

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA - CAMPUS JARAGUÁ DO SUL - RAU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM FABRICAÇÃO MECÂNICA

ALISON RODRIGO NALEPA

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA MICRO-
EMPRESA EM JARAGUÁ DO SUL

JARAGUÁ DO SUL

Novembro de 2018

ALISON RODRIGO NALEPA

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA MICRO-
EMPRESA EM JARAGUÁ DO SUL

Arte & Detalhe

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Fabricação Mecânica do Campus Jaraguá do Sul – Rau, do Instituto Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Fabricação Mecânica.

Orientador: Alexandre Zammar

Coorientador: José Nunes Santa Maria

JARAGUÁ DO SUL

Novembro de 2018

Nalepa, Alison Rodrigo
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA MICRO-EMPRESA
EM JARAGUÁ DO SUL / Alison Rodrigo Nalepa ; orientação
de Alexandre Zammar; coorientação de José Nunes
Santa Maria. - Jaraguá do Sul, SC, 2018.
70 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Instituto Federal
de Santa Catarina, Câmpus Jaraguá do Sul -
Rau. Tecnologia em Fabricação Mecânica. .
Inclui Referências.

1. Empreendedorismo. 2. Decoração. 3. Concreto.
I. Zammar, Alexandre. II. Maria, José Nunes Santa. III.
Instituto Federal de Santa Catarina. . IV. Título.

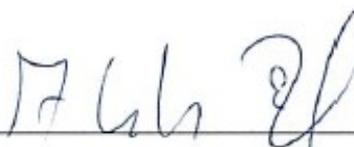
Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, por meio do programa
de geração automática do câmpus Rau, do IFSC

ALISON RODRIGO NALEPA

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA MICRO-
EMPRESA EM JARAGUÁ DO SUL

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em
Fabricação Mecânica, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo
indicada.

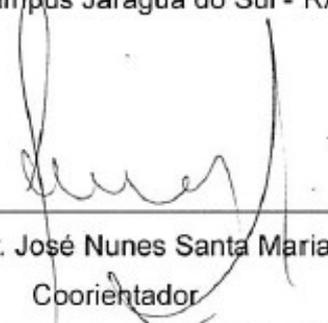
Jaraguá do Sul, 29 de novembro de 2018.



Prof. Me. Alexandre Zammar

Orientador

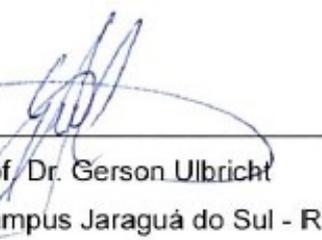
IFSC – Campus Jaraguá do Sul - RAU



Prof. Dr. José Nunes Santa Maria

Coorientador

IFSC – Campus Jaraguá do Sul - RAU



Prof. Dr. Gerson Ulbricht

IFSC – Campus Jaraguá do Sul - RAU

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do IFSC que compartilharam suas experiências pessoais e profissionais que foram de vital importância para minha evolução ao longo de todo o curso.

Ao Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Fabricação Mecânica, Gerson Ulbricht, que nunca mediu esforços para me ajudar.

Aos professores Alexandre Zammar e José Nunes Santa Maria que se disponibilizaram a me ajudar na execução desse projeto.

Aos meus amigos de curso, por sempre estarem dispostos a prestar ajuda, tirar dúvidas e trocar experiências profissionais e pessoais.

E por último, porém não menos importante, minha namorada e minha família, por sempre me incentivarem e deram forças para não desistir da realização desse sonho.

RESUMO

Para que uma empresa obtenha sucesso é de vital importância a realização de um plano de negócio, através dele foi possível ver o empreendimento de forma macro, onde cada etapa do processo foi avaliada para então agir de forma eficaz. Este projeto teve como objetivo geral construir um plano de negócio para uma microempresa de confecção de peças de decoração em concreto na cidade de Jaraguá do Sul - SC. O objetivo específico foi estruturar um ciclo operacional e financeiro, construir um posicionamento mercadológico para encontrar o foco e o nicho de negócios. Nesta etapa também englobou pesquisas de mercado dos potenciais concorrentes onde foi possível criar diferenciais competitivos. Como resultado do projeto comprovou-se a viabilidade do negócio, bem como o público alvo, e o potencial crescimento no mercado. Com o resultado do projeto ficou nítido que a empresa teve um ótimo retorno financeiro, onde a lucratividade e rentabilidade foram satisfatórias e comprovou-se a viabilidade do negócio. No estudo também foram feitas recomendações ao empreendedor para uma possível mecanização do processo para a expansão do negócio e conseqüentemente expandir seus lucros.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Decoração. Concreto.

ABSTRACT

For a company to achieve success is vitally important to carry out a business plan, through it it was possible to see the enterprise in a macro way, where each stage of the process was evaluated and then to act effectively. This project had a general objective to organize a business plan for a microcompany of confection of pieces of decoration in concrete in the city of Jaraguá do Sul - SC. The specific objective was to structure an operational and financial cycle, to build a marketing position to find the focus and the business niche. This stage also included market research of potential competitors where it was possible to create competitive differentials. As a result of the project, the viability of the business, as well as the target audience, and the potential growth in the market were verified. With the result of the project it was clear that the company had a great financial return, where profitability and profitability were satisfactory and proved the viability of the business. The study also made recommendations to the entrepreneur for a possible mechanization of the process to expand the business and consequently expand its profits.

Keywords: Entrepreneurship. Decoration. Concrete.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo empreendedor	22
Figura 2 - O processo empreendedor na visão de Timmons.....	24
Figura 3 - Produtos Arte & Detalhe.....	45
Figura 5 - Produto em estudo de produção.....	46
Figura 5 - Vaso Classic de concreto	52
Figura 6 - Layout de produção	54
Figura 7 - Fluxograma de produção	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados do empreendedor.....	48
Quadro 2 - Dados da empresa	49
Quadro 3 - Estudo dos concorrentes.....	50
Quadro 4 - Estudo dos fornecedores	51
Quadro 5 - Localização do negócio.....	53
Quadro 6 - Necessidade de pessoal	57
Quadro 7 - Custo fixo com móveis e utensílios	58
Quadro 8 - Estimativa de estoque inicial	58
Quadro 9 - Caixa mínimo	59
Quadro 10 - Capital de giro	60
Quadro 11 - Investimento total	60
Quadro 12 - Fontes dos recursos.....	60
Quadro 13 - Estimativa do faturamento mensal	61
Quadro 14 - Custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	61
Quadro 15 - Custos com materiais e mercadorias vendidas	62
Quadro 16 - Estimativa custos com mão de obra.....	62
Quadro 17 - Estimativa do custo com depreciação	63
Quadro 18 - Estimativa dos custos fixos operacionais mensais.....	63
Quadro 19 - Demonstrativo de resultados.....	63
Quadro 20 - Indicadores de viabilidade	64
Quadro 21 - Construção de cenários	64
Quadro 22 - Análise da matriz F.O.F.A.	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Empreendedorismo	16
2.2 Empreendedor.....	17
2.2.1 Competências do empreendedor	18
2.2.2 Tipos de empreendedores.....	19
2.2.3 Perfil do empreendedor	21
2.3 Plano de negócio.....	24
2.4 Estrutura do plano de negócio.....	26
2.5 Detalhamento das etapas do plano de negócios.....	28
2.5.1 Sumário Executivo	28
2.5.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio	29
2.5.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	29
2.5.1.3 Dados do empreendimento	30
2.5.1.4 Missão da empresa	30
2.5.1.5 Setores de atividade.....	31
2.5.1.6 Forma Jurídica	31
2.5.1.7 Enquadramento tributário.....	32
2.5.1.8 Capital social	32
2.5.1.9 Fonte de recursos	33
2.5.2 Análise de mercado.....	33
2.5.2.1 Estudo dos clientes	33
2.5.2.2 Estudo dos concorrentes.....	34
2.5.2.3 Estudo dos fornecedores.....	35
2.5.3 Plano de marketing	35
2.5.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços.....	35
2.5.3.2 Preço	36
2.5.3.3 Estratégias promocionais	36
2.5.3.4 Estrutura de comercialização	36

2.5.3.5 Localização do negócio	36
2.5.4 Plano Operacional.....	37
2.5.4.1 Layout ou arranjo físico	37
2.5.4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços	37
2.5.4.3 Processos operacionais	37
2.5.4.4 Necessidade de pessoal	37
2.5.5 Plano Financeiro Investimento total.....	38
2.5.5.1 Estimativa dos investimentos fixos.....	38
2.5.5.2 Capital de giro	38
2.5.5.3 Investimentos pré-operacionais.....	38
2.5.5.4 Investimento total	38
2.5.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa	39
2.5.5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	39
2.5.5.7 Estimativa dos custos de comercialização	39
2.5.5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas	39
2.5.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra	40
2.5.5.10 Estimativa do custo com depreciação	40
2.5.5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	40
2.5.5.12 Demonstrativo de resultados	40
2.5.5.13 Indicadores de viabilidade	41
2.5.5.13.1 Ponto de equilíbrio.....	41
2.5.5.13.2 Lucratividade	41
2.5.5.13.3 Rentabilidade.....	41
2.5.5.13.4 Prazo de retorno do investimento.....	42
2.5.6 Construção de cenários.....	42
2.5.7 Avaliação estratégica.....	42
2.5.7.1 Análise da matriz F.O.F.A.	42
2.5.8 Avaliação do Plano de Negócio	42
2.5.9 Roteiro para coleta de informações consolidado.....	43
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 Classificação da pesquisa	44
3.2 Objeto da pesquisa	44
3.3 Descrição do ambiente de pesquisa	45

3.4 Seleção da amostra para a pesquisa	45
3.5 Instrumento para a coleta de dados	46
3.6 Levantamento de dados	47
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
4.1 Sumário executivo	48
4.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio	48
4.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	48
4.1.3 Dados do empreendimento	48
4.1.4 Missão da empresa	49
4.1.5 Setores de atividades	49
4.1.6 Forma Jurídica	49
4.1.7 Enquadramento Tributário	49
4.1.7.1 Âmbito federal	49
4.1.8 Capital social	49
4.1.9 Fonte de recursos	49
4.2 Análise de Mercado	49
4.2.1 Estudo dos clientes	49
4.2.2 Estudo dos concorrentes.....	50
4.2.3 Estudo dos fornecedores.....	51
4.3 Plano de Marketing	51
4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços.....	51
4.3.2 Preço	52
4.3.3 Estratégias Promocionais.....	52
4.3.4 Estrutura de Comercialização	52
4.3.5 Localização do negócio	53
4.4 Plano Operacional.....	53
4.4.1 Layout.....	53
4.4.2 Capacidade produtiva.....	55
4.4.3 Processos operacionais	55
4.4.4 Necessidade de pessoal	57
4.5 Plano Financeiro	57
4.5.1 Estimativa dos investimentos fixos.....	57
4.5.2 - Capital de Giro	58
4.5.3 Investimentos pré-operacionais.....	60

4.5.4 Investimento Total.....	60
4.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa	60
4.5.6 Estimativa de custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações	61
4.5.7 Estimativa de custo de comercialização.....	61
4.5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas.....	62
4.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra	62
4.5.10 Estimativa do custo com depreciação	62
4.5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	63
4.5.12 Demonstrativo de resultados.....	63
4.5.13 Indicadores de viabilidade	64
4.6 Construção de cenários.....	64
4.7 Avaliação Estratégica	65
4.7.1 Análise da matriz F.O.F.A	65
4.8 Avaliação do plano de negócio.....	65
5 CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS.....	69

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a decoração de ambientes vem sendo muito apreciada pela sociedade, independente do gênero ou classe social. As tendências e conceitos estão sempre em evolução e acabam unindo a era retrô com o moderno.

Atualmente no Brasil, um conceito de decoração que está sendo muito utilizado em casas, lojas, restaurantes e até em escritórios é o conceito industrial. O intuito do mesmo é tornar o ambiente requintado com peças feitas basicamente de aço, madeiras de lei e concreto, utilizando os materiais de maneira bruta com pouco acabamento e as vezes até bem acabadas, porém sempre mesclando a tecnologia e evolução dos itens de hoje com os recursos naturais utilizados desde da antiguidade.

Um detalhe relevante é que o apreciador desse estilo precisa desembolsar valores razoavelmente altos para deixar seus ambientes no estilo industrial. Os itens são novidades e como sempre novidades possuem seus valores agregados.

Com base no atual cenário econômico em que se vive, ganhar dinheiro é algo que vêm preocupando muito a população brasileira, assim fazendo com que uma boa parte das pessoas encontrem meios para uma fonte de renda extra ou opte por abrir seu próprio negócio.

O foco deste trabalho é desenvolver um estudo de viabilidade econômica e financeira de uma microempresa cujo o foco é produzir peças de decoração no conceito industrial usando como a principal matéria prima o concreto.

Os produtos serão feitos manualmente com base na necessidade do cliente, e por isso serão tratados como artesanato.

Os produtos deverão ter custo acessível para todas as classes sociais, porém serão exclusivos e assim tendo maior valor agregado às peças.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Construir um plano de negócios para a empresa Arte e Detalhe, tendo como objetivo gerenciar e tomar decisões de forma mais eficaz.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Estruturar o ciclo operacional e financeiro, construindo um posicionamento mercadológico, seu foco e seu nicho de negócios.
- b) Conhecer os custos de produção, margem de contribuição do produto e o ponto de equilíbrio.
- c) Analisar concorrentes e criar vantagens competitivas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

Não existe uma data precisa de quando a palavra empreendedorismo foi originada, porém desde os primórdios existem pessoas que se destacam entre as demais em relação a inovação de atividades e produtos. Para práticas inovadoras aplica-se o nome de empreendedorismo.

O empreendedorismo começou a ser popularizado em torno de 1945 com o economista Joseph Schumpeter, onde usou o termo empreendedorismo como peça principal para sua teoria da destruição criativa. Segundo Schumpeter, o empreendedorismo só seria possível acontecer por pessoas flexíveis, que possuem habilidades para produzir e capacidade para organizar recursos financeiros, operações internas e realizar vendas.

Empreendedorismo nada mais é do que a ação que empreendedores utilizam para identificar e descobrir oportunidades de negócios onde os mesmos se propõem e se organizam para adquirir recursos cabíveis para iniciar o negócio e se desenvolver.

Segundo Robert D. Hisrich (2014) em seu livro “Empreendedorismo” diz que, “empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”.

Para Chiavenato (2012, p. 5), “o empreendedorismo reflete a prática de criar novos negócios ou revitalizar negócios já existentes.”

Para Dornelas (2008, p. 22), “ Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”.

Existem diversas definições referente ao empreendedorismo, porém é possível notar que a maioria das pessoas que seguem esse caminho possuem algumas características, como: Paixão pelo negócio, utilização criativa dos recursos disponíveis, iniciativa, aceitação de riscos e possibilidade de fracassar. Empreender é identificar as oportunidades e desenvolver maneiras de aproveitá-las assumindo os desafios e riscos.

No Brasil, o empreendedorismo foi tomando forma por meados de 1990 quando o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Para os pequenos empresários, o SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos para os brasileiros, onde através da entidade é possível ter todo o suporte que necessário para iniciar sua empresa, consultorias e até para resolver problemas pontuais de seu negócio. Programas criados pela Softex em conjunto com incubadoras de empresas e universidades fizeram com que o tema empreendedorismo despertasse por toda a sociedade brasileira.

2.2 Empreendedor

O termo empreendedor (entrepreneur) é de origem francesa e significa “assumir riscos e começar algo novo”. Empreendedor não é só aquele que cria novos negócios, mas também aquele revitaliza negócios já existentes, que identifica oportunidades, traz inovação, gera empregos, move a economia do país além de assumir riscos e responsabilidades.

Empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Para Dornelas (2008, p. 22), “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. ”

Segundo Carvalho (1996, p.79-82),

[...] os empreendedores são indivíduos que têm a capacidade de criar algo novo, assumindo responsabilidades em função de um sonho, o de obter sucesso em seu negócio, estas pessoas são ousadas, aprendem com os erros e encaram seu negócio como um desafio a ser superado; têm facilidade para resolverem problemas que podem influenciar em seu empreendimento, e mais, identificam oportunidades que possibilitam melhores resultados; são pessoas incansáveis na procura de informações interessadas em melhorias para o seu setor ou ramo de atividade, elevando ao máximo sua gestão.

Schumpeter (1959) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. É alguém que faz combinações de elementos, introduzindo novos produtos, serviços ou processos, identificando novos mercados, criando novos tipos de organização.

Para Kirzner (1973): O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

Dornelas (2005) define empreendedores como “pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

Tachizawa (2004) afirma que empreendedores são pessoas que fazem diferença, realizam, que fazem acontecer, que desenvolvem sua capacidade de superar limites.

Filion (2000) afirma que o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza suas visões.

Hisrich e Peters (2004) afirmam que, em quase todas as definições de empreendedorismo, é de comum acordo que o empreendedor reúne características de comportamento como, por exemplo, tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos com o objetivo de transformar recursos e situações para proveito prático e, por fim, assumir o risco do sucesso ou do fracasso.

Para Degen (1989) o empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de oportunidades, ou no caminho de casa, ou no trabalho, ou nas compras.

Empreender é uma competência, logo, podemos aprender a empreender.

2.2.1 Competências do empreendedor

O empreendedor deve ter determinadas características e competências para que suas ações sejam eficazes e lhe tornem um profissional de sucesso, algumas delas são:

- a) Observar e aproveitar oportunidades;
- b) Assumir riscos calculados;
- c) Ter energia para realizar e persistir (resistir às frustrações);

- d) Buscar informações e conhecimento sobre o ramo empresarial;
- e) Ser criativo;
- f) Ser líder;
- g) Ser autoconfiante;
- h) Ser dinâmico;
- i) Ser otimista;
- j) Comprometer-se;
- k) Ter independência pessoal;
- l) Ter equilíbrio entre sonho e realidade;
- m) Saber planejar;
- n) Ter senso de organização;

Na ausência dessas competências é de grande importância fazer alianças para que a empresa esteja preparada para enfrentar a competitividade do mercado.

2.2.2 Tipos de empreendedores

No Brasil existem diversos tipos de empreendedores, a seguir será possível visualizar as características que diferem um do outro.

- Empreendedor informal: É o tipo de empreendedor que ganha dinheiro para sobreviver. “O informal está muito ligado a necessidades. A pessoa não tem visão de longo prazo, quer atender necessidade de agora”, diz Dornelas. O informal trabalha para garantir o suficiente para viver, tem um risco relativamente baixo e não tem muitos planos e expectativas para o futuro. “Esse tipo tem diminuído bastante com iniciativas como o Microempreendedor Individual (MEI).”
- Empreendedor cooperado: É o tipo de empreendedor que costuma empreender vinculado a cooperativas, como por exemplo os artesãos. Por esse motivo o trabalho em equipe é primordial. Sua meta é crescer até conquistar sua independência. “Empreende de maneira muito intuitiva”, explica Dornelas. Geralmente os cooperados dispõem de poucos recursos financeiros e possuem baixo risco.

- Empreendedor individual: É o tipo de empreendedor informal que se formalizou através do MEI e começa a estruturar de fato uma empresa. “Por mais que esteja formalizado, ele não possui planos de crescer muito”, diz Dornelas. O perfil individual ainda está muito ligado à necessidade de sobrevivência e quase sempre trabalha sozinho ou com apenas mais um funcionário.
- Empreendedor franqueado e o franqueador: É o tipo de empreendedor que trabalha com franquias, para alguns o franqueado caracteriza-se como empreendedor, porém a iniciativa de comandar o negócio mesmo que em uma franquia devem levados em consideração. Normalmente procuram renda mensal média e o retorno do capital investido. Do outro lado está o franqueador que é responsável por construir uma rede de negócios através da sua marca.
- Empreendedor social: É o tipo de empreendedor que une a vontade de fazer algo bom pela sociedade e ganhar dinheiro. “Este tipo tem crescido muito, principalmente entre os jovens que, ainda estão na vida acadêmica e abrem o próprio negócio para resolver problemas que na área pública não conseguem”, diz Dornelas. Para o perfil social o trabalho em equipe é primordial e o objetivo é mudar o mundo e inspirar outras pessoas a fazerem o mesmo.
- Empreendedor corporativo: É o tipo de empreendedor que atua como um intraempreendedor, ou seja, que empreende novos projetos na empresa que trabalha. “O dilema das empresas hoje é aumentar a quantidade de pessoas com esse perfil”, diz Dornelas. O principal objetivo do corporativo é crescer na carreira, com promoções e bônus.
- Empreendedor público: É o tipo de empreendedor varia do setor corporativo para o governamental. Segundo Dornelas, ainda existem funcionários públicos que estão preocupados em utilizar melhor os recursos e inovar nos serviços básicos. São motivados pelo fato de conseguir provar que o seu trabalho é nobre e que tem grande valor para a sociedade.

- Empreendedor do conhecimento: É o tipo de empreendedor que usa um profundo conhecimento em determinada área para conseguir faturar. “Eles sabem capitalizar para empreender e fazer acontecer. Empreendedores desse perfil buscam realização profissional e reconhecimento com isso.
- Empreendedor do negócio próprio: É o tipo de empreendedor mais comum, costuma abrir um negócio próprio por estilo de vida ou porque pensa grande. “Este é o que mais se aproxima do visionário”, define Dornelas. Dentro deste perfil, encontramos subtipos: o empreendedor nato, o serial e o “normal”.
 - a) O empreendedor nato costuma ser tido como genial, com trajetória de negócio exemplar.
 - b) O serial é aquele que cria negócios em sequência. Ele não se apaixona pela empresa em si, mas pelo ato de empreender.
 - c) O “normal” é o empreendedor que planeja para minimizar os riscos e segue o plano estabelecido.

No fundo, todos procuram realização pessoal, autonomia financeira e querem deixar um legado. “Esses modelos não são estáticos. Eles podem evoluir e mudar para outro tipo no decorrer da sua vida”, explica Dornelas.

2.2.3 Perfil do empreendedor

O perfil do empreendedor caracteriza a imagem da empresa, bem como os valores e o comportamento perante a sociedade. A diversidade de aspectos que envolvem o empreendedor e sua relação com a empresa não é algo pré-determinado, ou seja, não existe um “modelo” de empreendedor ou de “personalidade empreendedora”. Assim o empreendedor deve sempre estar atento aos desafios que a empresa lhe impõe e aos poucos ir lapidando suas características individuais de acordo com as necessidades do mercado.

De acordo com SEBRAE (1997, p 49-50) “O empreendedor de sucesso tem uma maneira toda especial de relacionar-se com as pessoas; possui uma posição adequada para cada tipo de situação, tem energia e é capaz de contagiar todos a seu redor”. Relacionar-se bem com as pessoas que lhe cercam é de vital importância para o espírito de equipe e o sucesso do negócio.

Adissi (1997, p. 81), diz que empreendedores “são profissionais que transmitem disposição e capacidade para revolucionarem a empresa”.

Dolabella (1999, p.12) define que o comportamento de alguém que está disposto para aprender a empreender deve ser proativo “(...) aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado. ”

Hesselbein (1995, p.138) diz que:

Esse líder prega a visão do futuro da organização, de modo tão empolgante, que acende a fagulha necessária, para construir uma empresa abrangente. Ele mobiliza as pessoas em torno da missão da organização, convertendo-a em uma força poderosa para os tempos incertos do futuro. A coordenação em torno da missão gera uma energia que transforma o local de trabalho, no qual trabalhadores e equipes podem se expressar em suas atividades, e encontram sentido, além da tarefa, enquanto procuram cumprir a missão da empresa.

2.2.2 Processo empreendedor

Para Dornelas (2008) o processo empreendedor é dividido em quatro fases: Identificar e avaliar oportunidade, desenvolver o plano de negócio, determinar e captar recursos necessários e gerenciar a empresa criada, conforme a Figura 1:

Figura 1 - O processo empreendedor

O processo empreendedor

Identificar e avaliar a oportunidade

criação e abrangência da oportunidade
valores percebidos e reais da oportunidade
riscos e retornos da oportunidade
oportunidade versus habilidades e metas pessoais/corporativas
situação dos competidores

Desenvolver o Plano de Negócios

1. Sumário Executivo
2. O Conceito do Negócio
3. Equipe de Gestão
4. Mercado e Competidores
5. Marketing e Vendas
6. Estrutura e Operação
7. Análise Estratégica
8. Plano Financeiro Anexos

Determinar e captar os recursos necessários

recursos da área
recursos extras
recursos específicos para projetos de inovação
recursos externos

Gerenciar o negócio

estilo de gestão
fatores críticos de sucesso
identificar problemas atuais e potenciais
implementar um sistema de controle
entrar em novos mercados
avaliação de resultados
colheita

O processo empreendedor não precisa ser executado exatamente na sequência mostrada na figura 1, as fases podem ser intercaladas conforme a necessidade e a evolução de cada etapa.

Dornelas (2008, p. 26) afirma que:

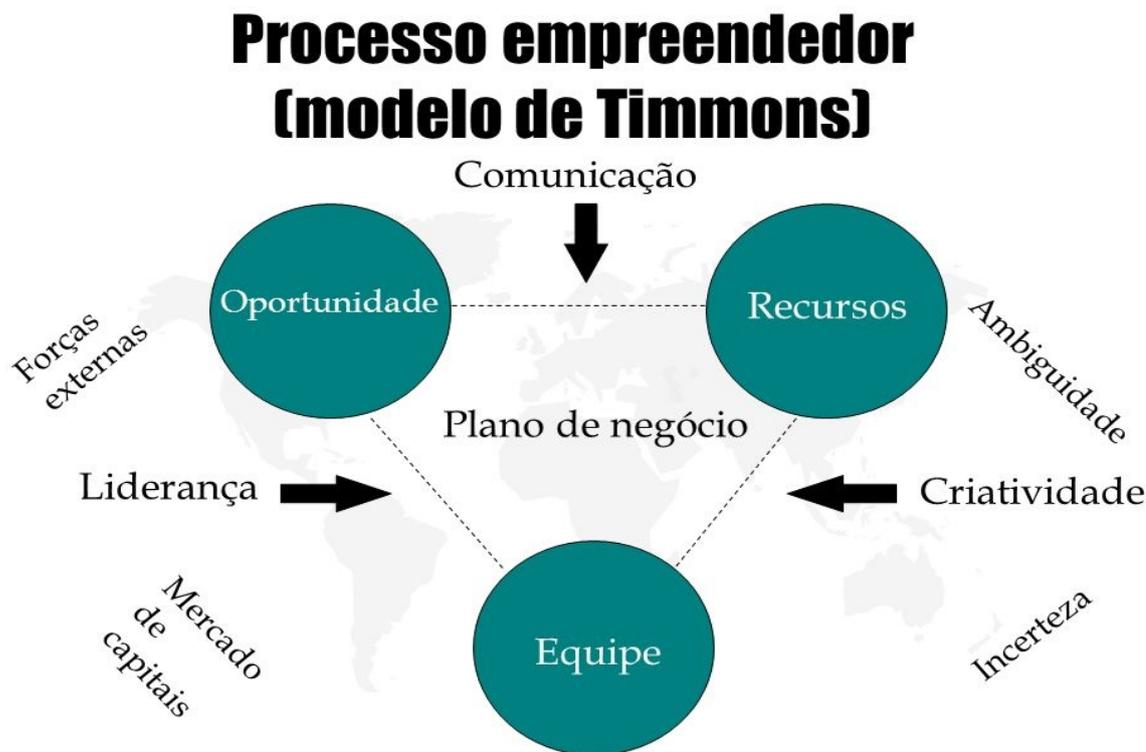
Embora as fases sejam apresentadas de forma sequência, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao identificar e avaliar uma oportunidade (fase 1), o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar (fase 4). Muitas vezes ocorre ainda outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere que ao empreendedor mudar toda a concepção da empresa antes de vir procurá-lo de novo. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3, e voltou novamente para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ter concluído o anterior. O empreendedor não deve desanimar diante dessa situação, que é muito frequente.

Dornelas (2008) ressalta que é importante determinar os recursos necessários para executar o plano de negócio, e que a captação de recursos pode ser feita de diversas formas. No Brasil até uns tempos atrás a saída era recorrer a empréstimos em bancos ou a economia de familiares e amigos. Com a globalização dos mercados mundiais o Brasil passou a ser visto pelos outros países como o celeiro de oportunidades para os capitalistas explorarem. Está se tornando cada vez mais comum capitalistas atuarem como anjo (investidor pessoa física) que prefere investir e arriscar em novos negócios do que deixar seu capital aplicados em bancos. Isso vem ocorrendo nos setores mais diversos e extremamente importante para o país e para novos empreendedores.

Para o gerenciamento de uma empresa, o empreendedor deve estar ciente das adversidades do processo e dos desafios e aprendizados que terá. Para isso o empreendedor deve reconhecer seus saberes e limitações e recrutar uma equipe com excelentes profissionais para lhe auxiliar no gerenciamento da empresa com o objetivo de minimizar os problemas e identificar prioridades para o sucesso da empresa.

Para Timmons (1994 apud Dornelas, 2008) o processo empreendedor está dividido em três etapas conforme Figura 2.

Figura 2 - O processo empreendedor na visão de Timmons



Fonte: Dornelas, 2008, p. 29.

Dornelas (2008, p.26) explica que:

“O planejamento por meio de um plano de negócios (*business plan*), é a ferramenta do empreendedor, com a qual sua equipe avalia oportunidades, identifica, busca e aloca os recursos necessários ao negócio, planeja as ações a serem tomadas, implementa e gerencia novo negócio. Obviamente, muitas incertezas estarão presentes ao longo de todo o processo, e a equipe empreendedora deverá saber como lidar com os riscos de forma calculada, analisando as várias possibilidades existentes e as possíveis consequências para o negócio e para eles mesmos”.

2.3 Plano de negócio

Para que um negócio tenha sucesso é importante fazer um planejamento para que o resultado de todo o processo seja positivo.

SEBRAE define plano de negócio como um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Dornelas (2008, p. 84) diz que:

“O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta sua empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Chiavenato (2005, p. 128) define plano de negócios como: “Business Plan é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade, [...] riscos, bem como facilitar sua implantação”.

Longenecker (2004), diz que o plano de negócios deixa o empreendedor preparado para lidar com o futuro da empresa que será criada ou ampliada, e assim evitando ao máximo o insucesso.

O plano de negócios é importante para testar a viabilidade do negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, atrair recursos financeiros e investidores, transmitir credibilidade aos clientes e para desenvolver uma equipe de gestão com bom desempenho.

Apesar da admiração pela criatividade e persistência, é notável a falta de cultura de planejamento que os brasileiros possuem, sendo esse um dos maiores fatores que ocasionam a falência do negócio.

Quando consideramos o conceito de planejamento existem três pontos críticos que devem ser destacados (PINSON & JINETT, 1996 apud DORNELAS, 2008, p. 81, 82).

1. Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerencia-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes etc.
2. Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio.
3. Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários que não tem conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito,

geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

Segundo uma pesquisa realizada com ex-alunos do curso de administração de Harvard Business School nos Estados Unidos, concluiu que a probabilidade de sucesso nos negócios aumenta em 60% com um plano de negócios (Dornelas (2008).

Dornelas (2008, p. 85) cita seis tópicos importantes para preparar um plano de negócios:

1. Entender e estabelecer diretrizes para seu negócio.
2. Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
3. Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
4. Conseguir financiamento e recursos junto a bancos, governos, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.
5. Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
6. Estabelecer uma comunicação interna e eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Os benefícios da elaboração de um plano de negócios são os mais variados possíveis para quem quer empreender. Com o porte dos dados fundamentados e consistentes sobre o negócio e o mercado de atuação os riscos de erros e insucessos são reduzidos, além de fazer o empreendedor enxergar e aproveitar da melhor forma possível as oportunidades.

2.4 Estrutura do plano de negócio

Existem vários tipos de estrutura de plano de negócios que varia de acordo com o autor, seguimento da empresa e objetivo no qual o plano se destina.

A seguir pode-se constatar algumas diferenças entre a estruturação de cada autor.

Dornelas (2008) sugere que o plano de negócios para pequenas empresas seja da seguinte forma:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. Análise Estratégica
5. Descrição da Empresa
6. Produtos e Serviços
7. Plano Operacional
8. Plano de Recursos Humanos
9. Análise de Mercado
10. Estratégia de Marketing
11. Plano Financeiro
12. Anexos

Para Chiavenato (2006) a estrutura para o plano de negócio é a seguinte:

1. Sumario executivo
2. Descrição da empresa
3. Definição do Negócio
4. Plano de marketing
5. Aspectos de Recursos Humanos
6. Aspectos Operacionais
7. Aspectos Econômico-Financeiros

SEBRAE (2013) define os tópicos abaixo para a criação do plano de negócio:

1. Sumário Executivo
2. Análise de mercado: Estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores
3. Plano de Marketing: Descrição dos principais produtos e serviços, preço, estrutura de comercialização e localização do negócio são alguns dos itens tratados nessa seção.

4. Plano Operacional: Layout ou arranjo físico, capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços, processos operacionais e necessidade de pessoal são itens dessa seção.

5. Plano Financeiro: Estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, investimento total, faturamento mensal, matéria-prima, custos de comercialização, custos com mão de obra, custos fixos operacionais mensais, lucro, resultados, retorno do capital investido e ponto de equilíbrio são itens abordados nessa seção.

6. Construção de cenários

7. Avaliação estratégica

8. Avaliação do Plano de Negócio

9. Roteiro para coleta de informações consolidado

2.5 Detalhamento das etapas do plano de negócios

A seguir será apresentado o detalhamento das etapas do plano de negócio baseado no modelo proposto pelo SEBRAE, o qual foi escolhido por disponibilizar um software que auxiliará no desenvolvimento e referenciamento desta pesquisa.

2.5.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é a parte principal do plano de negócio, tem a função de apresentar em sequência um resumo dos pontos mais importantes que serão apresentados, com o intuito de atrair o leitor.

Nele constará os seguintes itens:

- a) Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- b) Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- c) Dados do empreendimento;
- d) Missão da empresa;
- e) Setores de atividades;
- f) Forma jurídica;
- g) Enquadramento tributário;
- h) Capital social;
- i) Fonte de recursos.

Quando lido pelos interessados, o sumário executivo deverá deixar claro a ideia e a viabilidade de sua implantação (SEBRAE, 2013).

Embora o sumário executivo esteja na primeira parte do plano de negócios, ele deve ser elaborado somente após a conclusão do mesmo.

2.5.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

Ao descrever o plano de negócio é importante fazer um breve relato das suas principais características e se possível descrever todos os tópicos a seguir:

- a) O que é o negócio;
- b) Quais os principais produtos e/ou serviços;
- c) Quem serão seus principais clientes;
- d) Onde será localizada a empresa;
- e) O montante de capital a ser investido;
- f) Qual será o faturamento mensal;
- g) Que lucro espera obter do negócio;
- h) Em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

2.5.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Nesta etapa é necessário informar os dados dos responsáveis pela administração do negócio. Fazendo uma breve apresentação do perfil do empreendedor, destacando seus pontos positivos, bem como seus conhecimentos, habilidades e experiências profissionais anteriores. É importante pensar em como mostrar essas informações de maneira benéfica para o seu empreendimento para os investidores.

SEBRAE explica que para minimizar as chances de insucesso é importante formar uma equipe capacitada e para isso é necessário tomar alguns cuidados como:

- a) Analise se os objetivos dos sócios são os mesmos que os seus, tendo em vista o grau de ambição de cada um e a dimensão que desejam para o negócio;

- b) Divida as tarefas antes de montar a empresa. Defina o campo de atuação e horários de trabalho;
- c) Defina, com antecedência, o valor da retirada pró-labore (remuneração dos proprietários), como será feita a distribuição dos lucros e o quanto será reinvestido na empresa;
- d) Estabeleça o grau de autonomia de cada um e até que ponto um dos envolvidos pode, sozinho, tomar decisões;
- e) Determine se os familiares poderão ser contratados e quantos por parte de cada sócio. Sempre escolha funcionários e parceiros em conjunto;
- f) Defina o que acontecerá com a sociedade quando um dos sócios falecer ou não puder mais trabalhar. Determine um sistema de sucessão;
- g) Escreva todos os pontos que possam gerar atritos futuros em um contrato assinado pelos sócios.
- h) Tenha claro que o que vai contribuir para a permanência de uma sociedade é algo tão simples como o que mantém um casamento: diálogo e clareza. Conflitos são inevitáveis, o que importa é a maneira de resolvê-los.
- i) Verifique se seu futuro sócio não possui restrições cadastrais ou pendências junto a órgãos como a Receita Federal, Secretaria de Estado da Fazenda e INSS. Situações como essas podem dificultar o acesso a crédito junto a fornecedores e bancos, além de impedir o registro do negócio.

2.5.1.3 Dados do empreendimento

Nesta etapa é necessário informar o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas. Caso o empreendimento ainda não estiver oficializado deve-se indicar o CPF do empreendedor responsável pelo negócio.

2.5.1.4 Missão da empresa

Nesta etapa será relatado o papel que a empresa desempenha e a sua área de atuação, esse tópico é importante pois ele mostra qual é a razão do negócio, além de representar um ponto de partida pois identifica e dá um rumo ao negócio.

Dornelas (2008, p. 116) diz: “Descreva a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços e produtos fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá” [...].

Para definir a missão da empresa é importante responder às seguintes perguntas:

- a) Qual é o seu negócio?
- b) Quem é o consumidor?
- c) O que é valor para o consumidor?
- d) O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade, etc.

2.5.1.5 Setores de atividade

Esta etapa é para definir o negócio de sua empresa e identificar qual será o setor de atuação dela. Entre eles estão alguns possíveis setores: serviços, comércio, indústria, agronegócio, etc.

2.5.1.6 Forma Jurídica

Siegel (1996, p.49) diz que: “[...] escolher a forma jurídica sob o qual um negócio irá operar é uma das decisões mais complexas e críticas que um empreendedor precisa tomar, ao organizar uma nova empresa. ”

A forma jurídica define a maneira que a empresa será tratada perante a lei, bem como seu relacionamento jurídico com terceiros. Para micro e pequenas empresas as formas jurídicas mais comuns são:

- a) Microempreendedor Individual: É a pessoa no qual trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário.
- b) Empresário individual: É a pessoa que exerce atividade econômica para a produção ou a circulação de serviços ou produtos. Seu capital responde pelas obrigações da empresa.

- c) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada: É formada por uma pessoa que é proprietário de todo o capital social, onde a empresa responde apenas por dívidas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular.
- d) Sociedade Limitada: É uma sociedade formada por no mínimo dois sócios podendo ser pessoa física ou jurídica. O valor das suas cotas define a responsabilidade de cada sócio, porém todos respondem pela união do capital social.

2.5.1.7 Enquadramento tributário

Trata-se dos tributos que serão cobrados ou isentados de acordo com a classificação do empreendedor.

A categoria Simples Nacional prevê benefícios em relação à desburocratização da documentação, acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, bem como estímulo à inovação e à exportação.

Essa categoria possui 2 perfis de negócio:

- a) Microempresa: É a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil. Caso a receita bruta anual for acima de R\$ 360 mil e inferior a R\$ 3,6 milhões a empresa é classificada como Empresa de Pequeno Porte.
- b) Microempreendedor Individual: É a pessoa que trabalha por conta própria e legalmente se registra como pequeno empresário. Pode possuir receita bruta anual até R\$ 60 mil e os impostos são recolhidos por contribuições fixas mensais, independente da receita bruta.

2.5.1.8 Capital social

É representado pelos equipamentos, ferramentas, dinheiro, enfim todos os recursos colocados pelo dono para a abertura ou montagem do negócio.

Caso o negócio tenha sociedade, será preciso determinar a quantidade do capital que cada sócio irá investir e respectivamente a porcentagem que cada um terá da empresa.

2.5.1.9 Fonte de recursos

Determina a forma que os recursos serão arrecadados para a implantação da empresa. Para iniciar as atividades é possível recorrer aos recursos próprios, com terceiros ou ambos.

Os recursos próprios são aplicados por parte do proprietário, que coloca todo o seu capital para a abertura do negócio, já os recursos de terceiros envolvem investidores e empréstimos de instituições de capital.

2.5.2 Análise de mercado

Dornelas (2008 p. 130) afirma que:

“A análise de mercado é considerada por muitos uma das mais importantes seções do plano de negócio, e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente.”

Os clientes não compram apenas produtos, e sim buscam comprar a solução para algum problema, ou ainda algo que precisam ou desejam. Por esse motivo é importante identificar as soluções e conhecê-las melhor.

2.5.2.1 Estudo dos clientes

Para auxiliar na identificação dos clientes e das soluções é importante responder ao questionamento a seguir:

1. Identificando as características gerais dos clientes

Neste item é necessário identificar a faixa etária e gênero do cliente, se trabalha e qual a sua faixa salarial. Grau de escolaridade e local de moradia também são itens importantes para identificar o perfil de cliente.

No caso de empresas que prestam serviços para outras empresas é importante identificar o ramo de atuação e tipos de produtos e serviços que ela oferece, quantos funcionários possuem, quanto tempo estão no mercado e como é a sua imagem perante ao mercado.

2. Identificando os interesses e comportamentos dos clientes

Neste item é importante identificar a quantidade e frequência de vezes que os clientes compram esse tipo de produto ou serviço, aonde costumam comprar e qual o valor que atualmente é cobrado.

3. Identificando o que leva essas pessoas a comprar

Este tópico é destinado para identificar o motivo das pessoas comprarem um determinado produto. Se é o preço, a qualidade, marca renomada, prazo de pagamento ou de entrega ou até mesmo o atendimento da empresa. Enfim o objetivo é identificar o real motivo que faz o cliente comprar determinado produto.

4. Identificando onde estão os seus clientes

O objetivo deste item é encontrar a localização do público alvo. Para isso é importante identificar o tamanho do mercado de atuação, se almeja algo pequeno somente para a rua ou grande para toda a cidade, estado ou país.

2.5.2.2 Estudo dos concorrentes

Dornelas (2008 p. 136) afirma que:

“Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas e produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda por que seus clientes-alvo optam por outro produto.”

É possível aprender várias lições importantes apenas observando a atuação da concorrência. Para isso é necessário identificar quem são seus principais concorrentes e a partir disso visitar e examinar seus pontos positivos e negativos.

Concorrentes são empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Para efetivar o estudo das concorrências é importante realizar uma comparação delas com o seu próprio negócio. Qualidade dos materiais empregados, preço, localização, condições de pagamento e qualidade no serviço prestado são itens que devem constar no estudo dos concorrentes.

Após realizar as comparações, será possível tirar algumas conclusões como: Se a sua empresa poderá competir com as já existentes no mercado e o que fará com que as pessoas deixem de comprar da concorrência e passar a comprar de você, ou então se a espaço para todos no mercado. Com base nessa conclusão será possível saber se a empresa terá potencial no mercado ou terá que realizar mudanças para concorrer com igualdade entre as demais.

2.5.2.3 Estudo dos fornecedores

Esta etapa envolve todas as pessoas e empresas que irão fornecer serviços, matéria prima ou equipamentos que serão utilizados no novo empreendimento.

É de grande importância realizar um estudo dos fornecedores e definir quem será responsável por cada tipo de material ou serviço, e conseqüentemente definir preços, prazos, qualidade e condições de pagamento, pois isso irá determinar o investimento inicial do negócio.

2.5.3 Plano de marketing

2.5.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Este tópico tem a função de descrever os produtos que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados pela nova empresa, bem como especificar as linhas de produtos e detalhes como cor, tamanho, modelo, sabores, etc.

Para empresas prestadoras de serviço é necessário informar os serviços que terão disponíveis, características do atendimento, garantias oferecidas, etc.

2.5.3.2 Preço

Preço é o valor que o consumidor está disposto a pagar pelo serviço ou produto que tens a oferecer. Nele deve conter todos os custos do serviço ou produto somado a porcentagem de lucro desejada. O ideal é praticar um preço que esteja na média ou inferior ao praticado pelos demais concorrentes diretos.

2.5.3.3 Estratégias promocionais

Este tópico trata sobre a forma que o produto ou serviço será apresentado para a população, fazendo com que o cliente opte pelo o seu produto e não pelo dos concorrentes.

Existem diversas formas de divulgar e atrair a atenção dos clientes, como por exemplo, propagandas em televisão, rádio, revistas, internet, etc. Outra forma é distribuir brindes e amostras grátis para o primeiro contato do cliente com o produto ou serviço. Apresentar vantagens e descontos também são atrativos para fidelizar o cliente.

2.5.3.4 Estrutura de comercialização

Esta etapa trata-se da forma que empresa realizara a distribuição, ou seja, como seus produtos ou serviços chegarão ao destino do cliente, entre elas estão alguns exemplos como: Representantes, vendedores internos e externos ou e-commerce (comércio eletrônico).

2.5.3.5 Localização do negócio

Este tópico orienta o empreendedor a identificar o lugar ideal para instalar o seu negócio bem como justificar o motivo pela escolha do mesmo. O local do negócio reflete diretamente nas suas atividades, é ele que vai garantir ou não uma boa movimentação de pessoas e conseqüentemente um volume satisfatório de vendas.

2.5.4 Plano Operacional

2.5.4.1 Layout ou arranjo físico

Este tópico direciona o empreendedor a criar um layout dos arranjos de seu negócio, nele deverá estar definido a distribuição dos recursos, atividades e das pessoas de acordo com a área útil da empresa.

Um bom layout pode aumentar a produtividade, diminuir perdas e retrabalhos, bem como facilitar a comunicação entre os setores e funcionários.

2.5.4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços

Este item ajuda a estimar a capacidade de produção da empresa, ou seja, quando pode ser produzido ou no caso de prestadoras e serviço quantos clientes podem ser atendidos com a atual estrutura.

Com um planejamento bem executado é possível reduzir os desperdícios e ociosidade dos funcionários e máquinas e conseqüentemente melhorar a produtividade.

2.5.4.3 Processos operacionais

Este item trata do funcionamento da empresa, ou seja, definir quais serão e como serão executadas as atividades do negócio, desde o recebimento da matéria prima, fabricação e a venda de produtos ou prestação de serviços.

Devem ser identificados todos os trabalhos que serão realizados na empresa e quais serão os responsáveis por eles, bem como identificar os materiais e equipamentos necessários para a execução correta de cada atividade.

2.5.4.4 Necessidade de pessoal

Neste item deve-se fazer a projeção do quadro de funcionários de todas as áreas necessárias para a estruturação do negócio.

2.5.5 Plano Financeiro Investimento total

Nessa etapa é necessário determinar o capital que será investido para que a empresa inicie as atividades.

O investimento total é formado pelos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

2.5.5.1 Estimativa dos investimentos fixos

Trata-se de estimar todos os bens que serão necessários comprar para que a empresa possa funcionar de maneira correta, entre elas estão: máquinas, ferramentas, móveis, veículos, etc.

2.5.5.2 Capital de giro

É o total de recursos financeiros necessário para que a empresa funcione normalmente, entre eles está a compra de matérias-primas e mercadorias, pagamento das despesas, financiamento das vendas, etc.

2.5.5.3 Investimentos pré-operacionais

Nesta etapa são listados todos os gastos realizados antes da empresa iniciar as atividades, entre elas estão despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou até mesmo as taxas de registro da empresa.

2.5.5.4 Investimento total

É a soma dos valores estimados nos investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, nesta etapa é possível visualizar todo o capital necessário para viabilizar o negócio.

A partir dessa informação será possível avaliar como os recursos serão obtidos para abertura da mesma, com capital próprio, investidores ou instituições financeiras.

2.5.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa

Trata-se da estimativa que a empresa deverá fazer em relação ao seu faturamento mensal. Para isso é necessário realizar cálculos de produtos oferecidos por preço praticado nas vendas, lembrando que o preço deve estar entre o valor praticado pelo concorrente e o valor que os potenciais clientes estarão dispostos a pagar.

2.5.5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Nesta etapa será executado o cálculo de custos com materiais para cada unidade de produto fabricado, nele deve entrar o custo da matéria prima e embalagem. Esses custos são classificados como variáveis pois variam de acordo com o volume de produtos vendidos.

2.5.5.7 Estimativa dos custos de comercialização

Neste item serão realizados os registros dos gastos com impostos e comissões de representantes e vendedores. Esses custos são diretamente proporcionais as vendas e também são classificados como custo variável.

O custo é dado através da receita total das vendas previstas, onde deve ser aplicado o percentual das comissões e dos impostos.

2.5.5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Nesta etapa, serão apurados os custos com materiais diretos no caso das indústrias ou o custo das mercadorias vendidas para comércios em geral.

Esse custo é valor que deverá ser reduzido dos estoques através da venda efetivada, para calculá-lo é necessário multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo custo de fabricação do produto.

Os custos de materiais diretos e mercadorias vendidas também são classificados como custo variável pois oscilam de acordo com o volume de produção ou de vendas.

2.5.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra

Este item trata do quadro de funcionários que deverão ser contratados para a execução das atividades do negócio e qual será a remuneração de cada um.

Nos custos além do salário devem conter também os encargos sociais que são de direito dos funcionários como FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, etc.

O custo total com mão de obra dá-se ao total de salários somados ao percentual relativo aos encargos sociais.

2.5.5.10 Estimativa do custo com depreciação

Este tópico apresenta uma sistemática para a auxiliar nos cálculos de depreciação das máquinas, equipamentos e ferramentas que se desgastam de acordo com o tempo e o uso.

Para realizar o cálculo é necessário relacionar os bens que sofrerão depreciação e determinar o tempo médio de vida útil de cada um (em anos), para o cálculo é necessário dividir o valor aplicado no bem pelo tempo (em anos) de vida útil determinado, assim terá o valor de depreciação anual. Para ter o custo mensal de depreciação deve-se dividir o valor anual encontrado por 12 meses.

2.5.5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

São os custos que não se alteram de acordo com o volume de produção, quantidade de produtos vendidos ou serviços prestados.

Os valores são fixos e são pagos independente do faturamento do negócio, entre eles estão: Despesas com aluguel, energia, água, telefone, salários, etc.

2.5.5.12 Demonstrativo de resultados

Nesta etapa, através das informações recolhidas sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), será possível ter um resultado prévio da empresa, ou seja, poderá ser visto a viabilidade da empresa e se ela vai operar com lucro ou prejuízo.

2.5.5.13 Indicadores de viabilidade

2.5.5.13.1 Ponto de equilíbrio

Trata-se de quanto a empresa precisa faturar mensalmente para pagar todos os custos do processo e manter a empresa em pleno funcionamento.

O cálculo de ponto de equilíbrio é dado pela fórmula mostrada a seguir.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Índice de margem de contribuição}}$$

2.5.5.13.2 Lucratividade

É um dos principais indicadores econômicos da empresa, ele mede o lucro líquido em relação as vendas de produtos ou serviços prestados.

Quanto maior o fator de lucro do seu negócio, maior será sua competitividade entre os concorrentes diretos, pois terá mais capital para investir na diversificação de novos serviços e produtos, aquisição de novos equipamentos e ampliar seus meios de divulgação.

O cálculo do ponto de lucratividade é dado pela fórmula mostrada abaixo.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita bruta}} \times 100$$

2.5.5.13.3 Rentabilidade

É o indicador que mede o retorno do capital investido para apresentar aos sócios e investidores. É obtida de maneira percentual em um determinado período de tempo (mês ou ano), onde para a execução do cálculo deve-se pegar o valor do lucro líquido e dividir pelo valor total investido no negócio.

O cálculo de rentabilidade é dado pela fórmula mostrada a seguir.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

2.5.5.13.4 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento informa o tempo que será necessário para que o empreendedor recupere todo o capital investido no negócio.

O cálculo do prazo de retorno do investimento é dado pela fórmula abaixo.

$$\text{Prazo de retorno do investimento (PRI)} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}}$$

2.5.6 Construção de cenários

Esta etapa é importante pois nela o empreendedor fará simulações de como seu negócio poderá reagir no mercado com cenários positivos e negativos. Para isso deve-se simular uma situação com baixas vendas e aumento dos custos de fabricação, e outra situação com altas vendas e redução das despesas.

Com os dados das simulações em mãos é possível pensar e criar ações para se prevenir frente as adversidades ou até se sobressair em situações favoráveis, o importante é sempre estar à frente e ter uma saída em caso de um cenário ruim.

2.5.7 Avaliação estratégica

2.5.7.1 Análise da matriz F.O.F.A.

A matriz F.O.F.A. (Força, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) tem a função de detectar pontos fortes e fracos do negócio, onde a finalidade desses pontos é corrigir deficiências do processo e tornar a empresa mais eficiente e competitiva.

Através da análise F.O.F.A. você poderá pensar nos aspectos positivos e negativos para o negócio e do mercado de atuação.

2.5.8 Avaliação do Plano de Negócio

O plano de negócio tem grande importância para o empreendedor e deve ser seguido fielmente e constantemente.

Apesar de pronto, o plano de negócios deve ser alterado de tempos em tempos conforme as mudanças e exigências do mercado, todos os dias surgem

novas oportunidades e desafios da concorrência e quem não estiver preparado para mudanças vai ficando para trás.

O plano de negócio não garante o sucesso do seu empreendimento, mas irá lhe auxiliar nas tomadas de decisões e minimizar os riscos de insucesso bem como manter seu foco nos objetivos.

2.5.9 Roteiro para coleta de informações consolidado

A tarefa desta etapa é definir as atividades e os responsáveis pela execução das mesmas, bem como definir os métodos e prazos para a conclusão.

O roteiro envolve todas as etapas do plano de negócio, Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro, e todas elas devem conter seus dados preenchidos para que o plano de negócio funcione de forma eficaz.

3 METODOLOGIA

O Presente estudo foi desenvolvido em duas etapas, a primeira se deu através do aprofundamento teórico sobre empreendedorismo e plano de negócios.

A segunda etapa se utilizou do estudo de caso em uma microempresa no ramo de artigos de decoração em concreto localizada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina.

A real contribuição pretendida com esse trabalho é auxiliar o empreendedor a planejar e tomar ações de forma confiável e certeiras em meio a cenários do mercado cada vez mais incertos e competitivos.

3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como pesquisa descritiva, a qual tem o objetivo de descrever o fenômeno estudado.

Para Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

O estudo de caso é um método de estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria. Ele é feito de forma qualitativa e auxilia o empreendedor a responder questionamentos sem ter muito controle sobre o caso a ser estudado. É muito útil para casos amplos e complexos e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente.

A tendência do estudo de caso é fazer o empreendedor compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade, e principalmente mostrar a forma e os motivos que o levaram a tomar determinadas decisões.

3.2 Objeto da pesquisa

O tema definido para a pesquisa apresenta grande relevância por se tratar de um produto que agrada grande parte da população brasileira, onde a procura por vasos e artigos de decoração em concreto vem crescendo a cada dia mais. É um produto com notório potencial e precisa ter uma infraestrutura ideal para agilizar sua produção e logística.

O objetivo é a busca de uma estrutura ideal, no qual confere a este trabalho, a importância e a motivação para conhecer com maior aprofundamento as condições necessárias que venham a se aproximar das ideais para a consolidação da empresa.

3.3 Descrição do ambiente de pesquisa

Este projeto iniciou-se no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC – Campus Jaraguá do Sul - Rau) através de pesquisa literária com o objetivo de obter mais informações sobre o tema.

O ambiente escolhido para a pesquisa foi a cidade de Jaraguá do Sul, pelo fato de ser muito desenvolvida e bem estruturada economicamente, onde a maioria da população tem casa própria e boa qualidade de vida.

O estudo abrange principalmente a cidade de Jaraguá do Sul, porém a coleta de dados foi realizada em cidades vizinhas por ainda não existir empresas do ramo na cidade.

3.4 Seleção da amostra para a pesquisa

A empresa em estudo é a Arte & Detalhe, ela produz diversos itens de decoração em concreto, alguns deles podem ser vistos na Figura 3 a seguir.

Figura 3 - Produtos Arte & Detalhe



Fonte: Autor (2018)

O fato do volume de produção deste produto representar a maior parte do esforço produtivo, conseqüentemente do faturamento e também dos custos de produção, o vaso Classic mostrado na Figura 4 foi selecionado para basear os estudos deste plano de negócio.

Figura 4 - Produto em estudo de produção



Fonte: Autor (2018)

A escolha inicial das amostras foi definida por dois fatores, algumas empresas foram escolhidas pela proximidade da empresa com a região de Jaraguá do Sul, e outras mais distantes, porém com produtos de qualidade similar ao da empresa em estudo.

3.5 Instrumento para a coleta de dados

Para a coleta dos dados foi realizado uma visita técnica na empresa em estudo, onde posteriormente o proprietário da mesma foi entrevistado com o intuito de obter detalhes dos processos de produção e dos produtos.

Posteriormente foram realizadas simulações de compras para avaliar preços, descontos e garantias dos produtos.

No caso das empresas mais próximas foram realizadas visitas para avaliação do atendimento, detalhes da fabricação e qualidade do produto.

3.6 Levantamento de dados

O levantamento dos dados possibilitou a análise e discussão das principais informações obtidas para que seja alcançado o objetivo da pesquisa.

Os dados coletados deram conhecimento da qualidade dos produtos, a forma de atendimento, preços e estratégias de vendas, bem como a garantia do produto.

Diante dos dados foi possível alcançar o objetivo proposto de verificar a viabilidade econômica da implantação de uma empresa de artigos de decoração em concreto em Jaraguá do Sul.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão apresentados os resultados alcançados durante a construção do plano negócio.

4.1 Sumário executivo

4.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

Este plano de negócio tem como objetivo estruturar o ciclo operacional e financeiro de uma microempresa de artefatos de concreto para decoração, bem como avaliar concorrentes e criar vantagens competitivas.

4.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

No Quadro 1 estão descritos os dados do empreendedor bem como sua formação técnica e suas experiências profissionais adquiridas nas empresas que trabalhou.

Quadro 1 - Dados do empreendedor

Nome:	Alison Rodrigo Nalepa		
Endereço:	Rua Ângelo Pradi - 55 Apartamento 145 - bloco 1		
Cidade:	Jaraguá do Sul	Estado:	Santa Catarina
Telefone 1	(47) 99913-2514	Telefone 2	-
Perfil:			
Técnico em Eletromecânica			
Técnico em Eletrotécnica			
5 anos de experiência na área de controle de qualidade			
7 anos de experiência na área de projetos mecânicos			
Atribuições			
Estudo de mercado			
Levantar os custos de implantação			
Montagem do campo de trabalho			

Fonte: Autor (2018)

4.1.3 Dados do empreendimento

No Quadro 2 estão descritos os dados da empresa no qual será realizado o estudo de caso.

Quadro 2 - Dados da empresa

Nome da empresa	Arte & Detalhe
CNPJ/CPF	05374653911

Fonte: Autor (2018)

4.1.4 Missão da empresa

Satisfazer a necessidade do cliente com produtos exclusivos e de qualidade.

4.1.5 Setores de atividades

A empresa atuará no ramo da indústria.

4.1.6 Forma Jurídica

A empresa atuará como sociedade limitada.

4.1.7 Enquadramento Tributário

4.1.7.1 Âmbito federal

Optante pelo SIMPLES.

(x) Sim

() Não

4.1.8 Capital social

A composição do capital social será formada apenas pelo sócio Alison Rodrigo Nalepa, no qual possui 100% das cotas de participação da empresa. O capital injetado pelo empreendedor para a abertura do negócio foi de R\$ 500,00.

4.1.9 Fonte de recursos

Os recursos para a abertura do negócio são inteiramente próprios.

4.2 Análise de Mercado

4.2.1 Estudo dos clientes

Os produtos são destinados para clientes que apreciam decoração para casa e/ou demais ambientes no estilo industrial, que gostam de trabalho diferenciado e exclusivo para deixar seu ambiente ainda mais bonito, requintado e moderno.

A área de abrangência para entrega é todo o território Nacional.

4.2.2 Estudo dos concorrentes

Abaixo no Quadro 3 estão descritos os dados referente aos concorrentes diretos da Arte & Detalhe.

Quadro 3 - Estudo dos concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de pagamento	Localização	Atendimento	Serviço aos clientes	Garantias oferecidas
Arte & Detalhe	Alta	R\$ 55,00	A vista ou parcelado no cartão com acréscimos	Jaraguá do Sul - SC	Segunda a segunda pelo aplicativo	Vendas pela internet e na empresa	3 meses
Concretare	Média	R\$ 40,00	A vista 5% ou parcelado no cartão	Curitiba - PR	Segunda a sexta das 08:00 as 18:00	Vendas pela internet	Não oferece
Concretitus	Média	R\$ 45,00	A vista 3% ou parcelado no cartão	Florianópolis - SC	Segunda a sexta das 08:00 as 18:00	Vendas pela internet	Não oferece
Concret Basic	Média	R\$ 50,00	A vista ou parcelado no cartão	Novo Hamburgo - RS	Segunda a sábado das 08:00 as 18:00	Vendas pela internet	3 meses
Concrevaso	Média	R\$ 40,00	A vista	Joinville - SC	Não identificado	Vendas pela internet	Não oferece

Fonte: Autor (2018)

Com base nos dados extraídos nota-se que o produto possui muita concorrência, porém os produtos da Arte & Detalhe se destacam entre os concorrentes.

4.2.3 Estudo dos fornecedores

No Quadro 4 é possível visualizar os dados dos fornecedores e o valor de cada item de matéria prima.

Quadro 4 - Estudo dos fornecedores

Ordem	Descrição das matérias primas	Nome do Fornecedor	Preço	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização
1	Massa Pronta Grout	Casas D'água	R\$ 25,00	A vista 5% ou parcelado no cartão	Imediata	Jaraguá do Sul - SC
2	Vaselina		R\$ 18,00			
3	Molde externo	Casa China	R\$ 5,00	A vista ou parcelado	Imediata	Jaraguá do Sul - SC
4	Molde interno		R\$ 2,00		Imediata	Jaraguá do Sul - SC
5	Batente carpe		R\$ 3,50		Imediata	Jaraguá do Sul - SC
6	Spray Branco	Tintas Maba	R\$ 18,00	A vista 5% ou parcelado no cartão	Imediata	Jaraguá do Sul - SC
7	Spray Cobre		R\$ 23,50			
8	Spray Verniz		R\$ 18,70			
9	Fita Crepe		R\$ 5,80			
10	Lixa Nº 80		R\$ 3,00			
11	Lixa Nº 280		R\$ 2,20			

Fonte: Autor (2018)

4.3 Plano de Marketing

O plano de marketing e a estratégia de vendas são ferramentas importantes para alavancar as vendas e o faturamento da empresa.

4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Vaso de concreto personalizado Classic tamanho médio conforme Figura 5.

Figura 5 - Vaso Classic de concreto



Fonte: Autor (2018)

4.3.2 Preço

O preço de venda do vaso Classic é R\$ 55,00.

4.3.3 Estratégias Promocionais

A divulgação dos produtos é feita principalmente através de redes sociais, mais precisamente pelo Instagram que é uma ótima ferramenta para divulgar os trabalhos e receber feedback, atualmente é o meio mais utilizado por empresas para divulgar seus trabalhos, até porque o aplicativo dispõe de ferramentas que auxiliam bastante o empreendedor.

Outra forma de venda é através de parcerias com lojas de presentes, decoração e floriculturas da cidade, onde os produtos serão deixados a venda de forma consignada

4.3.4 Estrutura de Comercialização

As vendas são feitas de forma direta onde o cliente vem retirar o produto na empresa. Para encomendas de outras cidades e estados o produto é enviado por transportadora ou pelos correios.

Poderá ser comercializado também por floriculturas, lojas de presentes e decoração que tiverem interesse em revender os produtos.

4.3.5 Localização do negócio

No Quadro 5 consta o endereço no qual a empresa está localizada

Quadro 5 - Localização do negócio

Endereço:	Rua Barão do Rio Branco Nº 77 Apto 2
Bairro:	Centro
Cidade:	Jaraguá do Sul
Estado:	Santa Catarina
Fone 1:	(47) 9 991325-14
Fax:	-

Fonte: Autor (2018)

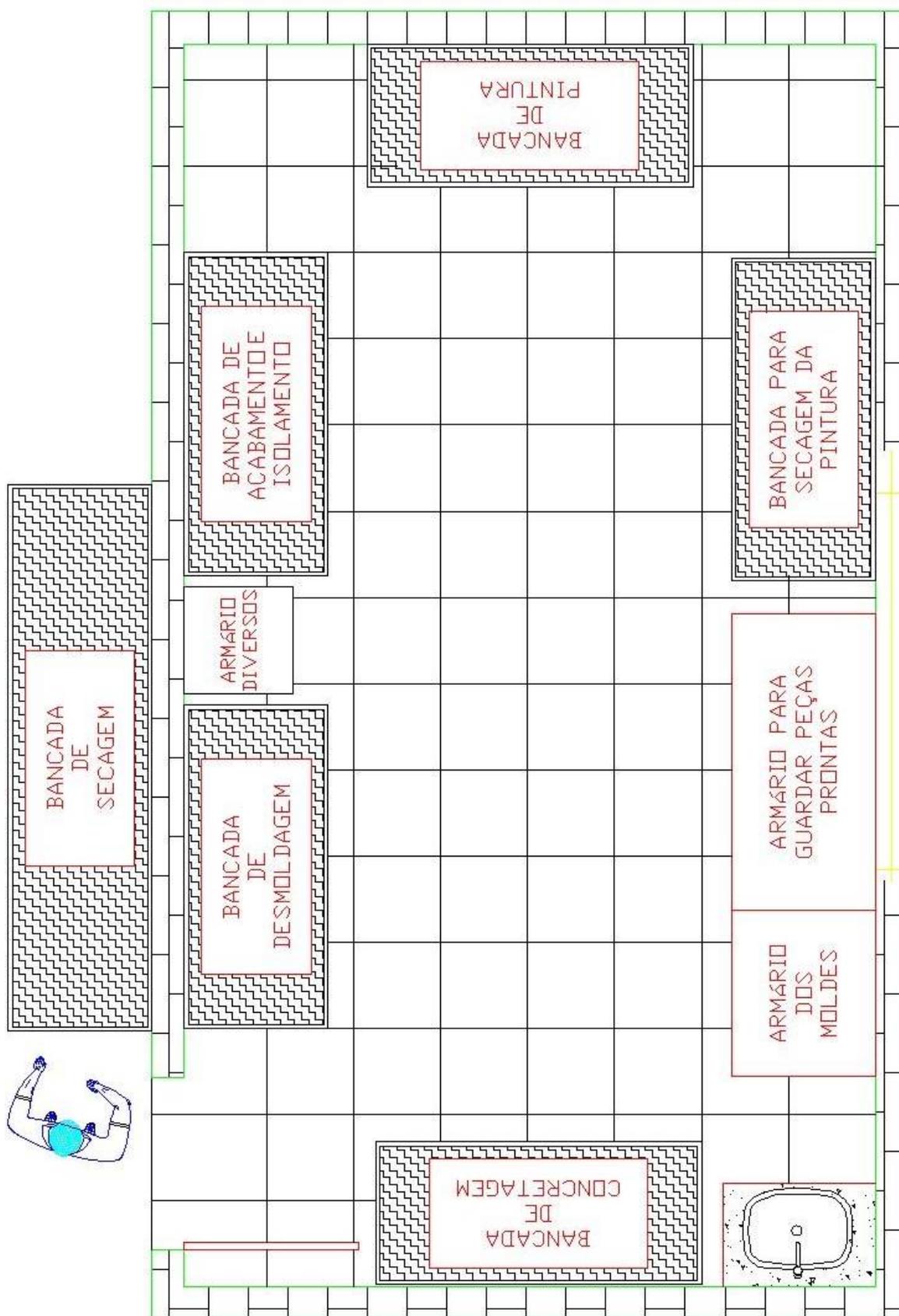
A empresa está alocada no centro da cidade, facilitando assim a busca dos materiais para fabricação e a logística dos clientes. Outro ponto positivo do local é a proximidade com os Correios que facilita o envio de encomendas para clientes de outras cidades.

4.4 Plano Operacional

4.4.1 Layout

Na Figura 6 é possível ver o layout proposto para atender a necessidade de produção da empresa.

Figura 6 - Layout de produção



Fonte: Autor (2018)

4.4.2 Capacidade produtiva

A capacidade máxima de produção é de 120 peças por mês. O volume de produção será realizado em turnos de 8 horas diárias, onde terá a capacidade de produção de 6 peças por dia.

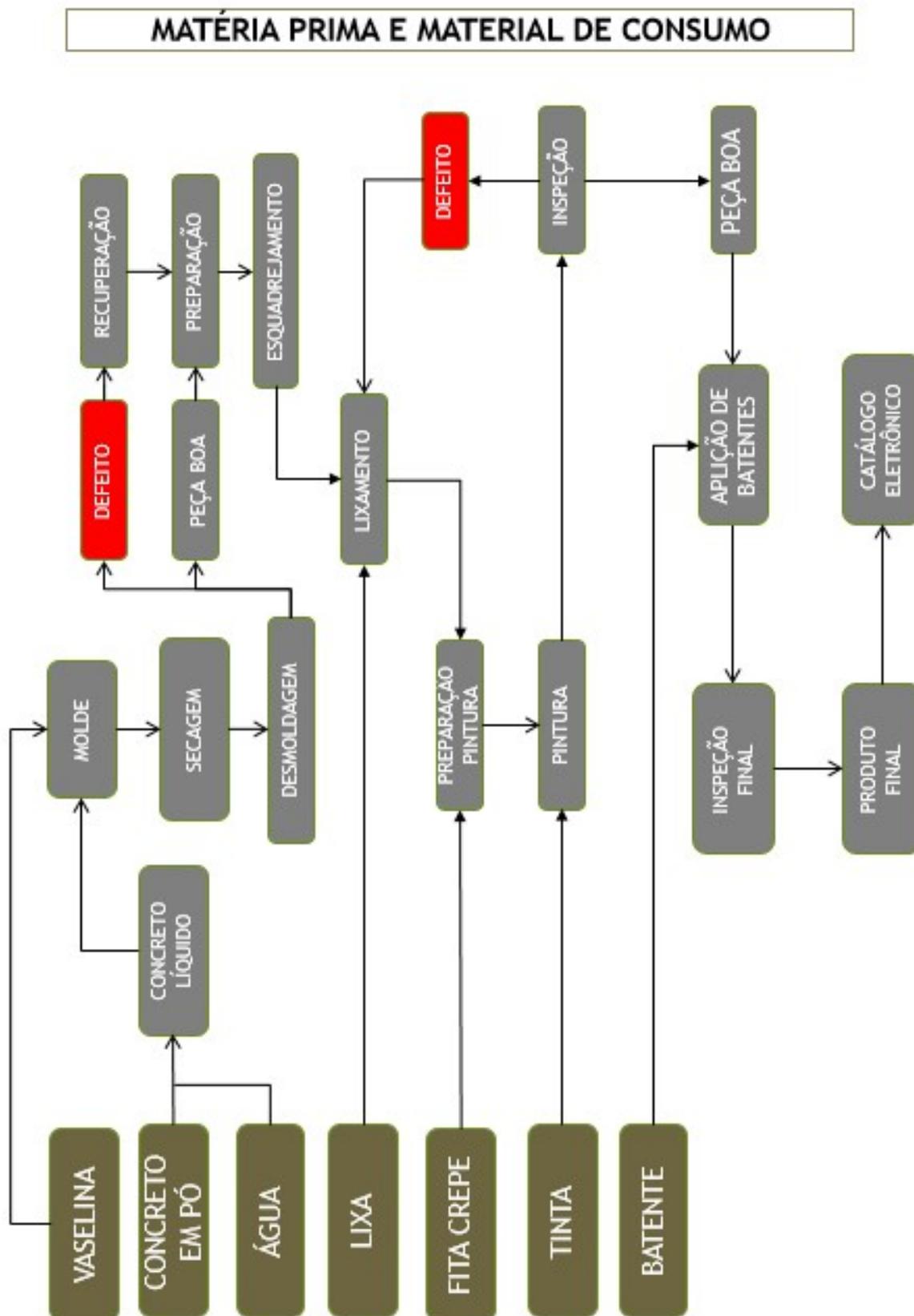
4.4.3 Processos operacionais

O processo de produção dos vasos é dividido em 6 etapas:

1. Preparação da massa e aplicação no molde,
2. Após a secagem parcial da peça (leva em torno de dois a três dias dependendo do clima) ela é extraída do molde.
3. Após a extração do molde a peça volta para a área de secagem até a cura completa da peça.
4. Após a cura completa a peça vai para área de acabamento onde é lixada e esquadrejada, em seguida é lavada e volta para a área de secagem.
5. A peça seca vai para a etapa de preparação para pintura, em seguida é aplicado o plano de pintura.
6. A última etapa é a aplicação dos batentes de carpe na parte inferior do vaso para não danificar o local que vai ser utilizado.

Na Figura 7 está representado o fluxograma de produção do vaso Classic.

Figura 7 - Fluxograma de produção



Fonte: Autor (2018)

4.4.4 Necessidade de pessoal

Os cargos e qualificações necessários para executar as atividades da empresa estão descritos a seguir no Quadro 6.

Quadro 6 - Necessidade de pessoal

Nº	Cargo/Função	Qualificações necessárias
1	Auxiliar de produção	Habilidades com trabalhos manuais, detalhista e criativo.
2	Assistente de marketing e vendas	Habilidades com redes sociais, Excel e cálculos

Fonte: Autor (2018)

4.5 Plano Financeiro

A seguir será mostrado o investimento total de recursos para que a empresa comece a operar. O investimento é formado por investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

4.5.1 Estimativa dos investimentos fixos

Os investimentos fixos correspondem aos gastos com máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e veículos.

a) Máquinas e equipamentos

A produção das peças é feita de forma artesanal e não se utiliza máquinas e equipamentos no processo.

b) Móveis e Utensílios

O custo relacionado aos móveis e utensílios podem ser vistos a seguir no Quadro 7.

Quadro 7 - Custo fixo com móveis e utensílios

Nº	Descrição	Quantidade	Valor	Unitário	Total
1	Bancada	3	R\$ 75,00	1	R\$ 225,00
2	Cocho para massa 20L	1	R\$ 35,00	1	R\$ 35,00
3	Colher de pedreiro	1	R\$ 15,00	1	R\$ 15,00
Subtotal					R\$ 275,00

Fonte: Autor (2018)

c) Veículos

O custo com veículos não conta nos custos fixos da empresa pois a mesma não necessita desse recurso.

O custo total de investimentos fixos é determinado pela soma dos itens A, B e C mostrados anteriormente e totalizam o valor de R\$ 275,00.

4.5.2 - Capital de Giro

A - Estimativa Estoque Inicial

No quadro 8 será mostrado o estoque inicial da empresa onde os valores de matéria prima são para 15 dias de produção que correspondem a 60 unidades.

Quadro 8 - Estimativa de estoque inicial

Nº	Descrição	Valor unitário	Valor para 60 unidades
1	Vaselina	R\$ 0,14	R\$ 8,40
2	Concreto	R\$ 0,95	R\$ 57,00
3	Batente de carpe	R\$ 0,19	R\$ 11,40
4	Fita Crepe	R\$ 0,12	R\$ 7,20
5	Lixa 80	R\$ 0,15	R\$ 9,00
6	Lixa 280	R\$ 0,55	R\$ 33,00
7	Spray Branco	R\$ 0,96	R\$ 57,60
8	Spray Cobre	R\$ 0,42	R\$ 25,20
9	Spray Verniz	R\$ 1,00	R\$ 60,00
10	Lixa Nº 80	R\$ 0,18	R\$ 10,80
11	Lixa Nº 280	R\$ 0,06	R\$ 3,60
TOTAL		R\$ 4,72	R\$ 283,20

Fonte: Autor (2018)

B - Caixa Mínimo

1º Passo: Contas a receber, cálculo do prazo médio de vendas;

As vendas são somente à vista, o prazo de pagamento resulta assim, em 1 dia.

2º Passo: Fornecedores, cálculo do prazo médio de compras;

Compras à vista, necessidade de caixa mínimo é somente para curto prazo.

3º Passo: Estoque, cálculo de necessidade média de estoque;

A produção da empresa é feita de forma puxada, ou seja, só produz o que já está vendido e assim não necessitando estocar produtos acabados.

4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias;

A necessidade líquida de capital de giro é de 7 dias para retorno do capital investido.

Caixa Mínimo:

No Quadro 9 estão listados todos os custos para identificar o valor do caixa mínimo.

Quadro 9 - Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 1.421,66
2. Custo variável mensal	R\$ 566,40
3. Custo total da empresa	R\$ 1.988,06
4. Custo total diário	R\$ 66,26
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	7 dias
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 463,82

Fonte: Autor (2018)

Capital de giro (Resumo)

A seguir no Quadro 10 estão listados todos os custos para identificar o valor do capital de giro.

Quadro 10 - Capital de giro

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 283,20
B – Caixa Mínimo	R\$ 463,82
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 747,02

Fonte: Autor (2018)

4.5.3 Investimentos pré-operacionais

Não teve investimentos pré-operacionais na empresa em estudo.

4.5.4 Investimento Total

Os valores de investimento total estão representados no Quadro 11.

Quadro 11 - Investimento total

Descrição dos Investimentos	Valor	%
Investimentos Fixos	R\$ 275,00	27
Capital de Giro	R\$ 747,02	73
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 0,00	0
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 1.022,02	100

Fonte: Autor (2018)

As fontes dos recursos e os valores estão representados no Quadro 12.

Quadro 12 - Fontes dos recursos

Fontes de recursos	Valor	%
Recursos próprios	R\$ 1.500,00	100
Recursos de terceiros	R\$ 0,00	0
Outros	R\$ 0,00	0
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 1.500,00	100

Fonte: Autor (2018)

4.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa

No Quadro 13 será mostrada a estimativa para um mês de vendas.

Quadro 13 - Estimativa do faturamento mensal

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Vaso Classic	120	R\$ 55,00	R\$ 6.600,00
TOTAL				R\$ 6.600,00

Fonte: Autor (2018)

A projeção da receita da empresa é sem expectativa de crescimento, dessa forma com o faturamento mensal de R\$ 6600,00 seu faturamento anual será de R\$ 79200,00.

4.5.6 Estimativa de custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

No Quadro 14 estão listados os materiais e seus respectivos valores para a produção do vaso de concreto.

Quadro 14 - Custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Materiais / Insumos usados	Quantidade	Custo Unitário	Total
Vaselina	0,003	R\$ 0,14	R\$ 0,14
Concreto	0,95	R\$ 0,95	R\$ 0,95
Batente de carpe	2	R\$ 0,19	R\$ 0,19
Fita Crepe	1	R\$ 0,12	R\$ 0,12
Lixa 80	0,05	R\$ 0,15	R\$ 0,15
Lixa 280	0,25	R\$ 0,55	R\$ 0,55
Spray Branco	0,015	R\$ 0,96	R\$ 0,96
Spray Cobre	0,005	R\$ 0,42	R\$ 0,42
Spray Verniz	0,015	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Molde Externo	0,05	R\$ 0,18	R\$ 0,18
Molde Interno	0,02	R\$ 0,06	R\$ 0,06
TOTAL			R\$ 4,72

Fonte: Autor (2018)

4.5.7 Estimativa de custo de comercialização

No momento não existe gastos com comercialização, entregas, comissões, propaganda e taxa de cartões, os pagamentos são feitos à vista na entrega.

A empresa ainda não está formalizada, e não é impactada com a incidência de impostos.

4.5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Os custos com materiais e mercadorias vendidas estão disponíveis no Quadro 15.

Quadro 15 - Custos com materiais e mercadorias vendidas

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas em unidade	Custo Unitário de Materiais/Aquisições	CMD/CMV
1	Vaso Classic	120	R\$ 4,72	R\$ 566,40
TOTAL				R\$ 566,40

Fonte: Autor (2018)

4.5.9 Estimativa dos custos com mão de obra

O valor pago aos empregados é maior do que o representado abaixo no Quadro 16, porém o valor descrito é referente somente aos esforços destinados a produção do vaso Classic, no qual representa o maior volume de produção da empresa.

Quadro 16 - Estimativa custos com mão de obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	% de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Auxiliar de produção	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00	20	R\$ 120,00	R\$ 720,00
Auxiliar de Marketing	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00	20	R\$ 100,00	R\$ 600,00
TOTAL	2		R\$ 1.100,00		R\$ 220,00	R\$ 1.320,00

Fonte: Autor (2018)

4.5.10 Estimativa do custo com depreciação

No Quadro 17 é possível visualizar o custo de depreciação dos materiais, equipamentos e máquinas.

Quadro 17 - Estimativa do custo com depreciação

Ativos fixos valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Molde Interno	0,5	R\$ 40,00	R\$ 3,33
Molde Externo	0,5	R\$ 100,00	R\$ 8,33
TOTAL			R\$ 11,66

Fonte: Autor (2018)

4.5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

No Quadro 18 estão listados os custos fixos operacionais. Dentre todos os produtos confeccionados na empresa, o vaso Classic consome 50% dos custos fixos operacionais.

Quadro 18 - Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Descrição Custo	Total Mensal (em R\$)
Água	R\$ 20,00
Energia elétrica	R\$ 20,00
Aluguel	R\$ 50,00
Depreciação	R\$ 11,66
Salários + Encargos	R\$ 1.320,00
TOTAL	R\$ 1.421,66

Fonte: Autor (2018)

4.5.12 Demonstrativo de resultados

No Quadro 19 estão demonstrados os resultados da empresa.

Quadro 19 - Demonstrativo de resultados

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 6.600,00	R\$ 79.200,00	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV (*)	R\$ 566,40	R\$ 6.796,80	8,6
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ -	R\$ -	0,0
2.3 (-) gastos com vendas	R\$ -	R\$ -	0,0
Total de custos Variáveis	R\$ 566,40	R\$ 6.796,80	8,6
3. Margem de Contribuição	R\$ 6.033,60	R\$ 72.403,20	91,4
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 1.421,66	R\$ 17.059,92	21,5
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 4.611,94	R\$ 55.343,28	69,9

Fonte: Autor (2018)

4.5.13 Indicadores de viabilidade

No Quadro 20 estão listados os indicadores de ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de investimento.

Quadro 20 - Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 1.555,11
Lucratividade	69,87 %
Rentabilidade	451,25 %
Prazo de retorno do investimento	7 dias

Fonte: Autor (2018)

4.6 Construção de cenários

Após a finalização do plano de negócio foi realizada uma simulação de situações adversas para empresa, nela foi simulado 3 cenários, o provável, o pessimista e o otimista conforme mostrado no Quadro 21.

Quadro 21 - Construção de cenários

Descrição	Cenário Provável (100%)		Cenário Pessimista (- 10%)		Cenário otimista (+ 20%)	
	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 6.600,00	100%	R\$ 5.940,00	100%	R\$ 7.920,00	100%
2. Custos variáveis totais						
2.1 Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 566,40	8,58%	R\$ 509,76	8,58%	R\$ 679,68	8,58%
2.2 Impostos sobre vendas	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%
2.3 Gastos com vendas	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%
Total de Custos Variáveis	R\$ 566,40	8,58%	R\$ 509,76	8,58%	R\$ 679,68	8,58%
3. Margem de contribuição	R\$ 6.033,60	91,42%	R\$ 5.430,24	91,42%	R\$ 7.240,32	91,42%
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 1.421,66	21,54%	R\$ 1.421,66	23,93%	R\$ 1.421,66	17,95%
Resultado Operacional	R\$ 4.611,94	69,88%	R\$ 4.150,75	69,88%	R\$ 5.534,33	69,88%

Fonte: Autor (2018)

4.7 Avaliação Estratégica

4.7.1 Análise da matriz F.O.F.A

Aplicando a matriz F.O.F.A. na Arte & Detalhe foi possível identificar seus pontos fortes e fracos com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, possibilitando assim a correção de possíveis deficiências.

Abaixo no Quadro 22 é possível ver a matriz F.O.F.A. preenchida com as características da empresa estudada.

Quadro 22 - Análise da matriz F.O.F.A.

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
	Preço Qualidade Garantia de entrega Localização privilegiada Exclusividade	Concorrência equilibrada Atendimento diferenciado Parcerias com lojas da região Mercado em crescimento
Pontos fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
	Pouca linha de produtos Falta de reconhecimento da marca Tempo de produção Inexistência de show room ou loja física	Falta de conhecimento do produto no mercado Tendência sair de moda Concorrências fortes no mercado Alto custo de frete para diversas regiões

Fonte: Autor (2018)

4.8 Avaliação do plano de negócio

O plano de negócio é um valioso instrumento de planejamento. Por ser o seu mapa de percurso, deve ser consultado e acompanhado constantemente.

Avaliando cada uma das informações pode-se afirmar que o plano de negócio elaborado para a empresa Arte & Detalhe demonstrou ter viabilidade econômica.

O mundo e o mercado estão sujeitos a mudanças, e a cada dia surgem novas oportunidades e ameaças. Por isso deve-se utilizar o planejamento para encarar as novas realidades, corrigindo, alterando e ajustando conforme a necessidade.

Empreender é sempre um risco, mas empreender com planejamento é um risco que pode ser calculado.

O plano de negócio não é garantia de sucesso, mas pode auxiliar a tomar decisões mais acertadas, assim como definir metas e objetivos e não se desviar de sua rota.

5 CONCLUSÃO

Em resposta ao objetivo proposto de responder à pergunta de partida, verificou-se através do estudo de caso a viabilidade econômica e financeira nas atividades produtivas da empresa cujo o foco é a produção de peças de decoração no conceito industrial usando como a principal matéria prima o concreto.

O objetivo geral proposto que foi de construir um plano de negócio para a empresa Arte & Detalhe foi alcançado com êxito, o qual vai possibilitar o gerenciamento e a tomada de decisão de forma eficaz, visto que através dessa pesquisa o empreendedor está diante de uma vasta gama de informações e conceitos confiáveis que permitirão desenvolver estratégias mais assertivas com foco na sustentabilidade do negócio.

Nesse sentido o primeiro objetivo específico proposto permitiu a estruturação do ciclo operacional e financeiro, assim construindo um posicionamento mercadológico, com foco e nicho de negócio bem definidos.

Quanto ao segundo objetivo específico, foram evidenciados os custos de produção, que se mostraram relativamente baixos de forma que permitiram uma margem de contribuição de 91,4% e ponto de equilíbrio de R\$ 1.555,11 mensais. Constatou-se que a lucratividade obtida é de 69,87% do faturamento bruto mensal e ainda, a rentabilidade totalizou 451,25% em relação ao investimento total, permitindo um prazo de retorno do investimento de apenas 7 dias, e assim demonstrando grande atratividade do negócio.

Depois de analisar as estratégias comerciais realizadas pelos concorrentes regionais, foi possível estabelecer formas de diferenciação para a empresa Arte & Detalhe. Os produtos elaborados com insumos de melhor qualidade garantem melhor acabamento, durabilidade e qualidade superior.

Outra vantagem competitiva em relação aos concorrentes é o atendimento ao cliente e o pós-venda, onde a compra é finalizada somente com satisfação do cliente ao receber o produto, caso contrário poderá efetuar a troca ou em última instância a devolução do valor investido.

A metodologia de estudo de caso definida para o projeto permitiu aproximar o pesquisador do fenômeno estudado, onde notou-se que o processo de produção é feito de forma artesanal o que garante a exclusividade do produto, porém não atinge alta produtividade. A decisão da expansão da produção e conseqüentemente do

negócio acarretará na necessidade de mecanização de parte do processo, como por exemplo uma betoneira para aumentar a eficiência da produção, uma estufa para acelerar o processo de secagem das peças, e mais algumas bancadas para melhorar o fluxo do processo. Os investimentos citados não impactarão em grande quantidade de recursos diante da oportunidade de aumento da produtividade e lucratividade a serem obtidas.

A formalização da empresa permitirá a comercialização com outras pessoas jurídicas, tanto para compra de matéria prima, quanto a possibilidade do aumento da gama de clientes, emissão de nota fiscal, e assim passando mais credibilidade ao cliente.

Diante de todos os fatos constatou-se que a empresa atua num nicho de mercado pouco explorado e com grande possibilidade de expansão. Desta forma a Arte & Detalhe tem a possibilidade de expandir sua carteira de clientes e do portfólio de produtos para se tornar referência no mercado.

REFERÊNCIAS

ADISSI, M. S. Executivo brasileiro: como os bastidores do poder decidem contratações e carreiras. São Paulo, Makron, 1997.

CARVALHO, Antônio Pires de. Os empreendedores da nova era. São Paulo: APC Consultores Associados, 1996.

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4ª ed. Barueri: Manole, 2012.

DEGEN, R. O empreendedor: fundamentos de iniciativa empresarial. McGraw Hill. São Paulo. 1989.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza: 1ª ed. São Paulo: Editora Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C.A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DRUCKER, Peter. Empreendedorismo e inovação por Schumpeter. Disponível em: <<https://ebtbrasil.wordpress.com/2010/06/19/empreendedorismo-e-inovacao-por-schumpeter/>> Acesso em: 13 nov. 2018.

FAGUNDES, Fabio Mello. Administração e Empreendedorismo. Disponível em: <<http://admempreendedorismo.blogspot.com/2009/04/empreendedorismo-o-conceito.html>> Acesso em: 13 nov. 2018.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. Revista de Administração de Empresas, 39(4), pp. 6-20. 1999.

HESELBEIN, Frances & Marshall Goldsmith & Richard Beckhard. O Líder do Futuro. 1998.

HISRICH, Robert D. Empreendedorismo, 9ª ed. São Paulo: McGraw Hill, 2014.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas. Editora Pedagógica e Universitária LTDA.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração para empreendedores, 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Emanuelle. Estudo de caso. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>>. Acesso em: 13 de nov. 2018.

SEBRAE. Como Elaborar um Plano de Negócios. 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2018.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. 2016. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2018.

SIEGEL, Eric S. et al. Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios. 3. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SOUZA, Gleicielle Santana de. Empreendedor por necessidade x oportunidade. 2014. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/academico/empreendedor-por-necessidade-x-oportunidade/76807/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

TACHIZAWA, T. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

ZUINI, Priscila. Os 9 tipos de empreendedores mais comuns no Brasil. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/os-9-tipos-de-empreendedores-mais-comuns-no-brasil/>>. Acesso em: 20 out. 2018.