

PROPOSTA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA FÁBRICA DE MÓVEIS PLANEJADOS

Mariana Lazzari

Graduada em Administração Empresarial pela Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola Superior de Administração e Gerência. Av. Madre Benvenuta, 2.037 — Itacorubi — CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: mari.lazzari@yahoo.com.br

Fabiano Maury Raupp

Doutor em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EA/UFBA), Professor da Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola Superior de Administração e Gerência. Av. Madre Benvenuta, 2.037 — Itacorubi — CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: fabianoraupp@hotmail.com

Resumo

O estudo teve por objetivo propor um plano de negócios para uma fábrica de móveis planejados. A pesquisa é do tipo descritiva e de razão prática. Primeiramente, são levantadas as características do mercado em que a empresa atuará. Posteriormente, fez-se uma projeção financeira das receitas, custos e despesas envolvidos no negócio. Por último, é feita uma análise do investimento necessário para abertura do negócio, bem como sua capacidade máxima de produção que garanta a viabilidade através de um lucro líquido desejável. Através de um estudo teórico e da observação da prática foram obtidos subsídios para a concretização da pesquisa, que se desdobrou no planejamento de criação de uma fábrica de móveis, concluindo-se pelo plano financeiro que é um investimento viável.

Palavras-chave: plano de negócios, fábrica, móveis planejados

Proposal of a Business Plan for a Custom-Made Furniture Factory

Abstract

The goal of the study was to propose a business plan for a custom-made furniture factory. This is a descriptive and practical purpose research. Firstly, the characteristics of the market in which the company will operate are investigated. Then, a financial projection of revenues, costs and expenses involved in the business was made. Finally, it is made an analysis of the necessary investment for opening the business, as well as of its maximum production capacity that ensures viability through a desirable net profit. Through a theoretical study and observation of the practice were found out subsidies for the implementation of the research, which unfolded into planning the creation of a furniture factory, concluding based on the financial plan that it is a viable investment.

Keywords: business plan, factory, custom-made furniture.

1 Introdução

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos organizacionais (VASCONCELLOS, 1986).

O ponto de partida do planejamento de um negócio é a decisão de manter, cortar, ou conquistar participação de mercado. Uma vez tomada a decisão sobre os objetivos do

negócio, seguem-se os planos funcionais de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Assim, a estratégia de um negócio fundamenta-se como uma definição do negócio que conduza a uma superioridade competitiva aos olhos do cliente.

Analisar de que forma uma organização está estruturada consiste em distinguir seus processos, suas carências, sua forma de comunicação, seu tipo de produto / serviço, cliente, mercado e, principalmente, a forma com que suas atividades são arranjadas, em prol do resultado final.

O projeto do negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como facilitar sua implantação.

Assim, o estudo intenta para o desenvolvimento de um Plano de Negócios que através da captação de informações relacionado aos clientes, fornecedores, concorrência, oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos, definindo objetivos e estratégias de marketing para a empresa e o desenvolvimento de um plano de ação.

A definição do negócio também pode ser dada em termos de atividade, de produtos e de mercados atingidos. Desta maneira, pretende-se com este estudo analisar fatores que são capazes de influenciar a escolha da estratégia total do negócio que são: o que a empresa poderia fazer em termos de oportunidades ambientais; o que a empresa pode fazer em termos de suas competências e recursos; o que os executivos da empresa querem fazer em termos de seus valores pessoais; e o que a empresa deveria fazer em termos de considerações éticas e comunitárias mais amplas. A ponderação e o balanceamento destes fatores estão na formulação estratégica.

Diante deste contexto, busca-se responder a seguinte questão-problema: “Quais etapas devem ser consideradas na elaboração de um plano de negócios para a constituição de uma fábrica de móveis planejados?” Neste sentido, tem-se como objetivo analisar as etapas que devem ser consideradas na elaboração de um plano de negócios para a constituição de uma fábrica de móveis planejados.

A presente pesquisa procura estabelecer uma proposta de plano de negócios para abrir uma empresa e poder trabalhar de forma mais alinhada, assim como para verificar que ações/estratégias devem ser implementadas para torná-la mais competitividade junto ao meio. Distinguir e pensar a estrutura da empresa contribui para o sucesso de seus projetos e inovações. Assim, torna-se necessário definir o negócio e suas metas, visualizar o mercado a ser abordado. A partir dessa análise, o empreendedor do novo negócio pode estabelecer planos de ações (o que fazer; como fazer; quando fazer; quem deve fazer; qual o custo; porque deve fazer e como será avaliado) para transformar os pontos fracos em potencialidades, alavancar os pontos fortes, bem como buscar as oportunidades que se encontram no mercado. Em termos práticos, esta pesquisa, na modalidade de plano de negócios, pode contribuir para avaliar a viabilidade e verificar o que deve e pode ser implementado para a empresa trabalhar de forma inovadora e tirar proveito das oportunidades do mercado. A presente pesquisa pode, ainda, contribuir para o desenvolvimento científico da área e de conhecimento exploratório de um plano de negócios.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Ambiente externo

Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Segundo Oliveira (2005), o ambiente é o conjunto de todos os fatores que influenciam sobre os sistemas tanto interno como externo de uma organização.

Toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de

probabilidade de que um determinado evento ocorra. Segundo Bernardi (2007), o ambiente externo mostra-se num clima positivo, com fatores econômicos que se referem aos mercados-alvo e com perspectivas favoráveis ao crescimento econômico.

As mudanças que ocorrem no ambiente externo, muitas vezes fora de controle das organizações, podem ter um profundo impacto no seu sucesso. Através de uma análise dos cenários externos à organização, este pode delimitar e organizar a incerteza em um número limitado de alternativas; antecipar e compreender riscos; descobrir novas opções estratégicas.

O diagnóstico do ambiente externo permite o levantamento das oportunidades e ameaças do ambiente. De acordo com Oliveira (2005, p.90), podem ser definidos como:

Oportunidades – São variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis, desde que a empresa tenha condições e interesse de usufruí-la. Ameaças – São variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesa.

O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente, e analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa. O ambiente não é um conjunto estável e uniforme, é bastante dinâmico, influencia e interage com as forças do ambiente.

A análise ambiental pode corresponder aos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do período e seus efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser adotadas.

Para Ansoff (1977, p.127), a análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente produtos versus mercados, decorrendo daí a decisão final de diversificação ou não dos negócios da empresa.

A rapidez com que as mudanças no ambiente externo afetam as empresas requer o desenvolvimento de eficientes estratégias de aquisição de informações internas e externas. Para acompanhar um cenário cada vez mais competitivo, as empresas se movem na direção de investirem em sistemas de informação, buscando aumentar a eficiência, a produtividade e os lucros.

A administração estratégica atua em três níveis de análise: o macro ambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si. Toda a empresa existe dentro de uma difícil rede de forças ambientais. As empresas são afetadas também por tendências e sistemas políticos, econômicos, tecnológicos e sociais.

Através da análise do macro ambiente as organizações maiores ou empresas associadas, tendem a influenciar por meio de pesquisa e desenvolvimento caminhos para mudanças tecnológicas ou sociais, mas essas forças ambientais não estão sob controle das empresas. Em conseqüência, a finalidade da administração estratégica é designar condições para que empresas atuem com eficácia perante as ameaças ou restrições que o ambiente proporciona.

As quatro forças macro ambientais afetam de forma direta e indiretamente a vida das organizações, citadas por Oliveira (2005): forças políticas, forças econômicas, forças tecnológicas e forças sociais. As forças políticas envolvem a postura básica do governo em relação às operações das empresas, sobre os resultados de eleições, legislações, de sentenças judiciais e decisões de várias comissões e agências em todos os níveis de governo.

As forças econômicas envolvem elemento como impacto do crescimento ou diminuição do PIB e de taxas de juros, inflação e do dólar. Estas mudanças representam tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégicos.

As forças tecnológicas incluem melhorias e inovações que afetam as operações de uma organização sobre seus produtos e/ou serviços, a mudança nesse setor é muito rápida e constante, por isso a empresa deve estar sempre atenta sobre o que está acontecendo no seu mercado concorrente.

Para as organizações as forças sociais também afetam as tradições, valores,

tendências sociais e as expectativas da sociedade em relação à mesma. Para identificar e entender as mudanças e as tendências destas forças, os administradores devem realizar um scanning ambiental – coleta e análise de informações sobre tendências ambientais relevantes.

Todas essas forças que influenciam o ambiente externo podem ser complementadas com algumas forças competitivas básicas do setor no mercado. De acordo com Porter (1999), analisar as ameaças dos concorrentes, de produtos ou serviços substitutos e analisar o poder de barganha dos compradores e fornecedores.

O ponto crucial para que a organização seja eficaz na competição sobre os concorrentes é encontrar uma posição no mercado para que possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou se defender da melhor maneira possível.

Os planejadores estratégicos devem não só entender o estado atual do macro ambiente e de seu setor, mas também serem capazes de prever os estados futuros. Para conhecer as ameaças e oportunidades, é importante descobrir os fatores críticos de sucesso, como por exemplo, a posição dos concorrentes no setor, o comportamento do mercado, a situação econômica na qual a empresa esta inserida, ou seja, identificar todos os eventos que afetarão a organização (políticos, sociais, econômicos e tecnológicos), elegendo e pontuando as ameaças e oportunidades externas.

2.2 Planejamento estratégico

Todo empreendedor deve ter a preocupação sobre o futuro da sua organização, estabelecendo assim objetivos e metas para tornar sua implementação bem sucedida. Torna-se evidente que um bom planejamento estratégico é a base para se alcançar a satisfação dos objetivos propostos. Oliveira (2005,p.35) ressalta:

o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar e chegar a uma solução para se resolver os problemas e estruturar uma empresa de acordo com os objetivos dela. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e faz a formulação dos objetivos, levando em consideração o ambiente externo e interno à empresa.

Segundo Oliveira (2005), existe três tipos de planejamento: o planejamento estratégico; planejamento tático e o planejamento operacional. O planejamento estratégico é considerado de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois diz respeito à formulação de objetivos a serem seguidos para atingir as estratégias formuladas, levando em conta condições externas e internas a empresa.

O planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Assim, é desenvolvido a níveis inferiores para a consecução dos objetivos pré-estabelecidos. Já o planejamento operacional segue uma linha de formalização através de documentos escritos e metodologias estabelecidas. Portanto possui planos de ação ou operacionais.

Conforme Oliveira (2005), o desenvolvimento de um consultor em planejamento estratégico tem alguns fatores que influenciam no desenvolvimento, como: toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas; a maior parte dessas empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada; e quando o processo apresenta-se de maneira estruturada e formal, há metodologias diferentes, mas que contêm os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias.

Kotler (2007) afirma, que a análise do aspecto realístico dos objetivos deve surgir de uma análise das oportunidades e recursos da empresa, e não de pensamentos e desejos.

Portanto, a metodologia apresentada a seguir deverá ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa.

No planejamento estratégico, segundo Oliveira (2005), são elaborados as seguintes fases básicas como: Fase I – Diagnóstico estratégico; Fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; Fase IV – Controle e avaliação.

As condições necessárias para a realização de um bom planejamento estratégico, se dão a partir dos elementos que serão descritos no decorrer do estudo.

a) diagnóstico estratégico: nessa fase, fazem-se a identificação da empresa para saber como ela está e quais as variáveis que são verificadas e analisadas inerentes à realidade interna e externa à empresa. No diagnóstico são identificadas expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta cúpula da administração, para que assim possa ser elaborado e desenvolvido um plano de negócios. A adequada identificação, debate e disseminação dos valores, além da análise externa do mercado concorrente, têm influência na operação do planejamento.

b) missão da empresa: nessa fase deve ser estabelecido o posicionamento estratégico e a razão de ser da empresa. A missão segundo Kotler (2007), deve ser definida em termos de satisfazer as necessidades do ambiente externo de acordo com o que o mercado exige. Dentro da missão, o empreendedor deve estabelecer propósitos e estruturar, de acordo com os dados e informações, o planejamento da empresa. Outro aspecto que se deve analisar é a postura estratégica e a maneira pela qual a empresa se posiciona perante seu ambiente.

c) instrumentos prescritivos e quantitativos: nessa fase são levantadas questões como, “aonde se quer chegar” e “como chegar à situação desejada”. O empreendedor deve estabelecer os objetivos, desafios e metas, através de técnicas diferentes de análise para se alcançar aquilo que a empresa almeja. Através de um plano de ações podem ser elaborados diversos projetos e programas para atingir as estratégias ordenadas.

d) controle e avaliação: nessa etapa, verifica-se a situação de como a empresa está indo ou deve ir. Essas duas variáveis podem ser definidas com a realização dos objetivos, metas e estratégias. Alguns critérios também devem ser analisados como os custos e benefícios, para tomar uma ação corretiva provocada pelas análises efetuadas. Para criar um planejamento estratégico, correspondente ao resultado positivo para a empresa, deve ser tomada uma decisão que admita uma análise interna da empresa e seu ambiente, e que possa estabelecer objetivos para a qualificação de toda a parte de recursos necessários.

O executivo deve estar atento à todos os pontos do plano, deve ser flexível e adepto a mudanças. Para Ansoff (1982, p.25), “a resistência à mudança não deve ser a mentalidade de deus executivos, independente sobre o porte da empresa”. Nas pequenas e médias empresas, esse medo da mudança ainda é muito arraigado nas organizações.

“A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa” (OLIVEIRA, 2005, p.26). Assim, o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite ao executivo formar o rumo a ser seguido pela empresa, e alcançar um nível de otimização com o ambiente.

2.3 Empreendedorismo

Há muitas definições do termo empreendedor, principalmente, sendo propostas por pesquisadores de diferentes campos do conhecimento, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito.

Segundo Schumpeter (1949), 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.

Para Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para assumir riscos calculados. O empreendedor possui também iniciativa para criar um novo negócio e tem paixão pelo que faz; utiliza recursos disponíveis transformando em oportunidades e aceita assumir riscos com possibilidade de fracassar.

Conforme Menezes (2007), este defende que o empreendedorismo é o aprendizado pessoal, que impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, aproveita da melhor maneira as oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal. O empreendedor consegue fazer as coisas acontecerem, pois tem o poder de visualizar o futuro para o sucesso do negócio e capacidade de identificar oportunidades. Demonstra também habilidades de transformar idéias simples em algo concreto e bem sucedido no mercado.

De acordo com Chiavenato (2005), o empreendedor possui três características básicas: necessidade de realização – os empreendedores apresentam alta necessidade de realização em comparação às pessoas gerais da população; disposição para assumir riscos – o empreendedor tem preferência pelo risco moderado para iniciar seu próprio negócio; autoconfiança – possui autoconfiança para enfrentar os desafios e problemas que surgem nos negócios.

O processo de empreendedorismo envolve várias funções, e que se caracteriza com estudos relativos ao empreendedor, como seu perfil, sua atuação na criação de algo novo, o comprometimento de tempo e de esforço necessário para fazer as oportunidades serem transformadas em práticas de crescimento para a empresa.

Explorar novas oportunidades com os recursos disponíveis é a principal característica da capacidade empreendedora. Empreendedores exploram oportunidades que estão contidas em conceitos, idéias, e que se traduzem em produtos ou serviços tangíveis, resultando em conquista e lucro de mercado (BIRLEY et al., 2001).

Para Schumpeter (1984), o empreendedor é aquele que cria novos negócios e também aquele que pode inovar dentro de negócios já existentes. O empreendedor é capaz de desmontar uma ordem econômica existente introduzindo produtos ou serviços, por meio da criação de novas formas de organização ou ainda explorando os recursos disponíveis em determinado momento.

Todo empreendedor deve ter conhecimento, organização e independência sobre o ramo de negócio em que está atuando. Ter experiências com as práticas, ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros, ajuda na organização que este deve ter dentro e fora da organização. O sucesso de um empreendimento, muitas vezes, está relacionado com a capacidade de decidir corretamente. Tomar decisões acertadas é um processo que exige o levantamento de informações, análise da situação, avaliação das alternativas e a escolha da solução mais adequada.

Em relação ao empreendedorismo corporativo, este ocorre nas empresas que vivem constantes processos de inovação, e nesse processo é preciso modificar ou criar novos empreendimentos dentro da própria empresa. Este é um passo difícil a ser dado, pois, normalmente, existe um processo excessivamente burocrático instaurado nas empresas (DORNELAS, 2003).

O empreendedorismo corporativo deve identificar alguns talentos que irão propor novas idéias, novos negócios e novos processos. Em empresas com uma cultura já consolidada para a formação do empreendedorismo corporativo, os processos organizacionais estão melhores definidos e sistematizados, existem regras claras, desafiadoras e incentivadoras desta filosofia.

O comportamento empreendedor, incentivado pela organização, precisa estar associado a uma orientação para a ação, são empresas dando a oportunidade às pessoas para desenvolver inovações como forma de se destacar no mercado, valorizando, desta forma, o seu capital intelectual.

Uma empresa se organiza com base em seus valores, crenças, procedimentos e atitudes. Este conjunto é o que define sua cultura, a qual é partilhada por todos que dela fazem parte. O empreendedor corporativo é fruto da cultura empresarial ao qual ele está inserido e esta cultura é decorrente de seu conteúdo histórico (DOLABELA, 1999).

Para que uma empresa torne o espírito empreendedor utilizado diariamente, é

necessário que sua cultura esteja alinhada aos objetivos traçados em suas estratégias, oferecer alternativas e oportunidades e oferecer ocasiões para o funcionário dirigir e coordenar ações correspondentes a determinados produtos.

Drucker (1987) explicita que o empreendedor, tem o papel de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, possibilitando uma maior eficiência e eficácia no equilíbrio financeiro da sua empresa e o máximo de lucros e de vendas.

O empreendedor, além de ajudar a solucionar problemas na parte financeira da empresa, também pode determinar recursos necessários para o planejamento de um plano de negócios. Deve desenvolver ferramentas para elaborar estratégias de negócio, analisar o mercado e competidores e como vai fazer gerar receitas e obter sucesso da organização. Segundo Bernardi (2007), o empreendedor possui características como: senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; Autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade.

Há várias circunstâncias e motivações que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade. Os pontos tratados quanto ao empreendedor, suas motivações, crenças e comprometimento com o projeto, trarão decisões da viabilidade do negócio em conjunto com investidores e financiadores da empresa.

2.4 Plano de negócios

Um Plano de Negócios é basicamente um instrumento de planejamento, no qual as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada. O plano bem estruturado também é fundamental para o sucesso do novo empreendimento.

O ponto de partida de muitos empreendimentos de sucesso, é realizado através do plano de negócio que possui a função de orientar a empresa dentro do segmento em que escolheu atuar. Segundo Kotles (2006, P.45) “um negócio pode ser definido em três dimensões; grupos de clientes, necessidades de clientes e tecnologia”. Portanto um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias. Segundo Dornelas (2001, p. 96) ressalta:

o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e auto-conhecimento, e, ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Segundo Ackoff (1979), planejamento é a definição para a busca de um futuro almejado, e dos meios mais eficazes de alcançá-lo. A partir das decisões tomadas no presente que podem viabilizar o futuro e dar um rumo certo com um planejamento bem definido.

Dessa maneira, entender o ramo, ter visão, equilibrar as realizações, monitorar a empresa e determinar os objetivos são fundamentais para a elaboração de um plano de negócios. Definir claramente o que fazer e o que não fazer, agir e difundir valores pela organização também é vital para um planejamento.

Segundo Bernardi (2007, p.6), o planejamento do negócio deve conter: melhor entendimento do negócio; determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas; clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer; visão de oportunidades; abordagens criativas e inovadoras; definição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo; observação de alternativas e possibilidades futuras; integração e motivação aos envolvidos na empresa; direção e rumo; disciplina e motivação.

Todo o processo do plano de negócios é fundamentado com reflexões, dúvidas, incertezas e questionamentos. Para isso, a empresa deve fazer um análise minuciosa no ambiente interno e externo a organização, e posteriormente estabelecer metas específicas para o período de planejamento.

Na maioria dos negócios, o que se pretende alcançar são alguns fatores como: lucratividade, crescimento de vendas, aumento na participação do negócio, inovação e

reputação.

Assim, um fator muito importante dentro de um plano de negócios é possuir alianças estratégicas para ter uma liderança que conquiste suas capacidades e recursos. Algumas destas alianças podem ser descritas como, alianças de produtos ou serviços, promocionais, de logística e de preços. Todas essas alianças são utilizadas para complementar suas forças e compensar suas fraquezas.

2.4.1 Mercado

Segundo Bernardi (2007, p.19), “a partir da variedade de escolhas, informações e muitas ofertas, o mercado e os clientes tornaram-se mais abertos a novas alternativas, marcas, além de sofisticados e impacientes”. Podendo equiparar com mais rapidez e facilidade, orientam-se mais acentuadamente por qualidade, preços e conveniência, elevando assim as expectativas quanto ao atendimento e personalização.

Após uma pesquisa de mercado, pode-se conhecer e definir o mercado a ser explorado, seus possíveis clientes, suas características, como está segmentado, o crescimento deste mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

O comportamento de compra é o comportamento que os consumidores têm ao comprar produtos, bens e serviços. Para isso, deve-se considerar os tipos de mercados que existem e as variáveis independentes (as variáveis não se podem controlar, mas sim influenciar).

O plano de negócios de descrever quem são os clientes ou grupos de clientes que a empresa pretende atender, quais são as necessidades destes clientes potenciais e como o produto/serviço poderá atendê-los. É fundamental procurar conhecer o que influencia os futuros clientes na decisão de comprar produtos ou serviços. É importante estar prevenido ao definir quem é o cliente.

Segundo Kotler (2007), o marketing é uma filosofia empresarial que orienta toda a organização e sua meta é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos que agreguem valor tanto para o cliente quanto para a empresa.

O plano deve também relacionar os principais concorrentes, quem são as pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes àqueles que serão colocados no mercado consumidor pelo novo empresário.

O enfoque das empresas deve ser em concorrentes reais e potenciais. Para isso, elas devem analisar tudo aquilo que possa vir ameaçá-las: novos concorrentes (fornecedores e clientes que promovem integração para frente e para trás), fornecedores de produtos substitutos etc.

Para Bernardi (2007), existe um modelo de concorrência que refere-se as alternativas de mercado, número de concorrentes, níveis de qualidade e atendimento do mercado.

As empresas não devem só se preocupar exclusivamente a concorrência, e sim em conjunto com o mercado. A rivalidade e a intensidade competitiva são resultados de vários fatores estruturais que interagem numa relação de concorrentes.

De acordo com Porter (1999), há vários aspectos que identificam um bom competidor; dentre eles podem-se citar os que possuem pontos fracos reconhecidos e compreendem as regras do jogo, fazendo hipóteses realistas, conhecem bem seus custos, aceitam sua rentabilidade atual, trabalham com um horizonte de tempo curto etc.

Bons concorrentes são éticos, corretos e podem trazer benefícios para a empresa. Eles ampliam a vantagem competitiva, absorvendo flutuações de demanda, atendem segmentos desinteressantes e podem até melhorar a estrutura industrial, ao darem credibilidade a um produto, serem uma outra fonte de fornecimento, diminuir o poder de negociação dos fornecedores etc.

Já os Fornecedores são o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento. Na escolha de fornecedores deve-se considerar a qualidade, quantidade, preço, prazo e forma de pagamento e de entrega, garantia e assistência técnica

de equipamentos, e outras informações úteis, dependendo das mercadorias ou serviços a serem oferecidos.

Com a adoção de alianças com fornecedores, o fornecedor processa o produto nas dependências do cliente e faz uma crescente redução de verticalização de produção.

Uma maior profundidade no relacionamento com os fornecedores pode ser, conforme Martins (1993), uma maneira das empresas aumentarem suas vantagens competitivas, melhorarem sua produtividade, reduzirem os custos e aumentarem o potencial de engenharia.

Além de se aplicar as matérias-primas e componentes, a decisão sobre a aquisição pode acontecer também em relação a novos produtos e novas tecnologias. A decisão de comprar ou fazer, as estratégias de horizontalização ou verticalização e as questões relativas à especificidade de ativos podem ter implicações diretas sobre a forma como as empresas se relacionam com os fornecedores em um desenvolvimento de produto.

Em razão da importância cada vez maior do desenvolvimento de produto no desempenho competitivo, a renovação da linha de produtos é estratégica para as empresas. Neste sentido, deve haver uma maior interação com as outras empresas envolvidas na cadeia produtiva, dada a interdependência entre as mesmas. Por isto uma boa relação com os fornecedores é tão importante para a empresa.

2.4.2 Caracterização da empresa

A caracterização da empresa é definir o conceito, fazer algumas análises e tomar algumas decisões sobre mercado, posição competitiva e fórmula de produção.

Em qualquer negócio, algumas funções são essenciais. Por mais rudimentar e simples que seja um negócio, pelo menos três funções têm de ser feitas, como produzir; vender, organizar e controlar. Se o empreendedor planeja bem como vai desempenhar essas funções, obterá mais eficiência e segurança na operação do empreendimento.

Para definir a composição da empresa, esta deverá criar a marca dos seus produtos, criar o nome fantasia e a razão social, estabelecer quais os sócios e o quadro de funcionários de acordo com a necessidade do empreendimento. A empresa deverá definir qual será o segmento de mercado e qual a área de atuação, estabelecer quais os produtos diferenciados com valor agregado e qual o público alvo que irá atingir.

2.4.2.1 Missão

A missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz; corresponde a uma imagem/filosofia que guia a empresa. A missão é como o empresário ou a empresa se vê dentro da visão. Como a empresa se projeta dentro naquela visão de mundo e qual o papel, enquanto empresa e empresário que se vê exercendo.

De acordo com Oliveira (2005, p.126), a missão é a razão de ser da empresa. Procura-se determinar o negócio da empresa ou os tipos de produtos serão elaborados. A missão da empresa exerce a função de orientar e delimitar as ações estabelecidas, no qual deve decidir onde a empresa deve atuar. A definição de missão é muito importante, pois descreve as habilidades essenciais da organização. Segundo Kotler (2007), a missão da empresa deve ser definida em termos amplos, de satisfazer necessidades do ambiente externo, e não ser colocada em termos de oferecer um produto ou serviço.

2.4.2.2 Parceiros

É importante que o empreendedor perceba que sua empresa não pode estar sozinha. Ela precisa de parceiros para se viabilizar e crescer. Neste item, deve-se identificar os parceiros do negócio, a natureza da parceria e como cada um deles contribui para o produto/serviço em questão e para o negócio como um todo.

A parceria pode ser uma interessante opção de alguns empreendedores ou do mercado, pois é possível dividir tarefas sem que exista concorrência entre os membros envolvidos. Para Chiavenato (1995), o é importante definir claramente quais as responsabilidades e deveres de cada um dos parceiros.

2.4.2.3 Empreendedores

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive utilizando para detectar oportunidades de negócios.

Com a expansão dos estudos do comportamento em vários campos do conhecimento, o empreendedorismo também foi alvo desses estudos. Conforme McClelland (1992) ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, por em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de encontrar. As pessoas que têm necessidade de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam.

O ambiente empresarial impõe pressões sobre as organizações. E para acompanhar essas mudanças e criar das ameaças uma oportunidade de negócio, o empreendedor deve mudar de atitude para ajudar seus clientes a aproveitarem as vantagens acarretadas pelas mudanças no mercado.

2.4.2.4 Perfil individual dos sócios (formação/qualificações)

Elabora-se um breve resumo da formação, qualificações, habilidades e experiência profissional dos sócios. Para a abertura de um negócio deve analisar bem o perfil de cada sócio que irá fazer parte da empresa, assim escolher as pessoas que possuem o domínio do assunto do empreendimento e muita garra e força de vontade.

2.4.2.5 Estratégia de negócio

O empreendedor deve despertar para o fato de que para que sua empresa obtenha êxito, não basta ter um bom produto. E para que se tenha um negócio, é preciso ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto em seu mercado.

A partir da análise já feita nos itens anteriores, deve identificar as oportunidades e as ameaças que o ambiente lhe apresenta; identificar os pontos fortes e fracos de sua empresa; definir objetivos a alcançar; identificar estratégias que permitirão o atingimento destes objetivos e encontrar maneiras de colocar estas estratégias em prática.

Segundo Bernardi (2007, p.36), a administração estratégica é um modelo de administração que enfatiza sua própria flexibilidade e fluidez porque se baseia nos seguintes pontos: interação cooperativa e sistêmica; planejamento, organização e controle social desenhados para flexibilidade e iniciativa; constante autocrítica em suas práticas; programas e projetos inovadores freqüentes; mudanças são necessárias; ênfase maior no potencial das mudanças do que nos resultados de curto prazo; entendimento das características culturais da organização e incentivos à iniciativa.

A estratégia define, portanto, como a empresa vai concorrer e se diferenciar no sistema ou no ambiente. É aquela que permite à empresa vantagens específicas e diferenciação em relação aos concorrentes, compatível com suas competências e estrutura. A definição da estratégia empresarial é o processo que determina as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à sua concorrência.

Em estratégia há que considerar sempre os dois pilares de suporte: a visão e a missão da empresa (são espelho das intenções/objetivos que a empresa pretende alcançar no futuro e a forma como alcançá-los).

2.4.2.6 Ameaças e oportunidades

O empreendedor deve ter identificar um conjunto de oportunidades que poderá explorar para crescer e ter sucesso, bem como um conjunto de ameaças.

Na identificação das ameaças e oportunidades o empreendedor deve olhar para fora de sua empresa e buscar os mais diversos aspectos que podem afetar seu negócio: concorrentes, mercado consumidor, legislação, tecnologia, etc.

Toda organização apresenta ameaças e oportunidades que devem ser identificadas e utilizadas pelo seu empreendedor. Para Chiavenato (2001), oportunidades são fatores

externos que favorecem as atividades da organização e que podem contribuir para o cumprimento da missão e/ou alcance da visão.

A empresa não pode interferir diretamente sobre as oportunidades, mas pode desenvolver algo para aproveitá-las de alguma forma. Assim como nas oportunidades, a empresa não pode interferir diretamente sobre as ameaças, mas pode desenvolver algo para minimizá-las de alguma forma.

2.4.2.7 Pontos fortes e fracos

Neste item, o empreendedor deve olhar para dentro de sua empresa – disponibilidade de recursos, disponibilidade de pessoal, qualificação do pessoal, rede de parcerias, etc.

Na organização pontos fortes são as atividades, processos, tecnologias e recursos físicos e humanos que funcionam bem, as quais a organização se orgulha em demonstrar e que proporcionam resultados. De acordo com Kotler (2007), pontos fortes é aquilo que a empresa tem de bom, elementos que ela pode interferir diretamente para manter funcionando bem.

Para identificar quais são os problemas de uma empresa, esta deve verificar os pontos fracos que são as atividades, processos, tecnologias e recursos físicos e humanos que não funcionam bem e que poderiam ser melhoradas de alguma forma, trazendo benefícios para a organização. São, portanto, oportunidades de melhorias, características que podemos interferir diretamente para aperfeiçoar e/ou eliminar e ajudar no alcance dos objetivos.

2.4.2.8 Objetivos

Segundo Oliveira (2005, p.159), “o objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”.

O objetivo das empresas são os resultados da composição dos objetivos dos seus superiores, e que refletem sobre as diferentes motivações destes na empresa. Para alcançar os objetivos, uma empresa deve ter a cooperação mútua de todos, possuindo as mesmas aspirações e expectativas.

Toda empresa deve estabelecer os caminhos dos objetivos e desafios, pois é básico para qualquer atividade que não tem um rumo certo de onde quer chegar. No entanto, não se deve esquecer que como os objetivos são formulados pela cúpula da administração, às vezes ocorrem restrições das limitações dos recursos à disposição da administração da empresa.

2.4.2.9 Estratégias

Levando em consideração as ameaças e oportunidades que serão identificadas em seu ambiente de negócio e os pontos fortes e fracos que serão identificados internamente na empresa, o empreendedor deverá identificar e definir as estratégias, ou seja, os caminhos que irá trilhar para chegar aos objetivos propostos. As estratégias afetam a empresa como um todo e definem sua postura perante o mercado. Estão relacionadas ao longo prazo.

Segundo Oliveira (2005, p.190), “a estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento de agir e estabelecer quais serão os caminhos a serem seguidos para alcançar os objetivos e metas”.

“A busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria” (PORTER, 1999, p.21).

“A estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas” (CHANDLER, 1962, p.13).

Numa empresa, a estratégia está relacionada em adequar os recursos físicos,

financeiros e humanos, para minimizar os problemas e a maximização das oportunidades. Dessa avaliação deve resultar a missão, os propósitos e os objetivos estratégicos, para a empresa conseguir identificar as preferências dos clientes perante o mercado.

A importância da estratégia em qualquer organização é facilitar e aperfeiçoar os fatores que influenciam sobre as questões externas e internas na empresa. A chave do sucesso da empresa é a habilidade da cúpula da administração em identificar as principais necessidades, estabelecer metas e satisfazer do mercado.

2.4.2.10 Plano de marketing

Segundo Bernardi (2007), o modelo de marketing bem estruturado sempre será um forte instrumento para direcionar e utilizar tecnologias a favor da empresa.

O plano de marketing apresenta como o empreendedor pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda, sempre de acordo com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento da empresa no mercado. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

As contínuas e aceleradas mudanças no mercado, que caracterizam o ambiente de marketing, fazem com que a tarefa da administração se torne complexa e arriscada, assim à administração de marketing está voltada para resolver os problemas internos e externos da organização (MATTAR, 1996).

O plano de marketing de uma empresa é constituído de participantes e forças externas a ele que afetam a capacidade da administração de marketing de desenvolver e manter bons relacionamentos com seus clientes-alvo. Ele oferece tanto oportunidades quanto ameaças. Empresas bem sucedidas sabem a importância de estar sempre observando e se adaptando ao ambiente em mutação. Kotler (2007) salienta a importância de conhecer e dominar as forças ambientais, que de alguma forma irão influenciar a atividade e os resultados nos negócios.

2.4.2.11 Estratégias de vendas

A estratégia de vendas se refere quanto a forma de como idealiza vender os seus produtos ou serviços. Descreve-se aqui qual o público-alvo ao qual o produto/serviço será dirigido e como será apresentado para venda. Aqui o empreendedor deve explicitar o argumento central de venda que irá adotar, ou seja, o que será enfatizado em seu produto/serviço como ponto forte para que ele seja atrativo a seu público alvo. Por exemplo, pode-se enfatizar o fator preço, qualidade, marca, garantia/assistência técnica, benefícios potenciais ao cliente etc.

Conforme discutido por Ansoff (1990, p.131) ressalta:

A lógica de minimizar os custos e vender a um preço igual ou inferior aos dos concorrentes, suportada por uma estratégia de crescimento da participação de mercado, tem seu alicerce nas hipóteses da teoria microeconômica de que os produtos ou serviços oferecidos aos clientes não são diferenciados, e que o único critério de decisão do cliente era o de minimizar os custos de sua compra.

Tal lógica, entretanto, foi alterada conforme foi passando os anos, principalmente em função da saturação dos mercados e aumento da concorrência. Os clientes passaram a buscar produtos que atendessem a seus gostos pessoais, seu status e poder aquisitivo (segmentos de mercado), o que exigiu uma mudança na estratégia de vendas das empresas: a diferenciação do produto passou a ser uma estratégia competitiva importante.

Portanto, a projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado e a estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influi nas vendas. Portanto, uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e os preços praticados.

2.4.2.12 Diferencial competitivo do produto

O empreendedor deve deixar claro o valor ou benefícios adicionais que seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência. Toda empresa deve concentrar esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor; pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc.

O empreendedor deve identificar a vocação de sua empresa e enfatizá-la, porque é muito difícil liderar em todas as áreas. “Nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto ou oferta. As empresas devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes”. (KOTLER, 2007 p. 304)

2.4.2.13 Distribuição

A distribuição é um dos processos da logística responsável pela administração dos materiais a partir da saída do produto da linha de produção até a entrega do produto no destino final.

Deve-se identificar e determinar os possíveis canais de distribuição para disponibilizar o produto/serviço, no local, tempo e quantidade certos, para melhor atender às necessidades do consumidor. A distribuição deve ser feita de maneira adequada para que seja possível dominar o seu nicho no mercado, através da maximização das vendas, alavancagem de marca, valor agregado, satisfação e lealdade dos clientes.

Torna-se necessário analisar as diferentes alternativas existentes para fazer chegar o produto/serviço aos clientes finais, desenvolvendo os prós e os contras de cada um deles. Deve ser especificadas relevâncias a aspectos como: a rapidez no serviço, o custo, a distância do mercado conquistado, etc.

2.4.2.14 Serviços pós-venda e garantia

Neste item o empreendedor pode apontar os serviços pós-venda e de garantia que a empresa oferece para seu cliente. Além deste tipo de serviço ser percebido de maneira positiva pelo cliente, ele é um importante canal de comunicação da empresa com seu ambiente de negócios, porque aponta preciosas informações de mercado que poderão nortear o aprimoramento do produto/serviço ou mesmo o processo de inovação da empresa (KOTLER, 2007).

2.4.3 Planejamento e desenvolvimento do projeto

Em um plano de negócio todo empreendedor deve desenvolver capacidade de liderança e decisão gerencial; conceber e implementar um plano estratégico, planejar o desenvolvimento do projeto e estabelecer o plano de trabalho.

2.4.3.1 Plano financeiro

O plano financeiro das empresas, visa dar a sustentação necessária para execução de planos estratégicos a curto e a longo prazo, direcionando toda a ação empresarial com vistas a atingir as metas orçamentárias previstas.

Atualmente onde a economia sofre variações e encontra-se vulnerável a fatores globais, o plano financeiro empresarial tende a ser mais valorizado e apreciado em primeiro plano no momento de se tomar uma decisão. Segundo Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

Um bom planejamento financeiro deve prever o que acontecerá caso o planejado não ocorra, frustrando as expectativas dos executivos e do mercado ou se o mercado não estiver aquecido o suficiente para dar o retorno esperado. Gitman (1997, p.588) menciona:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Deste modo, o objetivo do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos. Um bom planejamento financeiro é a forma de garantir que os objetivos e planos traçados em relação às áreas particulares de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes.

2.4.3.2 Investimento inicial

O plano financeiro deve explicitar as ligações entre as propostas de investimento das várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento a ela disponível.

Com relação ao planejamento financeiro, Gitman (1997, p.588) discorre, “o processo de planejamento financeiro se inicia com a projeção de planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo”.

Especifica-se neste item os custos com as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo – ativo permanente - necessário para implantação da empresa. Mesmo que a empresa esteja instalada (ou pretenda se instalar) numa incubadora, que comumente oferece parte desta estrutura inicial, estes valores devem ser considerados.

Segundo Oliveira (2005) o executivo deve estabelecer nos novos projetos a serem desenvolvidos na empresa, algumas técnicas que poderão ser utilizadas para avaliação. As técnicas mais utilizadas para o desenvolvimento de um plano de negócios em um nível elevado de investimentos são: *período de payback*: este item significa qual o número de períodos necessários para se recuperar o investimento em ativo fixo através dos saldos de fluxos líquidos de caixa no final de cada período; *taxa interna de retorno*: é a taxa de juros com que o investimento original está sendo remunerado através dos fluxos líquidos de caixa no final de cada período; *valor atual líquido*: esse método consiste em trazer para o momento presente os valores esperados de entradas e saídas de caixa decorrentes de determinadas alternativas de investimento; *índice de lucratividade*: esse método abrange uma correção do valor atual para projetos exclusivos e em situação de restrição de capital.

2.4.3.3 Receitas

O empreendedor deve definir a projeção das suas vendas esperadas para o projeto em curto ou longo prazo. Com estes dados em mãos, juntamente com a determinação do preço a ser praticado pelo seu produto ou serviço, poderá visualizar suas vendas em termos de valores, as quais denominam de receitas.

São entradas de elementos para o ativo da empresa, na forma de bens ou direitos que sempre provocam um aumento da situação líquida, conforme Gitman (1997).

As receitas são as expressões monetárias validadas pelo mercado à produção de bens e serviços da entidade, em sentido amplo, em determinado período. O acréscimo de benefícios econômicos durante o período contábil na forma de entrada de ativos ou decréscimos de exigibilidades e que reduz em um acréscimo do patrimônio líquido, outro que não o relacionado a ajustes de capital.

2.4.3.4 Custos e despesas

Neste item deverão ser levantados todos os valores que serão despendidos para a produção do produto/serviço que a empresa está se propondo. Deverão ser levantados tanto os custos de produção quanto as despesas relativas ao suporte à produção como à administração, vendas etc.

São gastos incorridos para, direta ou indiretamente, gerar receitas. As despesas podem diminuir o ativo e/ou aumentar o passivo exigível, mas sempre provocam diminuições na situação líquida, de acordo com Gitman (1997).

Por questões de simplificação adotaremos a nomenclatura de despesas a todos os custos e despesas incorridos pela empresa. Estas despesas poderão ser denominadas de fixas ou variáveis. A diferenciação entre ambas é a sua relação direta com o volume de produção/vendas ou não, isto é, as despesas variáveis irão sofrer acréscimos (ou decréscimos) proporcionalmente ao aumento (redução) do volume produzido/vendido, enquanto que as fixas poderão ter aumentos também mas não diretamente proporcionais à produção/vendas.

2.4.3.5 Fluxo de caixa

De acordo com Bernardi (2007) o fluxo tem como primeira etapa a coleta, preparação e análise de dados, visualiza e faz uma reflexão sobre o modelo de negócios e estratégias.

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

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

A liquidez aqui é representada pela capacidade de liquidação dos compromissos assumidos. O fluxo de caixa pode ser utilizado como ferramenta de orçamento e planejamento das necessidades ou sobras de caixa para a tomada de decisões. Para Zdanowicz (1998, p.33), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa”, o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

É importante que o modelo de fluxo de caixa estruturado para a empresa, tenha capacidade informativa de fácil interpretação, tanto para os gestores como para os demais usuários.

O fluxo de caixa pode ser também conceituado, conforme Gitman (1997), como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e somatórios financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedente ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa.

Mediante diversas definições pode-se conceituar fluxo de caixa como um instrumento de controle financeiro gerencial, cuja finalidade é a de auxiliar no processo decisório de uma organização, visando sempre atingir os objetivos esperados, fazendo frente à incerteza associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos.

2.4.3.6 Demonstrativo de Resultados / lucratividade prevista

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas da empresa, o empreendedor poderá utilizar a planilha “Demonstrativo de Resultados” para chegar à lucratividade de seu negócio. Gitman (1997, p.599) ressalta:

O processo de planejamento de lucros está centrado na elaboração de demonstrações projetadas; a demonstração do resultado e o balanço patrimonial. A elaboração dessas demonstrações exige uma fusão cuidadosa de inúmeros procedimentos que levem em conta as receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participação acionários, resultantes do nível de operações antecipadas.

O administrador da área financeira tem por base o uso de aproximações

simplificadas para contemplar demonstrações projetadas. As técnicas mais populares baseiam-se na confiança de que as relações financeiras verificadas nas demonstrações financeiras passadas não sofram modificações significativas para o período seguinte.

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

Um modelo simples de desenvolver demonstração do resultado é usar o método em que os custos dos produtos vendidos, as despesas operacionais e as despesas de juros são expressos em termos de percentagens, em relação às vendas previstas.

2.4.3.7 Ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Segundo Gitman (1997, p 419) “A análise do ponto de equilíbrio, às vezes chamada de análise de custo/volume/lucro, é usada pela empresa para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de venda”.

O ponto de equilíbrio isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo. No ponto de equilíbrio, a empresa está produzindo (e vendendo) a quantidade de produtos suficiente para cobrir os custos e despesas totais. Droms e Procionoy (2002, p. 135) explicitam que a análise do ponto de equilíbrio é uma simples, embora poderosa, abordagem para o planejamento do lucro, que estuda as relações entre vendas, custos fixos e custos variáveis. Como o próprio nome diz, a análise requer a derivação de vários relacionamentos entre receitas, custos fixos e custos variáveis, no sentido de determinar as unidades de produção ou o volume de vendas necessário para que a empresa não tenha lucro nem prejuízo, ou seja, para que a mesma esteja em equilíbrio (quando o total das receitas é exatamente ao total dos custos fixos e variáveis).

2.4.3.8 Balanço Patrimonial

No caso de empresas já constituídas, é conveniente apresentar o balanço patrimonial, que possibilita a visualização das disponibilidades e obrigações de curto e longo prazo da empresa e, assim, uma avaliação da solidez da empresa.

O balanço patrimonial projetado utiliza-se de uma técnica criteriosa, para estimar certas contas e calcular o valor de outras. Quando essa técnica é utilizada, o financiamento externo necessário é utilizado para fazer o balanço fechar, GITMAN (1997, p.605).

Quando uma organização inicia sua operação, os primeiros registros financeiros de seu nascimento são contemplados no Balanço Patrimonial, por meio da constituição formal da empresa mediante capital social inicial com recursos ingressando no caixa ou outros ativos.

Segundo Iudicibus (1998, p. 29), “o Balanço Patrimonial corresponde a um das mais importantes demonstrativos contábeis, destinado a demonstrar a situação patrimonial e financeira de uma entidade em determinado período”.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é definido como descritivo que, segundo Oliveira (2005), são processos de estudo que procuram abranger a relação entre as variáveis. É o tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos relacionados entre si que influenciam determinado fenômeno nas empresas, por exemplo.

Segundo Oliveira (2005) a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de estudos no sentido de desvendar respostas para indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano. O estudo descritivo da margem a explicação das relações causa e efeito do fenômeno, o que possibilita analisar o papel das variáveis em estudo nos acontecimentos organizacional.

Quanto aos objetivos trata-se de um estudo de caso. Esse método é caracterizado por ser um estudo intensivo. Leva em consideração à compreensão completa das relações entre os fatores do assunto investigado.

No tocante a abordagem do problema é uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa. A abordagem qualitativa nos leva, entretanto, a uma série de leituras sobre o assunto da pesquisa, relatar o que diferentes autores ou especialistas escrevem sobre o assunto, e assim dar o ponto de vista conclusivo. Em conjunto, utiliza-se abordagem quantitativa, aonde os dados serão coletados e todos expressos com medidas numéricas e tabelas.

A execução da pesquisa é a etapa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Para a coleta de dados serão utilizados fontes secundárias.

Para análise dos dados, utilizar-se-á a análise descritiva, que consiste em analisar e interpretar os resultados obtidos pelos dados coletados; conseguindo assim respostas as suas indagações e procurando estabelecer as relações entre os dados alcançados e a realidade do projeto. Segundo Vergara (1988), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal”.

4 Descrição e Análise dos Dados

Esta seção irá contemplar a descrição da oportunidade do negócio, apresentação do produto e análise de mercado, para melhor identificar as necessidades dos seus clientes e a viabilidade do negócio em estudo. O processamento, análise e interpretações dos dados serão apoiados por recursos computacionais, através de planilha Excel, onde foram realizadas as tabulações, tabelas e gráficos. O resultado do questionário então foi tabulado e extrapolado para o universo da população.

4.1 Descrição da oportunidade e do negócio

O presente plano de negócios compreende uma fábrica de móveis planejados na região da Grande Florianópolis. O ponto de vendas oferecerá um show room mostrando as tendências sobre os lançamentos de novos designs em decoração de ambientes e novos materiais mais modernos, inteiramente a disposição dos clientes para visitaçao.

As atividades que a empresa irá procurar posicionar-se no setor é oferecer produtos de qualidade diferenciada, buscando sempre atender as diferentes necessidades de cada um dos seus clientes.

O mercado de lojas de móveis planejados e objetos de decoração se expandem por todo o país e encontra no franchising a garantia de fidelização do produto. Assim, iniciou-se um estudo de viabilidade e o processo de negociação para implantação da empresa no Estado de Santa Catarina.

A fábrica contará com vários concorrentes no Estado, mas pretende-se instalar o novo estabelecimento no município de São José/SC. Busca-se mão-de-obra, bens e serviços a preços um pouco reduzidos, mas compatíveis ao mercado concorrente no início para conquistar os novos clientes.

O município de São José conta com incentivo fiscal da Prefeitura Municipal para instalação de novos empreendimentos. A localização do município é vantajosa devido à proximidade da BR-101, e da BR-282 que liga o país de Norte a Sul, permitindo facilidade no escoamento das vendas.

Em sua unidade fabril irá oferecer cursos e treinamentos relacionados aos produtos comercializados, para os futuros vendedores e projetistas, e incentivar e oferecer um ambiente apto aos tipos de produtos que serão fabricados e aos funcionários que irão trabalhar no setor de produção. Pretende-se, assim, aprimorar a produção, identificar a necessidade de produtos diferenciados, bem como criar novas técnicas de fabricação.

4.2 Apresentação do produto

A empresa atuará no ramo de moveleiro, porém as características de seus produtos serão na fabricação de móveis planejados de acordo com a necessidade do cliente. Os detalhes das características dos produtos virão na sequência do trabalho.

4.2.1 Detalhamento das características

A matéria-prima utilizada, tanto nos móveis planejados quanto nos móveis modulados, é o MDF (Médium Density Fiberboard) feito a partir de fibras homogêneas de madeiras reflorestadas, porém algumas peças ainda são confeccionadas em aglomerado, material que evoluiu muito e apresenta hoje excelentes vantagens. O pinus é a principal matéria-prima utilizada, já que proporciona a produção de uma chapa clara, muito valorizada no mercado. O MDF tem consistência e algumas características parecidas com as da madeira maciça, e a maioria de seus parâmetros físicos é superior aos da madeira aglomerada. Caracteriza-se, também, por possuir boa estabilidade dimensional e grande facilidade para usinagem.

Pelas suas características, o MDF é amplamente utilizado na indústria moveleira em frontais de portas, frentes de gaveta e outras peças elaboradas, com usinagens em bordas ou faces, como tampos de mesa, *racks* e estantes. Na construção civil, é utilizado em pisos, rodapés, almofadas de portas, batentes, portas usinadas, peças torneadas como balaústres de escadas, pés de mesa e também em embalagens.

De acordo com Marcellini (19--), o outro tipo de insumo metálico são as chamadas ferragens (como puxadores), utilizadas também em móveis de madeira e de outros materiais. As ferragens de melhor qualidade são produzidas em latão, liga de cobre e zinco que oferece inúmeras vantagens em relação a outros materiais, como zamak (ligas de zinco com alumínio, magnésio e cobre), alumínio, aço carbono e aço inoxidável.

As madeiras maciças passaram a ser mais utilizadas na forma de lâminas aplicadas sobre painéis (aglomerados, compensados, MDF etc.), o que otimiza a utilização dessa matéria-prima, atualmente mais escassa, uma vez que o maior volume fica por conta dos painéis basicamente produzidos com madeira de reflorestamento, como eucalipto e pinus. Na forma de tábua, é mais utilizada em molduras, entalhes e torneados, em que não se podem utilizar os painéis laminados.

De acordo com Marcellini (19--) e pela experiência profissional no ramo de móveis planejados da aluna, no processo produtivo em estudo serão utilizados materiais que fazem parte do acabamento final do produto, como compensados, correções, aramados, lâminas, verniz, pintura, vidros e iluminação. A seguir são listados esses materiais com suas especificações:

a) *Compensados*

Laminados: feitos com finas lâminas de madeira prensada e coladas entre si.

Sarrafeados: miolo formado de diversos sarrafos de madeira dispostos um ao lado do outro proporcionando um melhor desempenho estrutural.

Flexíveis (para móveis em arco): moldados com cola a base de uréia e formoldeídos dando a mesma estrutura dos compensados sem deformações futuras.

Multisarrafeados: chapas consideradas mais estáveis, pois seu interior leva lâminas de +-3 mm coladas e prensadas na vertical, fazendo um miolo bem compacto e mais resistente ao empenamento. Todos imunizados com substâncias antimofa, antifungo e térmitas (cupins).

b) *Correções*

Sistema Slowmotion: reduz a velocidade de fechamento da gaveta com suavidade

Sistema Telescópico: com superior capacidade de carga e aproveitamento interno total da gaveta

Sistema de abertura Push: dispensa o uso do puxador

c) *Aramados*

Cabides extensíveis, gavetas aramadas, porta temperos, fruteiras, porta garrafas,

porta latas, porta rolos, porta receitas, porta sapatos, calceiros, cabideiros, etc.

d) *Acabamentos*

Lâminas de madeiras: Produzidas a partir da faqueação das toras, em diferentes processos que não desfiguram a aparência natural das fibras, veios e nós da madeira. O resultado são lâminas ou folhas de madeira com aproximadamente 1 mm de espessura pelo comprimento e largura da tora.

Lâminas recompostas ou pré-compostas: Madeira clara de reflorestamento reprocessada para dar a aparência desejada, são lâminas fabricadas industrialmente, onde algumas imitam o visual de lâminas naturais conhecidas e outras são criações dos designers dessas indústrias. Existem atualmente no mercado inúmeras opções de lâminas nacionais e importadas

Verniz: Na madeira maciça são aplicados verniz PU (poliuretano) com grande capacidade de resistência.

Pintura: Para pinturas especiais como: laca, satine, pátina, etc, são utilizados acabamentos recomendados pelos fabricantes.

e) *Vidros e Espelhos (conforme projeto)*

Vidros: podem ser utilizados em tampos, portas e prateleiras. Retos ou modelados em vidro cristal, fantasia ou temperados. Lapidados, polidos e bisotê (cortado obliquamente) - com espessuras que variam entre 6 a 20mm. São fixados através de suportes diversos com acabamentos cromados, acetinados ou dourados.

Espelhos: As espessuras variam entre 4 a 6mm. Podem ser retos ou modelados - lapidados, polidos e com bisotê . Também fixados através de suportes diversos com acabamentos cromados, acetinados ou dourados.

f) *Iluminação*

Nas mais variadas opções: lâmpadas halógenas e fluorescentes, refletores, luzes giratórias, sistemas de trilhos, etc.

4.2.2 Posicionamento de mercado

As empresas variam muito em sua capacidade de atender diferentes segmentos do mercado. Assim, a fábrica em estudo vai tentar competir com os seus concorrentes diretos, não tentando competir com todo o mercado, inclusive com os concorrentes superiores. Portanto, irá identificar quais os segmentos que podem atender melhor e de maneira mais lucrativa. Ao decidir em quais segmentos de mercado entrará, a empresa deverá analisar quais posições quer ocupar nesses segmentos.

O posicionamento do produto é a maneira como o produto é definido pelos consumidores em relação aos seus atributos importantes, o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes. Dessa maneira, a empresa irá criar o produto certo para cada mercado-alvo e ajustar seus preços, seus canais de distribuição a fim de atingir o mercado-alvo de maneira eficiente.

O posicionamento de uma empresa pode ser entendido a partir de uma visão das percepções do público-alvo. O posicionamento pode ser percebido também como um processo interativo, que envolvendo tanto a empresa, quanto à percepção de seu público-alvo. Assim sendo, a empresa deverá focar na visão e na necessidade, interagindo com os produtos personalizados e voltados para o desejo do cliente.

Entende-se que o posicionamento de uma empresa está diretamente relacionado com a percepção que o público-alvo tem sobre a mesma, além de como a empresa quer ser percebida pelos seus clientes. Porém, esta tarefa torna-se extremamente difícil e importante, pois na maioria das vezes a imagem que os clientes têm sobre ela não está de acordo com a que a organização quer transmitir.

Com a utilização de novas tecnologias, principalmente em instrumentos de corte e design, os móveis planejados estão conquistando o mercado. Quem compra um móvel planejado ganha no poder de escolha. O cliente decide o tamanho, qual o acessório que

mais o agrada, a cor do produto utilizado, e ganha no espaço, pois tudo é feito para aproveitar cada centímetro do ambiente que será entregue os móveis.

Design e inovação são as palavras-chave num mercado onde o maior desafio é a concorrência. Com um número expressivo de lojas que fabricam móveis em série, barateando o preço, o ramo moveleiro é uma opção para quem trabalha com a originalidade. Por isso a fábrica irá especializar-se no ramo de seu mercado e cuidar das competências da gestão que é muito importante para o crescimento de um negócio.

Outro aspecto importante para o sucesso do empreendimento no mercado é conhecer as características dos seus futuros clientes, quais os produtos que estes preferem conhecer quando fazem suas compras e quais as suas tendências de consumo, estas avaliações são essenciais e que deverá ser feita pela fábrica.

Para atender às exigências do mercado, a empresa em estudo irá apresentar o que pode fazer de melhor ao cliente, oferecer um produto de alto grau tecnológico e design avançado. Em função da proximidade entre fábrica e loja, um dos diferenciais que será destacado é o prazo de entrega. O foco da fábrica é desenvolver estratégias de expansão, focando o mercado interno e externo; estar atento para instalação em regiões onde há dificuldade de infra-estrutura, de mão-de-obra e de matéria-prima. A empresa irá também investir em tecnologia, maquinário e qualificação de pessoal.

4.2.3 Principais concorrentes

Investir no mercado de fabricação de móveis requer algumas manobras de planejamento para estar atento à concorrência e buscar o diferencial.

Os principais concorrentes da fábrica em estudo seguem abaixo:

A MSB Móveis está localizada em Barreiros – São José procura por soluções sob medida de acordo com cada cliente, sempre com a melhor matéria-prima, utilizando toda sua tecnologia para adequar os melhores acabamentos aos mais diversos projetos.

A Modacol Móveis e Decorações é uma empresa tradicional com sede própria na região metropolitana de Florianópolis, Barreiros – São José possui parque industrial com mais de 5.000m². Atua no mercado desde 1977, na região da grande Florianópolis, a nível nacional e internacional. O atendimento as necessidades e expectativas dos clientes servem de estímulo para a criação e execução dos mais arrojados projetos de marcenaria.

Moenda móveis planejados uma empresa localizada em Aririú, na cidade de Palhoça. Atua no mercado desde 1987, seus objetivos para vendas são projetar e executar móveis de alta qualidade para todos os ambientes, seja comercial ou residencial, unindo no seu espaço a modernidade e a praticidade que você precisa.

Outros concorrentes que estão entrando no mercado de móveis planejados e que podem atuar como principais concorrentes da fábrica são as Casas Bahia, Ponto Frio e Magazine Luisa, com dificuldades para obter boas margens de lucro nas grandes redes de lojas como algumas empresas da indústria moveleira estão desenvolvendo novas marcas com lojas exclusivas para ampliar sua rentabilidade.

4.2.4 Diferenciais competitivos

As contínuas e aceleradas mudanças no mercado, que caracterizam o ambiente de marketing, fazem com que a tarefa da administração se torne complexa e arriscada, assim a administração de marketing está voltada para resolver os problemas internos e externos da organização (MATTAR, 1996).

As empresas devem atender seus clientes e satisfazer todas as suas necessidades, assim devem possuir estratégias de diferenciação baseada nos produtos, nos funcionários, no canal de distribuição e na imagem que irão transmitir para o mercado competitivo.

É fundamental conhecer bem o cliente para não oferecer um produto ou serviço que não seja relevante para ele, recomenda-se uma pesquisa com seus clientes, para saber seu perfil e os seus desejos, e assim estabelecer metas baseadas em histórico de vendas e monitorar as informações para efetuar adequações ao negócio.

Os diferenciais competitivos dos produtos e fabricação dos móveis planejados na

fábrica em estudo em relação aos seus concorrentes diretos estão estabelecidos abaixo:

Atendimento personalizado – a empresa irá oferecer assistência tanto no momento da compra quanto no pós venda, vai possuir também capacidade de atendimento às assistências técnicas.

Agilidade na entrega - entregar os móveis de qualidade em um curto espaço de tempo, e mostrar respeito ao cliente.

Inovação na produção – utilizar maquinário e ferramentas novas no mercado, para que o produto seja personalizado de acordo com o que o cliente deseja, assim irá investir em tecnologias mais modernas.

Possibilidade de personalização dos produtos – por ser fabricante, a fábrica irá oferecer produtos específicos para determinados clientes, tanto na alteração de alguma característica técnica do produto, quanto na personalização de algum aspecto físico, como a cor da matéria prima.

4.2.5 Público-alvo

Para Kotler (2007), uma eficiente maneira de conquistar clientes é considerar seus anseios, perceber como usam o produto e entender quais os problemas apresentados por itens adquiridos.

Existem muitas maneiras de vender produtos, mas a empresa deve focar no seu público-alvo para estabelecer metas e objetivos claros na venda de um produto ou serviço.

As empresas devem manter o cliente sempre no topo do modelo de negócios, manterem contato, conhecê-los e atendê-los para construir o valor, satisfação e fidelização total do cliente com a organização.

O foco do público-alvo da fábrica em estudo destina-se a mercados consumidores principais:

Classe média e alta: existe um importante mercado nas classes média, média-alta e alta, pois seus poderes aquisitivos permitem escolher melhor na qualidade dos produtos.

Empresas: fabricar móveis planejados para escritórios de empresas, como o hall de entrada, as salas comerciais, as salas dos funcionários, exemplo clínicas de consultórios, hospitais, empresas públicas e privadas, etc.

4.2.6 Política de preços

O investimento para abrir um ponto de venda e uma fábrica de móveis planejados é alto, pois demanda material, ferramentas, mix de máquinas. Outra questão é que a mão-de-obra precisa ser especializada para o processo produtivo.

A política de preços utilizada pela administração da fábrica será conforme o projeto elaborado pelo vendedor e projetista, através da discriminação de materiais que serão utilizados para a fabricação do móvel, e que será estipulado preços diferenciados (por m2 ou linear), e conforme o tipo de material utilizado.

4.2.7 Abordagem da comercialização

Entende-se por área de comercialização como o local onde o empreendedor vai produzir seus bens e/ou serviços e colocá-los à disposição de seus clientes. Segundo Holanda (1986), a “parte do estudo de mercado que se refere ao movimento dos bens entre produtores e consumidores se caracteriza como o estudo da comercialização”.

Uma vez escolhido o bairro de implantação do projeto, assim o novo estabelecimento será instalado no município de São José/SC. Buscou-se um imóvel que suprisse as necessidades de atendimento da loja, sem que o custo fosse maximizado. Devemos considerar que o aluguel ou a aquisição de um terreno na localidade possui preço compatível com o orçamento da fábrica.

O município de São José conta com incentivo fiscal da Prefeitura Municipal para instalação de novos empreendimentos. A localização do município é vantajosa devido à proximidade da BR-101, e da BR-282 que liga o país de Norte a Sul, permitindo facilidade no escoamento das vendas. O acesso ao bairro será muito bom, pois a BR 101 até o ponto da fábrica já esta duplicada, e o restante já está em andamento a duplicação desta BR até o

sul do Estado, facilitando ainda mais o acesso a empresa.

Para o sucesso na venda dos produtos, a fábrica deverá identificar os desejos, anseios e necessidades dos clientes. O mix de fabricação virá de uma seleção criteriosa de arquitetos que irão fazer desta parceria uma característica de qualidade e estrutura da fábrica.

O principal canal de comercialização no segmento de móveis planejados, e que será o foco da empresa em estudo, será possuir representantes de vendas, arquitetos e decoradores especializados e treinados para fazer a venda focada no que o cliente realmente deseja.

Entre os fatores que estarão no sucesso da comercialização dos produtos da fábrica a serem buscados, é o destaque do produto com qualidade e inovação, do preço do produto seguido do serviço pós-venda.

O serviço de pós-venda estabelecido pela fábrica será feito por ligação direta ao cliente, será agendada uma visita ao local de montagem dos móveis e realizada uma vistoria na qualidade dos serviços prestados e o que deverá ser arrumado pelos montadores para que o móvel fique de acordo com o projeto e com que o cliente esperava.

A fábrica possuirá na abordagem de comercialização um site próprio na internet, para divulgar seus produtos, serviços e pós venda, e obter resultados e captar novos clientes. Serão utilizadas ainda a entrega de folder em condomínios, captação de clientes em obras por indicações de corretores e dos clientes potenciais.

4.2.8 Abordagem do Processo Produtivo

A indústria de móveis tem modificado o seu processo produtivo através de novas técnicas organizacionais, novos métodos de gerenciamento e novos métodos de trabalho, bem como através da introdução de novas máquinas, equipamentos e inovações tecnológicas, muitas vezes ocorridas em outros setores industriais e que são migrados para este setor.

A loja de móveis planejados pretende dispor de qualidade não só nos móveis, mas também na prestação dos serviços de projetos, instalação e assistência no pós venda. Assim buscará dispor de profissionais especializados para compor o ambiente, no caso o arquiteto, decorador e representante de venda.

Os projetos que serão elaborados pelo especialista, em conjunto com o cliente, serão cobrados através de um custo conforme o espaço que será utilizado. Outro fator que será utilizado e que é de fundamental importância para a visualização do produto a ser vendido pela fábrica, é no ponto de venda possuir um showroom, reformado pelo menos uma vez por ano para atrair os clientes com as novidades impostas pelo mercado.

Uma das vantagens do negócio é poder lidar com um público informado e preocupado com detalhes. Os clientes querem conhecer o material, o acabamento, o tempo de durabilidade e a garantia. Conquistá-lo parece ser uma tarefa difícil. Portanto, a empresa irá estabelecer contato com decoradores, para estes conseguirem novos clientes.

Com todas essas preocupações para se fabricar um móvel de acordo com que o cliente deseja, a empresa deverá controlar e analisar a qualidade do processo de fabricação dos móveis planejados conforme o projeto escolhido pelo cliente, que se dá através de várias etapas até o produto final acabado.

Além do processo produtivo, algumas etapas serão elaboradas antes da fabricação do produto, como captação do cliente, a elaboração do projeto, em seguida será elaborada o orçamento, após a análise e a aprovação do cliente será realizada a venda executada. Posteriormente será realizado o projeto técnico e por fim a execução pelo marceneiro, pintura e montagem.

Assim, as etapas para a fabricação de um móvel na empresa em estudo são descritas na seqüência:

a) *Corte*: abrange tanto a madeira maciça quanto os painéis, onde a matéria-prima é “partida” em formatos específicos de acordo com o seu destino, para posteriormente ser feito o acabamento.

b) *Acabamento*: etapa onde é feito o detalhamento final das peças, as rebarbas são

retiradas, o material é lixado, pintado, envernizado, polido ou feito outro tipo de revestimento, como patina, envelhecimento ou outros. Nesta etapa também tem sido difundidas inovações de máquinas e processos.

c) *Embalagem do produto*: deve ser feito com muito cuidado, para que nada aconteça com o produto já acabado. Essa é a fase de proteção do produto, para depois ser colocado no caminhão para o transporte até a casa do cliente.

d) *Montagem*: é diferenciada para cada tipo de produto produzido, indo desde a composição total do produto, quando chega ao comércio ou ao cliente na forma definitiva de uso ou, como tem sido difundida principalmente no segmento dos móveis retilíneos, a montagem é uma das fases mais importantes para o consumidor final, pois ali ficará o seu serviço com qualidade ou não, através da percepção do cliente.

A entrega e a montagem dos produtos da fábrica deverão acontecer conforme o projeto e quantidade de móveis que foram produzidos. O cumprimento dos prazos de entrega dos móveis será estipulado pela empresa de acordo com a relação da quantidade de encomendas e tamanho dos itens que irá influenciar no tempo de execução do produto final.

4.3 Análise de mercado

4.3.1 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado utilizada pela fábrica em estudo, será analisar o setor moveleiro, seu mercado alvo, seus concorrentes e elaborar uma segmentação que atenda melhor a expectativa do futuro empreendimento.

A segmentação de mercado, a idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto (KOTLER, 1993).

A necessidade maior em se segmentar um mercado está no fato de que é praticamente impossível prestar serviços excelentes a todos os clientes do mundo. Assim, McCarthy e Perreault (1997), dizem que a segmentação é colocada como um processo de agregação de pessoas com necessidades similares. Kotler (2007) por sua vez afirma que a segmentação de mercado divide um mercado em grupos diferentes de compradores com distintas necessidades e respostas.

Segmentar o mercado é dividir um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos. Os consumidores que estiverem dentro de um mesmo grupo segmentado tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing.

Ao se identificar um segmento de trabalho, deve-se identificar algumas características, como o fato de ele ser ou não diferenciável e mensurável, para que os esforços direcionados à ele não sejam dispensáveis, além disso o segmento de mercado escolhido deve ser acessível ao empreendedor e substancial, justificando os investimentos da empresa para atendê-lo.

Kotler (1993), diz que a segmentação de mercado nos mercados de consumo pode ser: *comportamental*: os consumidores são Geográfica: Envolve a localização física da demanda: país, estado, cidade, microrregião, densidade etc; *demográfica*: divide o mercado com base em características da população. Essa abordagem segmenta os consumidores de acordo com variáveis como: Idade, rendimento, sexo, tamanho da família, escolaridade, ocupação etc; *psicográfica*: referência-se ao comportamento, estilo de vida, personalidade do consumidor. divididos em grupos com base em seu conhecimento do produto, em sua atitude em relação a ele, no uso ou na resposta a ele.

Para segmentar geograficamente os clientes da fábrica, estes serão em sua maioria

Brasileiros de Santa Catarina, moradores ou freqüentadores do município de São José e da Grande Florianópolis. Mas a segmentação que melhor beneficiaria a fábrica seria a segmentação comportamental, já que a demanda será de pessoas de todos os estilos, idade e renda. Ao revés, a segmentação demográfica, por exemplo, não é aconselhável à clientela da fábrica, visto que, como comentado, a demanda por móveis planejados é altamente diversificada, ao se segmentar demograficamente poderíamos excluir consumidores em potencial.

4.3.2 Mercado Alvo

A definição do mercado-alvo ou target de uma empresa é o cerne para as principais futuras ações que um empreendimento terá, sejam elas de natureza financeira ou até mesmo relacionada à área de marketing da organização. Acerca deste assunto, Kotler (2007) fala que após a definição dos segmentos a organização pode decidir em que segmentos do mercado irá atuar, definindo um mercado-alvo através da avaliação de cada segmento e selecionar um ou mais segmentos.

Um segmento de mercado é um conjunto de clientes que tem necessidades e desejos em comum. Ao agrupar clientes semelhantes, você pode satisfazer suas necessidades específicas de forma mais eficaz. Quanto mais recursos e opções esses clientes demandam, mais razões você tem para dividi-los em grupos. Para isso, deve-se responder, basicamente, às seguintes perguntas:

Quem está comprando? Ao efetuar uma compra a proposta é que o cliente preencha um pequeno cadastro que integrará o banco de dados da fábrica. Deverão ser preenchidos dados pessoais, que contribuirá para a determinação do perfil do consumidor da fábrica. A empresa deverá identificar diferentes variáveis em função do tipo de consumidor. Para os clientes “pessoa física” é importante conhecer a idade, sexo, tamanho da família, ocupação, renda, etc. Já para clientes “pessoa jurídica” é interessante compreender o setor, o porte da empresa, número de funcionários, anos no negócio, faturamento etc.

O que está comprando? Basear a criação do segmento de negócio com base no que os clientes compram é uma alternativa que agrega valor à empresa, identificando o que cada tipo de cliente costuma comprar a fábrica poderá abordar as necessidades de cada um desses grupos. A fábrica, através de um controle de estoques de entrada e saída dos materiais, consegue catalogar historicamente os produtos que mais saíram. Dessa forma poderão trabalhar características como embalagem, design, e preço para cada grupo.

Por que está comprando? Para responder a tal questionamento faz-se indispensável trabalhar para satisfazer as necessidades dos clientes em longo prazo. A fábrica poderá, para tal, identificar o modo como seus clientes escolhem os produtos e o que eles realmente estão procurando, assim poderá criar vários segmentos de mercado baseados nos benefícios que os clientes estão procurando.

Além de a empresa se preocupar com os clientes alvo, as organizações devem se preocupar também com os seus concorrentes de venda no mercado. O público alvo da fábrica compreende todo o mercado de móveis planejados da região, do ponto de venda e da Região da Grande Florianópolis e Florianópolis.

Na relação de mercado alvo de empresas e clientes em Florianópolis, a fábrica deverá ficar atenta, pois as cidades que serão alvo forte nas vendas, possui um forte poder no turismo, classificando assim um alto poder de pessoas que vêm de fora montar seus negócios e casas aqui na região. Portanto, sabe-se que estas cidades estão em grande crescimento urbano, vários prédios residenciais e comerciais, casas sendo erguidos, assim aumentando o poder de venda nesse setor de planejados no mercado.

4.3.3 Concorrentes

A construção de marcas fortes exige um acentuado conhecimento da concorrência, que se torna cada dia mais competitivo no mercado atual. Para programar com eficiência as melhores estratégias de posicionamento de marca e serviços, as organizações devem prestar muita atenção aos concorrentes.

Assim que a empresa identificar os principais concorrentes, ela deve descobrir suas

estratégias, seus objetivos, suas forças e suas fraquezas. Toda empresa sofre ameaças de novos concorrentes, ameaças de produtos substitutos, ameaça do poder de barganha cada vez maior de seus compradores e fornecedores.

De acordo com Kotler (2007, p. 340) “pela abordagem de mercado, concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”. Por isso deve ser feito uma análise dos concorrentes e seus objetivos, muitos fatores moldam os objetivos de um concorrente, incluindo porte, histórico, administração atual e situação financeira.

Os concorrentes da fábrica em estudo são as micros e pequenas empresas moveleiras da região. Para aumentar cada vez mais sua participação no mercado de móveis planejados a fábrica deverá manter sua grande diversificação de produtos oferecidos, design e qualidade na produção.

Porém com todas essas características que agradam os clientes, os concorrentes virão com produtos, serviços e inovações para aumentar sua participação no mercado. Algumas soluções que a fábrica irá utilizar contra as empresas concorrentes será o ataque aos clientes através de propagandas com folders, ações de mala direta, contatos e parcerias com corretores no ramo de vendas de apartamentos e casas e indicações dos próprios clientes potenciais.

A competição em um determinado setor está relacionada à sua forma de organização econômica, que é constituída por cinco forças básicas (PORTER, 1999): a rivalidade interna, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de novos entrantes, e a ameaça de produtos substitutos.

Quando o assunto é sobre satisfazer a necessidade do cliente, o maior problema do negócio são as perdas. A fábrica deverá estar atenta ao giro dos produtos e ao relacionamento com os clientes. Então será preciso identificar as estratégias e os objetivos para conquistar o público-alvo e competir com seus concorrentes potenciais.

4.3.4 Localização

Foi identificado para a fábrica como potencial ponto para instalação da unidade fabril e ponto de vendas o município de São José, pois a Prefeitura deste oferece incentivos fiscais para a instalação de novos empreendimentos na região. Outro fator importante é a proximidade do município com a BR 101 conectando todo à região sul, permitindo um escoamento de vendas mais eficiente.

4.4 Tamanho e localização

A definição do tamanho que a empresa deve ter é a relação de organizar a disposição dos móveis, dos equipamentos e da linha de produção, de modo a facilitar a seqüência (fluxo) de trabalho e garantir qualidade, produtividade, bom atendimento e obtenção de lucro, evitando desperdícios.

É muito importante definir a área geográfica de atuação do negócio, ou seja, o mercado onde se localizam os clientes ou onde serão comercializados os produtos e serviços. Essa definição dará à empresa o tamanho de suas necessidades de distribuição e atendimento aos clientes, além dos recursos imprescindíveis para que os produtos e serviços cheguem ao seu destino (SEBRAE, 2004).

Como já foi focalizado, no âmbito da macro-localização, a empresa será instalada na região Sul do Brasil, estado de Santa Catarina, cidade de São José. Por objetivar um melhor atendimento aos clientes desta região, a escolha de Santa Catarina dá-se pela localização centralizada aos demais estados do sul.

Do mesmo modo, o município de São José foi escolhido por questões fiscais (incentivo da prefeitura para instalação de novos empreendimentos), conhecimento pleno da região por parte do empreendedor responsável e proximidade da BR-101 e BR-286, o que facilita o escoamento da produção.

A fábrica necessitará de um espaço com frente comercial, onde se estabelecerá o ponto de venda e uma área reservada ampla para a fabricação e armazenamento de insumos.

O ponto comercial (Showroom) requer uma área pequena, de aproximadamente 100

metros quadrados. Já a unidade fabril necessitará uma área de 840 metros quadrados dividida em três diferentes ambientes:

Linha de produção – local onde ficarão todos os equipamentos e maquinário utilizados na fabricação, este ambiente deverá ter 785 metros quadrados.

Estoque – local onde ficarão armazenados os materiais para produção do móvel. Este ambiente deverá ter 15 metros quadrados.

Escritório – local onde será feito todo o controle administrativo da empresa, restrito ao gestor e/ou colaboradores por ele designado. Este ambiente deverá ter 40 metros quadrados

Com uma boa definição da área geográfica e o mercado onde está localizada, a fábrica poderá ter a dimensão das necessidades de distribuição, atendimento aos clientes e o tamanho que precisará para ter uma linha de produção que se adapte a realidade da empresa.

4.5 Projeções financeiras

As projeções para o volume de produção dos móveis estão baseadas em séries históricas da experiência no ramo de móveis planejados pela aluna. Existe uma sazonalidade a demanda devido as seguintes fatores: meses de dezembro, janeiro e fevereiro - queda da demanda devida ao período de férias e festas de final de ano (natal, final de ano e carnaval); e os clientes preferem gastar seu dinheiro com viagens, festas e presentes e também por não estarem em seu domicílio; meses de maio a agosto - há um aumento da demanda devido ao maior número de pedidos para que a fabricação e a montagem possam ficar prontas até o final do ano.

As projeções de crescimento estão calcadas nas políticas de divulgação e disseminação dos diferenciais competitivos da fábrica. Por ter no primeiro e segundo ano de atividades uma base produtiva menor, justifica-se uma alavancagem de 35% e 40% no terceiro ano. Depois há uma estabilização.

Tabela 1 - Projeção do volume de produção

Item	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Cozinha	9	9	11	11	11
Quarto Casal	2	2	3	3	3
Quarto Solteiro	1	1	2	2	2
Closet	5	5	8	8	8
BWC	7	7	10	10	10
Home	5	5	7	7	7
Área de serviço	7	7	10	10	10
Total	36	36	51	51	51

O Plano financeiro demonstra todos os dados necessários para a compreensão do investimento inicial, das projeções de vendas, da capacidade de produção da empresa, dos investimentos posteriores para aumento da produção, dos demonstrativos contábeis e dos índices financeiros necessários para uma melhor análise da viabilidade do negócio.

4.5.1 Investimentos físicos totais

Na análise financeira devem-se estimar os investimentos, custos operacionais, custos administrativos e receitas do futuro negócio para, então, analisar e calcular os resultados que a empresa deverá gerar. O objetivo desta tabela é analisar e estimar o total de recursos necessários à implantação do negócio.

Os investimentos físicos são designados à compra de bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, veículos, móveis e utensílios, equipamentos de informática e obras civis. Ou seja, destinam-se à aquisição de ativos para o negócio.

Tabela 2 - Investimento Físico Total

Item	Valor (R\$)
Software	R\$ 4.000,00
Móveis e Reformas	R\$ 4.300,00
Carro	R\$ 35.000,00
Computador	R\$ 4.800,00
Equipamentos	R\$ 30.000,00
Total	R\$ 78.100,00

O Software a ser utilizado será totalmente customizado a realidade da Fábrica, para que atenda o perfil desejado para a execução da excelente qualidade dos projetos que custará em torno de R\$ 4.000,00.

O automóvel orçado é da montadora Chevrolet no valor de R\$ 35.000,00, o qual possuiu as características ideais para o transporte e entrega dos materiais para clientes próximos a empresa. Sua escolha é devida ao tamanho ideal para o transporte dos materiais.

4.5.2 Custos fixos

Os custos fixos são simples de reunir, determinar e visualizar, assim como também mais simples de mensurar.

Os custos fixos são aqueles cuja variação não é afetada pelo volume total de produção ou de vendas da empresa, mas relacionados com o tempo. Assim os custos fixos permanecem os mesmos independentes da produção e das vendas. Custos fixos se mantêm constantes, não importa a variação sofrida pelas receitas da empresa. Abaixo estão descritos os custos fixos relevantes ao projeto:

Tabela 3 - Custos Fixos

Item	Valor (R\$)
Funcionário Administrativo	R\$ 1.500,00
Encargo Sociais	R\$ 1.005,00
Pró-Labore	R\$ 2.500,00
Encargo Sociais	R\$ 375,00
Telefone	R\$ 360,00
Manutenção (máquinas)	R\$ 300,00
Seguro	R\$ 250,00
Aluguel	R\$ 2.500,00
Despesas de Escritório	R\$ 200,00
Outros	R\$ 200,00
Total (mês)	R\$ 9.190,00
Total (ano)	R\$ 110.280,00

Custos fixos são aqueles cujos valores são os mesmos qualquer que seja o volume e produção da empresa. É o caso, do aluguel da fábrica. Este será cobrado pelo mesmo valor qualquer que seja o nível de produção, inclusive no caso da fábrica nada produzir.

4.5.3 Custos variáveis

Os custos variáveis são os mais importantes e os de maior participação em um

negócio sadio. Como os custos variáveis variam com o volume de produtos e serviços vendidos, para calculá-los deve-se considerar a produção total estimada para cada mês de atividade da empresa.

O sistema de recolhimento utilizado pela empresa será através do Simples (Sistema Unificado de Pagamento de Impostos e Tributos, do Governo Federal) e já é disponível em vários estados também para os impostos estaduais, que é semelhante ao do Lucro Real, unifica vários impostos e contribuições sobre a mesma rubrica, com a mesma data de recolhimento mensal.

A projeção para o aumento do número de funcionários na produção está de acordo com a evolução do nível de produção. Os custos variáveis analisados para a abertura da fábrica foram os custos de mão de obra da produção, os custos unitários de materiais diretos, outros custos diretos de produção.

Tabela 4 - Custo de mão-de-obra da produção

Item	Semestre I	Semestre II	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Funcionários (marceneiro)	3	5	5	5	7	7
Funcionários (aux. marc.)	3	5	5	5	7	7
Salários totais	R\$ 5.400,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 12.600,00	R\$ 12.600,00
Encargos Totais	R\$ 3.618,00	R\$ 6.030,00	R\$ 6.030,00	R\$ 6.030,00	R\$ 8.442,00	R\$ 8.442,00
Total (mês)	R\$ 9.018,00	R\$ 15.030,00	R\$ 15.030,00	R\$ 15.030,00	R\$ 21.042,00	R\$ 21.042,00
Total (semestre)	R\$ 54.108,00	R\$ 90.180,00	R\$ 90.180,00	R\$ 90.180,00	R\$ 126.252,00	R\$ 126.252,00
Total (ano)	R\$ 108.216,00	R\$ 180.360,00	R\$ 180.360,00	R\$ 180.360,00	R\$ 252.504,00	R\$ 252.504,00

Na tabela 5 foram descritos o valor de cada item produzido e o valor total, gastos somente com a matéria prima que compõe estes itens.

Tabela 5 - Custos Unitários de Materiais Diretos

Item	Valor (und)
Cozinha	R\$ 9.881,25
Quarto Casal	R\$ 9.987,50
Quarto Solteiro	R\$ 5.950,00
Closet	R\$ 8.712,50
BWC	R\$ 1.242,70
Home	R\$ 4.356,25
Área de serviço	R\$ 1.306,45
TOTAL	R\$ 15.617,90

Para se chegar a esses valores da tabela 5, foi realizada uma relação dos principais materiais utilizados para a fabricação de um móvel, a quantidade de matéria-prima utilizada, chegando ao valor total de cada item.

Na tabela 6 será descrito a relação dos materiais e suas quantidades para a fabricação de uma cozinha, mostrando assim como se chegou ao valor total de R\$ **9.881,25** (item – cozinha).

Tabela 6 - Relação dos Materiais, Quantidades e Valor Total

Materiais	Valor Unitário	Qtidade Utilizada	Valor total
Batente de silicone - Hafele	R\$ 10,45	3	R\$ 31,35
Cola Fórmica	R\$ 130,70	4	R\$ 522,80
Corrediças	R\$ 7,30	25	R\$ 182,50
Dobradiças	R\$ 7,32	60	R\$ 439,20
Fita de borda	R\$ 21,70	10	R\$ 217,00
Fórmicas	R\$ 47,80	10	R\$ 478,00
MDF	R\$ 155,30	16	R\$ 2.484,80
Parafusos	R\$ 13,55	220	R\$ 2.981,00
Silicone	R\$ 15,55	2	R\$ 31,10
Catalizador	R\$ 290,00	2	R\$ 580,00
Plástico bolha	R\$ 47,90	2	R\$ 95,80
Primer	R\$ 112,90	2	R\$ 225,80
Textura	R\$ 55,00	3	R\$ 165,00
Thinner	R\$ 110,00	2	R\$ 220,00
Verniz	R\$ 75,00	2	R\$ 150,00
Outros (aramados, vidros, espelhos, iluminação)	R\$ 1.096,80	0	R\$ 1.076,90
TOTAL	R\$ 2.197,27	363	R\$ 9.881,25

Para a realização da fabricação de todos os produtos e o funcionamento geral da fábrica são necessários controlar itens básicos para a sobrevivência da empresa, como energia elétrica, água e despesas em geral, citados na tabela 7 que segue abaixo:

Tabela 7 - Outros Custos Diretos de Produção

Item	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Energia Elétrica	R\$ 9.600,00				
Água	R\$ 600,00				
Outros	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Total (mês)	R\$ 10.800,00	R\$ 10.800,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00
Total (semestre)	R\$ 64.800,00	R\$ 64.800,00	R\$ 66.000,00	R\$ 66.000,00	R\$ 66.000,00
Total (ano)	R\$ 129.600,00	R\$ 129.600,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00

A estimativa com gastos em energia elétrica é de R\$ 9.600,00 por ano, considerando o consumo médio de microondas, geladeira, computador, iluminação interna e maquinário.

A estimativa com gastos em água será da ordem de R\$ 600,00 por ano, considerando o pouco uso, pois os materiais não necessitam ser lavados. A estimativa com outros gastos em média de R\$ 600,00 por ano, incluindo materiais de limpeza, e imprevistos.

4.5.4 Custo unitário de produção

Os custos unitários de produção demonstrados na tabela 8, segue o padrão de utilizar os custos fixos da tabela 3 e os custos variáveis das tabelas 4, 5 e 7 dividindo os valores totais pela produção dos itens da fábrica de cada ano descritos na tabela 1.

Tabela 8 - Custo Unitário de Produção

item	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Rateio do Custo Fixo	R\$ 3.063,33	R\$ 3.063,33	R\$ 2.162,35	R\$ 2.162,35	R\$ 2.162,35
Custo Unit. de Mão-de-Obra	R\$ 5.010,00	R\$ 5.010,00	R\$ 3.536,47	R\$ 3.536,47	R\$ 7.014,00
Custo Unitário de MD	R\$ 187.414,80				
Custo Unitário de Outros MI	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 2.588,24	R\$ 2.588,24	R\$ 2.588,24
Total	R\$ 199.088,13	R\$ 199.088,13	R\$ 195.701,86	R\$ 195.701,86	R\$ 199.179,39

4.5.5 Preço de venda

Para a fabricação de um móvel foi elaborada uma formação do preço de venda calculada com 15% em cima dos custos unitários de materiais diretos citados na tabela 5. Esses 15% estão somando a percentagem das comissões pagas ao vendedor e ao projetista. Portanto no preço final de venda do produto, inclui os custos dos materiais utilizados e as comissões pagas aos funcionários que realizaram a venda.

Tabela 9 - Formação do Preço de Venda

Cozinha	R\$ 11.625,00
Quarto Casal	R\$ 11.750,00
Quarto Solteiro	R\$ 7.000,00
Closet	R\$ 10.250,00
BWC	R\$ 1.462,00
Home	R\$ 5.125,00
Área de serviço	R\$ 1.537,00
Total	R\$ 6.964,14

Foram também utilizados no cálculo peso 2 aos itens mais vendidos durante o ano, peso 1 nos demais itens. Assim, tendo um total de R\$ 60.578,45 sobre a formação do preço de venda de todos os itens fabricados na empresa.

4.5.6 Comercialização

A tabela 10 mostra a estimativa com gastos em divulgação que será de R\$ 605,78 ao mês, o que corresponde a 1% do faturamento.

Tabela 10 - Custo de Comercialização

Percentual sobre a Receita Operacional		
item	%	R\$
Divulgação	1,0%	R\$ 605,78
Impostos	12,0%	R\$ 7.275,47
Total (CC)	13,0%	R\$ 7.881,26

O sistema de recolhimento utilizado pela empresa será através do Simples, como a sua Receita bruta é de R\$ 2.180.824,36 reais, a alíquota utilizada nesse sistema é de 12,0% (inclui os seguintes impostos: IRPJ, CSLL, COFINS, Pis/Pasep, INSS, ICMS e IPI).

4.5.7 Projeção da receita operacional

A próxima tabela mostra a receita ano a ano da empresa, as projeções de receitas operacionais foram realizadas a partir da premissão de que toda a produção seja 100% vendida.

Tabela 11 - Projeção de Receitas Operacionais

Item - móveis produzidos	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Preço de venda (R\$)	R\$ 60.578,45				
Quantidade vendida ano	36	36	51	51	51
Total (R\$)	R\$ 2.180.824,36	R\$ 2.180.824,36	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18
TOTAL GERAL (R\$)	R\$ 2.180.824,36	R\$ 2.180.824,36	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18

4.6 Fluxo de caixa

Com o objetivo de idealizar um cenário pessimista, de maneira que o recebimento das vendas não sejam 100% a vista ou antecipadas, conforme explicitado no decorrer do projeto, está sendo apresentado um cenário em que 30% da vendas serão pagas a vista, 25% com recebimento em 30 dias, 25% com recebimento em 60 dias e 20% com recebimento em 90 dias.

A seguir estão listadas todas as saídas (despesas e custos fixos) que serão deduzidas das entradas (vendas realizadas), para se chegar ao saldo total de cada mês.

Tabela 12 - Fluxo de Caixa

Fábrica	Anos				
	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	R\$ (613.920,61)	R\$ 3.220,74	R\$ 939.037,91	R\$ 2.437.731,32	R\$ 3.864.280,72
ENTRADAS (1) - N.6	R\$ 1.154.019,56	R\$ 2.180.824,36	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18
. Vendas a vista (30%)	R\$ 654.247,31	R\$ 2.180.824,36	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18
. Vendas 30 dias (25%)	R\$ 499.772,25				
. Vendas 60 dias (25%)	R\$ 454.338,41				
. Vendas 90 dias (20%)	R\$ 302.892,27				
SAÍDAS (2)	R\$ 1.150.798,82	R\$ 1.245.007,19	R\$ 1.590.807,78	R\$ 1.662.951,78	R\$ 1.662.951,78
. Estoque Materiais Diretos	R\$ 562.244,40	R\$ 562.244,40	R\$ 796.512,90	R\$ 796.512,90	R\$ 796.512,90
. Salários (mão-de-obra direta)	R\$ 144.288,00	R\$ 180.360,00	R\$ 180.360,00	R\$ 252.504,00	R\$ 252.504,00
. Outros Custos Diretos	R\$ 64.800,00	R\$ 129.600,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00
. Impostos	R\$ 261.917,01	R\$ 261.917,01	R\$ 371.049,09	R\$ 371.049,09	R\$ 371.049,09
. Divulgação	R\$ 7.269,41	R\$ 605,78	R\$ 605,78	R\$ 605,78	R\$ 605,78
. Custos Fixos	R\$ 110.280,00				
RESULTADO DO PERÍODO	R\$ 3.220,74	R\$ 935.817,17	R\$ 1.498.693,41	R\$ 1.426.549,41	R\$ 1.426.549,41
SALDO ATUAL	R\$ 3.220,74	R\$ 939.037,91	R\$ 2.437.731,32	R\$ 3.864.280,72	R\$ 5.290.830,13

Segundo a planilha, a empresa gera bons resultados já a partir do segundo ano de funcionamento.

4.7 Projeção de resultados operacionais

Através da tabela citada abaixo, mostra a viabilidade econômica do projeto, Pode-se observar que, mesmo com alteração na demanda pelos produtos, os resultados obtidos ainda são bastante confortáveis.

Os dados foram conseguidos primeiramente calculando a receita total e os custos variáveis, e posteriormente aplicando esses números nas respectivas fórmulas já vistas neste capítulo (diminui os custos variáveis da receita operacional, chegando ao lucro líquido total anual).

Tabela 13 - Projeções de Resultados Operacionais

Discriminação	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Receita Operacional	R\$ 2.180.824,36	R\$ 2.180.824,36	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18	R\$ 3.089.501,18
Custo Fixo	R\$ 110.280,00	R\$ 110.280,00	R\$ 110.280,00	R\$ 110.280,00	R\$ 110.280,00
Custo Variável - Mão-de-Obra Produção	R\$ 180.360,00	R\$ 180.360,00	R\$ 180.360,00	R\$ 252.504,00	R\$ 252.504,00
Custo Variável Materiais Diretos	R\$ 562.244,40	R\$ 562.244,40	R\$ 796.512,90	R\$ 796.512,90	R\$ 796.512,90
Custo Variável - Outros Custos	R\$ 129.600,00	R\$ 129.600,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00
Custo Variável - Comercialização Imposto	R\$ 261.917,01	R\$ 261.917,01	R\$ 371.049,09	R\$ 371.049,09	R\$ 371.049,09
Custo Variável - Comercialização Divulgação	R\$ 605,78	R\$ 605,78	R\$ 605,78	R\$ 605,78	R\$ 605,78
Lucro Líquido Anual	R\$ 935.817,17	R\$ 935.817,17	R\$ 1.498.693,41	R\$ 1.426.549,41	R\$ 1.426.549,41

O lucro gerado permita que sejam feitos investimentos para o crescimento da produção e em marketing, onde serão estudadas as melhores formas de divulgação, para alavancar a comunicação da marca e venda dos produtos, pelos melhores preços.

4.8 Projeção do investimento inicial total

Os investimentos físicos são destinados à compras de bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, veículos, móveis e utensílios, isto é, destina-se a aquisição de ativos para o negócio. Sabendo que será necessário um investimento inicial para a implantação do empreendimento, é interessante que se tenham recursos próprios para esse montante.

Tabela 14 - Investimento Inicial Total

Investimento Físico Total	R\$	78.100,00
Investimento Financeiro Total	R\$	(28.933,62)
Investimento Inicial Total	R\$	107.033,62

O investimento financeiro total refere-se às despesas obtidas no fluxo de caixa que a empresa vai ter no primeiro mês de abertura do negócio. Para obter qual será o investimento inicial necessário foi somado o valor do investimento financeiro, mais o investimento físico total, totalizando R\$ 107.033,62 de investimento inicial para o projeto.

4.9 Análise do investimento

4.9.1 Payback Descontado

Tabela 15 - Payback Descontado

PBD =	1,16	ou ~ =	1 ano e 16 meses
--------------	-------------	---------------	-------------------------

Tabela 16 – VPL

Ano	Capitais	Valor Presente	Saldo Devedor
0	R\$ (107.033,62)	R\$ (107.033,62)	R\$ (107.033,62)
1	R\$ 3.220,74	R\$ 2.683,95	R\$ (104.349,67)
2	R\$ 939.037,91	R\$ 652.109,65	R\$ 547.759,98
3	R\$ 2.437.731,32	R\$ 1.410.724,14	R\$ 1.958.484,12
4	R\$ 3.864.280,72	R\$ 1.863.561,30	R\$ 3.822.045,42
5	R\$ 5.290.830,13	R\$ 2.126.265,97	R\$ 5.948.311,39

4.9.2 Índice de Lucratividade

De acordo com o item acima, foi feito o calculado para achar o Índice de Lucratividade o Valor Presente dividido pelo investimento, totalizando em R\$ 56,57 o lucro do projeto. O projeto é bastante viável de acordo com o índice de lucratividade

4.9.3 VPL

O Valor presente líquido do projeto totaliza em torno de R\$ 5.948.311,39, tornando-se assim atrativo para o projeto ser viabilizado.

4.9.4 TIR

A TIR deve ser superior a Taxa Mínima de Atratividade de 20 % a.a. para tornar o projeto viável e atrativo. A TIR calculada conforme os valores da tabela 13 é de 315%, portanto como a TIR é maior que a taxa de atratividade, o projeto é economicamente atrativo.

4.9.5 Considerações gerais

Através de todos os métodos de análise de investimento calculados acima foi demonstrado que o projeto apresenta perspectivas sólidas de sucesso e capacidade de recuperação do investimento bem como geração de ganhos adicionais.

4.10 Plano de marketing

Com o intuito de obter um instrumento gerencial que auxilie na identificação de oportunidades, na busca de obter e manter posições desejadas no mercado além de proporcionar melhoria na efetividade, foi desenvolvido o seguinte plano de marketing.

4.10.1 Formulação dos objetivos e metas

Como a empresa em estudo quer obter sucesso de vendas e no empreendimento, o empreendedor deve estabelecer quais as metas e os objetivos para conquistar seus clientes. Abaixo serão listados os objetivos e metas que a fábrica apresentará no seu planejamento.

4.10.1.1 Missão

Oferecer solução em mobiliários que possam superar as expectativas dos clientes, utilizando matérias-primas de ótima qualidade, com designers ousados e criativos, com o comprometimento de seus colaboradores desde a execução do projeto, produção e montagens de seus produtos.

4.10.1.2 Visão

Ser uma empresa que seja referência em sua área de atuação, na qualidade de seus produtos e atendimento ao cliente, fazendo com que sua marca seja sempre lembrada como sinônimo de competência e qualidade

4.10.1.3 Objetivos e Metas

O objetivo proposto no plano de marketing para a empresa é:

“Abertura de uma nova unidade fabril, com venda direta ao consumidor, no município de São José, no ano de 2008”.

4.10.2 Formulação das estratégias

As estratégias de marketing serão feitas em cima dos “4 P’s” – Produto, preço, praça e promoção.

a) Quanto ao Produto

Estratégia A: Aperfeiçoar os produtos e serviços, personalizando as suas características as necessidades específicas de cada cliente.

b) Quanto ao Preço

Estratégia B: Venda dos produtos conforme o projeto através de cheques e dinheiro.

c) Quanto à Praça

Estratégia C: Estudar formas de obter vantagens competitivas advindas da localização privilegiada.

d) Quanto à Promoção

Estratégia D: Divulgação da empresa em canais de comunicação coerentes com o perfil dos clientes de interesse da empresa (sites, folder, boca-a-boca).

5 Descrição, Análise e Proposta

O projeto aqui apresentado consiste em um conjunto de pesquisas sucessivas com

estudos teóricos e empíricos, tendo por objetivo proporcionar uma posição ao empreendedor, quanto à viabilidade do projeto.

Através do que foi exposto ao longo do trabalho, pode-se considerar o resultado do projeto viável e além, muito satisfatório, já que todos os dados econômicos e financeiros conseguidos se mostram adequados para implantação.

O conjunto de software, móveis, reformas, computadores e equipamentos permitem que a empresa seja operada com capacidade maior à inicial com o valor de R\$ 78.100,00 que pode ser utilizada no futuro, em acordo com o crescimento da demanda.

A escolha da localização, no município de São José, se revela bastante promissora. Primeiro por ser uma cidade onde a movimentação, em virtude da crescente demanda ao local é bem grande. A cidade está se tornando junto com o município de Florianópolis uma econômica forte do local. O ponto está localizado em lugar específico, pois está perto da BR e de municípios em crescimento, onde capta o deslocamento de vários habitantes das proximidades.

Através do fluxo de caixa pode se analisar que o primeiro ano da fábrica terá prejuízo devido ao pequeno número de vendas e produção, mas com o decorrer do ano e nos próximos anos a empresa poderá aumentar suas vendas e, conseqüentemente, sua produção.

A empresa em princípio deverá conter um empréstimo no valor de R\$ 107.033,62 no início do projeto, devido aos investimentos físicos totais que ficaram em torno de R\$ 78.100,00 e sobre o investimento financeiro que ficou em R\$ 28.933,62 negativo, devido ao primeiro mês gerar prejuízo. Mas conforme foi elaborada uma análise de investimento foi verificado que no segundo já será recuperado o que foi pedido de empréstimo.

Em suma, pode-se afirmar que se trata de um projeto técnico, econômico e financeiramente viável, desde que as condições de mercado permaneçam semelhantes às aqui apresentadas.

6 Considerações Finais

É de grande importância fazer um planejamento antes de montar o negócio para verificar as chances de se manter e obter sucesso no mercado. Com o negócio em andamento, o plano é importante para controlar e verificar suas necessidades, para que possam ser realizadas modificações e novos investimentos, acompanhando as transformações de um mercado que está cada vez mais repleto de mudanças e inovações.

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão, a qual serve para planejar, organizar, estruturar e controlar a empresa, com a finalidade de estudar e avaliar sua viabilidade econômica, técnica, financeira, administrativa e jurídica.

Neste trabalho, foi realizada a elaboração do plano de negócios para a abertura de uma fábrica de móveis planejados, onde se estudou, passo a passo, as condições da empresa e como esta vai exercer e desenvolver suas funções no mercado.

Foram traçadas as diretrizes para o negócio, um caminho a ser seguido pela empresa, para que esta consiga alcançar seus objetivos. Com as estratégias de administração e de marketing procurou-se tornar a empresa mais competitiva, buscou-se o conhecimento acerca das oportunidades e ameaças do negócio, a fim de conseguir, através das estratégias, superar ou minimizar as ameaças e aumentar as vantagens do empreendimento.

O planejamento da unidade fabril e o ponto comercial da fábrica mostram que sua capacidade máxima de produção gira em torno de 7 itens, sendo necessário um investimento de R\$ 107.033,62 reais, para colocá-la em ação.

Em 2008 com a abertura da empresa, esta terá prejuízo ao iniciar suas atividades. Porém já passa a gerar lucro crescente a partir de 2009 .

À partir de 2010 a empresa já pode passar a fazer novos investimentos em sua unidade fabril, para aumentar sua capacidade de produção. As projeções que foram realizadas mostram que é um negócio lucrativo e com grandes chances de sucesso.

Este estudo poderá servir para a efetivação do empreendimento, onde será possível fazer uma análise comparativa dos resultados e escolher a melhor alternativa de

investimento.

Referências Bibliográficas

- ACKOFF, L. R. **Planejamento empresarial**. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial**. Atlas, São Paulo, 1990
- BERNARDI, L.A. Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.
- BIRLEY,S; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo – Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Sarava, 2005.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo corporativo, como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J. C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.
- HOLANDA, N. **Planejamento e projetos**. 12 ed. Rio de Janeiro: UFC, 1986.
- KOTLER, P.; AMSTRONG, G. **O marketing e a sociedade: Responsabilidade Social e Ética no Marketing**. In: _____. Princípios de Marketing. 5ª ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo. Atlas: 2007
- MARCELLINI, D. **Manual prático de marcenaria**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, [19--]. 277 p.
- MARTINS, M.F. **Qualificação e desenvolvimento de fornecedores e o aprimoramento da qualidade industrial: conceitos e estudo de casos**. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - EAESP, Fundação Getúlio Vargas.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta, São Paulo: Atlas S. A, 1996.
- MCCLELLAND, D. **Business drive and national achievement**. Harvard Business Review, July-August, 1962, p.99-112.
- MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. Jr., **Marketing essencial: uma Abordagem Gerencial e Global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MENEZES, R. **Uma metodologia para boas práticas de formação empreendedora**. Curitiba: Cobenge, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro. Campus: 1999.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. USA: Harper, 1984.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pesquisa: IPGN**, fevereiro de 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 26 abr. 2008, 16:35:12.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**. 7 ed. Porto Alegre: Sagra, 1998