitor em continuar a leitura ou não e por isso deve ser escrito e revisado com dedicação e cuidado. A importância desta seção se dá pelo fato de que todas as principais informações que constam no Plano de Negócios estão apresentadas, resumidamente e de forma direcionada ao leitor no Sumário Executivo.

- **Planejamento Estratégico do Plano de negócio**

Segundo Dornelas (2005 *apud* DE CASTRO 2009), a ênfase no plano de negócios deve estar voltada para análise dos ambientes externos e internos, onde se medem os riscos inerentes ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes e fracos da empresa. Só depois de uma análise ambiental criteriosa é que a empresa poderá estabelecer seus objetivos.

- **Descrição da Empresa**

Breve resumo da empresa, seu histórico e situação atual. Aqui se apresentam a justificativa da existência do negócio, seus objetivos, o descritivo dos produtos ou serviço fornecidos, seu modelo de negócio e diferenciais no mercado.

- **Produtos e Serviços**

Apresentar os produtos e serviços da empresa evidenciando seus diferenciais, como são fornecidos e qual a composição da equipe de produção. (DORNELAS, 2005 *apud* DE CASTRO 2009).

- **Plano Operacional**

O plano operacional deve apresentar a cadeia do sistema produtivo da empresa, deixando claros as intersecções setoriais e o impacto de cada ação na produção e em seus parâmetros de avaliação.

- **Plano de Recursos Humanos**

Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. As ações e metas de treinamento devem está associados às ações do plano operacional. (DE CASTRO, 2009)

- **Mercado e Competidores**

A análise da concorrência é de suma importância em qualquer plano de negócios. A concorrência (competidores) de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que produzem produtos similares aos da empresa. Devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes. (DORNELAS, 2005 *apud* DE CASTRO 2009).

- **Marketing e Vendas**

Nesta seção, o foco são os meios que empresa utilizará para otimização de vendas e potencialização do alcance de seus resultados. Importante citar que tais meios estão inseridos em planos estratégicos, e geralmente se referem ao composto de marketing.

- **Plano Financeiro**

Os principais demonstrativos serem apresentados em um plano de negócio são: Balanço Patrimonial, Demonstrativos de Resultados e Demonstrativos de Fluxo de Caixa, todos projetos em horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é normalmente um período de cinco anos. (DORNELAS, 2005 *apud* DE CASTRO 2009).

- **Anexos**

Esta seção é destinada para demais informações que não foram contempladas em outras seções e são de importância para melhor compreensão do plano de negócio. Planta de localização, fotos dos produtos, material de divulgação (folders), contrato de exclusividade, acordos comerciais, e o *currículo vitae* dos sócios e dirigentes são alguns documentos que podem ser anexados ao Plano de Negócios.

É importante citar que, dependendo do objetivo do plano de negócios, o *currículo vitae* de sócios e dirigentes podem ser documentos fundamentais a

serem anexados para melhor compreensão da viabilidade do negócio. (BOLSON, 2004).

2.2.2.1 Modelo de Plano de Negócios - SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade que tem por missão *promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo*.

Com a finalidade de capacitar empresários e interessados em abrir uma empresa, investindo na elaboração de planejamento do negócio e no conhecimento direcionado às práticas gerenciais, desenvolveu manuais de acesso facilitado à práticas como a elaboração de um plano de marketing, para que estes possam criar e manter seus empreendimentos, participando efetivamente no desenvolvimento do País.

Desenvolve manuais de orientação para os novos empreendedores e dentre eles o manual “Como Elaborar um Plano de Negócios”.

Para o SEBRAE (2007), um plano de negócio permite identificar e restringir os possíveis erros de planejamento no papel, ao invés de cometê-los no mercado e compreende as seguintes seções já discutidas: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica.

De forma mais detalhada, o SEBRAE (2007) propõe alguns temas a serem destacados em cada seção:

- **Sumário Executivo**

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio – Principais características do negócio: o que é o negócio; principais produtos e/ou serviços; principais clientes; localização da empresa; montante de capital a ser investido; previsão de faturamento mensal; lucratividade; tempo para retorno do capital investido.
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições - dados dos responsáveis pela administração do negócio, destacando seus conhecimentos, habilidades e experiências anteriores.

- Dados do empreendimento - nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ;
 - Missão da empresa - papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio. (SEBRAE, 2007)
 - Setores de atividades;
 - Forma jurídica - Forma jurídica: Sociedade Limitada, Empresário...
 - Enquadramento tributário; EMPREENDEDOR INDIVIDUAL, o REGIME NORMAL ou o SIMPLES NACIONAL nos âmbitos nacional, estadual ou municipal.
 - Capital social –Recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio.
 - Fonte de recursos – Recursos próprios, de terceiros, empréstimos.
- **Análise de Mercado**
 - Estudo dos clientes – Estudo das características gerais, interesses, comportamentos, o que leva essas pessoas a comprar e onde se encontram esses clientes.
 - Estudos dos concorrentes – Estudo acerca do produto/serviço, preço, localização, atendimento [...] da concorrência.
 - Estudo dos Fornecedores – Avaliação de vários possíveis fornecedores quanto ao serviço prestado e a relação custo/benefício.
- **Plano de Marketing**
 - Descrição dos principais produtos e serviços – Detalhes do produto ou serviço, se possível com material comprobatório como fotografias.
 - Preço – “A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, você pode verificar se seu preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos.” (SEBRAE 2007)
 - Estratégias promocionais – A partir da avaliação de mercado, definir quais os meios mais interessantes para se divulgar seus produtos/serviços para os possíveis clientes.

- Estrutura de comercialização – Meios pelos quais se prestará o serviço ou se fornecerá o produto ao cliente. Seja por vendedores internos, externos, representantes...
- Localização do negócio – Definição do ponto comercial, com sua justificativa.

- **Plano Operacional**

- Layout – Desenho espacial de localização dos produtos; uso de prateleiras, vitrines e demais instrumentos de exposição comercial.
- Capacidade produtiva/comercial/serviços – Estimativa da capacidade de produção/atendimento da empresa ao cliente.
- Processos operacionais – Elaboração das linhas de trabalho: desde a criação do produto/serviço ao processo de venda
- Necessidade de pessoal – Mão-de-obra necessária para efetividade de produção nas linhas de trabalho.

- **Plano Financeiro**

- Investimento total: Estimativa do investimento necessário para início do negócio.
- Estimativa dos investimentos fixos – Diz respeito à aquisição de bens. Equipamentos, Máquinas...
- Capital de giro - montante de recursos necessário para o funcionamento normal; compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas.
- Investimentos pré-operacionais – Diz respeito aos gastos necessários antes da abertura da empresa (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.)
- Estimativa do faturamento mensal da empresa – Estipulação de quanto a empresa irá movimentar por mês [(volume de venda x preço unitário) – preço de produção mensal]. Para esse cálculo é importante considerar o preço já praticado no mercado pelos concorrentes.
- Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações – Mais relacionado à indústria, o objetivo é especular o

custo da matéria prima fornecida para se ter uma noção do custo de produção do produto em questão. esses custos variam (aumentam ou diminuem) de acordo com o volume produzido ou vendido.

- Estimativa dos custos de comercialização – Gastos com impostos, comissões de venda ou outros custos que possam impactar no valor final do produto/serviço.
- Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas – Mais voltado para a venda de produtos, essa apuração se dá pela estimativa de vendas em um determinado período, para estimar a baixa no estoque.
- Estimativa dos custos com mão-de-obra – Número de pessoas empregadas; salários, impostos e demais tributos de cada empregado.
- Estimativa do custo com depreciação – Estimativa de gasto com reparo de máquinas e equipamentos que se desgastam ao longo do tempo de uso.
- Estimativa dos custos fixos operacionais mensais – Custos fixos que não se alteram com a movimentação comercial.
- Demonstrativo de resultados – Previsão do resultado da empresa, da Receita total de vendas, retira-se todos os custos calculados.
- Indicadores de viabilidade – São indicadores que comprovam a viabilidade do negócio a ser instaurado. São 4 indicadores: **Ponto de equilíbrio** – que diz respeito a quanto a empresa precisa faturar para pagar seus custos em um determinado período -, **Lucratividade** – que mede o lucro líquido em relação ao nível de vendas. Está relacionado diretamente com a capacidade da empresa de competir com as demais -, **Rentabilidade** – mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob forma de percentual por unidade de tempo -, **Prazo de retorno do investimento** – idem ao indicador de Rentabilidade, porém relacionado ao empreendedor. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o valor que ele investiu no negócio.

- **Construção de Cenários**

Na construção de cenários é fundamental considerar algumas possibilidades de insucesso nos negócios. O importante nesta seção é promover cenários coerentes que possam levar a empresa à falência e demonstrar possibilidades de saída dos mesmos.

- **Avaliação Estratégica**

- Análise da matriz F.O.F.A.(SWOT) – Sigla traduzida do inglês, a matriz F.O.F.A é um instrumento de análise cujo objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. **F.O.F.A** significa FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS, AMEAÇAS e direciona o empreendedor a refletir sobre os aspectos favoráveis e desfavoráveis do próprio negócio, do mercado e dos proprietários.

<p>FORÇAS Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa 	<p>OPORTUNIDADES Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação
--	--

Quadro 1: SWOT – Forças, Oportunidades

Fonte: SEBRAE 2007.

<p>FRAQUEZAS Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados 	<p>AMEAÇAS Evite as ameaças</p> <p>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.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão-de-obra qualificada • Insegurança e violência na região
---	---

Quadro 2: SWOT – Fraquezas, Ameaças
Fonte: SEBRAE 2007.

A apresentação do modelo mais detalhado de Plano de Negócios proposto pelo SEBRAE em 2007 nos revela quantos detalhes importantes demandam atenção e reflexão prévia à abertura de uma empresa. Todas as etapas de um planejamento devem estar interligadas, o planejamento estratégico, financeiro e operacional precisam estar em sincronia com o objetivo do negócio e a capacidade do empreendedor em desenvolver e organizar a empresa.

2.3. Estúdio de Pilates

Para se compreender melhor a aplicabilidade de um Plano de Negócios para a implementação de um Estúdio de Pilates, é importante observar algumas demandas inerentes à modalidade em questão.

O Pilates é uma modalidade que apresenta como característica principal o uso de molas como resistências corporais. Utiliza-se também de elementos do Yoga e do Tai-chi-chuan para melhora de capacidades físicas, principalmente fortalecimento da musculatura abdominal e da flexibilidade. Associa exercícios de força com respiração e controle de centro, para melhora postural e do condicionamento físico.

Tais características são importantes de serem consideradas devido ao fato delas estarem relacionadas com o uso de aparelhos específicos, construídos para, e tão exclusivamente, prática de pilates.

São 5 aparelhos principais: Cadeira, Reformer, Ladder Barril, Cadillac e Wall Unit – todos eles com molas. Além desses, bolas de diferentes tamanhos, flex de diferentes espessuras, rolos e elásticos são utilizados para a prática. O piso normalmente é todo coberto por um tatame de espessura de 20mm ou um acolchoado de espessura similar. Importante destacar que todos os itens citados apresentam durabilidade variável de acordo com o fabricante e o material utilizado na fabricação.

A ambientação dentro de um Estúdio de Pilates é diferenciada. Com atendimento padrão de 3 a 5 alunos por professor, o ambiente proporciona uma aproximação entre as pessoas, com um clima agradável, calmo e normalmente com uma música relaxante e luminosidade reduzida.

Vale lembrar que a terminologia Estúdio de Pilates está diretamente relacionada a essa questão do ambiente. Estúdio é uma palavra derivada do latim *studere*, que pode ser traduzido como **a ânsia de conseguir algo**. Por longos séculos, estúdio – no Francês, Atelier - era um local, geralmente pequeno, onde se construíam verdadeiras obras de arte; pinturas, ilustrações, esculturas... No contexto do Pilates, a terminologia identifica-se como um local pequeno, com um ambiente peculiar, onde transformações acontecem.

É uma prática específica, que engloba peculiaridades metodológicas e ambientais e envolvem um determinado público também peculiar.

Conforme apresentado ao longo do trabalho, o Plano de Negócios é uma ferramenta de planejamento extremamente complexa e detalhada, cujas seções devem ser elaboradas e revisadas continuamente a fim de se obter um documento cada vez mais seguro e viável de se concretizar na realidade.

Nesse sentido, um Estúdio de Pilates exige, do empreendedor, um profundo conhecimento na parte de atendimento ao cliente e plano financeiro, uma vez que o investimento inicial envolve gastos com aparelhagem de qualidade e planos de divulgação. Importante considerar o volume de alunos reduzido por unidade de tempo.

Essas especificidades, quando consideradas e relacionadas com a análise do local e as possibilidades de clientela ao redor, aumentam as chances de controle sobre o retorno financeiro e os custos fixos mensais, otimizando a utilização do espaço e do dinheiro para possíveis ampliações ou mudanças de curso caso necessário.

3. CONCLUSÃO

O empreendedorismo é uma prática de extrema importância para o desenvolvimento de um país. Junto a ela, o planejamento empresarial contribui de maneira eficaz com a transformação de uma idéia em inovação por meio da avaliação de riscos e direcionamento das ações do novo empreendedor.

O trabalho apresentou inúmeras justificativas para o uso do planejamento pelos potenciais criadores de empresa e apresentou detalhadamente a estrutura de um plano de negócios.

Muito presente na Literatura, percebe-se que o Plano de Negócios é uma ferramenta poderosa e bem aceita na comunidade acadêmica de administração, com aplicabilidade reconhecida por grandes empresários e administradores de empresas.

Mesmo assim, os estudos apontam para uma relutância ou dificuldade em se implantar o processo de planejamento em empresas que já funcionam há algum tempo, talvez pelo tempo de dedicação necessário ao Plano de Negócios. Além disso, nossa cultura educacional atual não está preparada para formar novos empreendedores aptos a buscar oportunidades e transformá-las em negócios. Isso traz insegurança aos novos empreendedores, que se vêem diante de uma oportunidade, porém não sabem o que fazer com ela.

Na área de Educação Física, ainda existe uma lacuna na literatura relacionada ao Pilates; principalmente à estruturação de um Estúdio de Pilates. O campo de planejamento e gestão de negócios voltado para a prestação de serviços na Educação Física ainda é ineficiente, o que demanda maiores estudos e incentivos por parte dos professores e profissionais que detem esse conhecimento.

4. REFERÊNCIAS

BOLSON, Eder Luiz. **Tchau, patrão!**. 2. ed. Minas Gerais: SEBRAE, 2004.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidade**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.1-7, maio/ago. 2000

COSMO, Silmara Aparecida. **Empreendedorismo Social na Sociedade de Baixa Renda**. Publicado em www.webartigos.com – 15/06/2011 – Acessado em 16/06/2011

COSTA, HERBITI A. CAVALLI. **A arte de Empreender – Empresas não nascem da noite para o dia**. Publicado em www.webartigos.com – 17/06/2011 – Acessado em 17/06/2011

DE CASTRO, Alliny Priscila Ferreira. **Plano de Negócios: Modelos e Ferramentas**. Faculdade Câmara Cascudo - Natal, 2009

DEGEN, Ronald Jean. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989. *apud* LONGHINI, Antônio Sérgio; SACHUK, Maria Iolanda. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor**. Anais do I EGEPE, p. 57-70, out./2000

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: Uma idéia, Uma paixão e um plano de negócio: como nasce a empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. *Apud* VILLENA, Daniele Jannotti S. ET AL. **Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender**. Disponível em <http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo.html> - Acessado em 30/06/2011

DORNELAS, José Carlos Assis; JÚNIOR, Caio Cezar P.F; NETO, Thiago Pereira. **O que pensam os empreendedores sobre planos de negócios?** Tema 4: Empreendedorismo – 2004

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. *apud* DE CASTRO, Alliny Priscila Ferreira. **Plano de Negócios: Modelos e Ferramentas**. Faculdade Câmara Cascudo - Natal, 2009

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986. *apud* LONGHINI, Antônio Sérgio; SACHUK, Maria Iolanda. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor**. Anais do I EGEPE, p. 57-70, out./2000

FAGUNDES, Rosival Moreira. **“10” Características de comportamento dos empreendedores bem-sucedidos**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/10_caracteristicas_de_comportamento_dos_empreendedores_bemsucedidos/34207/>. Acesso em: 07 nov. 2009. *apud* DE CASTRO, Alliny Priscila Ferreira. **Plano de Negócios: Modelos e Ferramentas**. Faculdade Câmara Cascudo - Natal, 2009

FILION, Louis Jaques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. In **RAUSP**. São Paulo: USP, abr./jun. 1999, nº 2, p. 05-28. *apud* LONGHINI, Antônio Sérgio; SACHUK, Maria Iolanda. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor**. Anais do I EGEPE, p. 57-70, out./2000

FILION, J.L - **O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores** - Palestra proferida no Seminário "A Universidade Formando Empreendedores" – 2000, Escola de Altos Estudos Comerciais (H.E.C) de Montreal

GRECO et al. **Empreendedorismo no Brasil 2008 Relatório anual do IBPQ 2009 (19-25)**.

GUNTHER, Max. **Os Axiomas de Zurique**. Ed. Record 1985

LONGHINI, Antônio Sérgio; SACHUK, Maria Iolanda. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor**. Anais do I EGEPE, p. 57-70, out./2000

MARTINS, Ney. **Empreenda você mesmo**. 1 ed. São Paulo: Seven, 2009. *apud* DE CASTRO, Alliny Priscila Ferreira. **Plano de Negócios: Modelos e Ferramentas**. Faculdade Câmara Cascudo - Natal, 2009

MENEZES, Robert. Comportamento empreendedor. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/topo/centro_empreendedor/observatorio/artigos_materias/com portamento_empreendedor.aspx](http://www.sebraesp.com.br/topo/centro_empreendedor/observatorio/artigos_materias/com_portamento_empreendedor.aspx)> acesso em: 25/01/2008 *apud* MUNIZ, Christine Naome Saito. **Atitude empreendedora e suas dimensões: Um estudo em micro e pequenas empresas**. 54 F Monografia (Mestrado em Administração) - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE, **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB, Brasília 2008**

MÜLLER, Reinaldo. **Plano de Negócios**. Publicado em www.webartigos.com – 20/10/2010 – Acessado em 09/06/2011

PASSARELA, Wanderlei. A seleção das melhores oportunidades de negócios. In: **Criando seu próprio negócio: Como desenvolver o potencial empreendedor** (Org) Silvio A. Santos & Heitor J. Pereira. Brasília: SEBRAE, 1995. *apud* LONGHINI, Antônio Sérgio; SACHUK, Maria Iolanda. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor**. Anais do I EGEPE, p. 57-70, out./2000

PRATI, Vera. O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: **Criando seu próprio negócio: Como desenvolver o potencial empreendedor** (Org) Silvio A. Santos & Heitor J. Pereira. Brasília: SEBRAE, 1995. *apud* LONGHINI, Antônio Sérgio; SACHUK, Maria Iolanda. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil empreendedor**. Anais do I EGEPE, p. 57-70, out./2000

ROSA, Cláudio Afrânio – **Como elaborar um plano de negócios** – SEBRAE Brasília 2009

SANTOS, Cesar Souza. **Criatividade e Inovação das pessoas e das empresas**. Publicado em www.webartigos.com – 20/12/2010 – Acessado em 10/06/2011

SYMANTOB, Moysés. **Desmistificando a inovação – Inovar para Competir**. Extraída do Livro “Guia Valor Econômico de inovação nas empresas”. Ed. Globo 2003

VILLENA, Daniele Jannotti S. ET AL. **Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender**. Disponível em <http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo.html> - Acessado em 30/06/2011