

TIAGO SARTARELLO MODERNO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE
UM SPA COM FOCO EM SAÚDE FÍSICA E MENTAL**

**São Paulo
2014**

TIAGO SARTARELLO MODERNO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE
UM SPA COM FOCO EM SAÚDE FÍSICA E MENTAL**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA / USP

**São Paulo
2014**

TIAGO SARTARELLO MODERNO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE
UM SPA COM FOCO EM SAÚDE FÍSICA E MENTAL**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA / USP

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo
2014**

A meus pais, Marcos e Luzinete;

A todos os meus familiares e amigos,

pelo carinho e compreensão durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas foram fundamentais durante a elaboração deste trabalho, portanto, merecem os meus mais profundos e sinceros agradecimentos.

Primeiramente, a Deus, por ter me dado condições e saúde para que eu pudesse realizar o curso, conciliando o mesmo com meu trabalho, minha família e meus amigos.

Aos meus pais, pelo amor incondicional e apoio em todos os momentos de dificuldades.

A todos os estimados professores e colaboradores do PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – pelas aulas de alto nível educacional, pelas dicas, conselhos e ensinamentos durante todo o curso, porém, em especial:

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto, pelas aulas, conversas, troca de experiências, ensinamentos, risadas, pela disponibilidade e orientação, quase que semanal, para a realização deste projeto e por fomentar o desenvolvimento intelectual em seus alunos, de forma ímpar, através do estímulo ao raciocínio crítico;

À Profa. Dra. Regina Maria Azevedo, por mostrar-me uma nova forma de viver a vida e superar minhas limitações;

À Profa. Dra. Larissa Driemeier, por rememorar a mim um antigo desejo, sendo fonte da minha inspiração para a escolha de como investirei meus próximos cinco ou, talvez, seis anos acadêmicos;

Ao Prof. Dr. Marcelo Massarani, pelo padrão exclusivo, e bem aplicado de aulas e pelas valiosas dicas para a confecção de trabalhos acadêmicos.

Ao meu diretor, Ronaldo de Oliveira Buss, pela compreensão e pela gentileza em me conceder os dias necessários para a realização desta monografia, sempre que solicitado.

A todos os colegas queridos com quem tive contado durante o programa de pós-graduação do PECE, pelo apoio, incentivo e troca de experiências e informações.

Aos meus familiares, por compreenderem minha ausência em muitos momentos e pela nobre confiança em mim depositada.

Ao casal de amigos, Michelle e José Luís, pelos momentos incríveis de apoio e motivação, e por aguentar muitas das minhas reclamações sem me julgar.

À Tatiana, pelas muitas risadas e momentos de descontração, por fazer parte da minha vida e pelo amor desinteressado.

Muito obrigado a todos pelo apoio! Saúde, sorte e sucesso a todos nós!

"Man is more frightened of thinking than of anything else."

Bertrand Russell (1872-1970)

RESUMO

Neste estudo, procurou-se apresentar o detalhamento na elaboração de um plano de negócios de um *SPA* com foco em saúde física e mental. O objetivo do trabalho, portanto, foi a elaboração de um plano de negócios para a abertura de um *SPA* com ênfase em tratamentos para o equilíbrio e manutenção da saúde física e mental, a ser utilizado por empreendedores, administradores e executivos que pretendem compreender e investir capital neste mercado, aumentando assim o seu conhecimento sobre como se abrir um *SPA*, como fazê-lo tornar-se um negócio viável e lucrativo e com a finalidade de dar base à decisão de se aplicar neste ramo e guiar o investidor no início do negócio, no momento em que se optar por este empreendimento ou em que for necessário avaliar a sua viabilidade. Buscou-se alcançar este objetivo através da preparação de um modelo estratégico completo, descrevendo-se todo o sumário executivo, a análise de mercado e os planos de *marketing* e financeiro do empreendimento e demonstrando-se os resultados reais obtidos.

Palavras-chave: Modelo Estratégico. Plano de Negócios. Empreendedorismo. *SPA*. Viabilidade Financeira. Rentabilidade. Lucratividade.

ABSTRACT

This study aims at presenting the details of the preparation of a business plan for a SPA with focus on physical and mental health. The objective, therefore, was to draw up a business plan for opening a SPA for treatments with emphasis on balance and maintenance of physical and mental health, to be used by entrepreneurs, managers and executives who wants to understand and invest capital in this market, thereby increasing their knowledge on how to open a SPA, how to make it become a viable and profitable business and in order to provide the basis for the decision to apply in this market and to guide the investors at the moment that they opt for this project or that is necessary to assess its viability. It was sought to achieve this through the preparation of a comprehensive strategic model, describing the executive summary, market analysis and marketing plans, and financial operations of the enterprise and demonstrating the actual achievements.

Keywords: *Strategic Model. Business Plan. Entrepreneurship. SPA. Financial Viability. Profitability.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução histórica das teorias administrativas	30
Figura 2 – Medidas a favor do empreendedorismo no Brasil	32
Figura 3 – Fatores que influenciam no processo empreendedor	34
Figura 4 – O processo empreendedor	34
Figura 5 – Ciclos de vida e fases de crescimento de uma empresa	45
Figura 6 – Logo da empresa	50
Figura 7 – Localização do espaço <i>Sanitas Per Aqua</i>	71
Figura 8 – Apresentação e chamada do <i>SPA</i> Sorocaba na internet	80
Figura 9 – Processo de planejamento estratégico do negócio	114
Quadro 1 – Critérios para avaliar oportunidades	36
Quadro 2 – Níveis da intensidade do planejamento	41
Quadro 3 – Dados e atribuições da equipe gerencial	58
Quadro 4 – Análise do <i>SPA</i> Sorocaba	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Folha de pagamento mensal do <i>SPA Sanitas Per Aqua</i>	67
Tabela 2 – Composição dos encargos trabalhistas	68
Tabela 3 – Mercado consumidor de beleza e cuidados pessoais	74
Tabela 4 – Divisão de classes econômicas no Brasil	76
Tabela 5 – Fatores que levam os clientes a comprar	77
Tabela 6 – Condições comerciais dos principais fornecedores	79
Tabela 7 – Preços praticados no <i>SPA Sorocaba</i>	85
Tabela 8 – Preços praticados no <i>SPA Sanitas Per Aqua</i>	87
Tabela 9 – Capacidade de atendimentos diários estimada	88
Tabela 10 – Estimativa de investimento em máquinas e equipamentos	92
Tabela 11 – Estimativa de investimento em móveis e utensílios	93
Tabela 12 – Estimativa dos investimentos pré-operacionais	94
Tabela 13 – Estimativa do prazo médio de vendas	95
Tabela 14 – Estimativa do prazo médio de compras	96
Tabela 15 – Necessidade líquida de capital de giro	97
Tabela 16 – Estimativa do caixa mínimo mensal	98
Tabela 17 – Estimativa dos custos de manutenção	100
Tabela 18 – Estimativa dos custos de seguros	101

Tabela 19 – Estimativa dos custos de depreciação	102
Tabela 20 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	103
Tabela 21 – Estimativa do faturamento no 1º Ano	105
Tabela 22 – Estimativa dos custos operacionais variáveis mensais	106
Tabela 23 – Demonstração dos resultados do exercício	107
Tabela 24 – Valor total do investimento	108
Tabela 25 – Cálculo do ponto de equilíbrio	109
Tabela 26 – Cálculo da lucratividade	110
Tabela 27 – Cálculo da rentabilidade	111
Tabela 28 – Cálculo do prazo de retorno do investimento	112
Tabela 29 – Matriz com os resultados da análise SWOT	115
Tabela 30 – Demonstrativo dos resultados dos cenários estimados	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEP	Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CREF	Conselho Regional de Educação Física
CRN	Conselho Regional de Nutricionistas
CRP	Conselho Regional de Psicologia
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IGP-M/FGV	Índice Geral de Preços Médios da Fundação Getúlio Vargas
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PIB	Produto Interno Bruto
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA E OBJETIVOS	20
1.2 PREMISSAS E CONCLUSÕES	21
1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA	22
1.4 ESTRUTURA DA EXPOSIÇÃO	23
2 REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1 PRINCIPAIS DEFINIÇÕES E CONCEITOS	28
2.1.1 Empreendedorismo – Definições	28
2.1.2 Empreendedorismo no Brasil	31
2.1.3 O Processo Empreendedor	33
2.1.4 Planejamento Estratégico – Conceito, Definição e Aplicação	39
2.1.5 O Plano de Negócios	41
2.1.5.1 A Importância da Elaboração Criteriosa	42
2.1.5.2 Desenvolvimento	44
2.1.5.3 Estrutura de um Bom Plano de Negócios	46
3 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	47
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	47
3.2 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA E LOGO DA EMPRESA	49

3.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	50
3.4 VISÃO DA EMPRESA	51
3.5 MISSÃO DA EMPRESA	51
3.6 OBJETIVOS DA EMPRESA	51
3.7 PRINCÍPIOS E VALORES CORPORATIVOS	52
3.8 PRINCIPAIS BARREIRAS ENFRENTADAS PELA EMPRESA	52
3.9 SETOR DE ATIVIDADE DA EMPRESA	53
3.10 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS PRESTADOS	53
3.10.1 Garantias Oferecidas na Prestação dos Serviços	55
3.11 FORMA JURÍDICA	55
3.12 ESTRUTURA LEGAL E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	56
3.13 LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA EXIGIDA PARA O FUNCIONAMENTO	56
3.14 FONTES DE RECURSOS INICIAIS	57
3.15 EQUIPE GERENCIAL	57
3.16 EQUIPE OPERACIONAL - NECESSIDADE DE PESSOAL	59
3.16.1 Descrição dos Cargos e Principais Atribuições	60
3.16.2 Plano Salarial e de Benefícios	65
3.16.2.1 Custos com a Folha de Pagamento e Benefícios	66
3.16.2.2 Composição dos Encargos Trabalhistas	67

3.17 EQUIPE OPERACIONAL - PROGRAMA MOTIVACIONAL	69
3.18 LOCALIZAÇÃO E INFRAESTRUTURA	69
3.19 ARRANJO FÍSICO	72

4 ANÁLISE DE MERCADO E PÚBLICO-ALVO 73

4.1 O MERCADO DE SAÚDE E ESTÉTICA NO BRASIL	73
4.2 TENDÊNCIAS DO MERCADO DE SAÚDE E ESTÉTICA NO BRASIL	75
4.3 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO PÚBLICO-ALVO	75
4.3.1 Fatores que Levam os Clientes a Comprar	77
4.4 ESTUDO DOS FORNECEDORES E PARCEIROS	78
4.5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	79
4.5.1 SPA Sorocaba	80
4.5.1.1 Pontos Fortes do SPA Sorocaba	82
4.5.1.2 Como Superar os Pontos Fortes do SPA Sorocaba	82
4.5.1.3 Pontos Fracos do SPA Sorocaba	83
4.5.1.4 Como Tirar Vantagens dos Pontos Fracos do SPA Sorocaba	84
4.5.1.5 Preços Praticados no SPA Sorocaba	84

5 PLANO DE MARKETING 86

5.1 PREÇOS PRATICADOS	86
5.2 CAPACIDADE DE ATENDIMENTOS	87

5.3 PROCESSOS OPERACIONAIS	88
5.4 MÉTODOS DE DIVULGAÇÃO E ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS	89
6 PLANO FINANCEIRO	91
6.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS	91
6.1.1 Máquinas e Equipamentos	92
6.1.2 Móveis e Utensílios	92
6.1.3 Investimentos Pré-Operacionais	93
6.2 ESTIMATIVA DO CAPITAL DE GIRO E DO CAIXA MÍNIMO	94
6.2.1 Cálculo do Prazo Médio de Vendas	95
6.2.2 Cálculo do Prazo Médio de Compras	96
6.2.3 Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro	97
6.2.4 Estimativa do Valor de Caixa Mínimo	98
6.3 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS	98
6.4 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO DA EMPRESA NO 1º ANO	103
6.5 ESTIMATIVA DOS CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS MENSAIS	105
6.6 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO	106
6.7 VALOR TOTAL DO INVESTIMENTO	108
6.8 INDICADORES DE VIABILIDADE	108
6.8.1 Ponto de Equilíbrio (<i>Break-Even Point</i>)	108

6.8.2 Lucratividade	110
6.8.3 Rentabilidade	111
6.8.4 Prazo de Retorno do Investimento	112
7 AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO	113
7.1 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	113
7.2 AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS	117
7.3 PLANO DE SAÍDA	120
8 CONCLUSÕES, COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES	123
8.1 CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS	123
8.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127

1 INTRODUÇÃO

“Empreendedores são aqueles que entendem que há uma pequena diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagem.”

Nicolau Maquiavel, [1520]

Nos dias atuais, muitas pessoas têm o desejo de abandonar suas carreiras, por vezes, construídas à base de muito esforço, trabalho, estudo, dedicação e abdições e tornarem-se responsáveis pelos seus próprios empreendimentos.

O sonho de chefiar a si mesmo pode ser explicado por diversas razões, tais como as condições cada vez mais exploratórias vividas nas organizações, as quais, em um cenário no qual a concorrência tornou-se extremamente acirrada, precisam tirar o maior proveito possível de todos os recursos disponíveis, principalmente dos recursos humanos; a falta de estabilidade; a longa jornada de trabalho, frequentemente acrescida de horas extraordinárias abusivas; leis trabalhistas antigas e ultrapassadas, criadas há setenta anos com o intuito de resguardar os interesses da classe trabalhadora fundamentalmente constituída por analfabetos de um país rural e que não acompanharam o desenvolvimento da sociedade; a baixa remuneração; a escassez de investimentos em capacitação e desenvolvimento; altos índices de rotatividade, agravados pela terceirização de serviços; a deficiência de habilidades conceituais e interpessoais por parte da direção; dentre outras.

É fácil perceber a fomentação a qual leva essas pessoas a procurar inverter capital em um negócio próprio, mas a primeira barreira enfrentada por esses potenciais investidores pode ser sintetizada pela pergunta “por onde começar?”.

Seria óbvio e um tanto quanto pleonástico, responder que se deve começar pelo começo. Porém, esta não é uma resposta tão simples e conclusiva. Aliás, trata-se de uma indagação extremamente complexa, com uma solução talvez mais abstrusa ainda, afinal, qual é este começo? Basta apenas ter muita vontade para tornar-se um empreendedor?

Ouve-se muito falar em empreendedorismo, principalmente nos últimos anos, nos quais a economia brasileira manteve certa estabilidade, face aos cenários de crise vividos pelos Estados Unidos e Europa. Há também, a questão do célere avanço causado pela rapidez do fluxo de informações, facilitado pelas diversas mídias como internet e redes sociais, as quais têm colaborado substancialmente para o fenômeno da globalização, que, segundo Dornelas (2012, p. 1), fez com que “muitas grandes empresas brasileiras tivessem de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado [de forma honesta e saudável]”.

Dornelas, forte defensor do empreendedorismo no Brasil, ainda comenta que:

A preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe. (DORNELAS, 2012, p. 1)

Em complemento, conforme citado por Rosa (2007, p. 7), “as empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do país e possibilitar a inclusão social, mediante a maior oferta de postos de trabalho”, fato que está sendo observado e estudado de perto por grandes instituições e tem despertado um amplo interesse de especialistas e candidatos a investidores.

Para ratificar-se o exposto acima, Dornelas cita o relatório “Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020”, publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 2011 apud Dornelas (2012, p. 2-3), o qual aponta que as micro e pequenas empresas são primordiais para o desenvolvimento econômico do país, pois representam “98% das empresas existentes no Brasil; 21% do Produto Interno Bruto (PIB); 52% do total de empregos com carteira assinada; 29,4%

das compras governamentais; 10,3 milhões de empreendedores informais e 85% dos estabelecimentos rurais”.

Mas, a realidade não é tão bela como parece. Ainda conforme estatísticas propaladas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2011 apud Dornelas (2012, p. 2), “no período de 2000 a 2008, o número de micro e pequenas empresas passou de 4,1 milhões para 5,7 milhões”, porém, apesar do crescimento substancial na quantidade de novas empresas, o instituto estima que cerca de 60% das mesmas encerram as suas atividades em até quatro anos.

Diante de um número assustador como este, é indiscutivelmente notório que a maioria destes novos empreendimentos é idealizada sem o mínimo de planejamento estratégico, muitas vezes, por empreendedores que não estão munidos dos conhecimentos primordiais dos sistemas de gestão estratégica de negócios, da legislação e tributação vigentes, do mercado e concorrência, dentre muitos outros.

1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA E OBJETIVOS

Considerando-se o cenário exposto, do número crescente de micro e pequenas empresas as quais surgem a cada dia e do alto índice de insucesso das mesmas, fruto de um planejamento estratégico inicial deficiente (ou ausência total dele) e da administração por empresários que, muitas vezes, ignoram os sistemas de planejamento estratégico e gestão, pretende-se, com este trabalho, apresentar a elaboração completa de um plano de negócios aplicado na abertura de um SPA.

Rosa define de forma sintética um plano de negócios como:

[...] o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio. (ROSA, 2007, p. 7)

Conforme Dornelas (2011, p. 4), “como o plano de negócios é muito utilizado por empreendedores que estão estruturando a criação de novos negócios, pode ser entendido como um guia para o planejamento de novos negócios [...]”, ou seja, compreende-se que o planejamento estratégico, etapa fundamental e indispensável do processo empreendedor, o qual, geralmente, é completamente ignorado na idealização de um novo empreendimento, mas que deve ser um dos principais pontos-chave do início do projeto, pode (e deve) ser suportado e embasado pela confecção de um plano de negócios.

Portanto, o **objetivo** é expor esta importantíssima ferramenta estratégica, aplicada na abertura de um espaço de saúde e relaxamento, apresentando-se a confecção da mesma, através de um roteiro para a elaboração do plano, que poderá ser utilizado por empreendedores, gestores e executivos que almejam entender e aplicar recursos em um empreendimento deste ramo, expandindo assim o seu conhecimento sobre como se abrir um *SPA*, como fazê-lo tornar-se um negócio viável e lucrativo e com a finalidade de dar base à decisão de investir-se neste mercado, guiando o administrador no início do negócio, no momento em que se optar por este investimento ou em que for necessário avaliar a sua viabilidade.

1.2 PREMISSAS E CONCLUSÕES

Para o início do estudo, partiu-se da premissa de que há um investimento disponível para aplicação e que o mesmo poderá ser utilizado na abertura de um *SPA*. Logo, a situação problema é: em posse do capital, como avaliar se a oportunidade de negócio é atrativa?

Com a elaboração deste trabalho, e a partir do embasamento dado pela elaboração de um plano de negócios, que é uma ferramenta estratégica de extrema importância para analisar as diversas variáveis e os mais abrangentes cenários-chave de um

empreendimento, pretende-se responder a este questionamento, além de registrar-se passo a passo das etapas necessárias para a constituição desta empresa.

A principal conclusão que se almeja extrair deste estudo será a viabilidade ou não da abertura de um *SPA*, através de análises de mercado e de indicadores financeiros, tais como prazo de retorno de investimento e cálculo de rentabilidade e lucratividade.

1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O problema foco deste estudo é mostrar a importância do planejamento estratégico na concepção de um novo empreendimento, considerando-se suas principais variáveis como, por exemplo, a visão geral e o conhecimento profundo do mercado, dos concorrentes, dos fornecedores, das operações e recursos necessários, dos componentes financeiros, dentre outras.

Para isto, será utilizado como base, para ressaltar-se esta importante etapa, uma das mais completas e objetivas ferramentas de gestão estratégica e planejamento de um empreendimento – **o plano de negócios**.

Logo, a metodologia empregada para expor e exaltar esta etapa do processo empreendedor será a elaboração de um plano de negócios detalhado de uma empresa real – um *SPA* em processo de abertura.

Fundamentando-se em Dornelas (2012), principal obra de referência, a qual servirá de apoio teórico e modelo construtivo para este trabalho, uma vez que será analisada sua linha de pensamento, serão descritas as principais etapas do plano de negócios deste novo projeto, a partir de elementos efetivos obtidos e das situações reais vivenciadas, sempre que disponíveis, ou de estimativas dos dados os quais não forem possíveis de divulgação, devido à prematuridade da fase de planejamento e iniciação da empresa.

1.4 ESTRUTURA DA EXPOSIÇÃO

Para atingir-se o objetivo proposto, este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- **Primeiro capítulo – Revisão de literatura:** capítulo utilizado para a citação e descrição da literatura expressiva, no qual se busca, a partir de referências já propaladas, apresentar os principais conceitos teóricos acerca dos temas empreendedorismo, planejamento estratégico e elaboração de plano de negócios. São discutidas as principais ideias e os elementos constituintes da teoria dos tópicos apresentados nas obras de referência;
- **Segundo capítulo – Desenvolvimento do plano de negócios – caracterização do negócio:** capítulo inicial do desenvolvimento do plano de negócios, no qual é apresentado um resumo de tudo o que será descrito nas seções subsequentes e caracterizada a empresa e o conceito do negócio;
- **Terceiro capítulo – Desenvolvimento do plano de negócios – análise de mercado e público-alvo:** capítulo no qual são analisados e compreendidos o mercado consumidor e suas tendências, o público-alvo e suas necessidades, os fornecedores essenciais e o principal concorrente já estabelecido no segmento;
- **Quarto capítulo – Desenvolvimento do plano de negócios – plano de *marketing*:** nesta divisão, são mostrados os preços de comercialização dos serviços (estratégia de captação de clientes), a capacidade de atendimentos e os processos operacionais do espaço, sendo estes tópicos as justificativas para as estratégias promocionais e os métodos de divulgação adotados para atingir o público-alvo e garantir a procura constante e o retorno dos clientes;
- **Quinto capítulo – Desenvolvimento do plano de negócios – plano financeiro:** capítulo destinado ao estudo da exequibilidade do negócio através do detalhamento financeiro das operações da empresa e de indicadores de viabilidade do empreendimento;

- **Sexto capítulo – Análise do negócio:** espaço reservado para a discussão dos pontos relevantes da organização através de análises, tais como a avaliação estratégica do empreendimento, a avaliação dos possíveis cenários e as ações a serem tomadas caso a organização não alcance os resultados esperados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

"Pesquisar é ver o que outros viram e pensar o que nenhum outro pensou."

Albert Szent-Gyorgyi, [1937]

Fundamental para a realização deste trabalho, assim como em qualquer produção científica, a revisão de literatura preocupa-se em perscrutar obras de relevância propaladas na área de pesquisa.

De acordo com Reis et al. (2006, p. 22), a revisão da literatura "é o levantamento bibliográfico com análise da literatura relevante, já publicada na área, que serve de base à investigação do trabalho proposto". Segundo Vanz e Caregnato, esta investigação é substancialmente importante para o progresso do conhecimento, uma vez que:

O desenvolvimento da ciência como sistema é governado pela produção e fluxo de informação, até que esta se transforme em conhecimento. Por isso, uma das obrigações dos pesquisadores é disseminar o conhecimento científico através das publicações, dado que os resultados de qualquer investigação devem ser divulgados de forma a estarem disponíveis para a comunidade e, assim, realimentarem o processo de comunicação científica. (VANZ e CAREGNATO, 2003, p. 247)

Logo, inicia-se a busca por essas publicações pela pesquisa de obras-referência na área de administração e gestão de negócios, destacando-se, como principais:

- **Dornelas (2011)** – um guia objetivo, no qual são apresentados e exemplificados os principais passos e conceitos para a elaboração de um plano de negócios completo e eficaz que se mostrou de grande valia durante toda a realização deste trabalho, uma vez que o enfoque prático do livro permitiu a execução dos tópicos desta produção a partir da apresentação da teoria e dos exemplos apresentados;

- **Dornelas (2012)** – referência importante para a realização desta pesquisa, no que se refere ao conceito de empreendedorismo, mostrando o surgimento do tema, sua expansão mundial durante o século XX e a importância que passou a ter aos olhos dos brasileiros na década de 1990.

As definições teóricas acerca do tópico plano de negócios, assim como a descrição detalhada de cada passo desta ferramenta, foram essenciais e agregaram um conhecimento bastante significativo, porém, destaca-se a relevância do capítulo três – **Identificando oportunidades – parte um** – válido como instrumento de ratificação da concepção da abertura de um SPA, em que foi possível analisar-se a ideia e verificar-se o seu potencial em tornar-se uma oportunidade real de empreendimento.

Tendo-se em posse os conhecimentos teóricos fundamentais, procurou-se encontrar ferramentas teóricas que servissem de complemento para o entendimento e desenvolvimento dos tópicos de um plano de negócios, com destaque para as seguintes obras:

- **Aidar (2010)** – nesta publicação, a confecção do plano de negócios é sugerida de forma ímpar. Mostrou-se significativa para a revisão do documento final, sendo importante para sintetizar-se alguns excessos e incluir-se informações pertinentes em todas as seções do desenvolvimento;
- **Ajzenal e Cecconello (2007)** – obra de referência para confecção de um plano de negócios que aborda de forma prática e objetiva tópicos essenciais, dentre os quais se destacou o dimensionamento das operações;
- **Kotler (2000)** – esta obra foi utilizada como base dos itens de análise de mercado, estudo da concorrência e satisfação do cliente;
- **Rosa (2007)** – obra fundamental para a construção de planilhas, gráficos e cálculos de índices e indicadores, apresentados no capítulo cinco – **plano financeiro** – e utilizados como base para a elaboração desta seção.

Além destas, três outras produções foram utilizadas no embasamento desta pesquisa, com participação importante na conclusão da mesma:

• **Berto et al. (2012)** - trabalho que **serviu de base e referência para a montagem da estrutura deste;**

normal

• **Chagas (1999)** - referência nacional em termos de empreendedorismo, o livro aborda informações específicas sobre *marketing*, plano de negócios, finanças, administração e organização empresarial. Foi utilizado como suporte aos conhecimentos já assimilados nas outras obras;

• **Hisrich; Peters e Shepher (2009)** – esta publicação forneceu uma visão abrangente e detalhada sobre o processo de criação e expansão de um novo empreendimento, percorrendo sobre todos os elementos do processo de empreender: habilidades gerenciais, abertura global, aquisições e plano de negócios foram alguns dos temas de relevância para esta obra.

Destaca-se que os estudos de **Rosa (2007)** e **Berto et al. (2012)** puderam ser utilizados fielmente como apoio para este trabalho, uma vez que os mesmos apresentaram tópicos comuns ao negócio em epígrafe e que puderam ser adaptados a esta pesquisa sem fazer com que a mesma perdesse o foco do próprio negócio.

Já para a construção e formatação do trabalho, utilizou-se a obra de **Reis et al. (2006)**, a qual forneceu toda a orientação necessária para a elaboração da monografia, de acordo com as diretrizes da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, e ofereceu o conhecimento necessário para que este trabalho seguisse o padrão científico exigido.

2.1 PRINCIPAIS DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Nesta seção, busca-se contextualizar a teoria-base abordada para o entendimento do cenário, da relevância e da construção de um plano de negócios. São analisadas as principais obras citadas e discutidas as ideias mais expressivas acerca dos principais temas desta pesquisa.

2.1.1 Empreendedorismo – Definições

“A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo” (DORNELAS, 2012, p. 19).

Ressalta-se ainda, a definição de Schumpeter:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (SCHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2012, p. 28)

Já empreendedorismo, conforme Morales (2009, p. 8), “é um neologismo derivado da palavra empreendedor” e é definido por Dolabela (1999, p. 75) como “sendo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades e seu universo de atuação”.

Muitos autores se propõem a definir empreendedorismo e, atualmente, pode-se encontrar uma série de elucidações para o tema. Mas, por mais que a literatura existente divirja do conceito de empreendedorismo, não havendo um consenso e uma definição comum a ser utilizada por todos os autores, entende-se que o empreendedorismo é o ato de inovar, de promover mudanças, de enxergar e transformar necessidades em conjunções reais, de mostrar algo jamais visto ou de apresentar uma nova perspectiva para o já existente e de assumir os possíveis riscos e arcar com as consequências das decisões tomadas.

Nos dias de hoje, a formulação a respeito do tema empreendedorismo vem sendo cada dia mais propalada. Diante da vasta gama de oportunidades, surgem indivíduos os quais transformam ideias em realizações, analisando os cenários existentes por perspectivas jamais exploradas, ou, se exploradas, agregando valor aos padrões já existentes.

Conforme Dornelas (2012, p. 7), estes indivíduos possuem “características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem”, logo, são pessoas fomentadas a contribuir com o avanço do desenvolvimento coletivo.

Estas características são capazes de prover transformações substanciais nas estruturas sociais e econômicas, fato que destaca o empreendedorismo de forma ímpar no contexto vivido, sendo, por muitos anos, considerado como “[...] uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX” (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI, 2010).

Dornelas defende que se vive “a era do empreendedorismo”, pois o mesmo ^{sugere} surge.

[...] muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não apenas como mais um modismo, uma vez que [...] são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. (DORNELAS, 2012, p. 8-9)

Interpreta-se que “a era do empreendedorismo”, citada e apoiada por Dornelas, não cria simplesmente novos postos de trabalho, mas sim novas oportunidades de desenvolvimento social e econômico, incitadas pela transformação da sociedade através do pensamento empreendedor.

A figura 1, adaptada de Escrivão Filho (1995, p. 34), mostra a evolução histórica das teorias administrativas e apresenta o atual momento vivido pela sociedade. Nela, pode-se perceber a profunda mudança a qual ocorreu no pensamento administrativo ao decorrer de um século, em que o foco de pensamento transcorreu desde a gerência administrativa, passando por processos, objetivos, planejamento estratégico e

competitividade, chegando ao atual cenário, descrito pelo foco no papel e importância do empreendedor para as sociedades.

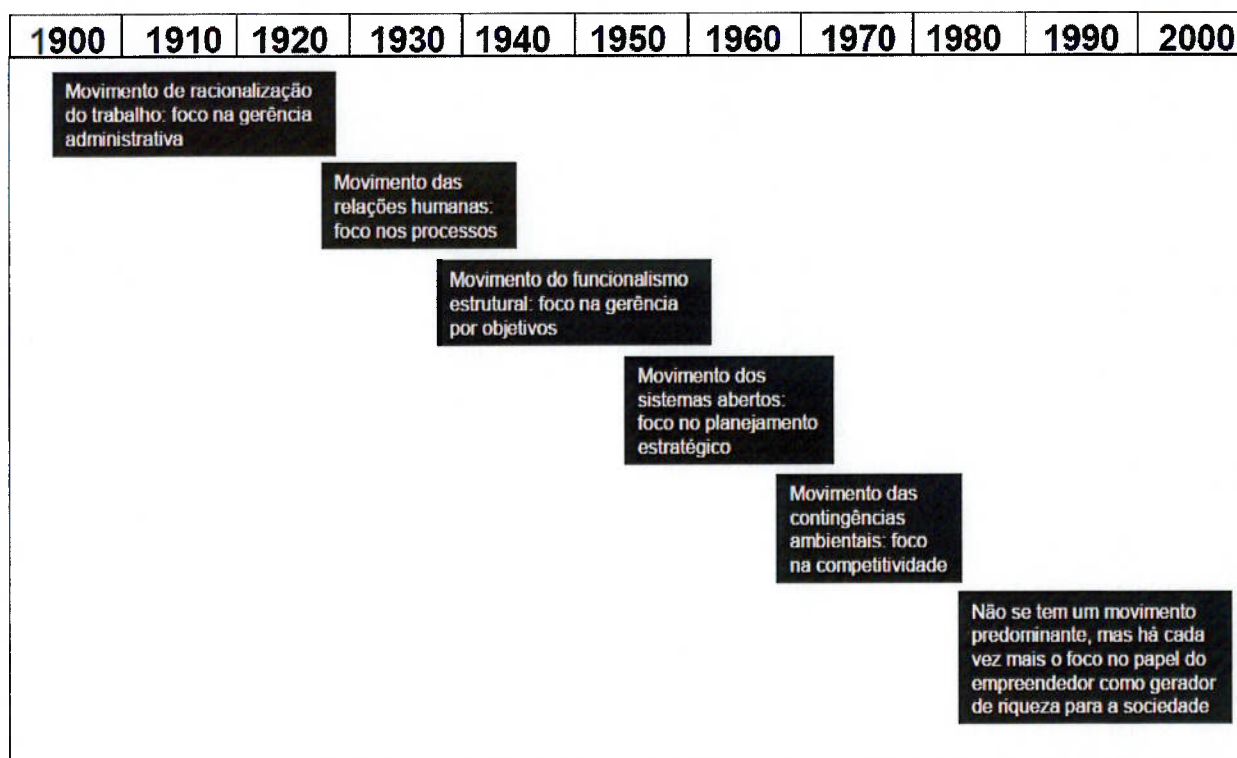


Figura 1 – Evolução histórica das teorias administrativas
 Fonte: adaptada de Escrivão Filho (1995, p. 34) *in Dornelas (2012, p.9)*

Ainda é possível verificar-se que, além da constante necessidade de inovação, a concorrência entre as organizações, muito acentuada nos últimos anos e fruto da busca incessante pela geração de lucro e acúmulo de capital, deixa as instituições mais carentes de sistemas de administração capazes de torná-las competitivas e rentáveis, fazendo com que os seus diretores tenham de estar atentos a novas técnicas de gestão as quais contribuam significativamente para a emergência do empreendedor na comunidade corporativa.

Logo, diante de tudo o que foi exposto, são compreensíveis os motivos pelos quais o empreendedorismo cada vez mais ganha forças no mundo todo e seu crescimento “[...] se acelerou na década de 1990 e aumentou em proporção nos anos 2000, o que pode

ser observado nas ações desenvolvidas relacionadas ao tema” (DORNELAS, 2012, p. 10).

Dornelas elenca alguns exemplos dessas ações, através das quais se pode contemplar, com facilidade, a importância que o tema vem conquistando, tais como:

Programas de incubação de empresas e parques tecnológicos; desenvolvimento de currículos integrados que estimulem o empreendedorismo em todos os níveis, da educação fundamental à pós-secundária; programas e incentivos governamentais para promover a inovação e a transferência de tecnologia; subsídios governamentais para a criação e desenvolvimento de novas empresas; criação de agências de suporte ao empreendedorismo e à geração de negócios; programas de desburocratização e acesso ao crédito para pequenas empresas; desenvolvimento de instrumentos para fortalecer o reconhecimento da propriedade intelectual, entre outras. (DORNELAS, 2012, p. 10)

É possível notar-se que esta série de recursos aplicados ao empreendedorismo ressalta a relevância do tema para a atualidade, o que o transforma em uma forte tendência para os próximos anos.

2.1.2 Empreendedorismo no Brasil

Dornelas entende que:

Em todo o mundo, o interesse pelo empreendedorismo se estende além das ações dos governos nacionais, atraindo também a atenção de muitas organizações e entidades [...], como ocorre na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. Há uma convicção de que o poder econômico dos países depende de seus futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. (DORNELAS, 2012, p. 11)

No Brasil, a concepção anteriormente citada é ratificada e comprovada por Dornelas (2012, p. 14), através da asseveração de que “o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990 quando entidades como Sebrae¹

¹ **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – órgão privado, sem fins lucrativos, que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, por meio de parcerias com os setores público e privado. (Informações retiradas da página do Sebrae na internet).

[...] e Softex² foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo [...].”

A partir de então, pode-se notar uma série de medidas adotadas no país a fim de fomentar o empreendedorismo. A figura a seguir, elaborada pelo autor, mostra alguns exemplos destas providências históricas no Brasil.

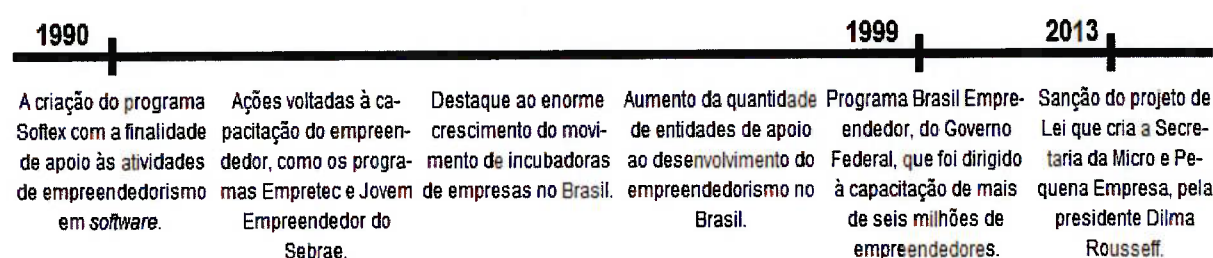


Figura 2 – Medidas a favor do empreendedorismo no Brasil

Fonte: elaborada pelo autor com base em Dornelas (2012, p. 15-17)

Estas são apenas algumas medidas tomadas a favor do empreendedorismo no Brasil, sendo que muitas outras poderiam ser citadas para a ilustração de como o assunto ganhou destaque nas últimas décadas; contudo, é possível verificar-se o atraso de tomada de ações por parte do Governo Federal para incitar o empreendedorismo na população brasileira, sendo que até hoje não há uma doutrina bem estruturada acerca do tema, fato que tem sua parcela de culpa no atraso do crescimento do poder econômico da nação e do desenvolvimento da capacidade empreendedora na população.

Pretende-se sanar este problema com a criação da Secretaria da Micro e Pequena Empresa, a qual terá como responsabilidade a elaboração de políticas de apoio ao empreendedorismo. Espera-se que a nova pasta seja capaz de atender às altas demandas dos empreendedores brasileiros, através de uma boa administração e ações benéficas aos mesmos, tais como a redução da burocracia para a abertura de novas

² **Associação para a Promoção da Excelência do Software Brasileiro** – criada em 1996, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, gestora do Programa Softex, que é um programa prioritário do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação cujo foco é o desenvolvimento de mercados e o aumento sustentável da competitividade da Indústria Brasileira de *Software* e Serviços de Tecnologia da Informação. (Informações retiradas da página da Softex na internet).

empresas e a diminuição de tributos e impostos cobrados, e não represente apenas um pretexto para a criação de quase 70 cargos de comissão e um impacto de R\$ 7,9 milhões no Orçamento de 2013.

2.1.3 O Processo Empreendedor

É certo que ter apenas vontade de tornar-se um empreendedor, uma boa ideia ou vocação para empreender não garante o sucesso do negócio. Estes são apenas alguns elementos (de muitos outros) que contribuem para a decisão de transformar-se em um empreendedor de sucesso. Dornelas defende que:

[...] essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. (DORNELAS, 2012, p. 31)

A figura 3, adequada de Moore apud Dornelas (2012, p.31), mostra alguns dos fatores os quais motivam o processo empreendedor.

Nota-se que o princípio do processo empreendedor é marcado pela inovação amparada pelos fatores pessoais diante de uma oportunidade³, ou seja, neste contexto, inovação, não significa, necessariamente, algo inédito, jamais visto anteriormente, e sim a capacidade de um indivíduo de poder renovar, diversificar, mostrar um novo horizonte ao que já é conhecido.

³ Concorde-se com a concepção de **MOORE e DORNELAS**.

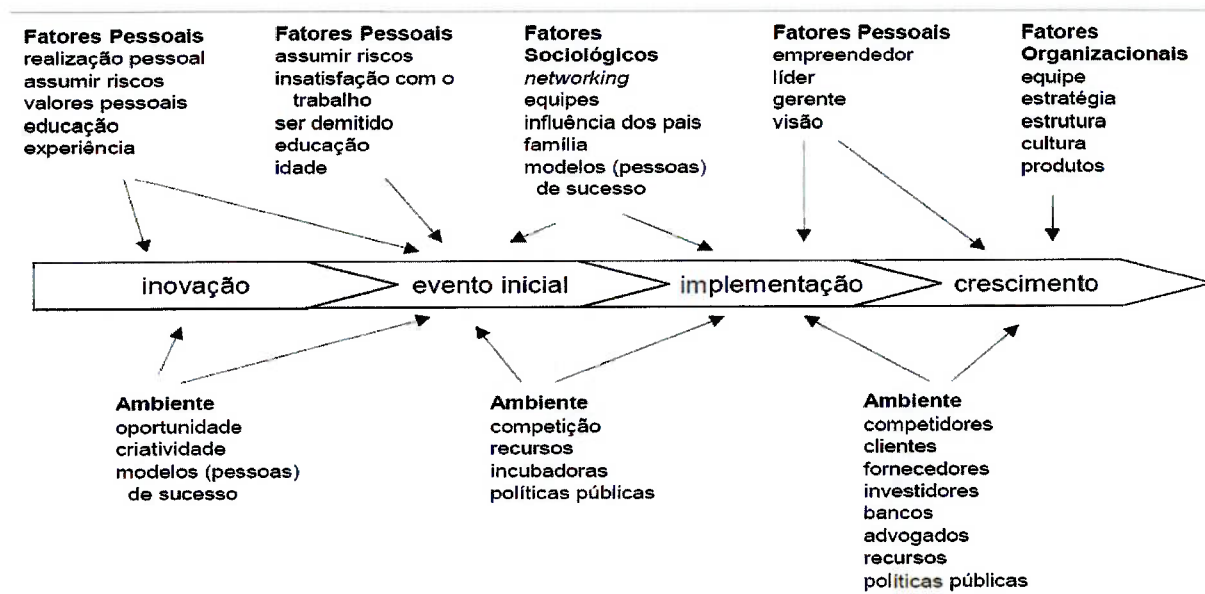


Figura 3 – Fatores que influenciam no processo empreendedor

Fonte: adequada de Moore apud Dornelas (2012, p. 31)

É indiscutível que o processo de inovação é altamente necessário para o sucesso das empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico e social das nações, pois as sociedades estão em constantes mudanças, as quais fazem com que as necessidades das pessoas também sofram essas transformações.

Logo, a partir desta necessidade de mudanças, é possível entender o processo empreendedor, e atribuir-lhe a devida importância no cenário atual. A figura 4, adaptada de Hisrich e Peters apud Dornelas (2012, p. 33), mostra as fases do processo empreendedor.

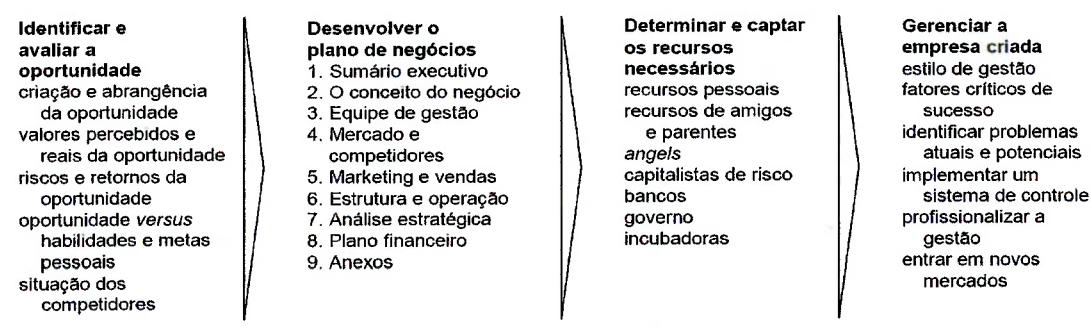


Figura 4 – O processo empreendedor

Fonte: adaptada de Hisrich e Peters apud Dornelas (2012, p. 33)

Analisando-se as fases do processo empreendedor, deve-se entender que a boa ideia é apenas um passo de uma grande e meticulosa caminhada. Caminhada esta iniciada pela identificação e avaliação da oportunidade. Dornelas (2012, p. 34) acredita que “identificar e avaliar uma oportunidade é a parte mais difícil [do processo]...” e cita que:

Existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa ao seu lado. Normalmente você não nota... Quando percebe que ele pode ajudar você, tenta desesperadamente correr atrás do velho e, com as mãos, tenta tocá-lo na cabeça para abordá-lo. Mas quando finalmente você toca na cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho, que vai embora... (DORNELAS, 2012, p. 34)

Evidentemente, não é uma tarefa simples “reconhecer o velho” como uma fonte de ajuda, por mais que ele possa passar pelas pessoas mais de uma vez, e até dar dicas de quem ele é, mas, conforme Dornelas (2012, p. 34), “[...] os empreendedores de sucesso “agarram o velho” com as duas mãos logo no primeiro instante, usufruindo o máximo que podem de sua sabedoria”.

Mesmo sendo uma missão árdua, é logo no princípio que se deve avaliar se a ideia tem potencial para evoluir tornando-se uma oportunidade de sucesso. É necessário distinguir simples ideias de grandes oportunidades.

Mas, como realmente saber se uma ideia tem potencial? Chartier, [1932]⁴ apud Dornelas (2012, p. 47) acredita que “nada é mais perigoso do que uma ideia, quando ela é a única que temos”. Por isso, é necessário sempre ter novas ideias, opções, inovar e identificar novas carências. No entanto, acredita-se que, independentemente da exclusividade, a ideia deve ser bem aplicada, gerando uma oportunidade oriunda da análise das necessidades de um grupo e transformando-se, assim, em uma conjuntura de sucesso.

Dornelas (2012, p. 47) também acredita que a exclusividade das novas concepções é fator que não garante, necessariamente, sucesso ao empreendimento e defende que:

[...] o fato de uma ideia ser ou não única não importa. [...] ideias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes com certeza existirão. [...] o que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de

⁴ ALAIN EMILE CHARTIER (pseudônimo literário de Émile-Auguste Chartier – 1868-1951).

maneira a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie dos seus concorrentes. (DORNELAS, 2012, p. 47)

Logo, é necessário sempre estar atento às carências dos mais diversos mercados, saber identificar e avaliar as oportunidades as quais surgem e revertê-las em benefício de um grupo de pessoas as quais têm precisão por novos produtos ou serviços e condições de fazer com que o empreendedor possa obter o retorno sobre o investimento de seus recursos.

Para diferenciar uma ideia de uma oportunidade potencial é necessário avaliá-la sob várias perspectivas. O quadro abaixo, adaptado pelo autor com base em Dornelas (2012, p. 54-61), apresenta alguns aspectos, sob os quais a oportunidade deve ser examinada.

Quadro 1 - ~~Hoje~~ Critérios para avaliar oportunidades

Critério	Atratividade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial
MERCADO		
"Mercados de maior potencial: apresentam bom potencial de crescimento e boa capilaridade (alcance dos canais de distribuição), logo são mais atrativos para a criação de negócios."		
Necessidades dos clientes:	Identificadas, receptivas, atingíveis.	Sem foco, leal a outros produtos.
Valor gerado aos usuários:	Alto.	Baixo.
Ciclo de vida do produto/serviço:	Período que permite recuperar investimento e obter lucro.	Muito rápido e não permite recuperar investimento e obter lucro.
Estrutura do mercado/concorrência:	Competição não consolidada ou mercado emergente.	Competição consolidada ou mercado maduro, ou ainda, mercado em declínio.
Tamanho do mercado:	Valores acima de R\$50 milhões anuais e poucos players.	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais.
Taxa de crescimento do mercado:	30% a 50% ao ano ou mais.	Menor que 10% ao ano ou decrescendo.
Participação possível no mercado:	Ser líder, 20% ou mais.	Menor que 5%.

(continua)

(conclusão)

ANÁLISE ECONÔMICA		
"É importante que se faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento, pois não adianta simplesmente ser líder de mercado se o retorno financeiro não compensar o esforço empreendido."		
Lucros depois de impostos:	10% a 15% ou mais, com perspectiva duradoura.	Menor que 5%, frágil.
Tempo para ponto de equilíbrio e fluxo de caixa positivo:	Menos de dois anos.	Mais que três anos.
Retorno sobre o investimento:	25% ao ano ou mais.	15% a 20% ou menos.
Necessidade de capital inicial:	Baixa a moderada.	Altos investimentos.
VANTAGENS COMPETITIVAS		
"Vantagens competitivas estão necessariamente ligadas a diferenciais que proporcionam ganho para o consumidor. Isso pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, de criatividade no processo de obtenção do produto, que, ao final, levam a um produto ou serviço de menor custo e, conseqüentemente, de menor preço final."		
Custos fixos e variáveis de produção, marketing e distribuição:	Menores.	Maiores.
Grau de controle dos preços, custos e cadeias de fornecedores e de distribuição:	Moderado a forte.	Fraco.
Barreiras de entrada: alguma regulamentação a favor, vantagem tecnológica, contratual ou legal:	Possui ou pode conseguir.	Nenhuma.
Barreiras de entrada: redes de contato estabelecidas:	Bem desenvolvidas.	Limitadas; inacessíveis.
EQUIPE GERENCIAL		
"De nada adianta identificar uma oportunidade, criar um protótipo de um produto, o mercado ser espetacular e promissor, o empreendedor ter desenvolvido um bom plano de negócios, se ele e sua equipe não estiverem à altura do negócio que está sendo criado."		
Pessoas da equipe:	Experientes, competência comprovada.	Inexperientes, nunca dirigiram negócio parecido.
Formação das pessoas:	Multidisciplinar; habilidades complementares.	Todos com a mesma formação e características.
Envolvimento com o negócio:	Paixão pelo que fazem.	Apenas interesse financeiro (remuneração, benefícios).

Quadro 1 – Critérios para avaliar oportunidades

Fonte: adaptado pelo autor com base em Dornelas (2012, p. 54-61)

Com relação ao segundo passo do processo empreendedor – o desenvolvimento do plano de negócios – é preciso que fique clara a importância desta etapa para o processo, pois, muitas vezes, esta fase é negligenciada, não recebendo a devida atenção.

É o plano de negócios, bem feito, que ratificará e validará, dando suporte à avaliação da oportunidade, a potencialidade da ideia. Além disso, ele servirá de base para as próximas etapas, sendo que será através dele que o empreendedor terá uma visão macro do negócio, e, assim, poderá determinar os recursos necessários para a execução do projeto e sua viabilidade.

Já na fase de determinação e captação de recursos, Dornelas (2012, p. 34) defende que “determinar os recursos necessários é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios”, uma vez que um plano de negócios bem desenvolvido englobará o planejamento de todos os recursos essenciais para a implantação e manutenção da empresa. Após o estabelecimento dos recursos fundamentais, o levantamento dos mesmos deve ocorrer de forma consciente, sempre se avaliando as opções e buscando-se as melhores alternativas para a obtenção de capital, dentre as diversas opções as quais existem nos dias atuais, tais como financiamentos bancários, programas governamentais de desenvolvimento, investidores, recursos pessoais, sociedades, dentre outras.

Por fim, o empreendedor deve gerenciar o negócio com excelência, pois, certamente, terá novas oportunidades e recursos, contudo, também contará com os mais diversos imprevistos e fatores externos súbitos os quais poderão reconduzir o processo empreendedor ao início novamente. Estas eventualidades farão com que o empresário reavalie e revise seu plano de negócios diversas vezes, assim como aprimore seu estilo de gestão, reestruture o negócio, recrute novos membros para equipe ou, por vezes, reduza seu quadro de funcionários, pense em explorar novos produtos e mercados, porém sem perder seu foco, e desenvolva modelos e ações os quais identifiquem os problemas e suas causas e lhe mostrem alternativas para a correção de suas fraquezas.

2.1.4 Planejamento Estratégico – Conceito, Definição e Aplicação

Carvalho (2004, p. 36) sintetiza que “planejar é uma das funções do administrador, seja qual for o tipo da organização em que esteja atuando. É uma das atividades básicas e clássicas que devem ser bem desempenhadas [...]”.

Muito já se falou da importância do planejamento para o sucesso dos negócios, mas, acredita-se que o mesmo deve ser feito de forma a fornecer ferramentas para que o empreendedor conduza a empresa de forma racional. É neste ponto em que se entra no âmbito do planejamento estratégico, o qual, segundo Kotler, é definido como:

[...] o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e crescimento almejados. (KOTLER, 2000, p. 86)

Logo, é possível afirmar que o planejamento estratégico é um processo que visa ao bom entendimento, em caráter multidimensional, e a sintonia dos diversos componentes de um empreendimento, proporcionando ao administrador instrumentos de gestão eficazes e que lhe proverão as ações necessárias para o sucesso do negócio.

Em se tratando de ações, Kotler defende que o planejamento estratégico requer atuação, principalmente, em três áreas-chave:

[...] a primeira é **gerenciar** os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda área-chave envolve a **avaliação** dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira área-chave é a **estratégia**. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos. (KOTLER, 2000, p. 86)

Apoiando-se no tripé de Kotler – **estratégia-gerenciamento-avaliação** – entende-se que o planejamento estratégico deve ser utilizado de forma abrangente, como componente obrigatório em todas as etapas do processo de condução do negócio.

Aproveitando-se de uma das muitas definições do termo estratégia, formulada por Wright; Kroll e Parnell apud Carvalho (2004, p. 37) que entendem que estratégia são os “planos da alta administração para alcançar resultados conscientes com a missão e os objetivos da organização”, ressalta-se que, por mais que o tripé de Kotler esteja sustentado em três bases importantíssimas, é a estratégia que deve ser o elemento principal da estrutura, sendo que o objetivo macro do planejamento estratégico é fazer com que a mesma seja definida e atingida.

Carvalho (2004, p. 39) ainda defende que, além da condução do planejamento estratégico para o alcance das metas, “há também a intensidade com que o mesmo é trabalhado”, sendo este fator tão importante quanto o primeiro.

Allison e Kaye apud Carvalho (2004, p. 39) acreditam que é “muito importante escolher o nível correto de intensidade para as questões de planejamento”, pois esta intensidade terá influência direta nos resultados.

Ratificando-se esta ideia, Carvalho entende que:

Não é muito sensato aplicar um processo extensivo quando a organização requer apenas um planejamento leve ou moderado. Errar na dose pode levar o planejamento a ser interrompido no meio e deixar muitas pessoas sentindo-se frustradas e derrotadas ao invés de motivadas e energizadas. (CARVALHO, 2004, p. 39-40)

Portanto, é notória a importância do planejamento estratégico, porém, o mesmo deve ser utilizado como aliado, de forma consciente, madura e sensata, observando-se os fatores internos e externos da organização, assim como os objetivos da mesma, e na intensidade adequada ao cenário vivido pelo negócio.

O quadro 2 mostra uma classificação sintética dos níveis da intensidade do planejamento estratégico e suas características.

Quadro

Nível do planejamento	Abreviado	Moderado	Abrangente
Tempo disponível	1 ou 2 dias	1 a 3 meses	6 meses ou mais
Profundidade da análise e novas informações a reunir	Pequena ou nenhuma	Alguma	Grande
Resultados básicos perseguidos pelo processo de planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Consenso entre a diretoria e equipe acerca da missão, principais estratégias para o futuro, relação de ações de curto e longo prazos e prioridades gerenciais operacionais. - Direção para que a equipe desenvolva planos operacionais anuais detalhados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consenso entre a diretoria e equipe acerca da missão, principais estratégias para o futuro, relação de ações de curto e longo prazos e prioridades gerenciais operacionais. - Direção para que a equipe desenvolva planos operacionais anuais detalhados. - Articulação do planejamento com objetivos e metas gerenciais e operacionais. - Melhor conhecimento do ambiente onde a organização opera. - Alguma discussão das alternativas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consenso entre a diretoria e equipe acerca da missão, principais estratégias para o futuro, relação de ações de curto e longo prazos e prioridades gerenciais operacionais. - Direção para que a equipe desenvolva planos operacionais anuais detalhados. - Articulação do planejamento com objetivos e metas gerenciais e operacionais. - Melhor conhecimento do ambiente onde a organização opera. - Discussão profunda das alternativas estratégicas.

Quadro 2 – Níveis da intensidade do planejamento

Fonte: adaptado pelo autor com base em Allison e Kaye apud Carvalho (2004, p. 40)⁵

2.1.5 O Plano de Negócios

Tendo-se uma visão mais clara da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social nos dias atuais e da necessidade do planejamento na concepção de um empreendimento, destaca-se a relevância do plano de negócios no processo empreendedor.

⁵ Quadro traduzido por Carvalho, 2004 da obra de ALLISON & KAYE (1997, p. xxiv).

Dornelas (2011, p. 4) acredita que:

[...] para desenvolver um plano de negócios [bem feito e que servirá de apoio ao administrador] é importante entender o que essa ferramenta representa, [sendo o plano de negócios definido como] um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial. (DORNELAS, 2011, p. 4)

Dornelas defende ainda que “empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento” (DORNELAS, 2012, p. 93).

Rosa também ressalta a importância do planejamento e a exemplifica relacionando planejamento com o ato de se fazer uma viagem:

Imagine que você deseja construir uma casa, organizar uma festa, viajar para o campo ou para o litoral. Com certeza, sua intenção é que tudo dê certo, mas, para que isso ocorra, é necessário fazer um cuidadoso planejamento. Preste atenção nesta palavra: **PLANEJAMENTO**. Ou seja, a casa, a festa e a viagem não vão se realizar apenas porque você assim deseja, mesmo que seja um desejo ardoroso. Ideias assim nascem em nossos corações, porém, para que elas se tornem realidade, é preciso construí-las passo a passo. Para que uma viagem aconteça, é necessário escolher o local a ser visitado, decidir o tempo da viagem, quanto dinheiro levar, comprar passagens, reservar hotel, arrumar as malas, entre tantas outras coisas. Se, para uma simples viagem, precisamos fazer tudo isso, imagine quando queremos abrir um negócio. E empreender, muitas vezes, é uma viagem para um lugar desconhecido. (ROSA, 2007, p. 8)

Logo, não há mais dúvidas que o planejamento estratégico e o plano de negócios são itens indispensáveis ao empreendedor e acredita-se que o segundo é uma ferramenta de apoio extremamente útil e necessária, uma vez que, sem planejamento, são mínimas as chances de sucesso.

2.1.5.1 A Importância da Elaboração Criteriosa

Muitos especialistas consideram escrever um plano de negócios uma tarefa altamente intelectualizada. Prova disso é a quantidade cada vez maior de literatura, artigos,

publicações, *sites* especializados e até cursos e programas de capacitação sobre o tema.

Considera-se realmente muito difícil e trabalhosa a elaboração de um plano negócios que contenha todas as informações pertinentes e necessárias e que não seja contaminado pela visão otimista do empreendedor, fazendo com que os dados, principalmente financeiros, estejam fora da realidade.

Esta dificuldade faz com que muitos empreendedores nem iniciem a tarefa ou abandonem a mesma pela metade; todavia, não deve ser fator de desmotivação aos administradores que realmente desejam obter êxito.

Segundo Dornelas (2012, p. 97) o plano de negócios é um facilitador, uma ferramenta de gestão de extrema relevância que “[...] pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade”, pois:

É evidente que apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se assim ocorresse, a arte de administrar não seria mais arte, apenas uma atividade rotineira, onde o *feeling* do administrador nunca seria utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras, que devem ser seguidos por todo o empreendedor. A arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele. Isso é o que se espera de um plano de negócios. Que seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias [...] e, principalmente, que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado. (DORNELAS, 2012, p. 97)

Por conseguinte, mesmo diante de toda a dificuldade existente de se elaborar um bom plano de negócios, o administrador deve se empenhar na tarefa, pois o tempo e intelecto empregados nesta fase serão um investimento valioso para todo o processo o qual segue posteriormente, dado que o mesmo será um instrumento básico de trabalho que facilitará, e muito, os próximos passos da realização das aspirações do empresário.

Outro ponto de destaque, e um erro comum, é que o plano de negócios, uma vez finalizado, não deve ser abandonado. Trata-se de uma ferramenta dinâmica que, por conter a análise de uma série de variáveis, deve estar em constante atualização. Os cenários se alteram e o próprio mercado sofre constantes mudanças: os fornecedores mudam, a visão dos clientes muda, os concorrentes mudam, os colaboradores mudam

e, até mesmo a visão do empreendedor pode mudar. Consequentemente, o modelo concebido deve ser revisado e atualizado sempre que necessário.

Dornelas sintetiza que o plano de negócios deve ser aplicado para atender aos seguintes objetivos da empresa:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio: com o plano de negócios concluído, o empreendedor obterá uma análise de viabilidade econômica do negócio ou unidade empresarial. Essa análise pode ter duas conclusões: o negócio é viável ou não;
- Orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações: já que o plano de negócios é uma ferramenta de gestão estratégica, o seu conteúdo servirá de base para o desenvolvimento da estratégia da empresa;
- Atrair recursos financeiros: o plano de negócios é o cartão de visitas do empreendedor em busca de recursos financeiros. Bancos, fundos de investimento, investidores pessoa física [...] e agências de fomento governamentais, geralmente, solicitam um plano de negócios para analisar a empresa ou oportunidade antes de decidir por análises mais detalhadas. Sem o plano de negócios, dificilmente o empreendedor conseguirá acessar essas fontes de recursos;
- Transmitir credibilidade: empreendedores que desenvolvem planos de negócios para seus empreendimentos são respeitados por entenderem a importância do planejamento para a gestão e o crescimento de uma empresa;
- Desenvolver a equipe de gestão: negócios em fase inicial dificilmente têm recursos suficientes para atrair e pagar salários de mercado a grandes talentos que poderiam compor a gestão da empresa. Um plano de negócios bem estruturado pode servir para o empreendedor negociar com talentos em potencial e, eventualmente atraí-los para o negócio [...].(DORNELAS, 2011, p. 6-7)

2.1.5.2 Desenvolvimento

Preferencialmente, o plano de negócios deve ser desenvolvido na fase inicial do empreendimento, como uma das primeiras atividades de planejamento e gestão.

Recomenda-se que o mesmo seja elaborado logo após o surgimento da ideia, para que sirva de instrumento de ratificação da mesma e base para os próximos passos do projeto, como dito anteriormente.

Todavia, como os cenários e mercados estão em constante mutação, o plano de negócios pode e deve ser revisto em todos os momentos do negócio, principalmente no momento em que surgir uma nova oportunidade ou em qualquer momento de desenvolvimento do mesmo.

Dornelas acredita que não há uma cartilha a qual dite o momento certo de se elaborar o plano de negócios, e que:

A decisão de quando o fazer está relacionada ao objetivo que se quer atingir, à oportunidade que se quer perseguir, ou ao redirecionamento estratégico que se quer dar à empresa. Ao observar o típico ciclo de vida ou de crescimento de uma empresa, pode-se afirmar que o plano de negócios aplica-se em qualquer fase do desenvolvimento da empresa. Porém, os negócios em fase embrionária são os que mais demandam um bom plano de negócios para que a empresa inicie suas operações de maneira estruturada. (DORNELAS, 2011, p. 8)

A figura 5 ilustra o ciclo e as fases do crescimento de uma empresa.

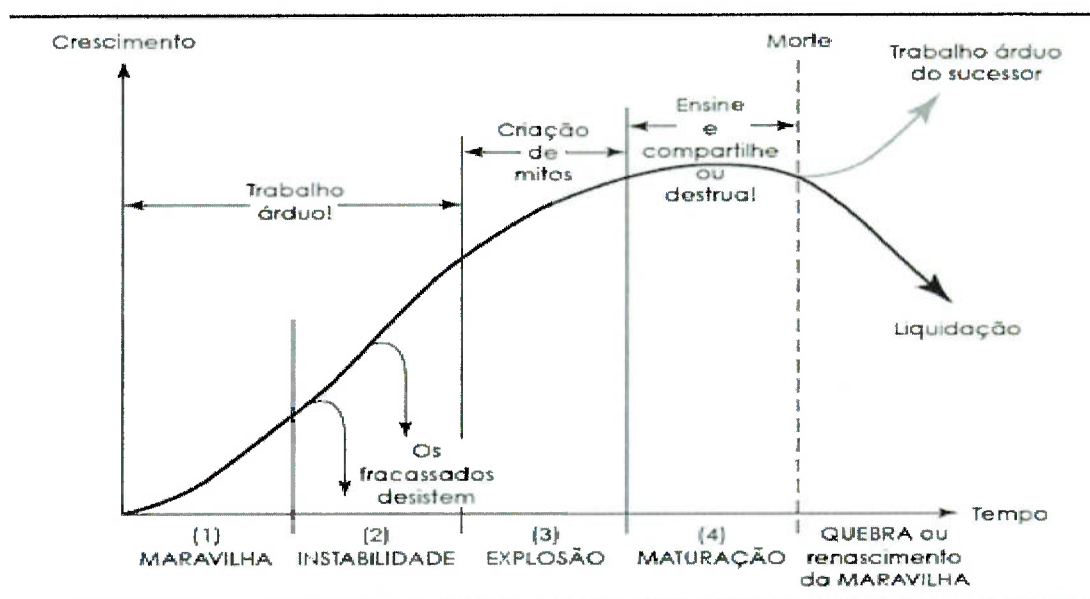


Figura 5 – Ciclos de vida e fases de crescimento de uma empresa

Fonte: Dornelas (2011, p. 8)

2.1.5.3 Estrutura de um Bom Plano de Negócios

Assim como não existe o momento certo para o desenvolvimento, não existe um formato padrão ou um roteiro universal para a confecção de um plano de negócios. Isto deve-se ao fato de cada empreendedor ter a sua visão acerca da organização e sobre os tópicos de gestão, e de cada negócio ter a suas particularidades, como, por exemplo, diferentes mercados, público-alvo, indicadores financeiros, fornecedores e concorrentes, dentre outras.

Há diversas formas de se construir um bom plano de negócios, e a diversidade dos modelos existentes é diretamente proporcional ao número de autores e literaturas sobre o tema. Porém, todos os especialistas concordam que, independentemente da forma que o documento tenha, alguns pontos-chave são indispensáveis, tais como o detalhamento e a caracterização da oportunidade, a análise do mercado, englobando o conhecimento do público-alvo, dos fornecedores e dos concorrentes, a apresentação dos produtos e serviços, a estratégia de *marketing*, o plano operacional e de recursos humanos, o plano financeiro, a avaliação estratégica de cenários e o plano de saída.

Entende-se que, independentemente da estrutura escolhida para a montagem do plano de negócios, os aspectos-chave citados acima deve estar presentes de forma clara, realista e objetiva. Dornelas ainda recomenda:

[...] escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo. Se o leitor for um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, ele dará mais ênfase para a parte financeira do plano. Caso o leitor seja uma instituição de fomento governamental, esta enfocará por que se está requisitando a quantidade de recursos solicitada, em que será aplicada e como a empresa retornará o capital investido. Se for um parceiro, este atenderá mais para a análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Para um fornecedor, será mais importante a saúde financeira da empresa, sua carteira de clientes, a taxa de crescimento do negócio. (DORNELAS, 2012, p. 110-111)

Para os fins a que se propõe esta pesquisa, o modelo de estrutura utilizado será o proposto por Dornelas (2011, 2012) e Rosa (2007).

3 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

“Eu ainda preciso de mais descanso
saudável para trabalhar no meu máximo.
Minha saúde é meu capital principal e eu
tenho e quero administrá-la
inteligentemente.”
Ernest Hemingway, [1954]

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

De acordo com Dornelas (2012, p. 132), “o sumário executivo é a principal seção do plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando e atraindo o leitor para uma leitura com mais atenção e interesse”.

Ainda conforme Dornelas (2012, p. 133), um bom sumário executivo deve conter as respostas para as seguintes perguntas:

- **O quê?** O que é a sua empresa?
Qual é o seu produto/serviço?
- **Onde?** Onde a empresa está localizada?
Onde está seu mercado/clientes?
- **Por quê?** Por que você precisa do dinheiro requisitado?
- **Como?** Como você empregará o dinheiro na sua empresa?
- **Quanto?** De quanto dinheiro você necessita?
Como se dará o retorno sobre o investimento? (DORNELAS, 2012, p. 133)

Logo, baseando-se na estrutura de Dornelas (2012), o sumário executivo do plano de negócios do *SPA Sanitas Per Aqua* é apresentado a seguir.

O Espaço de Saúde *Sanitas Per Aqua* Ltda., comercialmente conhecido como *SPA Sanitas Per Aqua*, é uma empresa que surge a partir da necessidade de atender-se a uma procura cada vez maior por serviços de saúde e bem-estar com alta qualidade.

O objetivo da empresa é ser reconhecida como referência no ramo de saúde e bem-estar, tornando-se um dos maiores e melhores centros de tratamentos saudáveis do Brasil, promovendo assim, a saúde e o conforto de seus clientes e o retorno financeiro desejado pelos seus fundadores.

Diversas estatísticas mostram o crescimento do mercado de saúde e estética no mundo todo, sendo o Brasil um dos países que mais crescem neste segmento, devido à alta da expectativa de vida e da renda da população, que, nos dias atuais, não se preocupa apenas em viver mais, mas sim em viver com maior qualidade de vida.

O grande estresse vivenciado pela população, fruto da rotina tumultuada e desgastante presente nas grandes metrópoles com seu trânsito caótico e crescentes taxas de violência, associado à falta de tempo e lugares apropriados para relaxamento e cuidados fundamentais com a saúde, eleva a tendência de crescimento deste segmento exponencialmente e faz de um *SPA* um potencial investimento.

O público-alvo escolhido é composto por homens e mulheres pertencentes às classes econômicas A e B e que apresentam alguns aspectos sociais e econômicos fundamentais para o sucesso da empresa, como por exemplo, alta renda mensal, bom nível de escolaridade, carreira bem-sucedida e fácil acesso ao local do empreendimento.

A clientela escolhida representa 29% da população brasileira, e por estar mais passível de sofrer as consequências do estresse urbano, busca com maior frequência os serviços de saúde e bem-estar. Ressalta-se também, que a renda mensal elevada desta população permite a aquisição deste tipo de serviços, sem comprometer o orçamento familiar.

A empresa está localizada, de forma estratégica, no município de Sorocaba, uma das mais importantes cidades do estado de São Paulo e que vem recebendo constantes investimentos em urbanização e infraestrutura.

Além do clima propício para a prestação de serviços de saúde e relaxamento, Sorocaba é uma cidade que ainda não sofre de forma acentuada os grandes problemas vivenciados na capital paulista e se desenvolve em ritmo acelerado.

Com uma estrutura completa, moderna e bem equipada, a empresa pretende oferecer serviços personalizados de tratamentos completos para emagrecimento, estética e relaxamento em um ambiente diferenciado, limpo, discreto e organizado.

A equipe gerencial apresenta as competências necessárias para a administração de um empreendimento deste segmento. Os sócios possuem boa formação, experiência profissional e ótimas referências no mercado de atuação.

Para o início das operações, será necessário um investimento total de R\$ 642.237,00, que será empregado para a aquisição de máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, reformas, adequação do espaço à legislação vigente e cobertura do caixa nos primeiros meses de operação.

Segundo as projeções financeiras dos sócios, a empresa tem capacidade de obter índices anuais mínimos de 3,75% de lucratividade e 14,25% de rentabilidade (no pior cenário) e o retorno do investimento se dará em, no máximo, sete anos (também no pior cenário). Trabalhando em um cenário projetado como normal, a empresa tem capacidade de alcançar lucratividade anual de até 10% e o retorno de investimento em, no máximo, três anos.

3.2 RAZÃO SOCIAL, NOME FANTASIA E LOGO DA EMPRESA

A razão social do SPA é: Espaço de Saúde *Sanitas Per Aqua* Ltda.

O nome fantasia utilizado para a divulgação e propaganda do negócio será *SPA Sanitas Per Aqua*.

A figura 6 mostra o logo da empresa.



Figura 6 – Logo da empresa

Fonte: elaborado pelos sócios do *Sanitas Per Aqua*

3.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O *SPA Sanitas Per Aqua* é um espaço de cuidados para a saúde que foi criado com a finalidade de atender à crescente procura por saúde e bem-estar. Nos dias atuais, cada vez mais, as pessoas estão preocupadas em levar uma vida saudável, e, com o aumento da expectativa de vida, viver melhor. Através do atendimento personalizado e da equipe de profissionais altamente qualificados e motivados, que a diferenciam de seus principais concorrentes, a empresa procura prestar os seus serviços de forma a alcançar a excelência, formando laços e mantendo relações de benefícios mútuos com seus clientes.

3.4 VISÃO DA EMPRESA

Ser reconhecida como referência no ramo de saúde e bem-estar e tornar-se um dos maiores e melhores centros de tratamento saudáveis do Brasil.

3.5 MISSÃO DA EMPRESA

Proporcionar aos consumidores uma experiência de saúde e bem-estar única, fazendo com que as necessidades dos clientes sejam as necessidades da empresa, oferecendo nível de excelência no atendimento.

3.6 OBJETIVOS DA EMPRESA

- Ser reconhecida como referência no ramo de saúde e bem-estar em, no máximo, sete anos e meio;
- Tornar-se um dos maiores e melhores centros de tratamentos saudáveis do Brasil em quinze anos;
- Promover a saúde e o bem-estar de todos os seus clientes todos os dias;
- Prestar atendimento com alto nível de excelência e satisfação dos clientes todos os dias;
- Obter o retorno sobre o investimento em, no máximo, quatro anos.

3.7 PRINCÍPIOS E VALORES CORPORATIVOS

- Transparência nos relacionamentos;
- Qualidade;
- Limpeza e higiene;
- Excelência no atendimento;
- Respeito às pessoas e ao meio-ambiente;
- Confiança;
- Discrição.

3.8 PRINCIPAIS BARREIRAS ENFRENTADAS PELA EMPRESA

- Devido a uma maior preocupação em se viver mais e melhor e ao crescimento expressivo do mercado de serviços estéticos, a concorrência tende a ser muito grande e diversificada, podendo surgir novos concorrentes com facilidade;
- As pessoas que buscam estes tipos de serviços, geralmente, são bem exigentes e requerem um atendimento no mais alto nível de qualidade e satisfação;
- O atual momento de incertezas, vivido no país e na economia, pode fazer com que a procura por estes serviços caia ou com que haja muita dificuldade em se ampliar mercado;
- A complexidade de inovação tecnológica e de desenvolvimento de novos serviços estéticos, os quais, em geral, demandam alto investimento em aparelhos e equipamentos;

- O cenário de crise internacional e a instabilidade da moeda estrangeira, que dificultam a compra de equipamentos e produtos, os quais, em sua maioria, são importados.

3.9 SETOR DE ATIVIDADE DA EMPRESA

O *SPA Sanitas Per Aqua* está enquadrado como prestador de serviços de saúde e estética.

3.10 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS PRESTADOS

Para que as necessidades dos clientes sejam atendidas, são ofertados três tipos de serviços distintos, os quais garantirão o foco do estabelecimento no seu público-alvo e atenderão à procura destes consumidores. A principal preocupação é prestar serviços com excelência em qualidade e atendimento.

Para garantir este nível de excelência, a empresa deverá realizar estes serviços com um bom atendimento ao cliente, profissionais bem treinados, qualificados e em constante inovação e atualização, produtos de boas marcas e com altíssima qualidade e em um ambiente projetado e pensado para proporcionar conforto, segurança e bem-estar, para que, desta forma, ofereça aos seus clientes mais do que serviços estéticos, e sim uma experiência de saúde, bem-estar e relaxamento.

Conforme proposto por Berto et al. (2012, p. 45), o foco da empresa deve ser “o “foco do cliente” e não “foco no cliente”, pois a mesma deve estar preocupada “em conhecer e entender as necessidades dos [...] consumidores[,] para assim poder atendê-las da melhor forma possível”.

Portanto, pensando nas necessidades do público-alvo escolhido, foram definidos os seguintes serviços:

- **Tratamento para Emagrecimento:** este tratamento foi pensado para os clientes que procuram o *SPA* com a necessidade de perder ou manter o peso. Está incluso no escopo de fornecimento (por diária): seis refeições balanceadas e elaboradas por nutricionista, de acordo com o objetivo de cada cliente; avaliação nutricional com elaboração de cardápio personalizado; avaliação psicológica com indicação de tratamentos, se necessário; avaliação física com o *personal trainer* e elaboração do treino de atividade física específico; atividades físicas diversas, de acordo com o treino proposto; avaliação estética e tratamentos de redução de medidas corporais e gordura localizada; palestras educativas com os profissionais consultados e uma massagem ou limpeza de pele;

- **Tratamento Estético:** este tratamento foi pensado para os clientes que procuram o *SPA* com a necessidade de se submeter a tratamentos estéticos. Está incluso no escopo de fornecimento (por diária): quatro refeições balanceadas e elaboradas por nutricionista; avaliação nutricional com elaboração de cardápio personalizado e dicas de alimentação para a manutenção da boa aparência da pele, cabelos e unhas; avaliação psicológica com dicas de atitudes para manter a autoestima elevada e a saúde de espírito e indicação de tratamentos, caso a preocupação estética tenha se tornado uma obsessão; avaliação física com o *personal trainer* e dicas de atividades físicas para manter a saúde corporal; participação de atividades físicas básicas, caso seja do interesse do paciente; avaliação estética com dicas e tratamentos de redução de medidas corporais e gordura localizada; limpeza de pele, corte de cabelo e barba (para os homens), corte de cabelo e maquiagem (para as mulheres), depilação com cera, manicure e pedicuro, *design* de sobrancelha e duas massagens;

- **Tratamento para Relaxamento:** este tratamento foi pensado para os clientes que procuram o *SPA* com a necessidade de relaxar e se livrar da rotina do dia-a-dia. Está incluso no escopo de fornecimento (por diária): quatro refeições balanceadas e elaboradas por nutricionista; avaliação nutricional com elaboração de cardápio

personalizado e dicas para uma alimentação saudável, que mantenha a disposição e afaste o estresse; avaliação psicológica com dicas de atitudes para relaxamento e diminuição da ansiedade e indicação de tratamentos, caso necessário; avaliação física com o *personal trainer* e dicas de atividades físicas; realização de atividades físicas leves, como, por exemplo, caminhada, meditação, aula de ioga e alongamento; três tipos de massagens diferentes e banho de ofurô; manicure e pedicuro com esquadra; uma limpeza de pele ou corte de cabelo e barba (para os homens) ou corte de cabelo e maquiagem (para as mulheres). Opções de massagem oferecidas: *shiatsu*, massagem desportiva, massagem clássica, pedras quentes ou “*hot stones*”, massagem *abhyanga*.

3.10.1 Garantias Oferecidas na Prestação dos Serviços

Para que a empresa possa alcançar os seus objetivos e prestar os serviços da forma a qual se propõe, deve sempre garantir a preocupação constante com a higiene e segurança dos clientes; a utilização de instrumentos devidamente esterilizados e higienizados; a utilização de produtos de qualidade, certificados pelo órgão regulador e dentro do prazo de validade; a prestação de serviços por profissionais qualificados e habilitados a lidar com instrumentos pequenos e pontiagudos e/ou cortantes e os mais variados equipamentos, com alto senso estético e ótima capacidade de comunicação para interagir com o cliente, oferecendo dicas e sugestões, caso solicitado.

3.11 FORMA JURÍDICA

A organização é constituída sob o regime de **empresa de quotas de capital de responsabilidade limitada**, ou seja, na forma jurídica de sociedade limitada, na qual “a

responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social” (DORNELAS, 2012, p. 224).

Os dois sócios-fundadores têm o valor total de cotas dividido entre si e respondem integralmente pela integralização do capital social.

3.12 ESTRUTURA LEGAL E ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

A organização está enquadrada no regime tributário diferenciado do **Simples Nacional**, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos o qual abrange a participação de todos os entes federados, tais como União, Estados, Distrito Federal e Municípios e está previsto na **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**⁶.

3.13 LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA EXIGIDA PARA O FUNCIONAMENTO

Para a abertura da empresa, buscou-se atender à legislação vigente em todos os aspectos. Desde o cumprimento das normas para instalações até os requisitos de contratação de profissionais específicos, tudo foi feito de forma legal e com a preocupação em se manter a segurança e qualidade dos clientes e profissionais.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2010), algumas exigências legais devem ser respeitadas no início do funcionamento de um estabelecimento deste ramo, como, por exemplo:

- **Decreto Estadual nº 12.342, de 27 de setembro de 1978** - Código sanitário estadual (seção V - art. 217 a 221);

⁶ Informações retiradas da página da **Receita Federal** na internet.

- **Decreto nº 44.577, de 07 de abril de 2004** - Institui o código sanitário do município de São Paulo, disciplina o cadastro municipal de vigilância sanitária e estabelece os procedimentos administrativos de vigilância em saúde;
- **Lei Federal nº 6.360, de 23 de setembro de 1976** - Dispõe sobre a vigilância sanitária de medicamentos, drogas, cosméticos, saneantes e outros;
- **Portaria SMS.G nº 1.902, de 16 de dezembro de 2006** - Dispõe sobre o cadastro municipal de vigilância sanitária, bem como disciplina os procedimentos administrativos decorrentes da constatação de infrações sanitárias;
- **Resolução ANVISA nº 79, de 28 de agosto de 2000** - Estabelece a definição e classificação de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes e outros com abrangência neste contexto.

3.14 FONTES DE RECURSOS INICIAIS

Todos os recursos necessários para a implantação da estrutura e início das operações do espaço são oriundos de investimentos dos dois sócios, conquistados através de fatores pessoais, como, por exemplo, economias pessoais, utilização de verbas rescisórias e FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e venda de imóveis e veículos.

3.15 EQUIPE GERENCIAL

A equipe gerencial da empresa é, inicialmente, composta pelos dois sócios e fundadores com diferente participação financeira na empresa e com cotas de responsabilidade limitada.

Até que a organização alcance um nível financeiro estável e satisfatório, os sócios serão os responsáveis pelo gerenciamento e pela gestão de todo o empreendimento.

O quadro 3 mostra um resumo das qualificações e principais atribuições e responsabilidades dos dois sócios.

Thiago Linha

Nome do sócio:	Tiago Sartarello Moderno
Participação acionária:	60%
Formação acadêmica:	Graduado em Engenharia Mecânica, com cursos de especialização na área de Gestão e Administração. Cursando MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade.
Experiência profissional:	Trabalhou durante dez anos na Johnson & Johnson, nas áreas de compras e gestão da qualidade, atingindo o nível de supervisor compras e, posteriormente, supervisor de gestão e garantia da qualidade.
Principais responsabilidades:	Será o responsável legal do SPA. Terá sob a sua responsabilidade as tarefas administrativas, tais como: a compra de materiais necessários, as contas a pagar e a receber, a obtenção e manutenção das licenças de funcionamento, a contratação de serviços diversos, as atividades de departamento pessoal e todas as demais tarefas de administração e gestão.
Pró-labore inicial:	R\$ 7.500,00
Nome do sócio:	Sócia
Participação acionária:	40%
Formação acadêmica:	Graduada em Medicina com especialização em Dermatologia e diversos cursos na área de Estética e Cosmetologia.
Experiência profissional:	Trabalhou durante quase quinze anos em clínicas de estética renomadas (Onodera, Renóv SPA e EspaçoLaser) e com atendimento em consultórios médicos e hospitais referência em dermatologia.
Principais responsabilidades:	Será a responsável técnica da empresa, cuidando de toda a área de supervisão dos tratamentos estéticos e aplicações, prescrição de produtos, contratação de profissionais, busca de novos serviços, produtos e equipamentos.
Pró-labore inicial:	R\$ 6.500,00

Quadro 3 – Dados e atribuições da equipe gerencial

Fonte: elaborado pelos sócios do *Sanitas Per Aqua*

3.16 EQUIPE OPERACIONAL - NECESSIDADE DE PESSOAL

Os sócios acreditam que as pessoas são o principal recurso da organização e que o maior diferencial da empresa é o bom atendimento prestado por todos os seus colaboradores.

Para que os serviços ofertados atinjam o nível de excelência desejado, os profissionais são selecionados de forma criteriosa no mercado de trabalho, com base em sua formação, experiência e perfil profissional.

O quadro de profissionais necessários é, inicialmente, composto por:

- Dois nutricionistas;
- Dois psicólogos;
- Um *personal trainer*;
- Dois assistentes de educação física;
- Dois fisioterapeutas massagistas;
- Dois esteticistas;
- Um assistente de esteticista;
- Um cabelereiro e maquiador;
- Uma manicure e pedicuro;
- Um cozinheiro;
- Um auxiliar de cozinha;
- Uma recepcionista;
- Uma secretária;

- Um auxiliar administrativo.

3.16.1 Descrição dos Cargos e Principais Atribuições

As principais atribuições de cada profissional foram estabelecidas de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), conforme as diretrizes do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)⁷:

CARGO: Nutricionista

CBO: 2237-10

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: responsável por prestar assistência nutricional aos pacientes, planejando, organizando, administrando e avaliando as unidades de alimentação e nutrição. Promover programas de educação nutricional e elaboração de cardápios. Supervisionar o preparo de refeições.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: ensino superior completo em nutrição com registro no Conselho Regional de Nutricionistas (CRN). Experiência de três a cinco anos como nutricionista. Sólidos conhecimentos na área e experiência em planejamento alimentar e supervisão de cozinha. Conhecimento na área de estética será considerado como diferencial.

CARGO: Psicólogo

CBO: 2515-10

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: estudar, pesquisar e avaliar o desenvolvimento emocional dos pacientes, com a finalidade de análise, tratamento, orientação e educação. Diagnosticar e avaliar os distúrbios emocionais e mentais, principalmente os distúrbios relacionados à alimentação e aos transtornos compulsivos. Investigar os fatores inconscientes do comportamento individual e grupal, tornando-os conscientes. Promover programas de orientação e educação para os pacientes.

⁷ Informações retiradas da página do MTE na internet.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: ensino superior completo em psicologia com registro no Conselho Regional de Psicologia (CRP). Experiência de três a cinco anos como psicólogo. Sólidos conhecimentos em tratamentos de transtornos alimentares e obsessivos. Conhecimento na área de estética será considerado como diferencial.

CARGO: *Personal Trainer*

CBO: 2241-20

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: avaliar e supervisionar o preparo físico dos pacientes. Desenvolver atividades físicas. Ensinar técnicas desportivas e tratamentos especializados em diferentes esportes. Instruir acerca dos princípios e regras de cada aparelho de ginástica ou esporte. Acompanhar as práticas desportivas. Promover programas de orientação e educação para os pacientes.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: ensino superior completo em educação física com registro no Conselho Regional de Educação Física (CREF). Experiência de três a cinco anos como professor de educação física ou preparador físico. Sólidos conhecimentos em preparação de atividades correlacionadas com a área. Conhecimento na área de estética será considerado como diferencial.

CARGO: Assistente de Educação Física

CBO: 2241-25

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: auxiliar o *personal trainer* na elaboração da avaliação física e na elaboração do treino personalizado. Acompanhar e orientar os pacientes na realização das atividades físicas.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: ensino superior completo ou cursando (a partir do terceiro ano) em educação física. Experiência como instrutor de educação física ou em funções correlatas.

CARGO: Fisioterapeuta massagista

CBO: 3221-20

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: aplicar procedimentos estéticos e terapêuticos manipulativos, energéticos e vibracionais. Realizar massagens estéticas e terapêuticas.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: cursos de especialização em técnicas de massagem. Experiência de três a cinco anos em grandes centros de fisioterapia, salões ou centros de estética desenvolvendo as funções de fisioterapeuta massagista.

CARGO: Esteticista

CBO: 3221-30

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: aplicar procedimentos estéticos e terapêuticos manipulativos, energéticos e vibracionais. Realizar tratamentos faciais e corporais.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: curso técnico completo ou superior cursando em estética e cosmetologia mais cursos de especialização em estética. Experiência de três a cinco anos em grandes salões ou centros de estética desenvolvendo as funções de esteticista.

CARGO: Assistente de esteticista

CBO: 3221-30

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: assistir os esteticistas nas tarefas diárias. Conduzir clientes aos locais de tratamento. Auxiliar os esteticistas disponibilizando materiais e equipamentos. Organizar locais de trabalho. Manter a limpeza e higiene e a segurança do local de trabalho. Esterilizar equipamentos.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: curso técnico cursando em estética e cosmetologia. Experiência de seis meses em grandes salões ou centros de estética será considerada como diferencial.

CARGO: Cabelereiro e maquiador

CBO: 5161-10

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: tratar da estética e saúde e aplicar produtos químicos e específicos para cuidar dos cabelos. Analisar o perfil facial do cliente. Propor tipos de corte. Efetuar cortes de cabelo. Compor e aplicar maquiagens.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: cursos de especialização em corte e tratamento de cabelos e maquiador. Experiência de um a três anos em grandes salões ou centros de estética desenvolvendo as funções de cabelereiro e maquiador.

CARGO: Manicure e pedicuro

CBO: 5161-20

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: cuidar do tratamento e beleza das unhas das mãos e dos pés, efetuando cortes, tratamentos, hidratação e aplicação de produtos específicos para as mãos e pés.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: cursos de qualificação na área. Experiência de um ano em grandes salões ou centros de estética desenvolvendo as funções de manicure e pedicuro.

CARGO: Cozinheiro

CBO: 5132-05

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: organizar e supervisionar os serviços de cozinha. Planejar cardápios e elaborar o pré-preparo, o preparo e a finalização de alimentos, observando métodos de preparação e padrões de qualidade dos alimentos. Preparar a lista de alimentos para compra.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: cursos de qualificação na área. Experiência de dois anos em grandes restaurantes, hotéis, hospitais, dentre outros, desenvolvendo as funções de cozinheiro.

CARGO: Auxiliar de cozinha

CBO: 5135-05

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: auxiliar o cozinheiro em todos os serviços de cozinha. Preparar as mesas, dispor os alimentos e atender os pacientes.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: ensino fundamental completo ou cursando e alguma experiência profissional, preferencialmente na área. Boa apresentação pessoal.

CARGO: Recepcionista

CBO: 4221-05

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes. Prestar atendimento telefônico e fornecer informações. Marcar visitas ou consultas e receber os clientes ou visitantes. Averiguar suas necessidades e dirigir ao lugar ou às pessoas procurados. Agendar serviços. Observar normas internas de segurança, conferindo

documentos e idoneidade dos clientes e notificando seguranças sobre presenças estranhas. Organizar informações e planejar o trabalho do cotidiano.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: ensino médio completo. Experiência de um ano em atendimento ao público e telefônico. Conhecimentos em rotinas administrativas e informática. Fluência em língua portuguesa e boa comunicação e apresentação pessoal. Desejável inglês nível intermediário.

CARGO: Secretária

CBO: 3515-05

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: facilitar as tarefas em toda a organização, auxiliando os profissionais a realizar as tarefas administrativas. Cuidar de toda a agenda do espaço e do correto atendimento aos clientes.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: ensino médio completo. Experiência de um ano em atendimento ao público e telefônico. Conhecimentos em rotinas administrativas e informática. Fluência em língua portuguesa e boa comunicação e apresentação pessoal.

CARGO: Auxiliar administrativo

CBO: 4110-10

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO: executar os serviços de apoio administrativo nas áreas de recursos humanos, administração, controladoria, finanças e logística. Atender fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços. Tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Receber e armazenar os produtos comprados. Fazer serviços bancários e demais atividades de administração e controle.

QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS: ensino técnico na área de administração, gestão, economia ou finanças. Experiência de um ano na área de administração. Bons conhecimentos em rotinas administrativas e operações de administração, contabilidade, informática e *marketing*.

3.16.2 Plano Salarial e de Benefícios

Todos os colaboradores são contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e gozam de todos os benefícios exigidos pela legislação trabalhista vigente.

Os salários pagos a todos os profissionais foram determinados de acordo com pesquisas salariais de mercado, principalmente considerando-se a remuneração paga na região e pelos concorrentes, e respeitam os pisos estabelecidos pelas convenções coletivas de trabalho de cada categoria profissional.

Os sócios são remunerados em regime de pró-labore, de acordo com a sua participação acionária na sociedade e, até que o negócio comece a dar o lucro esperado, estarão limitados a receber este valor.

Com relação aos benefícios oferecidos, pode-se destacar:

- Salário base compatível com o mercado e com as qualificações dos profissionais;
- Alimentação no próprio espaço, com direito a acompanhamento nutricional personalizado;
- Seguro de vida em grupo;
- Vale transporte, considerando-se as conduções necessárias para o trajeto casa-trabalho e os valores das tarifas atuais praticadas;
- Atendimento personalizado, com os profissionais do espaço, totalmente gratuito;
- Direito a utilização do espaço com a família três vezes por ano;
- Bonificação de 2% sobre o salário base por bom desempenho profissional.

3.16.2.1 Custos com a Folha de Pagamento e Benefícios

O custo mensal com a folha de pagamento e os benefícios oferecidos aos colaboradores totaliza **R\$ 61.319,20**.

Neste custo estão inclusos:

- O salário mensal;
- Todos os encargos trabalhistas incidentes sobre os salários mensais;
- O vale transporte (ou auxílio transporte) no valor mensal de R\$ 156,00 (referente à tarifa diária de R\$ 6,00, paga por 26 dias de trabalho). Ressalta-se que este valor também é pago para os colaboradores que não utilizam o sistema de transporte público, a fim de auxiliá-los com as despesas de locomoção ao trabalho;
- A bonificação de 2% sobre o salário base por bom desempenho profissional, que, será paga para os colaboradores que desempenharem bem as suas atividades, levando em conta a assiduidade dos profissionais.

Os custos mensais com folha de pagamento e benefícios são descritos na tabela 1.

Tabela 1 – Folha de pagamento mensal do SPA Sanitas Per Aqua



Folha de Pagamento Mensal - Espaço de Saúde Sanitas Per Aqua Ltda.

Nº	Função	CBO	Centro de Custo	Remuneração Mensal [R\$]	Encargos Trabalhistas [%]	Vale Transporte	Bonificação [2%]	Total Geral Folha de Pagamento
1	Nutricionista	2237-10	Direto	R\$ 3.000,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 60,00	R\$ 5.626,80
2	Nutricionista	2237-10	Direto	R\$ 3.000,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 60,00	R\$ 5.626,80
3	Psicólogo	2515-10	Direto	R\$ 3.230,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 64,60	R\$ 6.046,23
4	Psicólogo	2515-10	Direto	R\$ 3.230,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 64,60	R\$ 6.046,23
5	Personal Trainer	2241-20	Direto	R\$ 2.680,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 53,60	R\$ 5.043,26
6	Ass. Educação Física	2241-25	Direto	R\$ 1.480,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 29,60	R\$ 2.854,93
7	Ass. Educação Física	2241-25	Direto	R\$ 1.480,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 29,60	R\$ 2.854,93
8	Massagista	3221-20	Direto	R\$ 1.790,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 35,80	R\$ 3.420,24
9	Massagista	3221-20	Direto	R\$ 1.790,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 35,80	R\$ 3.420,24
10	Esteticista	3221-30	Direto	R\$ 1.700,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 34,00	R\$ 3.256,12
11	Esteticista	3221-30	Direto	R\$ 1.700,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 34,00	R\$ 3.256,12
12	Ass. de Esteticista	3221-30	Direto	R\$ 710,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 14,20	R\$ 1.450,76
13	Cabelereiro/Maquizador	5161-10	Direto	R\$ 1.090,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 21,80	R\$ 2.143,72
14	Manicure/Pedicuro	5161-20	Direto	R\$ 850,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 17,00	R\$ 1.706,06
15	Cozinheiro	5132-05	Indireto	R\$ 900,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 18,00	R\$ 1.797,24
16	Aux. de Cozinha	5135-05	Indireto	R\$ 690,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 13,80	R\$ 1.414,28
17	Recepcionista	4221-05	Indireto	R\$ 750,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 15,00	R\$ 1.523,70
18	Secretária	3515-05	Indireto	R\$ 1.230,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 24,60	R\$ 2.399,03
19	Aux. Administrativo	4110-10	Indireto	R\$ 700,00	80,36%	R\$ 156,00	R\$ 14,00	R\$ 1.432,52
TOTAIS				R\$ 32.000,00		R\$ 2.964,00	R\$ 640,00	R\$ 61.319,20

Fonte: informações dos sócios do Sanitas Per Aqua

3.16.2.2 Composição dos Encargos Trabalhistas

Frisa-se que todos os vínculos empregatícios são firmados respeitando-se a CLT e a legislação vigente, portanto, todos os encargos trabalhistas são honrados conforme a lei em vigor.

Para a determinação dos encargos trabalhistas incidentes sobre a folha de pagamento, levou-se em consideração o regime tributário diferenciado do Simples Nacional, no qual a empresa está enquadrada. A alíquota de **80,36%** representa todos estes encargos, ou

seja, representa um percentual sobre o salário bruto mensal que define o valor total dos encargos trabalhistas, e foi definida conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Composição dos encargos trabalhistas

Tabela A - Encargos Básicos		Alíquota [%]
1	INSS	-
2	SESI/SESC	-
3	SENAI/SENAC	-
4	SEBRAE	-
5	INCRA	-
6	Salário-Educação	-
7	RAT - Risco de Acid. de Trab.	-
8	FGTS	8,00
TOTAL		8,00

Tabela B - Encargos que Recebem a Incidência da Tabela		Alíquota [%]
1	Repouso Semanal Remunerado	23,19
2	Férias	12,67
3	Feriados	4,34
4	Aviso Prévio Indenizado	10,86
5	Auxílio-Doença (15 dias)	1,90
6	13º Salário	10,86
7	Licença-Paternidade	0,02
TOTAL		63,84

Tabela C - Encargos Sociais Rescisão - FGTS		Alíquota [%]
1	Multa Rescisória de 40% FGTS	2,10
2	Adicional 10% Lei nº 110/01	1,31
TOTAL		3,41

Definição da Alíquota Única		
1	Incidência da Tabela "A" sobre a Tabela "B" - $=(0,08 * 0,6384)$	5,11%
2	Tabela "A"	8,00%
3	Tabela "B"	63,84%
4	Tabela "C"	3,41%
TOTAL		80,36%

Fonte: Delphin Contabilidade, 2013

3.17 EQUIPE OPERACIONAL - PROGRAMA MOTIVACIONAL

Entende-se que uma das melhores formas de conquistar os clientes e alcançar as metas e objetivos da empresa, é a manutenção de altos índices de motivação da equipe de colaboradores e o constante desenvolvimento dos mesmos.

Para que a equipe de profissionais estivesse motivada e, por consequência, prestasse um bom atendimento aos clientes, a empresa desenvolveu um programa de motivação no qual os colaboradores são envolvidos nas decisões e compartilham dos objetivos de suas áreas.

O pagamento da remuneração por bom desempenho também visa motivar as pessoas a desenvolverem bem o seu trabalho e estarem fomentadas a buscar sempre o melhor, e há intenção, por parte dos sócios, de aumentar o valor desta bonificação para 10%, a partir do alcance de bons resultados financeiros nos anos subsequentes.

Acredita-se também, que a equipe deve ser constantemente desenvolvida e atualizada. Logo, a companhia tem um programa de desenvolvimento, que auxilia seus colaboradores com uma ajuda financeira para a realização de cursos e treinamentos na área de atuação.

3.18 LOCALIZAÇÃO E INFRAESTRUTURA

A localização e a infraestrutura do espaço também foram pensadas de forma a caracterizar o propósito da empresa.

Sorocaba é um dos mais importantes municípios do estado de São Paulo, depois da capital. Na última década, o município recebeu importantes investimentos em urbanização nas ruas e avenidas e tornou-se um dos mais importantes polos industriais do interior do estado de São Paulo.

Segundo o *síte* Wikipédia, a cidade de Sorocaba possui um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) elevado (0,828) e é “o oitavo município brasileiro e o quarto mercado consumidor do estado fora da região metropolitana da capital [...] e a 29ª cidade brasileira com maior potencial de consumo” (WIKIPÉDIA, 2013). Além disso, “é a quarta maior cidade paulista a receber novos investimentos e uma das maiores do país, figurando na lista das trinta cidades que mais geram empregos no Brasil” (WIKIPÉDIA, 2013).

Portanto, é notório o crescimento econômico e populacional da cidade, a qual se desenvolve em ritmo acelerado, mas ainda não apresenta os grandes problemas da capital paulista.

Além do crescimento econômico exponencial e aumento do poder aquisitivo da população, Sorocaba apresenta fácil acesso, boas condições de segurança, ruas e avenidas pavimentadas e um clima subtropical agradável e propício para as atividades ao ar livre.

O município também conta com uma excelente gama de opções de transporte metropolitano municipal e intermunicipal, um aeroporto e acesso às rodovias importantes, como, por exemplo: Rodovia Santos Dumont, Rodovia Raposo Tavares, Rodovia Castelo Branco, Rodovia Waldomiro Correa de Camargo, dentre outras.

O espaço *Sanitas Per Aqua* está instalado em um sítio de 30.000 m², localizado na Rua Terêncio Costa Dias, próximo ao km 104,5 da Rodovia Raposo Tavares, à Avenida Dr. Luiz Mendes de Almeida, ao seu principal concorrente – o SPA Sorocaba –, ao Hospital Unimed Sorocaba e ao Posto da Polícia Federal. A figura 7 mostra a localização da empresa.

- Duas piscinas, sendo uma coberta e aquecida;
- Quatro espaços climatizados para banho de ofurô com sauna;
- Dois espaços *gourmet* com churrasqueira;
- Auditório completo com equipamentos para palestras e apresentações.

3.19 ARRANJO FÍSICO

O arranjo físico do espaço foi concebido de forma a possibilitar uma maior agilidade no trânsito de pessoas na organização e visando a melhoria da utilização de todo o espaço físico e a facilidade em se executar as operações e os processos da empresa.

Conforme Berto et al. (2012, p. 52), procurou-se “[...] definir a estrutura de forma a aumentar a [...] produtividade e melhorar o fluxo de funcionários e clientes, transformando o ambiente em um espaço cômodo”.

Ainda segundo Berto et al., o arranjo físico teve de ser pensado de forma a atender as exigências legais em vigor para um estabelecimento prestador de serviços de saúde e estética, que são:

- Piso de material liso, resistente e impermeável em cores claras;
- Paredes e forros de cor clara, fabricados com material liso resistente e impermeável e pintados com tinta lavável;
- Compartimentos de atendimento separados por divisórias de no mínimo dois metros de altura;
- Instalações sanitárias apropriadas e distintas para homens e mulheres;
- Que o local não sirva de passagem para outras dependências;
- Que o local tenha pias de água corrente. (BERTO et al., 2012, p. 52)

4 ANÁLISE DE MERCADO E PÚBLICO-ALVO

“O objetivo do consumidor não é possuir coisas, mas sim consumir cada vez mais e mais, a fim de compensar o seu vazio interior.”

Érico Veríssimo, 1961

4.1 O MERCADO DE SAÚDE E ESTÉTICA NO BRASIL

Considerando-se o constante aumento na taxa de expectativa de vida e do mercado consumidor de produtos e serviços estéticos no Brasil, a área da saúde e do bem-estar vem ganhando, cada vez mais, espaço na vida do brasileiro. Isto significa que as pessoas querem viver mais e melhor e investem mais tempo e dinheiro para manter uma vida saudável.

Uma pesquisa⁸ realizada pelo site Euromonitor (2012), que é uma instituição internacional especializada em análises e pesquisas de mercado, mostra que o Brasil ocupa a terceira colocação no mercado consumidor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, perdendo apenas para os Estados Unidos e Japão, mas com participação mundial equivalente a um país desenvolvido.

A tabela 3, a seguir, mostra a evolução do mercado consumidor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (beleza e cuidados pessoais). Nela é possível verificar a expressiva participação do Brasil neste segmento, que perde apenas para duas

⁸ Esta pesquisa foi citada na obra de BERTO, A. M. et al, 2012 e aqui destaca-se, novamente, que os estudos de Rosa (2007) e Berto et al. (2012) puderam ser utilizados fielmente como apoio para este trabalho, uma vez que os mesmos apresentaram tópicos comuns ao negócio em epígrafe e que puderam ser adaptados a esta pesquisa sem fazer com que a mesma perdesse o foco do próprio negócio.

potências mundiais. Estes dados comprovam que o brasileiro está se preocupando mais com a sua saúde, aparência e bem-estar.

Tabela 3 – Mercado consumidor de beleza e cuidados pessoais

Beleza & Cuidados Pessoais	2008 US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	2010 US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	2012 US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	Crescimento 2010-2012 (%)	Participação Mundial 2012 (%)
Mundo	333,5	357,78	394,31	10,21	-
1 Estados Unidos	52,14	50,59	48,17	-4,78	12,22%
2 Japão	33,75	40,24	42,98	7,31	10,90%
3 Brasil	28,77	34,67	42,54	22,70	10,79%
4 China	17,73	23,45	26,32	12,24	6,67%
5 Alemanha	16,86	18,87	19,23	1,91	4,88%
6 França	16,23	18,44	19,16	3,90	4,86%
7 Reino Unido	15,72	15,02	14,23	-5,26	3,61%
8 Rússia	12,38	12,54	12,76	1,75	3,24%
9 Itália	12,25	13,01	12,34	-5,15	3,13%
10 Espanha	10,64	11,21	11,86	5,80	3,01%
Top 10	216,47	238,04	249,59	4,94	

Fonte: Euromonitor, 2012

Outra pesquisa⁹, realizada pela consultoria especializada Rizzo Franchise (2011), mostra que “o ramo de beleza e bem-estar está entre os segmentos que mais cresceram no Brasil em 2010 – 16%. Com um faturamento de R\$ 9,1 milhões, este mercado deve crescer mais de 14,5% até 2014”.

Com um potencial mercado em expansão, aliado com as dificuldades de deslocamento e a falta de espaços apropriados de relaxamento e para os cuidados com a saúde, uma vez que a grande concentração de indivíduos nas grandes metrópoles torna as áreas verdes demasiadamente tumultuadas, um *SPA* surge como uma boa opção para sanar o problema que as pessoas têm para incluir estas formas de cuidados em suas rotinas.

⁹ Esta pesquisa também foi citada na obra de BERTO, A. M. et al, 2012.

4.2 TENDÊNCIAS DO MERCADO DE SAÚDE E ESTÉTICA NO BRASIL

A tendência para o segmento de SPA e bem-estar é de crescimento em ritmo acelerado. Dentre os principais fatores que colaboram para este crescimento, já citados acima, destacam-se: o constante aumento na taxa de expectativa de vida, a maior preocupação com a qualidade de vida, a falta de lugares apropriados, nas grandes cidades, para relaxar e cuidar da saúde, a rotina agitada destas metrópoles, a qual acaba privando as pessoas de momentos de bem-estar e intensificando o surgimento do estresse na população, dentre outros.

Todavia, em contrapartida, este processo acelerado de crescimento faz com que a concorrência aumente de forma acelerada. Salienta-se, principalmente, a concorrência “indireta”, que é composta pelos estabelecimentos que oferecem serviços de SPA como diferenciais em seus serviços principais, tais como hotéis e *resorts*.

Outro ponto importante e que deve ser ressaltado, é que este tipo de serviço não é considerado, por muitos, como necessidade básica, e, por isso, pode ser tratado como supérfluo, estando sujeito, com maior probabilidade, às crises econômicas, as quais, a partir de cenários de restrição de renda, podem fazer com que a demanda seja consideravelmente reduzida.

4.3 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DO PÚBLICO-ALVO

A empresa pretende focar em um público-alvo específico – homens e mulheres pertencentes às classes A e B. A tabela 4 mostra a distribuição de renda desta parcela da população.

Tabela 4 – Divisão de classes econômicas no Brasil

Classes	% da população	Renda Média Mensal Familiar	
		de	até
Classe A 1	1%	9.733,47	acima
Classe A 2	4%	6.563,73	9.733,47
Classe B 1	9%	3.479,36	6.563,73
Classe B 2	15%	2.012,67	3.479,36
Classe C 1	21%	1.194,53	2.012,67
Classe C 2	22%	726,26	1.194,53
Classe D	25%	484,97	726,26
Classe E	3%	276,7	484,97
Classe Média (renda aprox.)		1.500,00	2.600,00

Fonte: ABEP (*Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa*), 2008

Através da análise da tabela 4, é possível verificar-se que o público-alvo escolhido pela empresa representa 29% da população brasileira e tem renda média mensal superior a R\$ 2.012,67.

Além da renda média familiar, foram levantadas outras características relevantes dos consumidores, que, em geral, são pessoas que:

- Têm idade entre 18 e 50 anos;
- Têm um bom nível de escolaridade;
- Trabalham, têm uma carreira bem-sucedida e precisam apresentar uma imagem saudável e bem-disposta no ambiente de trabalho, pois, frequentemente, ocupam posições importantes dentro das organizações;
- Têm uma estrutura financeira estável e podem disponibilizar dinheiro para a aquisição destes serviços sem comprometer o orçamento mensal;
- Preocupam-se com a saúde e a estética e tentam conciliar atividades as quais lhes ajudem a manter este estilo de vida, como, por exemplo, aulas de ginástica, musculação, caminhadas, tratamentos estéticos, prática de exercícios físicos em parques, cuidados com a alimentação, dentre outras;
- Residem, trabalham ou têm fácil acesso à região em que o SPA está instalado.

4.3.1 Fatores que Levam os Clientes a Comprar

Uma pesquisa realizada pelo site Euromonitor (2008), que analisou o mercado consumidor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (beleza e cuidados pessoais), buscou identificar quais os principais fatores os quais levam os homens e as mulheres a escolher determinado estabelecimento para adquirir produtos e serviços de estética e bem-estar.

A pesquisa, que ouviu mais de cinco mil consumidores frequentes, era composta por cinco fatores principais determinantes na escolha de um estabelecimento, sendo eles:

- Atendimento prestado pelos colaboradores e profissionais;
- Produtos, utilizados nos procedimentos, de marca boa e conhecida no mercado;
- Condições e flexibilidade de pagamento;
- Preços baixos;
- Qualidade nos serviços.

Os números surpreenderam e o preço não foi o fator mais citado, ficando atrás do atendimento e da qualidade, que juntos, foram responsáveis, na média, por cerca de 80% das citações, conforme a tabela 5.

Tabela 5 – Fatores que levam os clientes a comprar

Critério de Escolha	Importância para as Mulheres	Importância para os Homens	Representação Média (%)
1 Atendimento	49,31%	45,70%	47,51%
2 Qualidade	29,71%	35,87%	32,79%
3 Preço	10,25%	8,72%	9,49%
4 Marca	8,98%	6,44%	7,71%
5 Pagamento	1,75%	3,27%	2,51%

Fonte: Euromonitor, 2008

Logo, é possível verificar-se que o atendimento e a qualidade devem ser priorizados e oferecidos no mais alto grau de excelência para que os clientes tenham as suas necessidades atendidas com o máximo de satisfação e possam escolher o *Sanitas Per Aqua* como fornecedor dentre as várias opções no mercado.

4.4 ESTUDO DOS FORNECEDORES E PARCEIROS

Entende-se que a parceria com os fornecedores é de extrema importância para o sucesso da empresa, pois parte da estratégia da organização está focada na sua cadeia de fornecimento. Para isso, buscou-se conhecer os principais fornecedores do mercado, selecionando os que melhor pudessem manter relações de longo prazo com a empresa.

Para que o *Sanitas Per Aqua* seja capaz de oferecer o melhor atendimento possível e a maior qualidade em seus serviços, os fornecedores são escolhidos com base em sua capacidade de proporcionar um bom atendimento e produtos com excelente qualidade.

Ao final do processo de estudo e análise dos fornecedores, foi definida uma lista com o nome e as condições comerciais das principais fontes de fornecimento para o SPA, responsáveis pelo fornecimento dos itens mais importantes para o exercício das atividades, conforme tabela 6.

Tabela 6 – Condições comerciais dos principais fornecedores

Fornecedor	Tipo de Produto/Serviço	Cond. de Pgto (DDL)	Prazo de Entrega (Dias Úteis)	Condição de Entrega Custo do Frete	Fornecedor de Fácil Substituição?
1 Casa do Cabelereiro	Artigos e Acessórios	35	10	Incluso no Preço	Não
2 Casa do Barbeiro	Artigos e Acessórios	30	15	Incluso no Preço	Sim
3 CK Aparelhos	Máquinas e Equipamentos	45	Sob Consulta	Por Conta do Cliente	Sim
4 SKINER	Máquinas e Equipamentos	30	Imediato	Incluso no Preço	Sim
5 ADVICE	Máquinas e Equipamentos	28	2	Incluso no Preço	Sim
6 RAMSOR	Móveis e Utensílios	28	Sob Consulta	Incluso no Preço	Sim
7 DGM	Máquinas e Equipamentos	30	15	Incluso no Preço	Sim
8 Mundo dos Cabelereiros	Máquinas e Equipamentos	35	10	Incluso no Preço	Sim
9 Fisioter	Artigos e Acessórios	45	Sob Consulta	Por Conta do Cliente	Sim
10 Yoshi	Móveis e Utensílios	35	Sob Consulta	Incluso no Preço	Sim
11 Elasa	Móveis e Utensílios	30	10	Incluso no Preço	Sim
12 Brasil Ervas	Cosméticos em Geral	28	Imediato	Incluso no Preço	Não
13 MAB Cosméticos	Cosméticos em Geral	30	Imediato	Por Conta do Cliente	Sim
14 L'OREAL	Cosméticos em Geral	20	2	Incluso no Preço	Médio
15 NASHA Cosméticos	Cosméticos em Geral	30	Imediato	Incluso no Preço	Sim
16 NIASI	Cosméticos em Geral	28	Imediato	Incluso no Preço	Sim
17 VANEX Distribuidora	Cosméticos em Geral	28	Imediato	Incluso no Preço	Sim
18 Vita Derm	Cosméticos em Geral	30	Imediato	Incluso no Preço	Sim
19 Provisual	Automação e Tecnologia	15	Imediato	-	Sim
20 VICTOR Eletrônica	Iluminação e Sonorização	30	Imediato	-	Sim

Fonte: adaptado de Berto et al, 2012 pelo autor

4.5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O mercado de SPA e bem-estar é um segmento extremamente concorrido. Novos empreendedores e estabelecimentos fortemente estruturados e bem equipados surgem a cada dia, para atender às necessidades de seus muitos consumidores. Há espaço para todos, contudo, como os serviços não são exclusivos e a exigência dos clientes está cada vez mais alta, a concorrência torna-se bastante acirrada.

Para melhor análise do mercado e uma definição coerente das estratégias de atuação da empresa no mesmo, buscou-se analisar o maior concorrente da organização: o SPA Sorocaba, que está localizado bastante próximo à empresa e é um dos maiores e mais conhecidos centros de tratamentos no Brasil.

4.5.1 SPA Sorocaba

O SPA Sorocaba é um dos maiores concorrentes do *Sanitas Per Aqua*, pois, além de estar localizado bastante próximo à empresa e é um dos maiores e mais famosos do Brasil.



Figura 8 – Apresentação e chamada do SPA Sorocaba na internet

Fonte: página do SPA Sorocaba na internet

Para conhecer melhor o espaço e os serviços prestados pelo estabelecimento, os sócios do *Sanitas Per Aqua* se submeteram a um final de semana de estadia e tratamentos no SPA. As conclusões são apresentadas no quadro 4.

Localização:	Localizado no km 104,5 da Rodovia Raposo Tavares, o SPA Sorocaba está muito bem estabelecido e possui fácil acesso, direto à rodovia.
Infraestrutura:	Com 36.000 m² de área verde e planta construída, o espaço possui: 33 apartamentos, ambulatório médico 24 horas, dois restaurantes, academia de ginástica, centro de estética e fisioterapia, centro odontológico, três piscinas, quadras de tênis e de vôlei, parque infantil, pista de caminhada, biblioteca e sauna.

(continua)

(conclusão)

Serviços prestados:	Atendimento médico em diversas áreas, atendimento psicológico, acompanhamento nutricional, atividades de condicionamento físico com <i>personal trainers</i> e fisioterápico com fisioterapeutas e massoterapeutas e atendimento odontológico.
Atendimento prestado:	O atendimento da equipe administrativa é muito bom: os recepcionistas, cozinheiros, faxineiros, monitores e demais colaboradores são bem treinados e atenciosos. Todos são bastante receptivos e solícitos. Os profissionais diretos, como por exemplo, massagistas, esteticistas, médicos e enfermeiros são altamente capacitados e certificados e, também, prestam um bom atendimento ao cliente.
Horário de atendimento:	Horário integral: sistema de reservas por diária, dependendo da duração dos tratamentos escolhidos pelo cliente.
Serviço de atendimento:	O atendimento ao cliente pode ser realizado <i>online</i> , pela página do SPA na internet, por telefone ou por e-mail.
Qualidade dos produtos utilizados:	Os produtos utilizados nos tratamentos estéticos são de alta qualidade e de marcas conhecidas. Há diversas opções de produtos para atender às necessidades de vários tipos de clientes. Os produtos utilizados no preparo das refeições são muito bons e há uma boa variedade de marcas.
Condições de pagamento:	100% do valor do pacote deve ser pago no início da estadia. O espaço aceita pagamento em dinheiro, cartão de crédito ou débito, cheque ou depósito bancário com antecedência mínima de dois dias.
Garantias oferecidas:	<ul style="list-style-type: none"> - Os produtos utilizados são de boas marcas e são todos dermatologicamente testados e aprovados pela ANVISA; - Os profissionais são prestativos, altamente treinados e certificados; - A empresa tem um bom tempo no ramo e nome conhecido no mercado, portanto, garante a execução dos serviços oferecidos.

Quadro 4 – Análise do SPA Sorocaba

Fonte: conclusões elaboradas pelos sócios do *Sanitas Per Aqua*

4.5.1.1 Pontos Fortes do SPA Sorocaba

Entender os pontos fortes do principal concorrente é fundamental para uma análise mais abrangente do mercado consumidor e para a elaboração da estratégia da empresa. Dentre as principais forças do SPA Sorocaba, pode-se destacar:

- A boa localização da empresa e o fácil acesso ao espaço;
- O profissionalismo e experiência dos colaboradores que prestam os serviços oferecidos;
- O excelente atendimento prestado por todos os colaboradores da empresa;
- A qualidade dos produtos utilizados nos tratamentos e nos serviços prestados, os quais são de marcas conhecidas no mercado e fabricados de modo a evitar problemas para a saúde dos usuários;
- A facilidade de contato e aquisição dos serviços.

4.5.1.2 Como Superar os Pontos Fortes do SPA Sorocaba

Analisando-se as forças da empresa concorrente, é possível notar que algumas ações são indispensáveis para a superação dos mesmos, como, por exemplo:

- A contratação de profissionais altamente qualificados e treinados para oferecer serviços de qualidade, sem colocar a saúde dos clientes em risco;
- O constante treinamento e aperfeiçoamento e a manutenção do nível de motivação de todos os colaboradores, proporcionados por cursos, treinamentos, boas condições de trabalho, pagamento de salários e benefícios compatíveis com o mercado e bom

ambiente de trabalho, a fim de colaborar para a satisfação em atender bem aos clientes;

- A utilização de produtos de qualidade, dermatologicamente testados, conforme determinação do órgão regulador, elaborados de forma a evitar alergias e riscos à saúde de seus consumidores, dentro do prazo de validade e que possam colaborar para a eficiência do tratamento realizado;
- A criação e manutenção de canais de comunicação objetivos e de fácil utilização com os clientes, de forma a oferecer praticidade e um bom atendimento aos mesmos.

Com relação à localização, ambas as empresas estão localizadas na mesma região do estado de São Paulo, bastante próximas, inclusive, portanto, já compartilham naturalmente deste ponto forte. Sugere-se ao *Sanitas Per Aqua* que divulgue seus serviços minimizando este ponto forte do seu principal concorrente, afinal, o mesmo não será fator determinante na escolha dos clientes.

4.5.1.3 Pontos Fracos do SPA Sorocaba

Outra estratégia importante no meio organizacional é conhecer as fraquezas dos concorrentes, com o intuito de superá-las e tornar-se melhor que as outras companhias do ramo, afinal, “as empresas ruins ignoram seus concorrentes, as medianas os copiam e as vencedoras os lideram [pois os conhecem bem]”. (KOTLER, 2000, p. 239). Logo, cita-se como pontos fracos do SPA Sorocaba:

- A inflexibilidade na condição de pagamento, que exige a quitação de 100% do valor do pacote adquirido no início da estadia;
- O oferecimento de serviços de especialidade médica e odontológica, que, inicialmente, pode ser utilizado como diferencial, mas engrandece e encarece toda a estrutura do espaço e pode não ter uma adesão que cubra estes custos, uma vez que a

maioria dos clientes já possui seus médicos e dentistas de confiança. Além disso, muitos clientes gostam de ter opções de atendimento médico ou ouvir mais de uma opinião antes de iniciar um tratamento;

- O oferecimento do atendimento familiar, principalmente para crianças, também acaba encarecendo bastante o custo da estrutura, uma vez que este público exige maior atenção e cuidados especiais, com tratamentos, atividades e profissionais específicos.

4.5.1.4 Como Tirar Vantagens dos Pontos Fracos do SPA Sorocaba

Para tornar-se mais competitivo e destacar-se no mercado de atuação, recomenda-se que o *SPA Sanitas Per Aqua* adote as seguintes ações para beneficiar-se das fraquezas do seu concorrente:

- Flexibilizar, ao máximo possível, as formas e métodos de pagamento, oferecendo diversas opções aos seus clientes, tais como pagamento parcelado em cartão de crédito e cheque pré-datado;
- Focar no público-alvo escolhido, estruturando o espaço de forma a atender a estes consumidores da melhor maneira possível, oferecendo os serviços que esta parcela do mercado consumidor realmente quer. O foco no desenvolvimento do negócio, de acordo com as necessidades dos clientes, possibilitará a construção de uma estrutura mais enxuta, a qual permitirá oferecer aos clientes preços mais atrativos e competitivos e serviços de maior qualidade.

4.5.1.5 Preços Praticados no SPA Sorocaba

Além do levantamento das forças e fraquezas do concorrente, os preços dos serviços em comum também foram pesquisados e são apresentados na tabela abaixo. Estes

preços são válidos para o ano de 2013 e já estão com desconto para pagamento em dinheiro.

Tabela 7 – Preços praticados no SPA Sorocaba

Tipo de Serviço	Preço (R\$)
1 Diária para Tratamento de Emagrecimento	419,00
2 Diária para Tratamentos Estéticos	382,00
3 Diária para Tratamento de Relaxamento	350,00

Fonte: levantamento feito pelos sócios do *Sanitas Per Aqua*, 2013

5 PLANO DE MARKETING

“Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encontrá-los.”

Philip Kotler, 2000

5.1 PREÇOS PRATICADOS

A definição dos preços de venda dos serviços é, sem dúvida, uma estratégia importantíssima para a empresa. Segundo Dornelas,

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deva ter. (DORNELAS, 2012, p. 159-160)

Portanto, os preços de comercialização dos serviços foram considerados pelos sócios como uma estratégia de *marketing* (captação de clientes) e a definição dos mesmos foi estudada e analisada cuidadosamente. Para se chegar aos valores finais, foram seguidos os fatores de análise sugeridos por Berto et al.:

- Preço que o consumidor está disposto a pagar pelos serviços;
- Análise dos custos necessários para a obtenção do serviço, tais como: mão-de-obra, produtos utilizados, espaço físico, equipamentos, etc., para a obtenção do retorno desejado;
- Análise dos preços cobrados pelos concorrentes [...];
- Estudo dos preços de mercado;
- Análise da viabilidade do preço definido. (BERTO et al., 2012, p. 48-49)

Após todas estas análises, e mesmo sabendo-se que o preço não é um fator determinante para o público-alvo escolhido adquirir os serviços ofertados, a empresa convencionou que seus preços ficariam, em média, 4% mais baratos do que os da concorrência. A tabela 8 mostra os preços praticados pelo *SPA Sanitas Per Aqua*.

Tabela 8 – Preços praticados no *SPA Sanitas Per Aqua*

Tipo de Serviço	Preço (R\$)
1 Diária para Tratamento de Emagrecimento	402,00
2 Diária para Tratamentos Estéticos	367,00
3 Diária para Tratamento de Relaxamento	336,00

Fonte: informações dos sócios do *Sanitas Per Aqua*, 2013

5.2 CAPACIDADE DE ATENDIMENTOS

O espaço está estruturado para atender um número máximo de sessenta clientes por dia, pois há trinta quartos com capacidade para duas pessoas cada. Porém, este número máximo de atendimentos só é alcançado se os clientes reservarem a acomodação para duas pessoas, o que nem sempre acontece.

Para a projeção diária de atendimentos, foi considerado que 60% dos quartos serão ocupados por duas pessoas e os outros 40% por apenas um cliente. Logo, o *SPA* terá uma visita média diária estimada em 48 pessoas.

Outra estimativa adotada foi com relação à procura por cada tipo de serviço. Projetou-se que 60% das pessoas buscam o tratamento para emagrecimento, 25% o tratamento estético e 15% o tratamento para relaxamento.

Portanto, a estimativa de atendimentos diários foi feita conforme a tabela 9.

Tabela 9 – Capacidade de atendimentos diários estimada

Capacidade Máxima de Atendimentos Diários			
Serviço	Número de Visitas Diárias Estimado [Pessoas]	Estimativa de Procura por Serviço [%]	Capacidade Máxima Diária [Diárias]
1 Tratamento para Emagrecimento	48	60	29
2 Tratamento Estético	48	25	12
3 Tratamento para Relaxamento	48	15	7

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

5.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Os principais serviços da empresa são padronizados, porém respeitando-se as individualidades de cada cliente, e representados em fluxogramas, com a finalidade de melhorar a execução dos mesmos.

Todos os processos foram pensados de forma a proporcionar aos clientes e funcionários uma melhor utilização dos recursos e um atendimento com alto grau de excelência, minimizando os tempos de espera e mantendo a preocupação com a segurança de todas as pessoas envolvidas nos processos.

Para que os objetivos da empresa sejam alcançados, as operações devem ser executadas a fim de proporcionar a satisfação dos clientes desde a sua entrada no espaço até a sua saída e, para isso, os processos devem ser atualizados e melhorados sempre que necessário, de preferência ouvindo-se a opinião dos consumidores e colaboradores, que são responsáveis diretos pelos seus procedimentos.

5.4 MÉTODOS DE DIVULGAÇÃO E ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

A partir da análise da capacidade de atendimentos e dos processos operacionais do espaço, as estratégias promocionais e os métodos de divulgação foram adotados tendo como justificativa estes pontos do negócio e objetivando-se o alcance das metas e objetivos da empresa.

Conforme Dornelas, “três fatores devem ser considerados no plano de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções” (DORNELAS, 2012, p. 161).

Com relação ao pessoal envolvido, a empresa optou pela contratação de uma agência de publicidade, a qual elaborou a campanha e a veiculou nas mídias escolhidas para a divulgação.

Segundo Rosa, “promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes.” (ROSA, 2007, p. 34).

As formas de promoção, propaganda e divulgação escolhidas foram: a veiculação de um vídeo de apresentação do espaço e dos serviços oferecidos, *banners*, cartazes e folhetos de divulgação do espaço, anúncios nos jornais e nas rádios FM e a criação de uma página na internet da empresa. A propaganda na televisão não foi utilizada pela companhia devido ao altíssimo custo envolvido.

Como o público escolhido trabalha, estuda, viaja, frequenta *shoppings*, academias, parques e outros espaços para a realização de atividades na cidade, as propagandas e mídias escolhidas foram pensadas de forma a alcançar este público nos lugares que mais convivem. Logo, os métodos utilizados para atingir este público foram:

- A divulgação do espaço pela internet, através do *site* e anúncios em grandes *sites*, principalmente provedores de e-mail, páginas de compras coletivas e redes sociais;

- A divulgação do vídeo promocional em mídias eletrônicas (televisores) localizadas em espaços públicos, tais como *shopping centers*, academias, bares e restaurantes, hotéis, ônibus, metrô, dentre outras;
- A divulgação em algumas rádios FM, nos horários em que há grande probabilidade de os clientes estarem no trânsito, se locomovendo para o trabalho, casa ou faculdade;
- A divulgação em jornais de grande circulação e nas publicações de bairro;
- O estabelecimento de parcerias com as empresas, hotéis, restaurantes e instituições de ensino, para divulgação dos serviços através de folhetos, catálogos, divulgação do *site*, apresentação do vídeo e propaganda em ambientes de grande circulação.

6 PLANO FINANCEIRO

“O capital é como água: sempre flui por onde encontra menos obstáculos.”

Delfim Netto, [1979]

6.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

Conforme Rosa, o “investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada” (ROSA, 2007, p. 44).

Para a determinação da estimativa dos investimentos fixos, foram consideradas três categorias distintas de investimento:

- Máquinas e Equipamentos;
- Móveis e Utensílios;
- Investimentos Pré-Operacionais.

Após o levantamento da necessidade de itens de cada categoria, foram realizadas cotações com diversos fornecedores e pesquisas de preços pela internet, sendo que, no plano financeiro, considerou-se as melhores condições apresentadas.

6.1.1 Máquinas e Equipamentos

O investimento estimado em máquinas e equipamentos totalizou **R\$ 137.490,00** e os custos são apresentados na tabela 10.

Tabela 10 – Estimativa de investimento em máquinas e equipamentos

Máquinas & Equipamentos	Qtde	Ref.	Valor Unitário [R\$]	Valor Total [R\$]
1 Televisor de LED - 27"	30	Unid.	709,90	21.297,00
2 Televisor de LED - 50"	1	Unid.	2.359,00	2.359,00
3 Aparelho de DVD	1	Unid.	99,80	99,80
4 Desktop	7	Unid.	1.630,00	11.410,00
5 Notebook	2	Unid.	2.500,00	5.000,00
6 Software/Sistema Operacional	1	Pct.	2.199,00	2.199,00
7 Impressora	4	Unid.	239,80	959,20
8 Ar Condicionado 12.000 BTUs	5	Unid.	1.039,00	5.195,00
9 Máquina de Café Expresso	1	Unid.	441,00	441,00
10 Aparelho Telefônico	5	Unid.	93,00	465,00
11 Balança Digital Medição de Gordura	3	Unid.	99,00	297,00
12 Aparelhos de Ginástica	1	Cjto	54.500,00	54.500,00
13 Aparelhos para Salão de Beleza	1	Cjto	4.750,00	4.750,00
14 Vaporizador de Ozônio	2	Unid.	1.199,00	2.398,00
15 Aparelho de Alta Frequência	2	Unid.	1.370,00	2.740,00
16 Autoclave Automática	1	Unid.	2.100,00	2.100,00
17 Aparelhos Diversos para Estética	1	Cjto	2.300,00	2.300,00
18 Ofurô	4	Unid.	2.750,00	11.000,00
19 Equipamentos para Cozinha	1	Cjto	7.980,00	7.980,00
TOTAL				137.490,00

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.1.2 Móveis e Utensílios

O investimento estimado em móveis e utensílios totalizou **R\$ 123.097,00**, sendo que foi considerada uma quantia de, aproximadamente, 10% do valor total desta categoria para

imprevistos e itens não computados, como, por exemplo, objetos para a prestação dos serviços solicitados posteriormente pelos profissionais.

Os custos estimados desta categoria são apresentados na tabela 11.

Tabela 11 – Estimativa de investimento em móveis e utensílios

Móveis & Utensílios	Qtde	Ref.	Valor Unitário [R\$]	Valor Total [R\$]
1 Cama Box de Casal	30	Unid.	314,00	9.420,00
2 Jogo de Cama de Casal	60	Jogo	73,50	4.410,00
3 Cômoda com Cinco Gavetas	30	Unid.	175,90	5.277,00
4 Utensílios para Quarto e Banheiro	30	Jogo	197,00	5.910,00
5 Móveis para Recepção/Consultórios	1	Cjto	13.500,00	13.500,00
6 Cadeiras para Psicólogo	2	Cjto	1.090,00	2.180,00
7 Sofá	3	Jogo	2.150,00	6.450,00
8 Objetos de Decoração	1	Cjto	9.500,00	9.500,00
9 Revisteiros	6	Unid.	65,00	390,00
10 Móveis para Centro de Beleza	1	Cjto	12.100,00	12.100,00
11 Móveis para Centros de Estética	1	Cjto	16.000,00	16.000,00
12 Utensílios para Centro de Beleza	1	Jogo	4.500,00	4.500,00
13 Utensílios para Manicure/Pedicuro	1	Jogo	2.000,00	2.000,00
14 Utensílios para Esteticista	2	Jogo	3.230,00	6.460,00
15 Móveis e Utensílios para Cozinha	1	Cjto	13.000,00	13.000,00
16 Custos Diversos não Estimados	1	UR	12.000,00	12.000,00
TOTAL				123.097,00

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.1.3 Investimentos Pré-Operacionais

Segundo Rosa, os investimentos pré-operacionais “compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas” (ROSA, 2007, p. 53).

Nesta categoria foram considerados os custos com reformas, adaptações e melhorias das áreas já existentes no espaço, despesas com obtenção de licenças de funcionamento e regulamentações legais, despesas com serviços iniciais de *marketing*

e estruturação da divulgação da empresa, treinamentos para o início do exercício das atividades e uma quantia de, aproximadamente, 10% do valor total desta categoria para eventuais despesas não previstas.

O investimento estimado dos custos pré-operacionais totalizou **R\$ 111.650,00**, e é mostrado na tabela 12.

Tabela 12 – Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Investimentos Pré-Operacionais	Qtde	Ref.	Valor Unitário [R\$]	Valor Total [R\$]
1 Projeto de Decoração	1	Proj.	1 200 00	1 200 00
2 Fiscalização/Gerenciamento da Obra	1	Serv.	2 000 00	2 000 00
3 Licenças de Funcionamento/Legalização	1	UR	1 400 00	1 400 00
4 Reforma Civil/Obras de Reparo/Melhorias na Área Construída	1	Serv.	29 300 00	29 300 00
5 Reforma Civil/Obras de Reparo/Melhorias na Área Externa	1	Serv.	43 000,00	43 000 00
6 Infra-Estrutura de Apoio (Rede Elétrica, Rede de Água, Rede de Esgoto, Combate a Incêndio, Sistemas de Automação)	1	Serv.	5 750,00	5 750 00
7 Criação de Site	1	Serv.	2 300 00	2 300 00
8 Material Gráfico - Divulgação	1	Serv.	3 500 00	3 500 00
9 Projeto de Identidade Visual/Marketing	1	Proj.	4 500 00	4 500 00
10 Investimentos em Publicidade/Divulgação	1	UR	5.000,00	5 000 00
11 Cursos e Treinamentos Iniciais	1	UR	2 700,00	2 700 00
12 Outras Despesas Diversas não Estimadas	1	UR	11 000,00	11 000 00
TOTAL				111.650,00

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.2 ESTIMATIVA DO CAPITAL DE GIRO E DO CAIXA MÍNIMO

De acordo com Rosa, “o capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas.” (ROSA, 2007, p.46).

Para a determinação do caixa mínimo, levou-se em conta apenas o prazo médio de vendas, ou seja, o prazo médio para o recebimento das receitas geradas com as vendas e o prazo médio para o pagamento das despesas com fornecedores (prazo médio de compras), uma vez que a empresa é prestadora de serviços e não possui estoque de bens de produção própria e mercadorias para comercialização.

6.2.1 Cálculo do Prazo Médio de Vendas

O cálculo do prazo médio para o recebimento das receitas geradas com a venda dos serviços foi feito com base na estimativa dos próprios sócios e das condições de pagamento oferecidas.

Calculou-se uma média ponderada entre as condições de pagamento disponíveis e uma estimativa percentual de utilização de cada condição por cliente.

Estimou-se que 10% dos serviços serão pagos à vista; 65% pagos com cartão de crédito a 30 dias da realização (sendo em média 22 dias do pagamento do cliente e 8 dias da operadora) e 25% pagos com cheque a 60 dias da realização. A média ponderada resultou em 34,5 dias e isso significa que a empresa demora, aproximadamente, 35 dias para receber os pagamentos pelos seus serviços prestados.

A tabela 13 mostra o cálculo do prazo médio de vendas.

Tabela 13 – Estimativa do prazo médio de vendas

Cálculo do Prazo Médio de Vendas	Prazo Médio de Pagamento [Dias]	Representação nas Vendas [%]	Média Ponderada [Dias]
1 Pagamento à Vista	0	10,00	0,00
2 Pagamento com Cartão	30	65,00	19,50
3 Pagamento com Cheque	60	25,00	15,00
PRAZO MÉDIO TOTAL	[Dias]		34,50

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.2.2 Cálculo do Prazo Médio de Compras

O cálculo do prazo médio de compras foi feito com base na estimativa dos próprios sócios, analisando-se os principais fornecedores dos itens que representam maior volume de compras mensais, tanto em valor quanto em quantidade, e as condições de pagamento praticadas pelos mesmos.

Foi calculado o quanto, aproximadamente, cada condição de pagamento representa no fluxo financeiro das compras; então, calculou-se a média ponderada dentre todas as condições.

A tabela 14 mostra o cálculo do prazo médio de compras.

Tabela 14 – Estimativa do prazo médio de compras

Cálculo do Prazo Médio de Compras	Prazo Médio de Pagamento [Dias]	Representação nas Compras [%]	Média Ponderada [Dias]
1 Pagamento à Vista	0	9.09	0.00
2 Pagamento a 15 DDL	15	4.55	0.68
3 Pagamento a 20 DDL	20	4.55	0.91
4 Pagamento a 28 DDL	28	22.73	6.36
5 Pagamento a 30 DDL	30	36.35	10.91
6 Pagamento a 35 DDL	35	13.64	4.77
7 Pagamento a 45 DDL	45	9.09	4.09
PRAZO MÉDIO TOTAL	[Dias]		27,73

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

Logo, a empresa tem uma condição de pagamento média de, aproximadamente, 28 dias, ou seja, paga aos seus fornecedores após 28 dias da data da compra.

6.2.3 Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro

Outro passo importante para a determinação do capital de giro foi o cálculo da necessidade líquida de capital de giro, que, conforme Rosa, “é a diferença [em dias] entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores)” (ROSA, 2007, p. 50).

Sendo assim, o cálculo da necessidade líquida de capital de giro foi feito através da diferença entre o prazo médio de vendas, que representa “os recursos da empresa que se encontram fora do caixa”, e o prazo médio de compras, que, de forma análoga, representa “os recursos de terceiros no caixa da empresa”¹⁰, e foi mostrado conforme tabela 15.

Tabela 15 – Necessidade líquida de capital de giro

Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro	Descrição	Número de Dias
1 Recursos da Empresa Fora do Caixa	Prazo Médio de Vendas	34,50
2 Recursos de Terceiros no Caixa	Prazo Médio de Compras	27,73
NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO [Dias]		6,77

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

A necessidade líquida de capital de giro é de 6,77 dias, isto é, o caixa da empresa poderá ficar descoberto por, aproximadamente, sete dias caso o fluxo de caixa não seja bem estruturado, ou seja, a empresa poderá ter a necessidade de manter um caixa reserva durante sete dias para honrar seus compromissos financeiros.

¹⁰ Em referência à obra de ROSA, 2007, p. 50.

6.2.4 Estimativa do Valor de Caixa Mínimo

Para que a empresa pudesse manter-se financeiramente saudável, sem adquirir dívidas e sem deixar de honrar os compromissos com seus colaboradores e fornecedores, foi estimado um valor mensal de caixa mínimo, que, segundo Rosa “representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais” (ROSA, 2007, p. 50).

O cálculo do valor de caixa mínimo foi feito com base nas estimativas dos custos fixos e variáveis mensais (os quais serão sintetizados em seguida). Os custos fixos e variáveis estimados foram somados e o valor total foi dividido por trinta (dias corridos), gerando assim um custo total diário, que, por sua vez, foi multiplicado pela necessidade de líquida de capital de giro, calculada no item anterior.

A tabela 16 mostra o cálculo da estimativa do caixa mínimo mensal, o qual é diferente para cada mês, uma vez que é feito com base nos custos variáveis mensais.

Tabela 16 – Estimativa do caixa mínimo mensal

Cálculo do Caixa Mínimo Mensal	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
1 Custos Variáveis Totais	10.368,54	13.330,98	17.774,64	22.218,30	23.699,52	29.624,40	31.105,62	37.030,50	39.992,94	41.474,16	47.399,04	48.880,26
2 Custos Fixos Totais	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53
3 Custo Total	147.308,07	150.270,51	154.714,17	159.157,83	160.639,05	166.563,93	168.045,15	173.970,03	176.932,47	178.413,69	184.338,57	185.819,79
4 Custo Total Diário (30 dias)	4.910,27	5.009,02	5.157,14	5.305,26	5.354,64	5.552,13	5.601,51	5.799,00	5.897,75	5.947,12	6.144,62	6.193,99
5 Necessidade LÍq. Capital Giro	6,77	6,77	6,77	6,77	6,77	6,77	6,77	6,77	6,77	6,77	6,77	6,77
6 CAIXA MÍNIMO	33.260,20	33.929,08	34.932,40	35.935,72	36.270,16	37.607,91	37.942,35	39.280,11	39.948,99	40.283,43	41.621,19	41.955,63

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.3 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Conforme Rosa, “os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período.” (ROSA, 2007, p. 65).

Os custos fixos foram estimados pelos sócios do estabelecimento, com base nos seguintes critérios:

- Aluguel / Condomínio: foi considerado o valor inicial proposto pela imobiliária que mediu o processo de locação do espaço. O contrato assegura um prazo de locação de cinco anos, a contar da data de assinatura do mesmo, e o reajuste do valor total do aluguel e condomínio será realizado anualmente, utilizando-se o Índice Geral de Preços Médios da Fundação Getúlio Vargas (IGP-M/FGV). O valor do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) está incluso no valor total de contrato, e será de responsabilidade do locador;
- Água / Energia Elétrica / Telefonia / TV a Cabo / Internet: as despesas mensais com estes itens foram estimadas com base em estudos e pesquisas de mercado, como por exemplo, manuais de orientação e consultoria para a abertura de clínicas de estética e espaços de saúde, páginas na internet de operadoras e fornecedoras destes serviços, estudos dos concorrentes e análises de consumo anteriores;
- Honorários do Contador e Assistência em Informática: foram considerados os custos mensais cobrados pelas empresas contratadas para prestar os serviços de contabilidade e informática. Os contratos com estas empresas terceirizadas têm duração de três anos e serão reajustados anualmente, utilizando-se o Índice Geral de Preços Médios da Fundação Getúlio Vargas;
- Pró-Labore dos Sócios: as retiradas mensais efetuadas pelos sócios foram pré-determinadas no início das atividades (conforme Quadro 3) e não serão reajustadas até a empresa alcançar o retorno do investimento;
- INSS sobre Pró-Labore dos Sócios: o pagamento deste encargo trabalhista é feito pela empresa e não é debitado dos proventos dos sócios. O cálculo foi feito respeitando-se o teto de contribuição do Ministério da Previdência Social, de 457,49 para cada sócio;

- **Salários/Encargos Trabalhistas:** nesta categoria foram inclusos os proventos pagos aos colaboradores e os respectivos encargos trabalhistas incidentes sobre a folha de pagamento da empresa. O cálculo estimado foi apresentado na Tabela 1;
- **Materiais de Consumo / Limpeza / Escritório:** foi considerado um valor estimado para a compra de materiais de consumo (produtos secundários necessários para as atividades e prestação dos serviços), de limpeza (para manutenção das áreas de utilização comum, quartos, banheiros e cozinha) e de escritório;
- **Custos de Manutenção:** o custo anual de manutenção das máquinas, equipamentos, obra civil, móveis e utensílios foi estimado em 2,5% do valor total do investimento em cada categoria. Como todos os equipamentos, máquinas, móveis e utensílios foram comprados novos e a obra civil foi realizada para o início das atividades do espaço, espera-se que este custo seja suficiente para cobrir eventuais despesas com a prevenção de problemas e quebras e a correção de algum imprevisto que possa surgir.

O cálculo dos custos de manutenção foi feito conforme a 17.

Tabela 17 – Estimativa dos custos de manutenção

Custos Estimados de Manutenção Preventiva & Corretiva	Total do Investimento [R\$]	Percentual Anual Estimado [%]	Valor Manutenção Anual [R\$]	Valor Manutenção Mensal [R\$]
1 Máquinas & Equipamentos	137 490,00	2,50	3.437,25	286,44
2 Obra Civil	78 050,00	2,50	1.951,25	162,60
3 Móveis & Utensílios	123 097,00	2,50	3.077,43	256,45
TOTAL			8.465,93	705,49

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

- **Despesas com Lavanderia:** o custo considerado com lavanderia refere-se ao contrato fechado com uma lavanderia de bairro localizada próximo à empresa, que se comprometeu em atender à demanda estimada pelos sócios e prestará os serviços a um custo mais barato, em troca de divulgação de seus serviços dentro do SPA. O contrato tem validade de dois anos, tendo um reajuste de 3% nos preços após 12 meses a contar da data de sua assinatura;

- Seguros: o valor dos seguros foi estimado com base nas apólices fechadas com um grande grupo alemão de serviços de seguros. O valor anual das apólices totalizou R\$ 15.539,55 e inclui cobertura de máquinas, equipamentos, móveis, utensílios de alto valor, obra civil, além do seguro de vida dos colaboradores e acidentes pessoais. A tabela 18 mostra todos os custos envolvidos com os seguros.

Tabela 18 – Estimativa dos custos de seguros

Cálculo Estimado de Seguros	Valor do Seguro Anual [R\$]	Valor do Seguro Mensal [R\$]
1 Máquinas & Equipamentos	3.437,25	286,44
2 Obra Civil	1.951,25	162,60
3 Móveis & Utensílios	3.077,43	256,45
4 Acidentes Pessoais	3.540,64	295,05
5 Seguro de Vida em Grupo	3.532,98	294,42
TOTAL	15.539,55	1.294,96

Fonte: dados fornecidos pelos sócios do *Sanitas Per Aqua*

- Taxas Bancárias Diversas e Despesas com a Operadora de Cartões: nesta categoria foram inclusos os gastos com a manutenção e movimentação da conta de pessoa jurídica e, também, as despesas incidentes sobre os pagamentos recebidos com cartões de crédito;
- Depreciação: a depreciação das máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e obra civil foi calculada com base na **Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998**, da Receita Federal. O prazo de vida útil e a taxa de depreciação de cada bem foram retirados da Instrução Normativa em questão e obedecem à legislação vigente. O cálculo foi feito aplicando-se a taxa de depreciação sobre o valor total do investimento de cada categoria e dividindo-se o resultado por doze, para se chegar ao valor mensal de depreciação, o qual deverá ser considerado no balanço financeiro da empresa durante todo o período de vida-útil do item. A tabela 19 sintetiza os cálculos efetuados.

Tabela 19 – Estimativa dos custos de depreciação

Cálculo da Depreciação	Total do Investimento	Vida Útil [Meses]	Taxa de Depreciação [%]	Valor da Depreciação Anual [R\$]	Valor da Depreciação Mensal [R\$]
1 Máquinas & Equipamentos	137.490,00	120	10	13.749,00	1.145,75
2 Obra Civil	78.050,00	300	4	3.122,00	260,17
3 Móveis & Utensílios	123.097,00	120	10	12.309,70	1.025,81
TOTAL				29.180,70	2.431,73

Fonte: cálculos realizados pelos sócios do *Sanitas Per Aqua*

- Despesas com *Marketing* e Divulgação: são os custos mensais estimados para a manutenção das campanhas de divulgação e promoção descritas no plano de *marketing*;
- Serviços de Limpeza / Manutenção / Portaria / Segurança: os custos em questão foram considerados de acordo com os contratos estabelecidos com as empresas terceirizadas as quais prestarão estes serviços. Os contratos com estas empresas terceirizadas têm duração de três anos e serão reajustados anualmente, utilizando-se o Índice Geral de Preços Médios da Fundação Getúlio Vargas.

Somadas, estas despesas representam uma estimativa dos custos fixos operacionais mensais, que totalizam **R\$ 136.939,53** no primeiro ano da empresa e são descritos na tabela 20.

Tabela 20 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais	Valor Mensal [R\$]
1 Aluguel/Condomínio	26.173,17
2 Água	1.450,00
3 Energia Elétrica	1.150,00
4 Telefonia	380,00
5 TV a Cabo/Internet	285,00
6 Honorários do Contador	1.330,00
7 Assistência em Informática	295,00
8 Pró-Labore - Sócios	14.000,00
9 INSS Sobre Pró-Labore	914,98
10 Salários/Encargos Trabalhistas	61.319,20
11 Materiais de Consumo	1.100,00
12 Materiais de Limpeza	1.300,00
13 Materiais de Escritório	260,00
14 Custos de Manutenção	705,49
15 Despesas com Lavanderia	1.500,00
16 Seguros	1.294,96
17 Taxas Bancárias Div./Op. Cartões	550,00
18 Depreciação Máquinas & Equipamentos	1.145,75
19 Depreciação Obra Civil	260,17
20 Depreciação Móveis & Utensílios	1.025,81
21 Despesas com Marketing/Divulgação	4.200,00
22 Serviços de Limpeza e Manutenção	6.100,00
23 Serviços de Portaria e Segurança	10.200,00
TOTAL	136.939,53

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.4 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO DA EMPRESA NO 1º ANO

Para estimar-se o faturamento total da empresa no primeiro ano, inicialmente, partiu-se da premissa de que a empresa não atingirá sua capacidade máxima diária de atendimentos durante este período, uma vez que será uma empresa nova no mercado e as ações de publicidade e divulgação levarão certo tempo para atingir o público-alvo a que se direcionam.

Considerou-se que no primeiro mês a empresa trabalhará com apenas 15% de sua capacidade máxima de atendimentos diários. Basicamente, esta clientela é composta por clientes fiéis aos profissionais da empresa, ou seja, pessoas que já conhecem os serviços dos profissionais contratados e serão atraídos pelos mesmos, e por moradores da região.

Comparando-se com empresas as quais iniciaram suas atividades no mercado em questão, esta estimativa é bem pessimista e conservadora, porém será considerada pelos sócios, que previram um cenário de prejuízo no primeiro semestre do ano de inauguração.

Ao decorrer do ano, com a consolidação das ações de publicidade e divulgação, o conhecimento gradativo do mercado, a fidelização dos clientes e os investimentos em *marketing*, espera-se aumentar a procura pelos serviços de forma progressiva. Logo, para a determinação da estimativa do faturamento da empresa, estabeleceu-se que a procura pelos serviços crescerá 5% por mês, chegando ao final do primeiro ano em 70% da capacidade máxima.

Estabeleceu-se também, que o SPA funcionará apenas seis dias por semana enquanto for possível conciliar os seus atendimentos. Portanto, para o cálculo do faturamento estimado, considerou-se uma média de 26 dias de trabalho por mês.

Sendo assim, a receita mensal da empresa foi calculada multiplicando-se o número de atendimentos diários previstos por 26 dias, considerando-se também a capacidade mensal estimada, e, posteriormente, este montante foi multiplicado pelo preço unitário de cada serviço.

Os resultados são apresentados na tabela 21 e ressalta-se que estes valores estimados são brutos, ou seja, compostos dos respectivos impostos sobre vendas, os quais serão mostrados no quadro do demonstrativo anual de resultados do exercício.

Tabela 21 – Estimativa do faturamento no 1º Ano

Estimativa de Faturamento Mensal por Serviço no 1º ANO	TOTAIS		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês
	Capacidade Máxima Diária [Diárias]	Preço [R\$]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 15%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 20%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 25%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 30%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 35%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 40%]
1 Emagrecimento	29	402,00	R\$ 41.808,00	R\$ 62.712,00	R\$ 73.164,00	R\$ 94.068,00	R\$ 104.520,00	R\$ 125.424,00
2 Estética	12	367,00	R\$ 19.084,00	R\$ 19.084,00	R\$ 28.626,00	R\$ 38.168,00	R\$ 38.168,00	R\$ 47.710,00
3 Relaxamento	7	336,00	R\$ 8.736,00	R\$ 8.736,00	R\$ 17.472,00	R\$ 17.472,00	R\$ 17.472,00	R\$ 26.208,00
TOTAL	48		R\$ 69.628,00	R\$ 90.532,00	R\$ 119.262,00	R\$ 149.708,00	R\$ 160.160,00	R\$ 199.342,00
Estimativa de Faturamento Mensal por Serviço no 1º ANO	TOTAIS		7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
	Capacidade Máxima Diária [Diárias]	Preço [R\$]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 45%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 50%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 55%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 60%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 65%]	Faturamento Estimado Mensal [Cap. 70%]
1 Emagrecimento	29	402,00	R\$ 135.876,00	R\$ 156.780,00	R\$ 167.232,00	R\$ 177.684,00	R\$ 198.588,00	R\$ 209.040,00
2 Estética	12	367,00	R\$ 47.710,00	R\$ 57.252,00	R\$ 66.794,00	R\$ 66.794,00	R\$ 76.336,00	R\$ 76.336,00
3 Relaxamento	7	336,00	R\$ 26.208,00	R\$ 34.944,00	R\$ 34.944,00	R\$ 34.944,00	R\$ 43.680,00	R\$ 43.680,00
TOTAL	48		R\$ 209.794,00	R\$ 248.976,00	R\$ 268.970,00	R\$ 279.422,00	R\$ 318.604,00	R\$ 329.056,00

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.5 ESTIMATIVA DOS CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS MENSAIS

Os custos operacionais variáveis, ou seja, aqueles que variam conforme a quantidade de atendimentos realizados, estão relacionados diretamente com o faturamento da empresa.

O critério utilizado para a estimativa destes custos foi o mesmo estabelecido para o cálculo do faturamento mensal – considerou-se uma procura inicial de 15% da capacidade máxima de atendimentos, crescente de forma gradual ao decorrer do ano.

Os custos operacionais variáveis considerados foram:

- Despesas com Produtos Utilizados nos Atendimentos: calculou-se um valor estimado de produtos utilizados nos tratamentos, principalmente estéticos, como por exemplo, cremes, hidratantes, esfoliantes, dentre outros. O valor estimado, de R\$ 15,77, representa uma média ponderada dos produtos utilizados em cada atendimento, de acordo com a sua procura estimada;

- Custos com Refeições: foram considerados os gastos médios com a compra de mantimentos e consumo de gás de cozinha;
- Custos com Fidelização: são os custos médios unitários com a fidelização dos clientes, tais como a distribuição de brindes e cortesias e a personalização dos atendimentos.

A estimativa dos custos operacionais variáveis mensais foi descrita conforme tabela 22.

Tabela 22 – Estimativa dos custos operacionais variáveis mensais

Estimativa dos Custos Variáveis Operacionais Mensais por Atendimento	Custo Unitário Médio da Diária [R\$]	1º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 15%]	2º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 20%]	3º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 25%]	4º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 30%]	5º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 35%]	6º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 40%]
Atend. Estimados no Mês:		182	234	312	390	416	520
1 Produtos Utilizados	15,77	2.870,14	3.690,18	4.920,24	6.150,30	6.560,32	8.200,40
2 Custos com Refeições	33,84	6.158,88	7.918,56	10.558,08	13.197,60	14.077,44	17.596,80
3 Custos com Fidelização	7,36	1.339,52	1.722,24	2.296,32	2.870,40	3.061,76	3.827,20
TOTAL	56,97	10.368,54	13.330,98	17.774,64	22.218,30	23.699,52	29.624,40

Estimativa dos Custos Variáveis Operacionais Mensais por Atendimento	Custo Unitário Médio da Diária [R\$]	7º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 45%]	8º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 50%]	9º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 55%]	10º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 60%]	11º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 65%]	12º Mês Custo Variável Mensal [Cap. 70%]
Atend. Estimados no Mês:		546	650	702	728	832	858
1 Produtos Utilizados	15,77	8.610,42	10.250,50	11.070,54	11.480,56	13.120,64	13.530,66
2 Custos com Refeições	33,84	18.476,64	21.996,00	23.755,68	24.635,52	28.154,88	29.034,72
3 Custos com Fidelização	7,36	4.018,56	4.784,00	5.166,72	5.358,08	6.123,52	6.314,88
TOTAL	56,97	31.105,62	37.030,50	39.992,94	41.474,16	47.399,04	48.880,26

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.6 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO

Após o levantamento de todas as estimativas, a demonstração dos resultados do exercício foi feita conforme a exigência legal vigente e a estrutura determinada para empresas enquadradas no regime tributário diferenciado do Simples Nacional.

O cálculo foi feito subtraindo-se da receita bruta com vendas os custos variáveis totais e todos os impostos incidentes sobre a venda, chegando-se a uma margem de contribuição, da qual foram retirados os custos fixos totais. As respectivas alíquotas dos tributos recolhidos foram retiradas do anexo IV da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

A demonstração dos resultados do exercício é detalhada na tabela 23.

Tabela 23 – Demonstração dos resultados do exercício

Demonstração dos Resultados do Exercício - 1º ANO [R\$]	Ref.	1º Mês Resultado [Cap. 15%]	2º Mês Resultado [Cap. 20%]	3º Mês Resultado [Cap. 25%]	4º Mês Resultado [Cap. 30%]	5º Mês Resultado [Cap. 35%]	6º Mês Resultado [Cap. 40%]
1 Receita Total com Vendas (+)		69.628,00	90.532,00	119.262,00	149.708,00	160.160,00	199.342,00
2 Custos Variáveis Totais (-)		10.368,54	13.330,98	17.774,64	22.218,30	23.699,52	29.624,40
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ (-)	4,23%	2.945,26	3.829,50	5.044,78	6.332,65	6.774,77	8.432,17
Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido - CSLL (-)	2,07%	1.441,30	1.874,01	2.468,72	3.098,96	3.315,31	4.126,38
Contr. para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS (-)	2,39%	1.664,11	2.163,71	2.850,36	3.578,02	3.827,82	4.764,27
PIS / PASEP (-)	0,46%	320,29	416,45	548,61	688,66	736,74	916,97
Imposto Sobre Serviços - ISS (-)	5,00%	3.481,40	4.526,60	5.963,10	7.485,40	8.008,00	9.967,10
8 Margem de Contribuição		49.407,10	64.390,74	84.611,79	106.306,02	113.797,84	141.510,71
9 Custos Fixos Totais (-)		136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53
10 Resultado Operacional		-87.532,43	-72.548,79	-52.327,74	-30.633,51	-23.141,69	4.571,18
		-125,71%	-80,14%	-43,88%	-20,46%	-14,45%	2,29%

Demonstração dos Resultados do Exercício - 1º ANO [R\$]	Ref.	7º Mês Resultado [Cap. 45%]	8º Mês Resultado [Cap. 50%]	9º Mês Resultado [Cap. 55%]	10º Mês Resultado [Cap. 60%]	11º Mês Resultado [Cap. 65%]	12º Mês Resultado [Cap. 70%]
1 Receita Total com Vendas (+)		209.794,00	248.976,00	268.970,00	279.422,00	318.604,00	329.056,00
2 Custos Variáveis Totais (-)		31.105,62	37.030,50	39.992,94	41.474,16	47.399,04	48.880,26
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ (-)	4,23%	8.874,29	10.531,68	11.377,43	11.819,55	13.476,95	13.919,07
Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido - CSLL (-)	2,07%	4.342,74	5.153,80	5.567,68	5.784,04	6.595,10	6.811,46
Contr. para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS (-)	2,39%	5.014,08	5.950,53	6.428,38	6.678,19	7.614,64	7.864,44
PIS / PASEP (-)	0,46%	965,05	1.145,29	1.237,26	1.285,34	1.465,58	1.513,66
Imposto Sobre Serviços - ISS (-)	5,00%	10.489,70	12.448,80	13.448,50	13.971,10	15.930,20	16.452,80
8 Margem de Contribuição		149.002,53	176.715,40	190.917,81	198.409,63	226.122,49	233.614,32
9 Custos Fixos Totais (-)		136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53	136.939,53
10 Resultado Operacional		12.063,00	39.775,86	53.978,27	61.470,10	89.182,96	96.674,78
		5,75%	15,98%	20,07%	22,00%	27,99%	29,38%
TOTAL ACUMULADO NO ANO:						91.531,98	3,75%

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.7 VALOR TOTAL DO INVESTIMENTO

Com a demonstração dos resultados do exercício concluída, é possível estimar-se o valor total do investimento necessário para a abertura da empresa que, além dos custos com máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e investimentos pré-operacionais, considerou também um valor de **R\$ 270.000,00** para a cobertura do caixa nos cinco primeiros meses de prejuízo.

O investimento final totalizou **R\$ 642.237,00** e está dividido conforme tabela 24.

Tabela 24 – Valor total do investimento

Sumário do Investimento Total	Total do Investimento [R\$]	Representação no Total [%]
1 Máquinas & Equipamentos	137.490,00	21,41%
2 Móveis & Utensílios	123.097,00	19,17%
3 Investimentos Pré-Operacionais	111.650,00	17,38%
4 Cobertura de Caixa Negativo	270.000,00	42,04%
TOTAL	642.237,00	100,00%

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

6.8 INDICADORES DE VIABILIDADE

6.8.1 Ponto de Equilíbrio (*Break-Even Point*)

O ponto de equilíbrio é o ponto no qual as receitas totais são iguais às despesas totais, resultando em um lucro igual a zero. Antes de atingir o ponto de equilíbrio, a empresa apresenta prejuízo, depois de alcançá-lo, lucro.

Conforme Rosa, o ponto de equilíbrio constitui o valor total que a “empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período” (ROSA, 2007, p. 67).

O cálculo do ponto de equilíbrio foi feito conforme as fórmulas abaixo, propostas por Rosa:

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{(\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total})}{\text{Receita Total}} \quad (1)$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}} \quad (2)$$

O ponto de equilíbrio resultou em **R\$ 1.929.900,99** e o cálculo é apresentado na tabela 25.

Tabela 25 – Cálculo do ponto de equilíbrio

Cálculo do Ponto de Equilíbrio 1º ANO	Totais Anuais [R\$]
1 Receita Bruta Total	2.443.454,00
2 Custo Variável Total	362.898,90
3 Custo Fixo Total	1.643.274,38
Índice da Margem de Contribuição:	0,8515
Ponto de Equilíbrio:	R\$ 1.929.900,99

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

Logo, conclui-se que quando a empresa atingir a receita total de R\$ 1.929.900,99, o que ocorrerá apenas no 11º mês, segundo estimativas, cobrirá todos os seus custos fixos e variáveis totais e, a partir deste momento, passará a operar com lucro.

6.8.2 Lucratividade

Segundo Rosa, a lucratividade é “um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade” (ROSA, 2007, p. 69).

Rosa ainda defende que, quanto maior a lucratividade, maior a capacidade da empresa em competir no mercado em que atua, uma vez que poderá inverter mais capital em “divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos”, dentre outros (ROSA, 2007, p. 69).

Porém, é necessário que os sócios e a equipe comercial e de operações acompanhem este indicador de perto, uma vez que a alta nos preços de venda, a fim de aumentar a lucratividade, pode gerar uma ação reversa e tornar a empresa menos competitiva.

A lucratividade é calculada através da fórmula abaixo, proposta por Rosa:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 \quad (3)$$

No primeiro ano de seu funcionamento, o *SPA Sanitas Per Aqua* apresentou uma lucratividade de 3,75%, conforme tabela 26.

Tabela 26 – Cálculo da lucratividade

Cálculo da Lucratividade 1º ANO	Totais Anuais [R\$]
1 Receita Bruta Total	2.443.454,00
2 Lucro Líquido Total	91.531,98
Lucratividade:	3,75%

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

Portanto, após o pagamento de todos os custos fixos e variáveis e todos os impostos incidentes sobre as vendas, a empresa apresentou um lucro líquido de R\$ 91.531,98 no primeiro ano, que representa um valor de **3,75%** da receita bruta total.

6.8.3 Rentabilidade

Diferentemente da lucratividade, que é um indicador de curto prazo, pois reflete os ganhos imediatos do negócio em um pequeno espaço de tempo, a rentabilidade é considerada um indicador de longo prazo, uma vez que determina o retorno sobre o investimento total realizado na abertura do negócio.

Rosa define rentabilidade como sendo “um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano)” (ROSA, 2007, p. 70).

A rentabilidade é calculada através da divisão do lucro líquido, em um determinado período de tempo, pelo investimento total realizado. O resultado deve ser multiplicado por cem, para extrair-se o índice em forma percentual. O método de cálculo pode ser sintetizado de acordo com a fórmula abaixo:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100 \quad (4)$$

A rentabilidade do *SPA Sanitas Per Aqua*, com os dados estimados no primeiro ano, foi de **14,25%**, conforme tabela 27.

Tabela 27 – Cálculo da rentabilidade

Cálculo da Rentabilidade 1º ANO	Totais Anuais [R\$]
1 Investimento Total	642.237,00
2 Lucro Líquido Total	91.531,98
Rentabilidade:	14,25%

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

Isto significa que, a cada ano, os sócios devem recuperar, em forma de lucro, **14,25%** dos investimentos realizados na abertura do negócio.

6.8.4 Prazo de Retorno do Investimento

Entende-se que o prazo de retorno do investimento é o período necessário para que os sócios tenham a restituição do capital invertido no início do negócio.

O índice é calculado pela divisão do investimento total pelo lucro líquido durante um período, geralmente anos, ou seja:

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido [no ano]}} \quad (5)$$

A tabela 28 mostra o prazo de retorno do investimento estimado do *SPA Sanitas Per Aqua*, que foi de, aproximadamente, **sete anos**.

Tabela 28 – Cálculo do prazo de retorno do investimento

Cálculo do Prazo de Retorno do Investimento		Totais Anuais
		[R\$]
1	Investimento Total	642.237,00
2	Lucro Líquido Total	91.531,98
Retorno do Investimento [anos]:		7,02

Fonte: estimativas dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

Ressalta-se que este prazo de retorno de investimento deve diminuir a partir do segundo ano, no qual a capacidade de atendimentos prevista será atingida e, por consequência, o lucro líquido anual será maior.

Caso as estimativas dos sócios se concretizem, espera-se alcançar um retorno de investimento em três anos.

7 AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO

“Ou você tem uma estratégia ou é parte da estratégia de alguém.”

Alvin Toffler, [1983]

7.1 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Componente fundamental e de extrema importância para qualquer tipo de organização, a avaliação estratégica do negócio teve como principal função proporcionar ajuda aos sócios, para que eles pudessem compreender de forma mais abrangente o cenário no qual estão inseridos, com o intuito de alcançar as metas e objetivos estipulados.¹¹

Dornelas acredita que:

O processo de planejamento estratégico do negócio pode servir de base para esta análise [da avaliação estratégica do negócio]. [...]. [Este processo] Inicia-se pela definição da visão e missão da empresa, passando por uma análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas) e pela definição de objetivos e metas, para então chegar às estratégias que serão adotadas. (DORNELAS, 2012, p. 163)

Ainda segundo Dornelas:

No plano de negócios deve ser dada ênfase à análise dos ambientes externo e interno, onde se medem os riscos inerentes ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes da empresa (seus diferenciais) e, ainda, os seus pontos fracos (onde a empresa precisa melhorar). (DORNELAS, 2012, p. 164)

O processo de planejamento estratégico, defendido acima, pode ser claramente compreendido através da análise da figura 9.

¹¹ Baseou-se na visão de **Dornelas (2012, p. 163)** sobre as funções da avaliação estratégica.

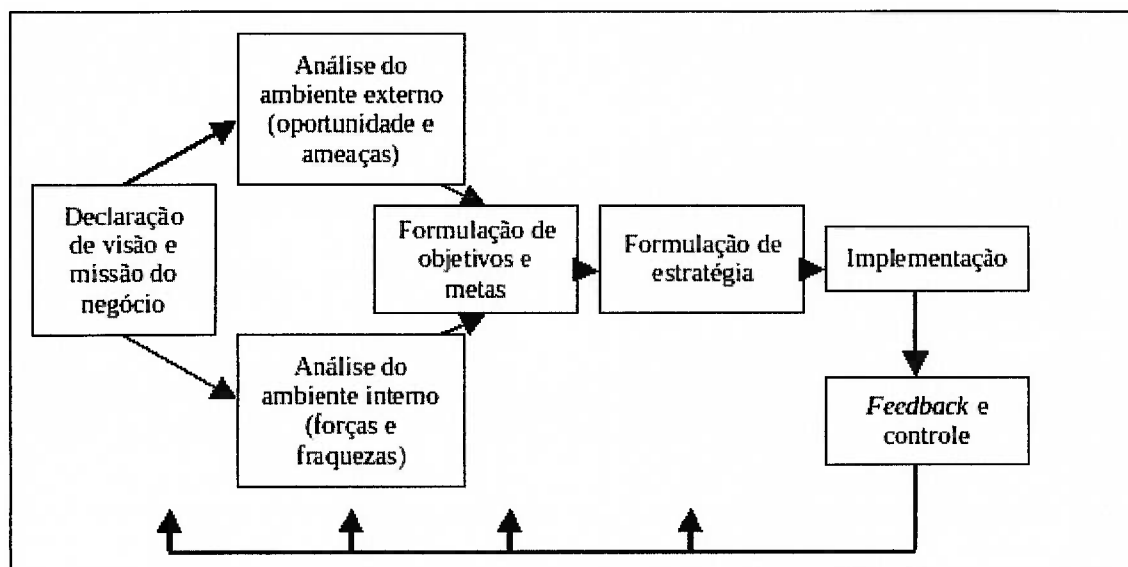


Figura 9 – Processo de planejamento estratégico do negócio

Fonte: Dornelas (2012, p. 164)¹²

Seguindo-se o modelo proposto acima, revisitou-se a visão e a missão da empresa, já estabelecidas pelos sócios na caracterização do negócio.

Para a análise dos ambientes externo e interno, empregou-se a análise SWOT, que resultou em uma matriz objetiva, na qual foram expostas as análises dos cenários que afetam diretamente o funcionamento da empresa.

Ressalta-se que os fatores promanados da análise SWOT foram supostos pelos sócios como sendo os mais críticos e relevantes e expressaram a realidade vivida pela organização no início do empreendimento, considerando-se as variadas condições reais deste momento.

A tabela 29 mostra os fatores cruciais provenientes da análise SWOT.

¹² A figura utilizada como referência foi adaptada por Dornelas (2012) de Kotler, 1998.

Tabela 29 – Matriz com os resultados da análise SWOT

<u>FORÇAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Equipe Qualificada e Bem Treinada; - Localização Estratégica; - Preços Competitivos; - Profissionais Altamente Motivados; - Qualidade dos Serviços Prestados; - Qualidade no Atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente Externo Favorável para a Prestação dos Serviços; - Deficiências no Atendimento dos Principais Concorrentes; - Mercado em Ascensão; - Tratamentos Modernos e Exclusivos; - Vendas pela Internet e Telefone.
<u>FRAQUEZAS</u>	<u>AMEAÇAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Alta Utilização de Produtos Importados nos Principais Tratamentos Estéticos; - Altos Encargos Trabalhistas para Profissionais Registrados CLT; - Atendimento Seis Dias por Semana; - Terceirização dos Serviços de T.I. e Contabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do Número de Concorrentes Devido à Crescente Procura; - Instabilidade da Economia e do Câmbio; - Melhoria/Sofisticação dos Serviços Prestados Pelos Concorrentes; - Possível Dificuldade em se Obter Mão-de-Obra Qualificada e já Treinada.

Fonte: análises dos sócios do *Sanitas Per Aqua*

Com relação à formulação dos objetivos, os mesmos foram traçados pelos sócios de forma a alcançar os anseios mais amplos da organização. Já as metas, que, conforme Dornelas (2012, p. 169), são “as etapas necessárias para alcançar os objetivos”, foram definidas de forma a representar as ações específicas para o cumprimento dos objetivos.

Os objetivos e metas do *SPA Sanitas Per Aqua* são:

- **Objetivos:** ser reconhecido como referência no ramo de saúde e bem-estar em, no máximo, sete anos e meio; tornar-se um dos maiores e melhores centros de tratamentos saudáveis do Brasil em quinze anos; promover a saúde e o bem-estar e

prestar atendimento com alto nível de excelência e satisfação dos clientes todos os dias e obter o retorno sobre o investimento em, no máximo, quatro anos.

Metas: satisfazer a uma parcela não inferior a 98% dos seus clientes a cada atendimento, garantindo assim o seu retorno; investir, pelo menos, 18% de sua receita bruta anual em inovação, atendimento, melhoria e publicidade, já a partir do quarto ano; adquirir outras unidades em diversas capitais do Brasil a partir do sétimo ano e acrescentar o lucro líquido anual em 7%, já a partir do segundo ano, mantendo (ou aumentando) a demanda de clientes do final do primeiro ano e adotando uma política de manutenção racional dos custos fixos mensais.

Em se tratando de estratégias, as formas definidas para alcançar-se os objetivos e metas da organização foram:

- Acompanhar periodicamente, revisar ou até mesmo replanejar os custos de operação e fixos do negócio;
- Aumentar a participação de mercado;
- Buscar e ofertar tratamentos de ponta e novas tecnologias, sempre mantendo a qualidade dos serviços;
- Buscar estar em evidência no mercado, através de planos de *marketing*, divulgações e prestação de serviços de qualidade, transformando os clientes na maior fonte de divulgação da organização;
- Desenvolver e manter um bom relacionamento com os fornecedores, clientes e a sociedade na qual a empresa está localizada;
- Estar em contato constante com o mercado, buscando inovação e melhorias;
- Manter o foco do núcleo de negócio e no público alvo definido;
- Melhorar a imagem da organização a partir do aprimoramento constante dos serviços prestados;

- Rever e analisar a política de preços constantemente.

7.2 AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS

Para subsidiar a análise estratégica do empreendimento e fornecer os recursos necessários para a tomada de decisão dos administradores, buscou-se simular os cenários inviável e ideal, nos quais a empresa pode enquadrar-se.

A tabela 30 mostra o demonstrativo dos resultados do exercício dos dois cenários simulados.

O cenário inviável projetado mostra a empresa com um prejuízo de, aproximadamente, 14%, o que representa um montante de pouco mais de R\$ 23.000,00. Esta situação é ocasionada por uma procura de 35% da demanda total da empresa, ou seja, caso a empresa opere com uma procura igual ou inferior a 35% de sua capacidade de atendimentos, o negócio incorrerá em prejuízo.

Tabela 30 – Demonstrativo dos resultados dos cenários estimados

Estimativa e Projeção de Cenários [R\$]	Ref.	Cenário Inviável [Cap. 35%]	Cenário Ideal [Cap. 80%]
1 Receita Total com Vendas (+)		160.160,00	388.232,00
2 Custos Variáveis Totais (-)		23.699,52	65.230,62
Imposto de Renda Pessoa			
3 Jurídica - IRPJ (-)	4,23%	6.774,77	16.422,21
Contribuição Social Sobre o			
4 Lucro Líquido - CSLL (-)	2,07%	3.315,31	8.036,40
Contr. para o Financiamento da			
5 Seguridade Social - COFINS (-)	2,39%	3.827,82	9.278,74
6 PIS / PASEP (-)	0,46%	736,74	1.785,87
7 Imposto Sobre Serviços - ISS (-)	5,00%	8.008,00	19.411,60
8 Margem de Contribuição		113.797,84	268.066,55
9 Custos Fixos Totais (-)		136.939,53	229.197,55
10 Resultado Operacional		-23.141,69 -14,45%	38.869,00 10,01%

Fonte: projeções dos sócios do Sanitas Per Aqua

Dentre as principais causas possíveis para a ocorrência do cenário inviável, pode-se citar que:

- As estratégias de *marketing* não estão surtindo os efeitos desejados.

Principais indícios: a empresa não consegue atingir a procura esperada para determinado período ou não é capaz de atrair novos clientes.

Ações preventivas: sugere-se manter contato contínuo com o mercado no qual a organização está inserida e acompanhar constantemente as campanhas de promoção utilizadas, desenvolvendo novos métodos de divulgação e novas mídias de acesso ao cliente. Seria de bom alvitre manter e, se possível, aumentar os investimentos com promoção, publicidade e propaganda.

Ações corretivas: reformular as formas de promoção e reestudar o público-alvo, analisando a sua posição diante da empresa e do mercado e redefinindo, assim, as mídias e planos de promoção mais atrativos para esta parcela de consumidores.

- Os serviços prestados não estão atendendo às necessidades dos clientes

Principais indícios: a empresa atinge o número de atendimentos estimado, mas não garante o retorno do cliente, fazendo com que a procura diminua gradativamente ou a empresa recebe diversas reclamações de clientes diferentes ou problemas recorrentes.

Ações preventivas: recomenda-se a avaliação constante da satisfação do cliente e a medição da “taxa de retorno do cliente”, que não deve ser inferior a 98%, em se tratando de satisfação com os serviços prestados. Aconselha-se a implantação da “caixinha de sugestões”, tanto para clientes, quanto para colaboradores.

Ações corretivas: reestruturar a forma de atendimento ao cliente e prestação de serviços. Buscar novas tecnologias, novos tratamentos, novos produtos e, até mesmo, novos profissionais, se for o caso. Motivar o corpo de colaboradores a prestar um bom atendimento ao cliente.

- A política de fidelização dos clientes não está sendo eficaz.

Principais indícios: baixas taxas de retorno do cliente.

Ações preventivas: recomenda-se aumentar significativamente os investimentos em fidelização do cliente e a melhoria das políticas de garantia do retorno do consumidor.

Ações corretivas: revisar e implantar uma nova política de fidelização e promover campanhas promocionais e de divulgação específicas para atrair novamente o público-alvo estabelecido.

- A concorrência está superando os serviços prestados pela empresa.

Principais indícios: perda constante de clientes e diminuição do número de atendimentos, mesmo sendo mantidas as taxas de satisfação dos clientes atendidos pela empresa.

Ações preventivas: sugere-se manter contato com a concorrência, analisando as ações e campanhas utilizadas para a prospecção de clientes, a qualidade dos serviços prestados, os preços praticados e as tecnologias utilizadas. Investir o capital estimado em qualidade e atendimento, a fim de tornar o negócio mais competitivo.

Ações corretivas: reformular a política de atendimento da empresa e definir novas estratégias a curto e médio prazo, de acordo com as necessidades dos clientes e as opções do mercado.

Com relação ao cenário desejado, espera-se que a empresa tenha, nos três anos seguintes ao ano de inauguração, uma procura não inferior a 80% da sua capacidade de oferta total.

Caso esta procura seja mantida, será suficiente para atingir-se um lucro líquido anual de, aproximadamente, 10%, mesmo com o aumento estimado em 5% no total dos custos fixos mensais, o acréscimo de investimentos em fidelização do cliente e o incremento de 18% da receita bruta anual em inovação, atendimento, melhoria e publicidade.

Frisa-se que, com esta procura, a empresa será capaz de atingir seu objetivo de obter o retorno sobre o investimento em, no máximo, quatro anos.

7.3 PLANO DE SAÍDA

Ressalta-se que mesmo com toda a preparação necessária e munindo-se das ferramentas de planejamento estratégico e gestão mais atuais e eficazes, o negócio, mesmo com menor probabilidade, pode vir a não alcançar os resultados esperados pelos seus proprietários.

Em um cenário de crise e de prejuízos financeiros constantes, é importante saber a hora certa de tomar-se as medidas corretivas ou optar pela renúncia do negócio, pois considera-se melhor perder pouco dinheiro do que perder todo o dinheiro e o investimento feito. Lam (2013) acredita que renunciar ao negócio não significa “[...] necessariamente fechar a empresa. Empresários podem escolher repassar ou vender o negócio”. (LAM, 2013).

Contudo, perceber o momento adequado de agir não é uma tarefa simples, pois muitas situações, como por exemplo, a falta de indicadores de resultados ou a análise incorreta dos existentes e a pouca experiência dos administradores, podem levar a uma falsa sensação de que o negócio está caminhando bem.

A fim de evitar que os problemas sejam percebidos apenas no momento em que nenhuma ação possa ser tomada para a correção dos mesmos, Lam (2013) cita três prenúncios de que a empresa está com problemas e o negócio precisa ser repensado:

- Finanças no vermelho;
- Mudanças no mercado;
- Produto obsoleto. (LAM, 2013)

Uma vez identificada a necessidade de repensar-se o negócio, sugere-se a busca por consultorias especializadas em finanças e no mercado de atuação da empresa. Caso

não haja verba suficiente para o pagamento deste tipo de serviço, recomenda-se tomar algumas ações, objetivando-se a reversão da situação de prejuízo financeiro, como por exemplo:

- Parar, pensar e refletir sobre o que está acontecendo: analisar minuciosamente cada detalhe do negócio;
- Rever os planos: analisar todo o plano de negócio e procurar algum detalhe que possa ter passado despercebido e que está sendo fundamental para o fracasso do negócio;
- Reavaliar a matriz SWOT e verificar, principalmente, como estão as ameaças e as fraquezas do negócio e verificar se há novas oportunidades a serem atacadas;
- Começar de novo: replanejar toda a estrutura do negócio e tentar verificar outras possibilidades, porém sem perder o foco do empreendimento e a qualidade dos serviços e atendimento ao cliente;
- Ouvir os clientes: tentar descobrir o que está dando errado de acordo com a visão externa da principal peça do jogo;
- Ouvir os colaboradores: que também são peças-chave do negócio;
- Compilar e analisar todas as informações levantadas e, a partir delas, explorar alternativas de:
 - Aumentar-se exponencialmente os investimentos em propaganda, divulgação e qualidade de atendimento;
 - Investir-se em inovação e novas tecnologias;
 - Investir-se mais em recursos humanos e no desenvolvimento e motivação dos colaboradores;
 - Melhorar-se o planejamento estratégico da empresa;

- Reduzir-se os custos fixos mensais, tais como: serviço de cozinha (através da terceirização dos serviços secundários), custos de lavanderia e materiais de consumo;
- Verificar-se formas de garantir o retorno e a satisfação dos clientes.

Todavia, na hipótese de que nenhuma destas ações seja considerada viável ou exequível no cenário em que foram pensadas, aconselha-se aos proprietários a venda da empresa para outros investidores, com o intuito de minimizar-se os prejuízos e a perda total do capital.

8 CONCLUSÕES, COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES

8.1 CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS FINAIS

O propósito deste trabalho, enunciado na introdução do mesmo, foi a elaboração de um plano de negócios para a abertura de um *SPA* com ênfase em tratamentos para o equilíbrio e manutenção da saúde física e mental, a ser utilizado por empreendedores, administradores e executivos que pretendem compreender e inverter capital neste mercado, aumentando assim o seu conhecimento sobre como se abrir um *SPA*, como fazê-lo tornar-se um negócio viável e lucrativo e com a finalidade de dar base à decisão de se aplicar neste ramo e guiar o investidor no início do negócio, no momento em que se optar por este empreendimento ou em que for necessário avaliar a sua viabilidade.

A partir da análise desta pesquisa, concluiu-se que o objetivo inicialmente proposto foi alcançado, uma vez que foram abordados os principais tópicos constituintes de um plano de negócio de forma prática e aplicada em uma organização real, em fase inicial, resultando assim, em uma estrutura relevante para a compreensão sobre a abertura de um *SPA*.

Ressalta-se que este projeto nunca teve a pretensão de tornar-se um modelo universal de confecção de plano de negócios, tampouco um guia definitivo para a abertura de empresas no segmento de saúde física e mental. É conveniente acentuar-se também, que a intenção do autor foi contribuir para a orientação prática da análise de uma ideia de empreendimento, através da utilização da construção de um plano de negócios, evidenciando-se assim, a relevância da fase de planejamento para a tomada de decisão e o sucesso da empreitada.

Entende-se como um dos pontos fracos deste trabalho a análise de apenas um concorrente situado em um mercado tão abrangente como o de serviços de *SPA* e bem-estar - o **SPA Sorocaba**. Este empreendimento é concorrente direto no mercado e

possui uma marca forte no segmento. Acredita-se que, para os fins os quais se propõe este trabalho, a análise de um concorrente com as características do **SPA Sorocaba** seja suficiente para mostrar o método de realização deste tópico, porém, recomenda-se que o mercado concorrente seja analisado utilizando-se uma amostra não inferior a três concorrentes.

Os indicadores de viabilidade calculados, como por exemplo, ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno de investimento mostram um potencial investimento, que, desde que bem planejado e estruturado, poderá fornecer altos índices de retorno aos seus proprietários. Isto pode ser facilmente identificado através do estudo minucioso dos índices estimados, tais como:

- Lucratividade de 3,75% no primeiro ano – que, ao considerar-se o custo Brasil e as altas taxas e encargos cobrados das pequenas e médias empresas, é uma lucratividade relativamente alta. Para efeito de comparação, grandes empresas multinacionais estabelecidas no mercado brasileiro, trabalham com uma lucratividade média de, aproximadamente, 8%. Destaca-se que, mantidos os cenários de mercado projetados, a lucratividade da empresa pode chegar a 10%, já no segundo ano;
- Prazo de retorno de investimento de sete anos – que foi calculado com base no lucro líquido do primeiro ano, porém, com o aumento da procura pelos serviços, tende a diminuir significativamente. Estima-se que o prazo de retorno chegue a três anos, caso as projeções dos sócios se consolidem. Ainda considerando-se a realidade Brasil, um prazo de retorno de investimento de três anos pode ser substancialmente atrativo, pois os subsídios necessários para financiar a empresa durante os meses de caixa descoberto, já estão considerados no valor total do investimento.

Outra lacuna, identificada neste trabalho, foi a falta da projeção financeira de, pelo menos, mais dois anos do total de vendas/faturamento e dos resultados do exercício. Sugere-se que o plano de negócio apresente as estimativas e as projeções dos três primeiros anos da empresa. Neste projeto, pode-se minimizar a ausência destas projeções devido ao tópico avaliação do negócio, que mostra as estimativas dos cenários que a empresa tende a trabalhar a partir do segundo ano.

Como ponto forte, deve-se destacar a autoria do trabalho por um dos sócios, que se preocupou em fornecer informações precisas e confiáveis, uma vez que os seus próprios interesses nestes dados estavam em questão.

Logo, espera-se ter sido capaz de mostrar a importância do planejamento na fase inicial de qualquer empreendimento que, suportado por uma boa ferramenta estratégica, como o plano de negócios, garantirá a correta tomada de decisão e o sucesso da organização.

8.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Alguns tópicos deste trabalho, assim como a amplitude do tema em questão, permitem o registro de algumas sugestões para trabalhos futuros, relacionados com esta pesquisa, dentre elas:

- A utilização deste modelo de plano de negócios para um segmento de mercado completamente diferente do estudado neste projeto, a fim de verificar-se a consistência do modelo utilizado. Recomenda-se a utilização de uma empresa de manufatura;
- A repetição deste trabalho, no final do primeiro ano de operação da empresa, com o intuito de consolidar-se as estimativas levantadas e promover as revisões necessárias, as quais serão levantadas durante o funcionamento da empresa, e projetar-se os anos subsequentes;
- A identificação de novas formas de avaliação de oportunidades de investimento, para que sejam inseridas em planos de negócios, intuindo-se a ratificação da ideia de investimento proposta;
- Um levantamento dos benefícios proporcionados pela fase de planejamento bem estruturada, cotejando-se, se possível, empresas as quais se dedicaram à esta etapa de planejamento com empresas que iniciaram suas operações sem a análise

necessária. Sugere-se elaborar um plano de negócios para estas empresas, mostrando-se os resultados que poderiam ter sido alcançados ou os problemas que poderiam ter sido evitados com o correto planejamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, M. M. **Empreendedorismo: Modelo de plano de negócios**. São Paulo: Thomson, 2010. 9 p.

AJZENTAL, A.; CECCONELLO A. R. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2007. 300 p.

ALLISON, M.; KAYE, J. (1997) apud CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/pt-br.php>> Acesso em 27.abr.2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE PESQUISA. **Divisão de classes sociais no Brasil**. 2008. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=302>>. Acesso em: 08.jul.2013.

BERTO, A. M. et al. **Trabalho de conclusão da disciplina GEQ-035 - gestão para a excelência do desempenho – plano de negócio de uma clínica de estética masculina**. São Paulo: [s.n.], 2012. 106 p.

BRASIL. Lei Federal nº 6.360, de 23 de setembro de 1976. Dispõe sobre a vigilância sanitária a que ficam sujeitos os medicamentos, as drogas, os insumos farmacêuticos e correlatos, cosméticos, saneantes e outros produtos, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 1976.

_____. Receita Federal. Fixa prazo de vida útil e taxa de depreciação dos bens que relaciona. Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998. Brasília: Congresso Nacional, 1998.

_____. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Estabelece a definição e classificação de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes e outros com abrangência neste contexto. Resolução ANVISA nº 79, de 28 de agosto de 2000. Brasília, 2000.

_____. Receita Federal. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Brasília: Congresso Nacional, 2006.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/pt-br.php> Acesso em 27.abr.2013.

CHAGAS, F. C. D. **O segredo de Luísa - Uma ideia, uma paixão e plano de negócios: Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 312 p.

CHARTIER, A. E. [1932] apud DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

DELPHIN CONTABILIDADE. **Encargos sociais incidentes sobre a folha de pagamento das empresas do simples nacional**. 2013. Disponível em: <http://www.delphin.com.br/orientacao/66-encargos-sociais-sobre-a-folha-de-pagamento>>. Acesso em: 20.jul.2013.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 280 p.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios – seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 130 p.

_____. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **Criação de novos negócios**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2010.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo: Uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em**

empresas de médio porte. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia) – Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1995. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses/escricao/indice/>>. Acesso em: 13.abr.2013.

EUROMONITOR. **Beauty and Personal Care.** 2008. Disponível em: <[http://www.euromonitor.com/brazil?id=1&pageSizes=10&sortBy=5&fs\[0\].Code=90109&fs\[0\].Group=industry&fs\[0\].Name=Beauty+and+Personal+Care&fs\[0\].hasChildren=False&fs\[0\].Expanded=False&fs\[0\].Type=Child](http://www.euromonitor.com/brazil?id=1&pageSizes=10&sortBy=5&fs[0].Code=90109&fs[0].Group=industry&fs[0].Name=Beauty+and+Personal+Care&fs[0].hasChildren=False&fs[0].Expanded=False&fs[0].Type=Child)>. Acesso em: 07.jul.2013.

_____. **Beauty and Personal Care Report.** 2012. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care>> e <<http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-brazil/report>>. Acesso em: 15.mar.2014.

GOOGLE MAPS. **Localização do espaço Sanitas Per Aqua.** 2013. Disponível em: <<https://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR>>. Acesso em: 14.jul.2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. (1998) apud DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHER, D. A. **Empreendedorismo.** São Paulo: Artmed Editora, 2009. 664 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, administração e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing: A edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LAM, C. **Os principais sinais de que é hora de repensar o seu negócio.** Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-principais-sinais-de-que-e-hora-de-repensar-seu-negocio?page=1>>. Acesso em: 04.out.2013.

MOORE, C. (1986) apud DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

MORALES, S. A. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009. 144 p.

PÁGINA DA RECEITA FEDERAL NA INTERNET. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Default.aspx>. Acesso em 04.jul.2013.

PÁGINA DA SOFTEX NA INTERNET. Disponível em: <http://www.softex.br/asoftex/sociedadeSoftex.asp>. Acesso em: 13.abr.2013.

PÁGINA DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO NA INTERNET. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em 17.jul.2013.

PÁGINA DO SEBRAE NA INTERNET. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/1129-sebrae-um-agente-de-desenvolvimento/BIA_1129. Acesso em: 13.abr.2013.

PÁGINA DO SPA SOROCABA NA INTERNET. Disponível em: <http://www.spasorocaba.com.br/>. Acesso em 09.jul.2013.

REIS, M. G. C. et al. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses**. 3. ed. São Paulo: Divisão de Biblioteca, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2006. 103 p.

RIZZO FRANCHISE. **Beleza com toque masculino**. 2011. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/beleza-com-toque-masculino/n1237963953740.html>. Acesso em: 07.jul.2013.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007. 120 p.

SÃO PAULO (ESTADO). Decreto Estadual nº 12.342, de 27 de setembro de 1978. Aprova o regulamento a que se refere o artigo 22 do Decreto-Lei nº 211, de 30 de março de 1970, que dispõe sobre normas de promoção, preservação e recuperação da saúde no campo de competência da Secretaria de Estado da Saúde. São Paulo, 1978.

SÃO PAULO (MUNICÍPIO). Decreto nº 44.577, de 07 de abril de 2004. Regulamenta a Lei nº 13.725, de 9 de janeiro de 2004, que instituiu o Código Sanitário do Município de São Paulo e disciplina o Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária e estabelece os

procedimentos administrativos de vigilância em saúde. São Paulo: Secretaria do Governo Municipal, 2004.

_____. Secretaria Municipal de Saúde. Institui o Código Sanitário do Município de São Paulo, disciplina o Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária e estabelece os procedimentos administrativos de vigilância em saúde. Portaria SMS.G nº 1.902, de 16 de dezembro de 2006. São Paulo, 2006.

SCHUMPETER, J. (1949) apud DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 260 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Comece certo: Clínica de estética**. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2010. 40 p.

_____. Relatório “Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020”. São Paulo: 2011.

VANZ, S. A. de S.; CAREGNATO, S. E. **Estudos de citação: Uma ferramenta para entender a comunicação científica**. v. 9, n. 2, p. 295-307, Porto Alegre: Em Questão, dez. 2003.

WIKIPÉDIA. **Município de Sorocaba**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Sorocaba>>. Acesso em: 14.jul.2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. (2000) apud CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/pt-br.php>> Acesso em 27.abr.2013.