



## PROPOSTA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL – MEI

**Caroline dos Santos Porto<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Santa Maria email: [carol.porto@live.com](mailto:carol.porto@live.com)

**Luciana Aita Riss<sup>2</sup>**

Universidade Federal de Santa Maria

**Cristiane Krüger<sup>3</sup>**

Universidade Federal de Santa Maria email: [cris.kruger@hotmail.com](mailto:cris.kruger@hotmail.com)

**Juliano Peransoni Pinheiro<sup>4</sup>**

Universidade Federal de Santa Maria email: [juliano.gestao.adm@gmail.com](mailto:juliano.gestao.adm@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Caroline dos Santos Porto, Luciana Aita Riss, Cristiane Krüger y Juliano Peransoni Pinheiro (2017): "Proposta de um plano de negócios para o microempreendedor individual – MEI", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (febrero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/mei.html>

### Resumo

O objetivo do presente estudo foi desenvolver um plano de negócios voltado para o MEI. Especificamente pretendeu-se analisar a administração geral de um MEI. Para tal, utilizou-se como método de investigação a pesquisa qualitativa, exploratória, com base em pesquisa empírica e estudo de caso. Definiu-se uma empresa caracterizada como MEI, denominada Alfa, os dados emergiram a partir de uma entrevista com o gestor e de documentos da empresa. A partir da análise de dados detectou-se algumas lacunas na empresa, especificamente quanto a organização financeira. Foi elaborado um plano de negócios, em conjunto com o gestor. A proposta de plano de negócio contou com uma avaliação SWOT e plano de ação 5W2H. Ao realizar a pesquisa percebeu-se a importância da aplicação dos conhecimentos em administração para as pequenas empresas. O estudo limitou-se a empresa pesquisada, não se pretende generalizar os resultados. Sugere-se que pesquisas futuras contemplem mais empresas do tipo MEI.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo - Plano de negócio – MEI – PODC – Plano de ação.

### Abstract

The objective of the present study is to develop a business plan focused on the MEI. Specifically, it is intended to analyze the general administration of an MEI. For this purpose, qualitative, exploratory research was used as a research method, based on empirical research and case study. It was defined a company characterized as MEI, called Alpha, the data emerged from an interview with the manager and company documents. From the analysis of data, we detected some gaps in the company, specifically regarding the financial organization. A business plan was drawn up together with the manager. The proposed business plan relied on a SWOT assessment and 5W2H action plan. In carrying out the research, it was noticed the importance of applying management knowledge to small companies. The study was limited to the company surveyed, it is not intended to generalize the results. It is suggested that future research should consider more MEI companies.

<sup>1</sup> É bacharela em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2016). Especialista em Administração, com ênfase em empreendedorismo.

<sup>2</sup> É bacharela em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2009). É Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, na linha de pesquisa: Sistemas, Estruturas e Pessoas. Professora universitária.

<sup>3</sup> É bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade da Região da Campanha (Urcamp), Graduada no Programa Especial de Formação de Professores para Educação Profissional – PEG, Especialista em Contabilidade, Perícia e Auditoria, Especialista em Gestão Pública, Mestra em Administração e Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Com ênfase em comportamento empreendedor.

<sup>4</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Especialista em empreendedorismo.

**Keywords:** Entrepreneurship - Business Plan - MEI - PODC - Plan of action.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos evidencia-se a evolução dos negócios, diante desse cenário considera-se o contexto competitivo que vêm se desenvolvendo em todo o mundo. As empresas de todas as áreas precisam conduzir seus relacionamentos a fim de obter sucesso em seus empreendimentos.

Para a sociedade seguir um curso harmônico em suas relações surgiram as organizações, que são definidas como a soma dos esforços de cada indivíduo com o objetivo de realizar propósitos coletivos, por sua vez elas podem ser públicas ou privadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos (MAXIMIANO, 2011). Assim, torna-se necessário administrar estas organizações direcionando-as ao atingimento de seus objetivos.

Para Hedley (2014), essa administração está associada ao gerenciamento de uma organização e possui em sua essência a busca pela excelência na tomada de decisões sobre os recursos necessários e as tarefas por meio de pessoas para atingir os objetivos preestabelecidos.

Complementar a esta abordagem administrar tem por sua finalidade executar práticas que levem o indivíduo a melhor tomada de decisão para conseguir alcançar os resultados estabelecidos pelas metas e objetivos da organização. Desta forma, o indivíduo, o administrador tem como suas principais funções: planejar, organizar, dirigir e controlar (MAXIMIANO, 2011).

O PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar), segundo Oliveira (2006), é considerado importante componente de um processo administrativo. O planejamento é caracterizado pelo estabelecimento dos objetivos por meios adequados para alcançar no futuro, a organização considera a identificação dos recursos necessários para a empresa, a direção é a orientação das atividades, e o controle visa analisar os resultados para compreender se estes estão chegando ao princípio do planejamento inicial.

Maximiano (2011) corrobora quando menciona que o planejamento se caracteriza como uma ferramenta de administração para previsão do futuro. Rosa (2013) complementa abordando que quando se tem uma ideia de negócio e anseia sua realização é preciso de planejamento, estabelecer passo a passo. Assim para tornar este processo sistemático o empreendedor para seguir sua ideia de forma segura deve elaborar um plano de negócio, que por sua vez é um documento que registra quais as decisões que devem ser tomadas para alcançar os objetivos.

Diante do exposto torna-se relevante ressaltar que o empreendedorismo é todo o processo que envolve as atividades e ações de criação de um novo empreendimento. O empreendedor por sua vez deve possuir características peculiares que requer devoção, comprometimento e esforço para fazer a empresa crescer, além de ter ousadia e assumir riscos calculados (DORNELAS, 2001).

Para Scaramuzza e Bruneta (2009) ser um empreendedor e ter sucesso não se limita em talento pessoal, a disputa no mercado anda cada vez mais intensa é preciso aliar análise, planejamento estratégico, capacidade implementação e controle, e ter conhecimentos básicos de administração.

Considerando a discussão apresentada tem-se como exemplo de empreendedor o Microempreendedor Individual (MEI). A partir das particularidades do MEI é relevante a realização de um plano de negócio que contribua para o desenvolvimento desse tipo de empresa, auxiliando na compreensão do mercado e como se insere no mesmo, estratégias de marketing, operações e finanças considerando as variáveis do ambiente que está inserido, dimensionando a necessidade estrutural e de pessoas, para que consiga alcançar seus objetivos, adaptando este modelo à realidade da empresa.

Diante disso, o objetivo do presente estudo é desenvolver um plano de negócios voltado para o MEI. Especificamente pretende-se analisar a administração geral de um MEI.

## 2. PLANO DE NEGÓCIOS

O mundo dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, aqueles que têm uma visão das melhores oportunidades e de como aproveitá-las. Segundo Salim et al (2011), o plano de negócios é um documento que ajuda a detalhar o planejamento, a forma de operar, estratégias, projeções e despesas de uma organização. Um plano de negócio para Rosa (2013) tem como principal finalidade o planejamento escrito dos objetivos do negócio, quais os passos a serem tomados, permitindo restringir erros que possivelmente poderiam afetar a saúde da empresa no mercado e diminuir riscos e incertezas.

O plano de negócios para Dolabela (2008) é uma forma de pensar no futuro do negócio, como agir no caminho e diminuir incertezas e riscos. Tem importância para medir aspectos internos e externos, desenvolver competências para conhecer mais a fundo o produto, o mercado que está inserido, a administração financeira, as leis ou ambiente sócio econômico, além de ajudar o empreendedor possuir ideias claras que facilitem o entendimento de todos os envolvidos.

Dornelas (2011) por sua vez ressalta que, para o desenvolvimento de um plano de negócios eficaz, deve-se primeiramente realizar uma análise da oportunidade e verificar se a ideia é viável ou não, assim o processo fica mais claro para o empreendedor. Logo, a ideia e a oportunidade são distintas, ideias que não proporcionem retorno econômico são só ideias.

Na Figura 1 apresenta-se o fluxo de desenvolvimento de um plano de negócios, com um processo lógico de seis etapas:

Figura 1 - Ciclo de um Plano de Negócios



Fonte: Dornelas (2011.p, 19).

Dornelas (2011), por meio da Figura 1, apresenta o ciclo de um plano de negócios, para o autor apesar de seguir uma ordem lógica não se deve deter a sequência uma regra rígida, mas analisar qual parte do processo necessita de mais atenção. Por vez, a análise de oportunidade é a verificação se a ideia do negócio pode ser rentável, a partir dela serão seguidas as outras etapas. Já a análise de mercado é uma visão geral do setor, do público-alvo, futuro consumidores e política econômica.

O modelo de negócios descreve o produto/serviço, como vai ser sua comercialização, para quem vai ser oferecido e a que preço. Os investimentos iniciais são os custos com infraestrutura, capital humano, são as despesas para a empresa poder começar a sua comercialização. Demonstrativos financeiros estão relacionados à viabilidade financeira da empresa em relação a sua rentabilidade. A última etapa consiste em revisar todas as outras etapas e sugerir melhorias. Dornelas (2011) afirma que não existe uma estrutura rígida de plano de negócios, sua forma é adotada de acordo com a necessidade e realidade de cada empresa, mas adverte que, para uma boa compreensão deve seguir uma sequência lógica que permita qualquer leitor entender proposta do respectivo plano de negócios (DORNELAS, 2011).

Nesse sentido, para o presente estudo optou-se por adaptar a proposta de Dornelas (2011) e Rosa (2013), por entender que esses modelos de plano de negócio são condizentes com a realidade do tipo de empresa que se pretende pesquisar. Para tal, elaborou-se um roteiro com o seguinte conteúdo: sumário executivo, análise de mercado, estratégia de marketing, estrutura e operações, finanças e avaliação estratégica.

## 2.1. RESUMO EXECUTIVO

O resumo executivo, para Rosa (2013), é uma síntese do plano de negócio. Não se trata de uma introdução ou justificativa, mas, um sumário contendo seus pontos mais importantes. Mesmo apresentado no começo do plano deve ser construído após a conclusão de todos os itens. Nele irá constar: resumo dos principais pontos do plano de negócio; dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social; fonte de recursos. Dornelas (2001)

complementa que o resumo executivo tem caráter crucial para o leitor, por se tratar de um resumo é nele que serão expressas as principais informações que constam em um plano de negócios.

## 2.2. ANÁLISE DE MERCADO

Para Dornelas (2001) a análise de mercado deve conter um estudo detalhado do seu público alvo, as características do consumidor, o crescimento e como está sendo segmentado esse mercado e a análise da concorrência. Para realizar uma análise de mercado é feito um estudo da área de atuação do empreendimento, bem como análise de concorrentes (diretos e indiretos) e também a análise das ameaças e oportunidades externas, bem como os pontos fortes e fracos do seu negócio.

Para Rosa (2013) o estudo dos clientes é a etapa de maior importância, pois são os clientes que impulsionam e dão vida a empresa. Para realizar o estudo dos clientes podem ser utilizadas diferentes técnicas de pesquisa, como: aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais com clientes potenciais, e observação dos concorrentes. O mesmo autor salienta que os aspectos a serem considerados no estudo dos consumidores são: características gerais, interesses e

analisar os competidores, mas também devem ser analisados os concorrentes indiretos, aqueles que oferecem produtos substitutos. O mesmo autor ressalta que essa análise deve ser comparativa, identificar os principais pontos fracos dos concorrentes e oferecer aos consumidores melhores resultados. Rosa (2013) complementa que os concorrentes podem atribuir aspectos favoráveis ao negócio, como parâmetro de comparação e de parceria, além de ser uma fonte de estímulo à melhoria.

## 2.3. ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing, para Dornelas (2001), são meios e métodos que a empresa deve adotar para atingir seus objetivos. Estas estratégias geralmente são propostas através de um composto de marketing ou pelos 4P's (produto, preço, praça e propaganda). Para Campomar e Ikeda (2006) os 4P's são considerados controláveis, pelo fato que cada variável pode ser modificada e adaptada as necessidades da empresa. Para Kotler (2003) a estratégia de marketing pode ser conhecida como plano de batalha e deve oferecer probabilidades concretas de vencer a guerra, em que o produto/serviço não for algo melhor, mais novo, mais barato ou mais rápido é melhor nem ser introduzido no mercado.

A determinação do preço para Rosa (2013) deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar um retorno desejado. O preço de venda deve ser comparado e verificado ao preço do mercado, com os preços dos concorrentes diretos, para ter uma maior credibilidade e saber o quanto o cliente está disposto a pagar.

Para Kotler (2005) o preço é um grande aliado quanto às estratégias de marketing, considerado elemento-chave, e tem como função apoiar a relação de qualidade do produto e seu posicionamento no mercado. No Quadro 1 apresenta-se nove estratégias de preço/qualidade.

Quadro 1 - Nove estratégias de preços/qualidade

Qualidade do produto		Preços		
		Alto	Médio	Baixo
Alta		1. Estratégia de preço Premium	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de supervalor
Média		4. Estratégia de preço excessivo	5. Estratégia de valor médio	6. Estratégia de valor bom
Baixa		7. Estratégia de "assalto ao cliente"	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

Fonte: Kotler (2005, p.266).

A partir do Quadro 1 infere-se que cada estratégia tem sua participação no mercado, de maneiras diferentes em relação a preço/qualidade, sendo que: (1) visa atingir uma faixa alta no mercado, clientes *premium*; (2) pretende-se uma rápida penetração do mercado; (3) estratégia de superbarganha, rápida introdução no mercado; (4) uma tentativa de valorização do produto; (5) parcela justa no mercado; (6) estratégia de barganha; (7) estratégia de entrar e sair rápido do mercado; (8) estratégia de tirar vantagens da imagem da marca; (9) estratégia de vender em quantidade (COBRA,2007).

O mix de promoção para Zanoni (2009) é utilizado pelas empresas como forma de comunicação e persuasão em relação aos seus produtos/serviços oferecidos, é composta pela combinação da propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto. Promoção é referenciada por Campomar e Ikeda (2006) pelas técnicas utilizadas para fomentar a consciência, reconhecimento, conhecimento e informação do consumidor em relação ao produto, marca ou organização, os autores conceituam como termo correto comunicação em vez de promoção por ser mais abrangente.

Ambrosio e Siqueira (2002) referem-se à praça ou ponto como um composto de elementos que visa a tornar o serviço disponível ao consumidor. Zanoni (2009) corrobora que praça ou ponto é todo o conjunto de componentes que se destina a tornar o produto/serviço acessível ao consumidor, onde e quando ele desejar, incluindo canais de distribuição e logística.

## 2.4. ESTRUTURA E OPERAÇÕES

Segundo Dornelas (2011) a etapa constituída pela estrutura e operações deve ser a mais objetiva do plano de negócios, como a empresa funciona e como se relaciona com as outras áreas, está contido um detalhamento dos serviços (tecnologia, alianças estratégicas, pesquisa e desenvolvimento); processos; estrutura (*layout*) e equipe (previsão de recursos humanos), além de aspectos legais. Para contribuir com o modelo de estrutura e operações na Figura 2 ilustra-se recursos operacionais contidos na cadeia de valor.

Figura 2 - Recursos operacionais



Fonte: Cecconello e Ajzenal (2008, p. 200).

Para Cecconello e Ajzenal (2008) para uma empresa dimensionar as premissas operacionais os gestores devem possuir uma visão de fora para dentro, resultante das elucidações que foram tomadas pelo posicionamento de mercado, sobre o produto e o volume de vendas, diante disto é definido uma infraestrutura necessária, associada aos processos/atividades a serem executados por uma estrutura orgânica.

Neste contexto, no que tange o fator humano, compreende-se ser um recurso organizacional que produz não apenas os serviços estabelecidos, mas são os grandes movimentadores de criatividade para o negócio, sem indivíduos eficazes é incapaz de qualquer empresa alcançar seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Diante das necessidades da empresa em relação ao mercado, França (2014) contribui que o recrutamento é a primeira fase para o preenchimento de uma vaga. Para atrair um candidato, é visto que a empresa disponibilize de descrição detalhado do cargo, com pré-requisitos das competências necessárias e todo aparato que compete aos empregadores, termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. São diversas as técnicas para alcançar o profissional que agregue na organização como: entrevistas, prova de conhecimento, testes psicológicos, teste psicométricos, testes de personalidades, entre outros.

Por diante o arranjo físico para Slack, Chambers e Johnston (1996) preocupa-se com a estrutura física para a produção dos serviços, tem como competência a organização de todas as instalações, máquinas, equipamentos e o pessoal da produção. A primeira decisão a ser tomada é o tipo de processo, tendo em vista o modelo de serviço, os recursos físicos não se movem entre os recursos transformadores e sim as pessoas. Além de um posicionamento físico, Pavani e Scucuglia (2011) apontam como método de efetividade na capacidade de produção organizacional o mapeamento de processos trata-se da representação gráfica do sequenciamento das atividades que representa processo.

## 2.5. FINANÇAS

Segundo Cardoso (2014) o plano financeiro contempla os recursos financeiros que viabilizam a realização do plano de negócios. É realizado um orçamento com projeções de custos, receitas, despesas, investimento e rentabilidade. Ribeiro (2009) corrobora que para viabilizar esse plano é

necessário um conjunto de informações que permitam avaliar vantagens e desvantagens econômicas. Salim (2011) argumenta que no plano financeiro são juntadas todas as despesas, desde a base para formação do negócio até as despesas para o seu funcionamento. Silva (2006) corrobora que o planejamento financeiro tem como funções: elaborar projeções de fluxo de caixa; planejar controlar e analisar as despesas financeiras; negociar e controlar as aplicações financeiras; fixa políticas de empréstimos e financiamentos; negocia linhas de créditos com instituições financeiras entre outros.

Os investimentos fixos para Rosa (2013) são todos os bens que devem ser comprados para o negócio poder começar a funcionar. Ribeiro (2009) complementa que esse investimento é indispensável para implantação do plano de negócios, correspondem às inversões de recursos no item do ativo imobilizado, como: terreno, máquinas, veículos, etc.

Segundo Rosa (2013) os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em relação a quantidade vendida em um produto/serviço em determinado período eles são pagos independente do nível de faturamento da empresa, esses custos são despesas como: aluguel, energia, salários, internet, etc.

O capital de giro para Ribeiro (2009) é reconhecido como todos os investimentos a serem aplicados para funcionamento/operação e instalação/execução da organização, é caracterizado por investimentos de curto-prazo. Abaixo consta a equação para o cálculo do capital de giro.

Equação (01)

$\text{Capital de Giro} = \text{Valor mensal dos investimentos fixos} + \text{Valor mensal dos custos fixos} + \text{Margem líquida} \times \text{Meses}$

Dolabela (2008) argumenta que o capital de giro são os gastos iniciais que uma empresa precisa para começar suas atividades, esse capital deve ser de fonte do empreendedor.

A estimativa de faturamento mensal, para Rosa (2013), é considerada o quanto a empresa deve receber em seus resultados financeiros por mês, bem como para ter essa projeção deve-se multiplicar as vendas pelo preço dos serviços. A seguir consta a equação para cálculo da estimativa de faturamento mensal.

Equação (02)

$\text{Estimativa de faturamento mensal} = \text{Capacidade produtiva} \times \text{Valor unitário da peça}$

Para Dolabela (2008) o preço de venda é formado por meio de uma base do valor dos serviços dos concorrentes diretos e o quanto os consumidores em potencial estão dispostos a pagar, além de levar em consideração a capacidade produtiva da empresa para fazer a relação estimativa.

Para Silva (2006) a fonte de capital para abertura de um empreendimento ou investimento financeiro são muitas, mas há duas modalidades distintas de capitais: próprio e de terceiros. O capital próprio basicamente é equivalente ao patrimônio líquido, os lucros retidos e lucros acumulados. Segundo Cecconello e Ajzenal (2008) no caso de financiamento de terceiros é preciso que os mesmos sejam descritos, todos os volumes de recursos, desde sua estrutura de endividamento, cronograma e condições negociadas.

O fluxo de caixa representa por Hoji (2001) um esquema de entradas e saídas de caixa ao longo do tempo contendo pelo menos uma entrada e uma saída. No caso de uma operação financeira como um empréstimo, ele terá uma entrada e posteriormente terá uma saída. Dornelas (2001) afirma que o fluxo de caixa é a principal ferramenta financeira do empreendedor, gerencia e planeja as ações que serão tomadas dia-a-dia e no futuro da empresa, nela consta os recebimentos (receitas) e os pagamentos (custos fixos e variáveis).

## 2.6. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico, para Oliveira (2009), tem como ferramenta administrativa o direcionamento de como a empresa deve seguir para alcançar os melhores resultados. São as ações para encontrar os objetivos traçados pela empresa. Certo (2005) et al. colaboram que existem cinco etapas para a administração estratégica, sendo: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e o controle estratégico.

Para ter uma visão das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa a análise SWOT, para Zanon (2009), é uma ferramenta gerencial que permite estudar de forma agregada os processos de análises estratégicas e ambiental no qual a empresa está inserida. Para Las Casas (2007) fazer a análise ambiental, ameaças e oportunidades, devem ser levadas em consideração as variáveis que afetam o negócio, como: a economia, a política, tecnologia, demografia, legislação, segundo o autor esses aspectos para o seu correto diagnóstico essas informações devem ser atualizadas. Já em relação ao ambiente interno é levado em consideração as competências da empresa, suas forças e também suas fraquezas em relação aos seus competidores. Para análise do

ambiente interno são verificados fatores, como: tecnologia, capital humano, marca, parecerias, investimentos, fonte de capital entre outros (OLIVEIRA, 2006).

No Quadro 2 estão listados fatores que devem ser observados ao realizar uma análise SWOT.

Quadro 2 – Análise SWOT

Pontos Fortes Internos Potenciais	Pontos Fracos Internos Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência básica em áreas chaves</li> <li>• Recursos financeiros adequados</li> <li>• Bem vista pelos compradores</li> <li>• Vantagens de custos</li> <li>• Melhores campanhas de propaganda</li> <li>• Habilidade de inovação dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linha de produtos muito estreita</li> <li>• Habilidade de comercialização abaixo da média</li> <li>• Lucratividade abaixo da média</li> <li>• Pouca capacidade produtiva</li> <li>• Falta de capital humano</li> </ul>
Oportunidades Externas Potencias	Ameaças Externas Potencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra em novos mercados ou seguimentos</li> <li>• Crescimento rápido no mercado</li> <li>• Diversifica em produtos relacionados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigências legais onerosas</li> <li>• Mudanças nas necessidades de gastos dos compradores</li> </ul>

Fonte: Thompson (2002).

Thompson (2002) argumenta que avaliar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, são o mesmo que elaborar um balanço estratégico, perceber o que pode ser superado adequadamente e ganhar vantagens competitivas.

A partir da análise SWOT, Nakagawa (2016) sugere que a ferramenta 5W2H pode ser utilizada como plano de ação em diferentes situações empresariais, sozinha para colocar em prática uma decisão simples na empresa, como a aquisição de um novo equipamento ou a execução de uma atividade pontual. No plano de negócio essa ferramenta tem a finalidade de programar as decisões estratégicas ou validar as hipóteses que serão testadas.

### 3. MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL – MEI

O microempreendedor individual é definido, no Brasil, como a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria. A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado.

Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Além disso, o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 47,85 (comércio ou indústria), R\$ 51,85 (prestação de serviços) ou R\$ 52,85 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo.

A empresa que será pesquisada no presente estudo, no intuito de preservar sua identidade, será denominada Alfa, em sua natureza jurídica se enquadra como MEI e será apresentada a seguir.

#### 3.1. A EMPRESA ALFA

A criação da empresa Alfa foi motivada por amor ao design gráfico. O fundador e proprietário começou a criar camisetas personalizadas para atender o público jovem. No decorrer do tempo, no final de 2014, o público de camisetas passou a se diferenciar, em sua maioria caracterizavam-se como pequenos empreendedores, e exigiam além da aplicação do logotipo em camisetas a criação de uma arte composta com cores e elementos da marca. Logo o proprietário passou a direcionar as vendas para o novo público-alvo, pequenos empreendedores, e agregou a edição de peças gráficas, bem como a inserção no ambiente digital.

Os serviços oferecidos atualmente pela Alfa são: Marketing direto e Marketing digital, desde a criação de peças publicitárias, gerenciamento de redes sociais, identidade visual, páginas de *websites*, com o foco no pequeno empresário. Tem como diferencial o agrupamento de marcas e atividades diferentes dos mesmos em um só canal.

Os principais concorrentes da Alfa são descritos por um mix de profissionais e empresas de áreas afins como: agências de publicidade, agências de designer e agências de marketing. Cabe destacar que a demanda de empresas de mídia digital está em constante crescimento. Para tanto

considerando o aspecto econômico do microambiente segundo *lab* Brasil (2016) o setor obteve o crescimento de 14% em 2015 diante do ano de 2014 e movimentou próximo a R\$ 9,5 bilhões, a projeção para o ano de 2016 é crescer 12%, chegando a R\$ 10,4 bilhões.

No que tange a variável social destaca-se a movimentação do setor de marketing digital, ou seja, o consumo pela população das mídias digitais que se mantém em crescimento, como meio de comunicação pessoal, segundo Silva (2013) 90% empresas brasileiras utilizam as redes sociais como ferramenta de gestão, criando perfil de suas marcas para manter uma comunicação mais próxima dos seus consumidores.

Como aspecto cultural, segundo Barbosa (2012) o fato do ser humano ser dotado da necessidade de comunicação com outros indivíduos, as redes sociais se fazem presentes no dia-a-dia das pessoas, já que o tempo vem se comprimindo para o convívio pessoal. Salienta-se a importância da variável tecnológica, visto que, o setor do marketing digital encontra-se em processo de transformação diária e necessita da atualização constante, pois sua fonte de recursos para prestação dos serviços é resultado da inovação, desenvolvimento e criação de programas que atendam a necessidade de consumo da população.

Considerando-se o contexto apresentado estipularam-se algumas diretrizes para a empresa. No Quadro 3 apresenta-se os princípios essenciais na gestão de um negócio.

Quadro 3 - Princípios essenciais na gestão de um negócio

Princípios essenciais na gestão de um negócio	
<b>Missão</b>	Através de dedicação e criatividade aproximar o empreendedor do seu cliente potencial
<b>Visão</b>	Conquistar Santa Maria e região ampliando a rede de clientes e parceiros. Ser a ponte entre empreendedores e seus clientes.
<b>Valores</b>	Ética, transparência, melhoria contínua.
<b>Objetivos</b>	Mural SM tem por objetivo aproximar o empreendedor do cliente usando ferramentas visuais como fotos, vídeos e identidade visual, a fim de firmar o valor de cada marca mostrando de maneira fácil e prática os serviços realizados pelas empresas aqui anunciadas.

Fonte: documentos da empresa Alfa (2017).

No Quadro 3 apresenta-se os princípios essenciais de um negócio que podem ser compreendidos como: o detalhamento de uma direção estratégica de onde e como a empresa pretende chegar. A missão tem como seu fundamento a razão de ser das empresas. Visão é o futuro para onde a empresa quer chegar, para se tornar concreta é preciso ter metas, assim sendo um conjunto de objetivos a serem conquistados. Já os valores são os ideais e atitudes que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações com os clientes (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, diante do objetivo proposto – Desenvolver um plano de negócios voltado para o MEI – pretende-se utilizar como método de investigação a pesquisa qualitativa, do tipo exploratório, com base em pesquisa empírica e, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso.

Para o desenvolvimento de um plano de negócios para o MEI, definiu-se uma empresa caracterizada como tal, a empresa esta localizada na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul e no intuito de preservar sua identidade, para a presente pesquisa, será denominada Alfa. A definição do MEI ocorreu por conveniência junto aos pesquisadores. A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, realizada no mês de novembro de 2016, teve duração aproximada de uma hora, posteriormente foi transcrita e analisada por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Demais dados foram extraídos de uma consulta no site da respectiva empresa.

#### 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a construção do plano de negócio adotou-se os modelos dos autores Rosa (2013) e Dornelas (2011), que são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Estrutura de um plano de negócios

Rosa, 2013	Dornelas, 2011	Modelo desenvolvido para MEI
Sumário Executivo	O conceito do negócio	Sumário Executivo
Análise de mercado	Mercado e competidores	Análise de Mercado
Plano de marketing	Equipe e gestão	Estratégia de Marketing
Plano operacional	Produtos e serviços	Estrutura e Operações
Plano Financeiro	Estrutura e operações	Finanças

Construção de cenários	Marketing e vendas	Avaliação Estratégica.
Avaliação Estratégica	Estratégia de crescimento	
Avaliação do plano de negócios	Finanças	
Roteiro para coleta de informações consolidado.	Sumário executivo.	

Fonte: Adaptado de Rosa, 2013 e Dornelas, 2011.

No Quadro 4 está representada a estrutura do plano de negócios base para o presente estudo. Deste modo, a sequência do modelo de plano de negócios adaptado para a empresa Alfa é organizada da seguinte forma: sumário executivo, que consta um resumo de todo o plano de negócios; análise de mercado que engloba um estudo dos concorrentes e os clientes em potencial; o composto de marketing que por sua vez estudará os 4P's (preço, praça, produto e promoção); estrutura e operações em que serão listadas as necessidades da empresa referentes à produção, no que diz respeito a capital humano, *layout* de uma sala comercial, mapeamento dos processos de pedido; no tópico finanças consta as principais informações financeiras, como custos dos investimento fixos mensais, capital de giro, faturamento mensal, fonte de capital e o fluxo de caixa mensal; análise estratégica que será aplicada a matriz SWOT que resulta das palavras *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças); por fim são apresentados planos de ação através da ferramenta 5W2H.

Ressalta-se que se utilizou o software Excel para organizar o plano de ação no que tange as estratégias de marketing, estrutura/operações e finanças. Já a tabela de fluxo de caixa foi utilizada para organizar as entradas e saídas financeiras.

A elaboração do plano de negócios ocorreu em conjunto com o proprietário e após o levantamento de todas as informações foram decididos quais tópicos do plano de negócios serão realizados de acordo a ordem importância e acessibilidade.

Para alcançar o objetivo proposto a seguir apresenta-se a proposta de plano de negócios para MEI.

## 5.1. PROPOSTA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA MEI

Nesta seção apresenta-se uma proposta de plano de negócios para a empresa Alfa, a estrutura e conteúdo são delimitados de acordo com a necessidade evidenciada na empresa. Apresenta-se os seguintes itens: resumo executivo, análise de mercado, estratégia de marketing, estrutura e operações, finanças, avaliação estratégica.

### 5.1.1. Resumo Executivo

A empresa Alfa foi criada para solucionar lacunas dos pequenos empreendedores a respeito de *design* gráfico, a empresa possui um site que serve como canal entre os clientes. Em relação a análise de mercado observou-se que a demanda pelos serviços de mídias digitais cresceu nos últimos anos e a perspectiva é de aumento contínuo, justificada pelo aumento de buscas em redes sociais, tanto de pessoas físicas quanto jurídicas.

Os concorrentes em relação da qualidade dos serviços oferecidos compreendem-se nivelados com Alfa no quesito *design* gráfico. Mas investiram em propaganda, estrutura física e capacidade produtiva.

A marca da empresa Alfa foi composta exclusivamente para atrair pequenos empreendedores ao consumo. Os serviços são personalizados, o proprietário realiza visitas semanais aos clientes. Os preços estão abaixo da média, em relação ao cálculo de preço de venda. Sua localização é via *web*, pelo site e pelo *facebook*. Estuda-se a possibilidade de investimento em uma sala comercial, publicidade e propaganda.

Em relação a estrutura e operações, a empresa estuda a possibilidade da reforma de uma sala comercial. No que compete agilidade foi criado um roteiro dos processos do requerimento dos serviços. Sugeriu a contratação de um funcionário, tanto para representação comercial e auxiliar de *design*. Além da compra de um meio de locomoção para diminuir o tempo gasto nas visitas.

Já em relação as finanças, estão sendo organizadas em um fluxo de caixa. Para almejar um retorno futuro, aconselha-se investimento em todos os setores da empresa. Bem como, controle e organização de todo capital investido.

### 5.1.2. Análise de Mercado

No que tange aos aspectos do microambiente (público alvo, clientes e concorrentes) realizou-se uma pesquisa com os clientes da empresa e identificou-se que estes são pequenos empreendedores, que estão em fase de introdução no mercado. O perfil dos consumidores dos serviços da Alfa foi reconhecido após uma pesquisa de mercado feito pelo gestor em 22 empresas da região central da cidade, sendo que 64% dos proprietários são do gênero masculino e 41% dos entrevistados possuem entre 25 e 35 anos. Em relação ao nível escolar, 45% possuem curso superior completo, quanto à natureza de seu empreendimento a maioria se classifica como pequenos empresários. No que concerne o questionamento sobre a publicidade da empresa, 16 possuem veículo de propaganda, em sua maioria é o *facebook*, e 86% responderam que é significativo o pequeno empresário investir em um meio de comunicação. Sugere-se que a empresa amplie esta pesquisa, aperfeiçoando seu instrumento de pesquisa, que ocorra de forma contínua.

A proposta de ampliação do perfil de um novo público-alvo pode ser traduzida pela motivação de que empresas maiores já estão aderindo de forma significativa ao gerenciamento de rede social, além de possuírem uma ideia já formada sobre a necessidade de uma marca forte no mercado. Um fator negativo é que, em muitos casos, os próprios empresários gerenciam as redes sociais das empresas.

Quanto a análise dos concorrentes, foram estabelecidos 4 fatores que representam o composto dos 4p's de marketing para comparação com 3 empresas concorrentes, Concorrente (1), Concorrente (2) e Concorrente (3) as quais mais assemelham-se em suas atividades. Para se estabelecer uma análise mais criteriosa do preço foi escolhido um serviço: o gerenciamento de mídia digital de uma publicação por semana. No Quadro 5 consta o comparativo com os concorrentes.

Quadro 5 - Análise comparativa entre empresas

Fatores analisados	Alfa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
<b>Localização</b>	Home-office, não possui localização física. Web.	Possui localização física, não centralizada. Web.	Possui localização física, centralizada. Web.	Possui localização física, centralizada. Web.
<b>Preço praticado</b>	100,00 + 20,00 de impulsionamento por mês.	Não encontrado.	350,00 + 50,00 de impulsionamento por mês.	Não encontrado.
<b>Formas de divulgação</b>	Site, <i>facebook</i> .	Site, <i>facebook</i> , marketing mutinível, twitter, stagan.	Site, <i>facebook</i> , linkpatrocinados, twitter.	Site, <i>facebook</i> , marketingmutinível.
<b>Serviços/Qualidade</b>	Gerenciamento de redes sociais, Criação de sites e Identidade Visual.	Gerenciamento de redes sociais, Criação de sites e Identidade Visual.	Gerenciamento de redes sociais, Criação de Identidade Visual.	Gerenciamento de redes sociais, Consultoria em Marketing.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Considerando o Quadro 5, em relação à qualidade do serviço de gerenciamento de rede sociais, percebe-se que os concorrentes estão no mesmo nível de desenvolvimento técnico da empresa Alfa, quanto a criação de design gráfico (ferramenta para criação de peças gráficas), fica a critério do consumidor o que mais agrada, em relação a traços, formas, fontes, cores, etc. Um fator limitante para investigar os serviços não estarem expostos nos sites dos concorrentes (1) e (3) todo seu portfólio.

Em relação à localização das empresas apresentaram-se como de fácil acesso as empresas (2) e (3) que ficam na região central da cidade. Vale ressaltar que todas as empresas são encontradas na web.

A forma de divulgação ficou a critério do que pode ser visualizado pela web, logo o que pode ser compreendido pela divulgação, o *facebook* é a rede social que todas estão inseridas, além de possuírem próprio site. O site da empresa (3) é representado por apenas uma página com design e não possui nenhum tipo de informação apenas o contato da empresa.

O preço foi comparado com apenas uma empresa, em relação apenas um serviço que é o gerenciamento de redes sociais com apenas uma publicação por semana, fica evidente que o Alfa cobra um valor abaixo da concorrente (2). Em relação aos concorrentes diretos, é observado um custo maior de oferta de serviços com a mesma finalidade, mas também mais investimento em publicidade da empresa.

### 5.1.3. Estratégia de Marketing

Como análise da estratégia de marketing apresenta-se o composto dos 4P's, produto/serviço, preço, promoção e praça. Os serviços que a empresa Alfa oferece visam suprir as necessidades dos pequenos empresários da região de Santa Maria. Na Figura 3 estão listados esses serviços.

Figura 3 - Serviços da empresa Alfa



Fonte: Documentos da empresa (2017).

A empresa Alfa dispõe de quatro serviços: página do site, criação de site, composição da marca e gerenciamento de redes sociais, emprega o design gráfico como principal ferramenta de trabalho. No final do ano de 2016 a empresa investiu em uma estratégia de penetração voltada ao pequeno empresário, com baixo custo do serviço. Visto que pequenas empresas investem pouco em gerenciamento de rede sociais pelo fato deles realizarem o trabalho de maneira simples, é considerada a possibilidade de retomar a marca para um perfil empreendedor que perceba a necessidade do suporte que a empresa Alfa oferece. Contudo deve-se analisar a possibilidade de oferecer o serviço do site para links das empresas como um canal de marketing direto.

As promoções que a Alfa usa para difundir sua marca são em sua maioria pelo *Facebook*, por meio da página da empresa e publicações em grupos. Não adota link patrocinados e o site da empresa é um portal de comunicação que possui menor alcance que a mídia social. Outra forma de difundir a empresa é através da distribuição de cartões de visitas. Como sugestão para divulgar a marca, podem ser realizadas promoções que exijam um investimento financeiro, como sorteio de brindes pelo *facebook*, links patrocinados, brindes como: canetas, régua, distribuídas em pontos estratégicos.

Além da qualidade nos serviços o grande diferencial do Alfa são os preços, a tabela que indica os valores do Alfa é apresentada na Figura 4. O preço praticado resultou da comparação dos preços de vendas dos concorrentes diretos, o posicionamento no mercado e o público alvo escolhido. Antes de apresentar esses preços aos atuais consumidores dos serviços, foi realizada uma pesquisa pelo gerente percorrendo micro e pequenas empresas da região central de Santa Maria, questionando-lhes até quanto estariam dispostos a pagar.

Figura 4 - Tabela de preços Alfa

Proposta de Prestação de Serviços e gerenciamento de redes sociais			
	Publicações	Valor do pacote mensal	valor mínimo para impulsionamento
Básico	1 por semana	R\$ 100,00	R\$ 20,00
Clássico	2 por semana	R\$ 150,00	R\$ 40,00
Plus	3 por semana	R\$ 200,00	R\$ 60,00
Mural 5M	1 por semana	R\$ 75,00	R\$ 20,00
Desenvolvimento de Website			
Básico	1 página	1 atualização por mês	R\$300,00 + R\$ 50,00 mensal
Clássico	3 páginas	2 atualizações por mês	R\$500,00 + R\$ 70,00 mensal
Plus	4 páginas	1 atualização por semana	R\$600,00 + R\$ 100,00 mensal
Mural 5M	1 página no site Mural 5M	1 atualização por mês	R\$ 150,00 + 75,00 Mensal

  

Proposta de Prestação de Serviços e Desenvolvimento de Projeto de Comunicação e Design	
	Valor
Logotipo	R\$ 100,00
Identidade visual (logotipo + cores + elementos da marca)	R\$ 200,00
Pacote Completo	R\$ 250,00
Estas são as etapas do processo de criação de marca, podendo ser realizadas separadamente. Sem registro no INPI.	
Peças	Valor
Cartões de visitas	R\$ 25,00
Panfletos	R\$ 25,00
Fachada	R\$ 50,00
Pacote Completo	R\$ 80,00
A impressão e escolha da gráfica é por conta do cliente. Valores acima são para montagem do layout das peças.	

Fonte: documentos da empresa (2017).

Em relação aos preços o gerente informou que não pretende mudar o valor no momento, já que faz menos de um mês que foi reajustado. O mesmo argumentou sobre a dificuldade de pequenas empresas aderirem ao gerenciamento de redes e outros serviços pagos. Diante do exposto sugere-se que a empresa ofereça pacotes de menos tempo, os de 12 meses continuam com os mesmos valores, os de 06 meses acrescenta-se 30%, assim proporcionando ao cliente uma escolha sem a obrigação de continuar com serviços por um ano.

Procedeu-se também com o cálculo do preço respeitando os custos fixos, variáveis, mais a soma do lucro que a empresa pretende ter em relação a suas vendas. A seguir é apresentada a equação de preço para sugestão de valor unitário de um banner para *facebook*. Foi estabelecido para fins de cálculo o pacote do serviço de gerenciamento de rede social com uma publicação por semana, que atualmente é vendido por R\$100,00 mensal.

Equação (3)

$$[(\text{Custos Fixos e Variáveis} + \text{Parcela dos Investimentos Fixos}) / \text{capacidade produtiva mensal}] + \text{Margem de Lucro} = \text{Total mensal}$$
  

$$[(R\$207 + R\$300) / 24] + R\$25 = R\$41,13 \text{ uma publicação}$$

Para atribuição de um valor justo aos serviços da Alfa foi incluído no preço além do lucro que o proprietário gostaria de receber os passivos. Os valores para comercialização dos serviços se para manter uma liquidez financeira estão dispostos no Quadro 6.

Quadro 6 - Proposta de preços para pacotes Alfa

Preços propostos para os serviços de gerenciamento de rede social		
	Numero de Publicação	Valor mensal (arredondado)
<b>Básico</b>	1 vez por semana	R\$ 165,00
<b>Clássico</b>	2 vezes por semana	R\$ 300,00
<b>Plus</b>	3 vezes por semana	R\$ 450,00

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Os preços propostos foram estabelecidos após o cálculo de valor unitário de banner digital multiplicado pela quantidade estimada de vendas. Para valor atribuído foi proposto um ajuste com um desconto afim de caracterizar um pacote.

O canal de distribuição da empresa é composto por dois veículos de mídia digital, o site e a pagina do *facebook*. Atualmente o local de trabalho da empresa está em uma residência, atua na modalidade *home-office*. Algumas pessoas são resistentes ao fazer compra de um produto/serviço no qual não possua um ambiente físico. Sugere-se que a empresa adote um local físico, para passar mais credibilidade na venda dos serviços.

Objetivando a conquista de novos clientes e o aumento da capacidade produtiva torna-se relevante o recrutamento e a seleção de um profissional representante comercial, bem como a possibilidade da contratação de um profissional (estagiário ou horista) de publicidade ou de design, meio turno com dias alterados para não aderir gastos.

É proposto que seja oferecido aos novos colaboradores um treinamento apresentando os serviços e os diferenciais da Alfa, embora os colaboradores trabalhem de forma autônoma, podem ser estipuladas formas de remuneração variável, por metas ou bônus em dinheiro. Sugere-se que a empresa tenha por hábito mapear todos os processos da empresa vinculando-os as funções dos cargos bem como procedendo com a atualização sempre que necessário.

Quanto a conquista de novos consumidores, os serviços da Alfa devem ser constantemente aprimorados. O investimento em um meio de locomoção é imprescindível para acelerar as visitas semanais aos clientes e vendas, no atual momento que a empresa se encontra, a agilidade no deslocamento reverteria em produtividade na criação e elaboração de novos serviços.

#### 5.1.4. Finanças

O item finanças é de suma importância para a organização de um plano de negócios, em que deve ser apresentada toda a movimentação financeira para a realização de um negócio. A empresa Alfa não dispõe de organização referente a esse quesito, logo, como proposta, sugere-se alguns itens de maior necessidade, aqueles essenciais para impulsionar as vendas. Não serão apresentados todas as sugestões e seus valores neste tópico, visto que o negócio é pequeno e sua fonte de investimento é de acordo com natureza da empresa. Para tanto foram mapeados os valores referentes à um meio de locomoção, melhoria do maquinário e reformas de um ambiente físico.

Investimentos Fixos:

- Motocicleta (modelo econômico, usada) valor aproximado R\$ 2,500 reais + emplacamento e outras despesas R\$ 500,00.
- Carteira de habilitação A R\$ 1.621,32 reais.
- Peças novas para o PC R\$ 300,00 reais.
- Reforma da sala R\$ 500,00 reais.

No que se referem aos custos fixos da empresa, estes estão elencados a seguir:

Custos fixos:

- Mão de obra para reforma R\$500,00
- Internet R\$ 50,00 mês.
- Luz R\$ 45,00 mês.
- Telefone R\$ 20,00 mês.
- Servidor R\$ 42,00 mês.
- Carnê do MEI R\$ 50,00 mês.
- Propaganda R\$ 50,00 mês.
- Representante Comercial XX mês

Para que a empresa não fique inadimplente com suas obrigações estima-se que o proprietário deve estabelecer um valor aproximado de capital de giro que consiga suprir as necessidades mensais somando-se a parcela do investimento pelo mínimo 4 meses até a empresa se auto-sustentar. Como confere na Equação 4:

Equação (4)

$$\text{Capital de giro} = \text{Valor mensal dos investimentos fixos} + \text{Valor mensal dos custos fixos} + \text{Margem líquida} \times \text{Meses} = \text{Total}$$

$$300 + 207 + 100 \times (4) = \text{R\$ } 2.428,00 \text{ reais}$$

Juntamente com o Capital de giro é necessário estabelecer uma estimativa de faturamento mensal da empresa, será feita uma equação com o valor do serviço gerenciamento de redes sociais com apenas uma publicação mensal somado a capacidade produtiva do gestor, que tem como referência a criação de 1 campanha por dia, 6 dias por semana, 24 publicações por mês. Segue a ilustração na equação a seguir:

Equação (5)

$$\text{Capacidade produtiva} \times \text{Valor unitário da peça/ banner} = \text{estimativa de faturamento}(x)$$

$$24 \times 41,13 = \text{R\$ } 981,10 \text{ reais}$$

Para aumentar a o faturamento da empresa, recomenda-se que o gestor aumente a capacidade produtiva para 48 peças produzidas após 6 meses. Visto que com o aumento da produção do material não influencia nos custos fixos e variáveis, logo a empresa deterá um acúmulo de receita superior ao que atualmente apresenta.

O cálculo da estimativa do faturamento mensal é apresentado de acordo com capacidade produtiva do gestor, logo, se for concretizado a contratação de um colaborador para auxiliar na função de designer gráfico esta estimativa mudará de acordo com o regime de horas estabelecida.

Em relação à fonte de investimento a empresa por ser uma MEI tem disponibilidade de realizar empréstimo na Caixa Econômica Federal, que por ventura o primeiro contrato o banco oferece um valor de R\$2.500,00 reais com pagamento realizável em 12 meses com parcelas de R\$300,00 reais. Neste caso para cumprir a meta de realizar investimentos na empresa o gestor fará a venda de alguns equipamentos no valor de R\$ 2.000,00 reais. Ressalta-se que o mesmo ainda possui outra fonte de renda que totaliza em R\$ 650,00 mensais devido a aluguel de imóvel próprio.

O fluxo de caixa será estabelecido para fins de controle mensal das atividades de entradas e saídas da empresa atualmente como pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Fluxo de caixa empresa Alfa

FLUXO DE CAIXA								
ATIVIDADES	PERÍODOS							
	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>1. ENTRADAS</b>								
Vendas	R\$ 80,00							
Vendas parceladas	R\$ 250,00							
Aluguéis	R\$ 650,00							
Outro tipos de receitas								
<b>2. SAIDAS</b>								
Luz	R\$ 45,00							
Internet	R\$ 50,00							
Telefone	R\$ 20,00							
Fianciamento								
Cursos	R\$ 350,00							
Outros tipos de despesas	R\$ 92,00							
<b>3. ENTRADAS (-) SAIDAS</b>	<b>R\$ 423,00</b>							

Fonte: documentos da empresa (2017).

Como critério de organização das finanças da empresa no Quadro 7 constam as entradas e saídas do mês de maio/2016. Estão inclusos nas entradas as vendas; vendas parceladas e aluguéis. As saídas, que corresponde aos passivos, são: luz; internet; telefone; cursos neste caso pagamento do tecnólogo em marketing e outras despesas que incluem o carnê mensal do MEI, provedor para o site.

Para fins de equilíbrio financeiro e cogitando a possibilidade de ampliação para novos consumidores, ressalta-se que se o empréstimo financeiro for concretizado deve ser analisado criteriosamente o aumento da capacidade produtiva. Já que o resultado final das entradas e saídas resultou em R\$ 423,00 reais, de saldo positivo, e a parcela oriunda do empréstimo é de R\$300,00 como informado na fonte de investimento. Logo, o valor líquido de caixa seria R\$ 123,00, que implica em um valor financeiro muito baixo.

### 5.1.5. Avaliação estratégica

Para uma avaliação mais ampla do mercado na qual a empresa está inserida foi proposta a realização de uma análise SWOT (Quadro 8), que visa sintetizar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. A partir dessa análise que a empresa pode conceber um balanço estratégico e estabelecer metas para realizar mudanças de acordo com o cenário que está inserida.

Quadro 8 - Análise SWOT para a empresa Alfa

Pontos Fortes Internos Potenciais	Pontos Fracos Internos Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vantagens de custos</li> <li>Habilidade de inovação dos produtos</li> <li>Qualidade no design</li> <li>Atendimento personalizado.</li> <li>Agilidade em entrega do serviço</li> <li>Investimento em capacitação técnica.</li> <li>Talento para inovação e mudanças.</li> <li>Dispõe de assessoria administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linha de produtos muito restrita</li> <li>Comercialização abaixo da média</li> <li>Lucratividade abaixo da média</li> <li>Pouca capacidade produtiva</li> <li>Falta de capital humano</li> <li>Falta de recurso financeiro</li> <li>Pouca propaganda</li> <li>Organização empresarial mínima</li> </ul>
Oportunidades Externas Potencias	Ameaças Externas Potencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento rápido do mercado</li> <li>Diversificação em produtos relacionados</li> <li>Exigências legais para o MEI</li> <li>Alta na procura pelos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças nas necessidades de gastos dos compradores</li> <li>Grande demanda de empresas no mesmo setor</li> <li>Novas tecnologias</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

No que tange a análise SWOT, são vários fatores fundamentais para a empresa aprimorar seus pontos fracos, como: a comercialização abaixo da média, capacidade de saída a campo do gestor para vendas; organização empresarial, formalidade administrativa da empresa, ainda em organização pode salientar os outros quesitos como rever o preço de venda para ser contemplado com a lucratividade na média; além de buscar recursos financeiros para investimento, em publicidade, contratação de pessoas.

Ressalta-se que os pontos fortes desempenhados pela empresa devem continuar sendo investidos, como: na atualização da inovação dos serviços, bem como em capacitação técnica, na procura de cursos, palestras, eventos da área, já que o Alfa tem como atividade serviços tecnológicos, a velocidades das mudanças deste setor são rapidamente transformadas e inovadas.

Por sequência, para atender o objetivo estipulado foi elaborado um plano de ação, a partir da ferramenta 5W2H, que tem papel fundamental na organização das ações estabelecidas pela empresa em relação ao o que, o porquê, quem, onde, quando, como e quanto serão executadas. No Quadro 9 é apresentado o plano de ação voltado para estratégia de marketing.

Quadro 9 – Plano de ação – estratégia de marketing

Estratégia de Marketing						
5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problemas, desafios	explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, Cronograma	Procedimento, etapas	Custos, desembolsos
Novas Parcerias	Maior visibilidade da marca	Gestor /Assessoria	Mercado	Encaminhado	Propor parceria de mútua ajuda.	sem custos
Adequação nos preços	Preço adequado	Gestor	Empresa	Encaminhado	Rever custos fixos e variáveis	fixo + investimentos
Novo serviço	Impulção nas vendas	Gestor	Empresas locais	Encaminhado	empresas locais um link para facebook da empresa, no site	sem custos
Link Patrocinados	Maior visibilidade da marca	Gestor	Facebook	1 mês	Publicações com apresentação da empresa	R\$ 50,00
Panfletos	Maior visibilidade da marca	Gestor	Mídia Impressa	1 mês	distribuídos em lugares estratégicos	R\$ 250,00
Brindes	Maior visibilidade da marca	Gestor	Mídia Impressa	1 mês	marcadores de livros, distribuídas em	R\$ 200,00
Promo Share	Maior visibilidade da marca	Gestor	Facebook	3 mês	Realizar uma promoção de compartilhamento sorteadando algum brinde, ex. camiseta em	R\$ 150,00

Fonte: elaborado pelos autores.

No Quadro 10 é apresentado o plano de ação voltado para estrutura e operações.

Quadro 10 - Plano de ação – estrutura e operações

Estratégia Estrutura e Operações						
5W				2H		
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problemas, desafios	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, Cronograma	Porcedimento, etapas	Custos, desembolsos
Utilização do mapeamento	Organização dos processos empresariais	Gestor	Empresa	Em andamento	Atendendo as exigências do modelo	Sem custos
Contratação de um representante comercial	Aumentar as vendas	Gestor /Assessoria	Divulgar em canais onde tenham pessoas qualificadas para função	1 mês	Recrutando e selecionando, consulta a lei trabalhista	Estabecer uma porcentagem sobre as vendas
Reformular contratos para cada tipo de serviço	Assegurar planos e serviços	Assessoria	Empresa	1 mês	Consulta a lais contratuais	Sem custos
Meio de locomoção	Agilidade nas vendas a campo e visitas a clientes	Gestor / Representante comercial	Cidade de Santa Maria	2 meses	Tirar uma habilitação para transporte A, e comprar uma motocicleta	R\$ 4.621,32
Mapeamento das atividades diárias	Organização dos processos empresariais	Assessoria	Empresa	2 meses	Analisar os processos diário para realização de uma serviço	Sem custo
Reforma de uma sala	Local físico para empresa receber clientes e interessados	Gestor	Bairro Passo da Areia	3 meses	Contratação de serviços de empreiteiro	R\$ 1.000,00
Contração de um colaborador	Aumentar a capacidade produtiva	Gestor/ Assessoria	Divulgar em canais onde tenham pessoas qualificadas para função	5 meses	Recrutando e Selecionado um colaborador; consulta leis trabalhista	Calculo de salario para contratação de regime de horista
Aumentar a capacidade produtiva	Aumentar faturamento	Gestor	Empresa	5 meses	Dobrando o numero diario de serviços realizado	Sem custos

Fonte: elaborado pelos autores.

No Quadro 11 é apresentado o plano de ação voltado para estratégia financeira.

Quadro 11 - Plano de ação – estratégia financeira

Estratégia Financeira						
5W				2H		
What	Why	Who	Where	When	How	How Much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problemas, desafios	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, Cronograma	Porcedimento, etapas	Custos, desembolsos
Realização de um empréstimo	Investimento na empresa	Gestor	Caixa Econômica Federal	Encaminhado	Solicitar um empréstimo com a inscrição de MEI	R\$ 2.500,00
Vendas de equipamentos	Investimento na empresa	Gestor	Anúncios Locais	Encaminhado	divulgando em meio de comunicação	R\$ 2.000,00
Pagamentos das contas em dia	juros, ou receber descontos	Gestor/Assessoria	Empresa	Encaminhado	apuração das contas a pagar	Sem custos
Fluxo de caixa	Organização e previsão de liquidez financeira	Gestor/ Assessoria	Empresa	Em andamento	Organização de entradas e saídas da empresa	Sem custos
Detalhar entradas e saídas da empresa	Organização das finanças	Gestor/Assessoria	Empresa	1 mês	Detalhamentos, das vendas, vendas parceladas em dia, mês, cliente.	Sem custos
Separação de contas pessoais e contas da empresa	Organização e previsão de liquidez financeira	Assessoria	Empresa	5 meses	Organização de contas, dividindo o eu são pessoal e o que são jurídicas	Sem custos

Fonte: elaborado pelos autores.

O plano de ação foi utilizado como norteador para traçar as principais ações sugeridas para a empresa Alfa. O detalhamento de forma simplificada reflete em uma ilustração mais acessível para o gestor seguir as ações de acordo com os tempos estabelecidos, além de ser de fácil manuseio para introdução de novos dados da empresa.

As principais ações elencadas no Plano de ação - estratégias de marketing (Quadro 9) visam em sua maioria proporcionar maior visibilidade da marca, além de uma impulsão nas vendas. Os períodos são de curto-prazo, mas seguindo a premissa da capacidade de a empresa atender este prazo.

No que se refere ao plano de ação - estrutura e operações (Quadro 10) as sugestões de ações ficaram em maior relevância para o aumento da capacidade produtiva, visto que interfere diretamente no faturamento da empresa. Ao que tange ao tópico *HOW* (como serão realizadas), são bem específicas, incluído consulta de leis, recrutar e selecionar pessoas e o gestor habilitar-se na categoria de transporte.

Já no plano de ação – estratégia financeira (Quadro 11), ficaram expostas os investimentos e os prazos de suas realizações, além de se evidenciar a organização das finanças em critério geral.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nenhuma organização consegue estabilidade financeira, produtiva e mercadológica se não houver administração dos meios para concretizar seus objetivos. Na administração geral como peças fundamentais estão o PODC, que busca traçar as primeiras diretrizes no âmbito organizacional.

A pesquisa foi realizada na empresa Alfa e teve como objetivo após análise da área de administração geral, por meio do PODC, propor um plano de negócios de acordo com os itens mais necessários para empresa, além de sugerir possíveis melhorias.

Diante a contextualização do objetivo geral, primeiramente foi analisado a área de administração geral por meio do PODC, que por sua vez foi concebido uma introdução das necessidades da empresa em relação a um aparato administrativo.

Por sequência a proposta do plano de negócios para a empresa Alfa foi realizada dentro das limitações da tipicidade da empresa. No primeiro momento foi percebido que em alguns campos como o de marketing a empresa tem maior funcionalidade, mas como exposto pelo gestor o almejo de novos consumidores, considera-se que itens como a divulgação precisam ser melhorados. No quesito estrutura e operações, o que ficou mais relevante é a capacidade produtiva, que atualmente é pouca e deve ser considerada os meios sugeridos para estabelecer melhoria, como: transporte, contratação de pessoas, aumento na produção.

Já ao que diz respeito às finanças detectou-se uma grande lacuna, que por sua vez deve ser considerado as sugestões propostas no plano de negócios, como: organização e controle financeiro e investimentos em todos os campos administrativos, para aumentar seus lucros. Para empresa visar um retorno favorável é importante à ligação de todas as áreas.

A proposta de um plano de negócios para um MEI resultou em uma contribuição favorável a critério de aconselhamento e formalização de um documento administrativo, logo que culturalmente empresas deste porte iniciam a comercialização de seus produtos/serviços na informalidade sem preparo e planejamento apenas visando às necessidades de ganhar dinheiro para sobreviver.

Ao realizar a pesquisa percebeu-se a importância da aplicação dos conhecimentos técnicos da administração na organização da pequena empresa. Recomenda-se ao empresário realize a aplicação das propostas feitas no plano de negócios, respeitando os prazos, bem como buscar outras fontes para desenvolver competências em gestão.

A pesquisa contou com algumas limitações, especialmente relacionadas a quantidade de lacunas da empresa em relação ao conhecimento junto a área administrativa, o que ocasionou numa maior demanda nas análises e aplicação dos conteúdos propostos para o plano de negócio. Para pesquisas futuras sugere-se ampliar o escopo de MEIs pesquisadas, identificando particularidades dessas empresas e auxiliando no desenvolvimento respectivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de marketing: passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

BARBOSA, E. R. **Redes sociais conectam vida pessoal a profissional**. *Cienc. Cult.* Campinas, SP. 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. 70. Portugal: Lisboa, 2011.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

CARDOSO, R. L. **Orçamento empresarial: aprender fazendo**. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERTO, S. C.; PETER P.; MARCONDES, R. C.; CEZAR, A. M. R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COBRA, M. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2009.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios**: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

HEDLEY, S. S.; CAMPOS, I. F. **Administração e Teorias da Administração**. Londrina: UNOPAR, 2014.

HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática, matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo, SP: Prentice, 2005.

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

MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

NAKAGAWA, J. 5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia. Disponível em: <https://endeavor.org.br/5w2h/>. Acesso em: 17 jan. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 26. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

PAVANI JR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM**: gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo, SP: M. Books, 2011.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI. Benefícios. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>> Acesso em: 12 jan. 2017.

RIBEIRO, C. V. T. **Como fazer projetos de viabilidade econômica**: manual de elaboração. Cuiabá, MT: Carlini & Caniato, Defanti, 2009.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCARAMUZZA, B. C.; BRUNETTA, N. **Plano de negócios e empreendedorismo:** processos gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo do caixa das empresas:** guia prático e objetivo de apoio aos executivos. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

SILVA, J. A. L. **InfoMoney.** Quase 90% das empresas brasileiras utilizam redes sociais. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/negocios/como-vender-mais/noticia/2660149/quase-das-empresas-brasileiras-utilizam-redes-sociais>. Acesso em: 15 jan. 2017.

THOMPSON JR., A. A.; STRICLAND, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo, SP: Pioneira, 2002.

ZANONI, E. **Plano de marketing:** marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.