

# PROPOSTA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA FRANQUIA DE LAVANDERIA

**Guilherme Carvalho Batista**

Graduado 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: [quizzaum@gmail.com](mailto:quizzaum@gmail.com)

**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](mailto:fabianoraupp@hotmail.com)

## Resumo

O objetivo do estudo consistiu em propor um plano de negócios para abertura de uma franquia de lavanderia na cidade de Florianópolis/SC. Inicialmente foi realizada uma análise do setor de lavanderias no contexto municipal, estadual e nacional. Foram identificados os concorrentes, bem como as necessidades legais e gerenciais para abertura do empreendimento. A base estratégica corporativa foi elaborada para definir a identidade cultural e estratégica da lavanderia, como também planos de marketing, recursos humanos, operações e financeiro. O negócio foi considerado viável, além de uma grande oportunidade em virtude de um mercado crescente e da necessidade de um serviço diferenciado de lavanderias na região universitária de Florianópolis.

**Palavras-chave:** plano de negócios, franquia, lavanderia.

## Proposal of a Business Plan for Opening a Laundry Service Franchise

### Abstract

The goal of the study was to propose a business plan for opening a laundry service franchise in Florianópolis/SC. Initially an analysis of the laundries sector was conducted in the local, state and national context. Competitors were identified, and also the legal and managerial requirements for opening the enterprise. The corporate strategic basis was developed to define the strategic and cultural identity of the laundry, as well as marketing plans, human resources, operations and finance. The business was considered viable, besides being a great opportunity due to the continuous growth of the market and the need for differentiated laundry services in the university area of Florianópolis.

**Keywords:** business plan, franchise, laundry.

## 1 Introdução

O empreendedorismo propriamente dito passou a ter destaque no Brasil a partir da década de 1990 (DORNELAS, 2001), em virtude da abertura da economia e a consequente criação de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Através da intermediação de ambas organizações, incumbidas de fortalecer a importância do ato de empreender, o Brasil é lugar de destaque nos estudos do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) – maior estudo independente do mundo sobre a atividade empreendedora, atualmente coordenado universalmente pela London School (Inglaterra) e Babson College (Estados Unidos), e no Brasil liderado pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

(IBPQ). Constatou-se que o brasileiro é o povo mais empreendedor no G20 e também dos BRIC's, investindo 10.000 reais em média para abertura de novos negócios e vislumbrando cada vez mais oportunidades para virar patrão (Revista EXAME 2011 *apud* GEM 2010). Diante de todos esses indicadores positivos, torna-se estimulante o ato de empreender no Brasil.

Nada disso seria possível, porém, sem a presença da figura do empreendedor, o qual se utiliza de diversos valores, conhecimentos e atitudes para buscar liderar novos e expandir fronteiras, além da manutenção dos mesmos de modo a buscar a melhoria contínua e a adaptação constante às mudanças do ambiente externo e do mercado. Dessa forma, ao conceitar o empreendedor, Schumpeter (1982) utiliza-se das seguintes palavras:

O empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente sobrepondo-se aos antigos métodos ineficientes e mais caros.

Dornelas (2001) inclusive cita que o empreendedor possui iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente econômico aonde vive; e por fim, aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

No intuito de minimizar os riscos e a tentativa falha e ineficiente da ação empreendedora, enaltece-se a importância e indispensabilidade de um plano de negócios, documento precioso com um leque de informações vitais à sustentabilidade e manutenção do novo negócio, o qual, ao unir-se ao *feeling* e a intuição do agente empreendedor, forma uma aliança fortíssima. Dornelas (2001) sintetiza e reforça a vitalidade do plano de negócios:

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

Siegel e Schultz (*apud* ERNST e YOUNG, 1991) corroboram o conceito de Dornelas (2001) no que tange às então denominadas três funções do Plano de Negócios, sob uma explicação completa e abrangente:

Um plano de negócios serve a três funções. Em primeiro lugar, ele é um plano que pode ser usado para desenvolver ideias a respeito de como o negócio deve ser conduzido. É uma oportunidade para refinar estratégias e “cometer erros no papel” em lugar de na vida real, examinando a empresa sob todos os pontos de vista, tais como o mercadológico, o financeiro e o operacional. Em segundo lugar, um plano de negócios é uma ferramenta retrospectiva, em relação à qual o empresário pode avaliar o desempenho atual de uma empresa ao longo do tempo. A terceira razão é aquela da qual as pessoas se lembram em primeiro lugar, isto é, levantar dinheiro. A maior parte dos financiadores ou investidores não colocará dinheiro em uma empresa, sem antes ver um plano de negócios. Contam-se histórias de reuniões de empreendedores ensandecidos e capitalistas de risco ávidos, os quais rabiscam algumas projeções em um guardanapo molhado, apertam-se as mãos e tornam-se “parceiros” em uma empresa de tecnologia de ponta. Tudo isso não passa de mito.

Ciente de suas responsabilidades, valores e competências, o empreendedor deve então, sob o alicerce do plano de negócios, ingressar na jornada de liderar, coordenador, planejar e coordenar um novo empreendimento, ciente dos riscos, porém ciente inclusive de seu potencial, visão e conhecimento, para o alcance de um crescimento equilibrado e sustentável.

Neste contexto, formulou-se o seguinte problema de estudo: Quais procedimentos devem ser levados em consideração na elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma lavanderia? Para tanto, tem-se como objetivo apresentar uma proposta de plano de negócios para a abertura de uma franquia da lavanderia bairro Trindade, Florianópolis/SC.

O ato empreendedor requer pró-atividade, preparo, equilíbrio e, principalmente, planejamentos eficientes e eficazes (STONER, FREEMAN, 1999), seja para condicionar sua postura como líder, gestor e maestro de certa organização, como para determinar os rumos e o destino de sua obra-prima. Corroborando a indispensabilidade do planejamento, Peter Drucker (1975) afirma:

O Planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O Planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.

Não é curioso, portanto, o que nos mostram as estatísticas: cerca de 50% das empresas recém-criadas se mantêm no mercado por no máximo 03 anos, posteriormente indo à falência (SEBRAE, 2009). Faltam preparo e planejamento, sendo que gerir pelo simples *feeling de mercado* não mais se aplica à atualidade, representada por mudanças contínuas e constantes, voraz concorrência e disputa por maior *market-share* nos mais diversos mercados e segmentos de mercado.

Diante dessa realidade encontra-se a cidade de Florianópolis, com acentuado crescimento no setor de prestação de serviços, na utilização das lavanderias, e inclusive, em contrapartida, no número de lavanderias informais e não regulamentadas, prejudicando as até então presentes no mercado. Segundo informativo da SINDLAV (Sindicato das Lavanderias do Rio Grande do Sul), com respeito às discussões vigentes no Encontro das Lavanderias da Região Sul, grandes barreiras e os entraves ao desenvolvimento do setor são informalidade e a capacitação da mão-de-obra. Quando for necessário maior capacitação, maior a dificuldade de reprodução das atividades, portanto, teoricamente, menor a informalidade. Paralelamente, considera-se então a criação de uma franquia de lavanderia no bairro Trindade, Florianópolis/SC, região tipicamente universitária, cuja demanda é alta por serviços desta natureza, dada a rotina cada vez mais atribulada, atarefada, de estudos e trabalho, como também da supervalorização da remuneração faxineiras/diaristas/empregadas e do prazo extenso de entrega das roupas lavadas requerido pelas lavanderias informais, estimulando a procura por lavanderias que lhe entreguem no menor tempo possível, com agilidade e praticidade.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Ambiente externo**

#### **2.1.1 A quebra de paradigma do ambiente externo**

Durante séculos as organizações empresariais estiveram devidamente protegidas pela estabilidade e previsibilidade no tocante ao ambiente externo. As mudanças não eram substanciais e havia baixa interação da organização com o meio em que ela estava envolvida. Entretanto, é fato que as empresas encontram-se a todo o momento se relacionando com diferentes atores que têm uma influência direta ou indireta no negócio, portanto constituindo um sistema aberto, confirmado pela Teoria Geral dos Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy.

As mudanças passaram a fazer parte com maior frequência do processo de tomada de decisão nas organizações, e a importância da análise do ambiente externo tornou-se prática recorrente no meio, ilustrado pelo pensamento de Stoner e Freeman (1999, p.46): “Hoje em dia, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas.”

A maximização do lucro era o foco das organizações, antigamente, a todo e qualquer custo. Agora as organizações devem se responsabilizar não somente por isso, mas também pela diversa gama de stakeholders – os grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte de uma organização (STONER e FREEMAN, 1999, p.46).

Com as mudanças ocorridas no cenário de negócios, o estudo e análise do ambiente

externo das organizações ganhou força. Compreender o que está ocorrendo além dos limites da organização tornou-se mais que uma necessidade, mas uma questão de sobrevivência.

Feita essa contextualização acerca da importância do ambiente externo para as organizações, é de grande valia trazer esse assunto para a realidade do trabalho que está sendo elaborado, um plano de negócios para a abertura de um novo empreendimento.

Apesar de fisicamente o negócio ainda não estar concebido, o estudo e análise do ambiente externo é fundamental para a tomada de decisão dos empreendedores. Nesse sentido, uma análise detalhada de todos esses fatores externos levará basicamente a identificação de duas situações: oportunidades e ameaças. “Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades” (KOTLER, 2006, p.50).

### 2.1.2 Ambiente externo – ação direta

Uma empresa está o tempo todo se relacionando com o meio, trocando informações, buscando recursos fora – os chamados *inputs* – transformando-os e em seguida os envia novamente ao mercado, em forma de produtos ou serviços – denominados *outputs*.

Dessa forma, as organizações captam insumos (matéria-prima, dinheiro, mão-de-obra e energia) no ambiente externo, transformam-nos em produtos ou serviços, e em seguida mandam-nos de volta como produto para o ambiente externo (STONER e FREEMAN, 1999, p. 46).

Conforme os autores citados acima, o ambiente de ação direta é composto basicamente pelos stakeholders, que nada mais são do que os indivíduos ou grupos afetados pelas ações da organização, direta ou indiretamente. Há ainda uma subdivisão que trata de diferenciar dois tipos de stakeholders; os internos e os externos.



**Figura 1 - Stakeholders internos e externos**

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1989)

Como o foco do estudo está voltado para o ambiente externo, há um detalhamento apenas dos stakeholders externos, ou seja, aqueles que afetam as atividades de uma organização, porém atuando de fora dela.

#### 2.1.2.1 Clientes

A organização precisa ter conhecimento claro sobre o mercado em que atua. Partindo desse pressuposto, o cliente tem papel central na busca de tal compreensão,

conforme Andrade (2007, p. 32), “(...) os clientes das organizações são representados por todos os indivíduos ou organizações que comprem ou podem ser induzidos a comprar um produto ou serviço.”

Por muitos anos o cliente possuiu um papel passivo dentro das organizações, pois o foco residia na busca da excelência do produto e processo, mas sem saber ao certo se o que estava sendo produzido atendia as expectativas dos clientes. As empresas visualizaram aos poucos o grande erro que cometiam, possibilitando profundas transformações na relação empresa-cliente ocorreram ao longo dos últimos anos e inserindo o cliente no cerne das decisões estratégicas da empresa.

#### 2.1.2.2 Concorrentes

Em um contexto de complexidade, é fundamental para as empresas possuir uma visão crítica sobre os demais competidores. O conceito de concorrência é muito mais amplo do que se imaginava até certo tempo, indo além da visão tradicional de concorrência já estabelecida dentro do mesmo segmento. “Uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes.” (KOTLER, 2006, p. 338).

Em se tratando de concorrência e competitividade, torna-se marcante a figura do autor Michael Porter e seu modelo das cinco forças competitivas. De acordo com este (1986, p. 22), “a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas”.



**Figura 2 - As cinco forças competitivas**

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor

importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 1986, p.24).

Rivalidade ampliada sintetiza o modo como o conceito de concorrência está estabelecido atualmente, indo além dos rivais do próprio setor ou indústria. Na teoria do autor isso representa apenas uma das cinco forças da competição.

### **2.1.2.3 Fornecedores**

Um dos principais agentes que dá sustentação ao desenvolvimento de uma empresa é o fornecedor. A qualidade na relação deste com a organização exerce um papel importante no sucesso da empresa.

Nesse sentido, assim como se faz necessário à organização conhecer a fundo seus consumidores e competidores, ela também precisa ter profundo conhecimento de quem está obtendo seus insumos, evitando relações de dependência e procurando utilizar-se ao máximo de sua posição de comprador para obter negociações positivas. Já que em grande parte das situações “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. (PORTER, 1986, p.43).

O fato é que os fornecedores podem a todo o momento representar tanto oportunidades como ameaças a empresa, dependendo principalmente de seu porte e quantidade de outros players que fornecem o mesmo insumo. Para Kotler (2006, p.337), “(...) as melhores defesas são desenvolver relações com os fornecedores em que todas as partes saiam ganhando ou usar varias fontes de fornecimento”.

Em se tratando do ambiente externo de ação direta, estes são os atores que merecem atenção especial e mais detalhada (clientes, concorrentes e fornecedores), já que interferem a todo o momento nas decisões da empresa. Apesar de alguns autores defenderem que a organização não possui controle sobre o ambiente externo, outros afirmam que estes stakeholders externos são semi-controláveis. A empresa pode sim, através de ferramentas de gestão e utilização da inteligência de mercado, ter acesso a informações que possibilitem um controle sobre estes três stakeholders: consumidores, competidores e fornecedores.

### **2.1.3 Ambiente externo – ação indireta**

#### **2.1.3.1 Variáveis sociais**

As pessoas possuem na base de suas orientações (religiosas, afetivas, políticas, etc) aquilo que é construído desde cedo até um certo ponto de difícil mutabilidade: os valores pessoais. Schwartz (2003, pg.55) entende valores como “critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo”.

Os valores estão no cerne do processo decisório dos indivíduos, e para Stoner e Freeman (1999), estes valores possuem relação direta com mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas. “Os valores sociais também estabelecem as linhas mestras que determinam como irão operar a maioria das organizações e dos administradores” (STONER e FREEMAN, 1999, p.55).

Existem três grandes grupos que compõem as variáveis sociais: demografia, estilos de vida e valores sociais.

A demografia diz respeito basicamente à população e sua composição. Dentro das variáveis sociais é o item que mais possui fontes de informação confiáveis e disponíveis a praticamente todos. Estudos acerca da população são feitos periodicamente por instituições como IBGE e IPEADATA a nível nacional, além de organismos ligados as nações unidas (ONU), como o PNUD, por exemplo.

Para Kotler (2006, p.78), “as tendências demográficas são indicadores altamente confiáveis de curto e médio prazos. Há pouca desculpa para uma empresa ser pega de surpresa por eventos demográficos.” Os dados demográficos são a base para o que se tem

de mais simples em termos de segmentação de mercado.

Por último, os estilos de vida são, segundo Fahey e Narayanan *apud* Stoner e Freeman (1999, p.56), “(...) as manifestações externas das atitudes e dos valores das pessoas”. Ou seja, com base no que foi exposto no começo deste tópico sobre os valores pessoais, esses determinam o comportamento das pessoas no seu dia-a-dia, suas aspirações e desejos.

#### **2.1.3.2 Variáveis econômicas**

As variáveis econômicas dizem respeito basicamente às tendências e condições econômicas macro que são críticas para o sucesso de uma organização: salários, preços cobrados por fornecedores e competidores e políticas fiscais do governo, por exemplo. Estas variáveis afetam tanto os custos de produção dos produtos e serviços quanto às condições de mercado destes (STONER e FREEMAN, 1999).

Informações macroeconômicas são de fácil acesso para empreendedores e administradores, pois assim como as variáveis sociais, possuem instituições com credibilidade assegurada divulgando-as periodicamente, tais como FGV, IPEA, dentre outras.

As organizações buscam de forma incessante estabelecer previsões sobre o futuro do mercado, de forma a se antever quanto a possíveis riscos e ameaças, como também se adiantar na identificação oportunidades nascentes.

#### **2.1.3.3 Variáveis tecnológicas**

Este é um tópico que merece um novo olhar. Dentre todas as variáveis do ambiente indireto, sem dúvidas, as que mais sofreram mudanças nos últimos tempos foram as variáveis tecnológicas. Na verdade as mudanças não param, e o ritmo destas impressiona. Muitas empresas deixaram de existir simplesmente por não terem conseguido acompanhar as tendências tecnológicas, principalmente em gestão. “A mudança tecnológica acontece em muitas direções ao mesmo tempo – isto é, ela tem finalidades múltiplas” (STONER e FREEMAN, 1999, p.59). Ainda para Kotler (2006, p.90), “(...) a taxa de crescimento de uma economia é afetada pelo número de novas tecnologias importantes que são desenvolvidas”.

O ser humano está cada vez mais envolvido e ciente da importância nas mudanças tecnológicas, seja em produtos e serviços que usufrui diretamente, seja em processos que trarão um benefício indireto. Tecnologia é um tema bastante abrangente e para que haja uma efetividade no que deve ser monitorado faz-se necessário um filtro catalisador.

#### **2.1.3.4 Variáveis político-legais**

Stoner e Freeman (1999, p.58) definem variáveis políticas como fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do clima político. Os objetivos de grupos de interesse que tenham relação com a empresa podem influenciar suas diretrizes, suas decisões no âmbito político-organizacional.

Além das questões políticas, importantes mudanças ocorrem no âmbito legal, que possuem basicamente três finalidades centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas (KOTLER, 2006).

O fato é que o empreendedor/administrador precisa estar ciente de quais grupos de interesse (políticos) possuem relação com o negócio e como melhor agir sobre estes para que sejam balanceados interesses conflitantes, na maioria das vezes. Quanto as questões legais, estas estão constantemente sofrendo alterações, que poderão representar tanto oportunidades como ameaças.

Cabe ao gestor ter conhecimento sobre a realidade político-legal nos mercados em que a empresa está ou pretende estar presente, pois além de serem questões que não estão sobre o controle da organização, podem sim ter influência sobre o futuro do negócio.

#### **2.1.4 Oportunidades no ambiente externo**

Uma oportunidade não pode simplesmente ser confundida com uma ideia. O

empreendedor, por sua afeição emocional e devota a uma ideia “única”, acaba confundindo isso com oportunidade, que são bem diferentes.

Talvez um dos maiores mitos a respeito de novas ideias de negócios é que elas devam ser únicas. O fato de uma ideia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes (DORNELAS, 2001, p.49).

Existem basicamente três fontes de oportunidades no mercado. A primeira seria oferecer algo cuja a oferta é escassa, parecendo bastante óbvio. A segunda é oferecer um produto ou serviço já existente, porém de uma maneira diferente do que o mercado já oferece, sendo superior. Existem métodos de pesquisa qualitativa que possibilitam descobrir a fundo onde buscar essas melhorias dentro dos produtos e serviços já existentes. Por fim, a terceira fonte de oportunidade leva a um produto ou serviço totalmente novo (KOTLER, 2006).

A análise do ambiente externo como um todo acaba funcionando como uma valiosa ferramenta para identificação de oportunidades de negócio, possibilitando ao empreendedor obter uma visão crítica antes de que tome qualquer decisão precipitada sobre onde irá investir seus esforços intelectuais e financeiros.

Uma oportunidade tem que ser muito bem avaliada antes de se partir para um plano de negócios ou um projeto de investimento.

## **2.2 Empreendedorismo**

### **2.2.1 Conceito**

Para iniciar uma contextualização acerca do que se trata de fato o empreendedorismo, é necessária uma definição clara do termo “empreendedor”.

Para Say (*apud* FARAH, 2008, p. 01), representante da escola clássica francesa – que focaliza em primeiro lugar o empreendedor e o lucro -, “o empreendedor é aquele remunerado pelo lucro.” Nesse sentido, o conceito de *entrepreneur* (empreendedor) defendido pelo autor é voltado para os negócios, definindo-o “(...) como o indivíduo que recombina capital, recursos físicos e mão- de-obra de alguma maneira original ou inovadora”.

Já o economista austríaco Schumpeter associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. É alguém que “(...) faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização” (FARAH *et al*, 2008, p. 02).

O empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente sobrepondo-se aos antigos métodos ineficientes e mais caros (SCHUMPETER, 1984, p.35).

Kirzner possui uma abordagem que contrapõe Schumpeter. Para o autor, o empreendedor busca o equilíbrio, encontrando assim uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades no presente (KIRZNER *apud* DORNELAS, 2001).

Por fim, Dornelas (2001, pg.20), um dos mais respeitados autores sobre o assunto no país, cria seu próprio conceito, afirmando que “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Ainda para Dornelas (2001), em qualquer definição de empreendedorismo



encontram-se pelo menos alguns aspectos relacionados ao empreendedor: iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Sendo assim, por mais que difira nas palavras, a essência do conceito de empreendedor acaba sendo a mesma. Pessoas com paixão pelo que fazem, que atuam como agentes de transformação através da materialização de suas ideias, estando dispostos a assumir riscos para colocar em prática um sonho maior almejado.

## **2.2.2 O empreendedor**

### **2.2.2.1 Perfil do empreendedor de sucesso**

Estudos ao redor do mundo através de entidades comprometidas com o desenvolvimento do empreendedorismo buscam definir um perfil ideal dos empreendedores que obtiveram sucesso em suas empreitadas no mundo dos negócios.

Basicamente, o conhecimento adquirido e o domínio de ferramentas gerenciais são vistos como consequência em um processo de aprendizado de alguém capaz de atitudes definidoras de novos contextos. (FARAH *et al*, 2008).

Degen *apud* FARAH *et.al.*(2008, p. 5) traça uma definição do empreendedor de sucesso, na qual o empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de oportunidades, ou no caminho de casa, ou no trabalho, ou nas compras. Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessários para identificar e avaliar negócios. A criatividade é a responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empreendedores. Ela é orientada pela observação incansável de outros negócios, associação de ideias, sucessos e fracassos.

Uma insatisfação constante com o estado atual das coisas e a busca de inspiração nos mínimos detalhes, agregado a isso uma capacidade de converter idealismo em prática são mais algumas das características daqueles que prosperam no fascinante mundo do empreendedorismo.

### **2.2.2.2 Características do empreendedor**

As características que serão relacionadas a seguir são baseadas numa adaptação feita por Farah *et al* (2008), que fora feito utilizando-se das seguintes fontes: Manual de iniciação empresarial – SEBRAE/2008 e O empreendedor (DEGEN, 1989).

<b>Características do Empreendedor</b>
Capacidade de assumir riscos calculados
Aproveitar Oportunidades, tendo iniciativa e força de vontade
Busca de informações e conhecimento do ramo empresarial
Planejamento e senso de organização
Liderança, comprometimento pessoal e otimismo
Persistência e espírito empreendedor
Autoconfiança e independência pessoal

**Quadro 1 - Características do empreendedor**

Fonte: Farah *et. al.* (2008, p.06)

O empreendedor é um ser muito particular, com características razoavelmente claras. O estudo acerca de seu comportamento continuará através das instituições comprometidas com o desenvolvimento deste movimento.

Possui papel fundamental na economia para manter a dinamicidade nos negócios, com o surgimento e a extinção de empreendimentos ciclicamente, gerando o aprendizado necessário, apesar de ainda muitos optarem pelo caminho da falta de planejamento e de

estudo para a consolidação do negócio.

## **2.3 Administração estratégica**

A administração estratégica é um sistema da administração que, segundo Ansoff (1990, p.45), "(...) provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho de curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade (ANSOFF *et. al.*, 1990, p.45).

Os negócios atuais necessitam constantemente deflexibilidade e visão de longo prazo, sob um cenário de instabilidade e concorrência acirrada. Os objetivos devem ser fixados, entretanto podem estar suscetíveis a mudanças e adaptações.

Ainda para Ansoff (1990), só haverá administração estratégica se a empresa for capaz de fazer uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e prática administrativa, e isso lhe possibilitará adotar estratégias inovadoras.

### **2.3.1 Conceito de estratégia**

"Estratégia" é um termo que remonta aos antigos gregos, que usavam a palavra *strategos*, da qual deriva, para designar o magistrado-chefe ou o comandante chefe militar (GHEMAWAT, 2007).

Segundo Mintzberg e Quinn (1998, p.17), a estratégia requer uma série de definições e que é "(...) uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo".

Mintzberg e Quinn (1998, p.26) entram um pouco mais a fundo no campo da conceituação de estratégia e abordam o que é chamado como os 5 Ps da estratégia. Para o autor, "(...) o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através desse difícil campo".

Sendo assim, para o autor a estratégia pode ser conceituada dentro de cinco definições: como um plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, visando direcioná-las em determinados modos de atuação. Como pretexto, a estratégia cai no campo da concorrência direta, na qual ameaças e uma série de outras manobras são empregadas para obter vantagem.

Como padrão, a estratégia busca a ação, lembrando que o conceito será vazio caso não leve em consideração o comportamento. A estratégia como padrão também traduz a idéia de convergência, a realização de consistência do comportamento de uma organização.

Já como posição, a estratégia busca visualizar as organizações em seu ambiente competitivo, como encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência ou evitá-la.

Por fim, como perspectiva, a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo. Ela discute a questão de como as intenções se difundem através de um grupo de pessoas para se tornar compartilhada como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente integradas no grupo (MINTZBERG e QUINN, 1998).

A partir dessa "segmentação" do conceito de estratégia no campo organizacional, torna-se mais fácil compreender a postura de uma empresa frente a questões que envolvam estratégia, e há também uma correlação entre estes conceitos, pois dificilmente a estratégia de uma empresa irá habitar apenas um deles.

### **2.3.2 Formulação e implementação de estratégias**

Um momento crítico para a empresa e que exige um esforço sistêmico é a elaboração de estratégias. Já foi visto aqui que a estratégia pode ser vista dentro de cinco definições: como um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva.

Cada estratégia, quando definida, será norteada por uma ou mais dessas definições,

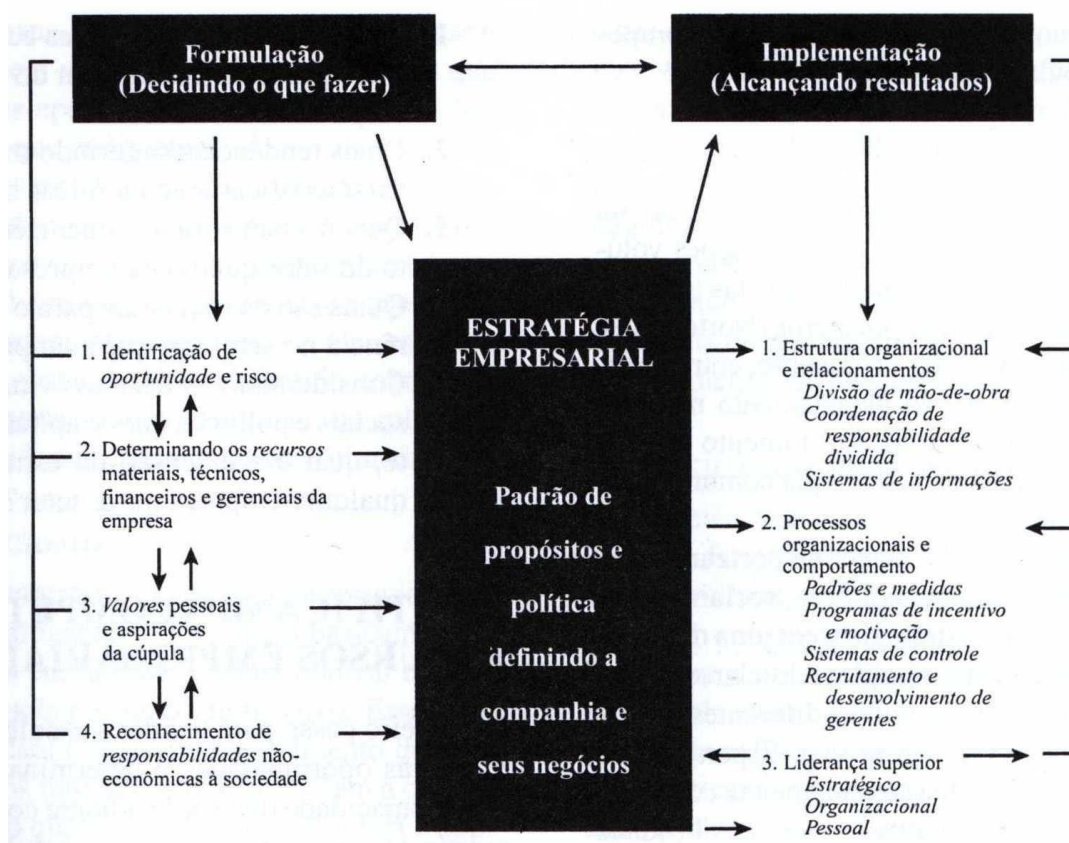
e isso dependerá basicamente de um conjunto de fatores, dentre eles a cultura da empresa, seus valores e a influência das lideranças.

Seguindo o modelo proposto por Andrews *apud* Mintzberg e Quinn (1998, p.59), “(...) a determinação de uma estratégia adequada para uma empresa começa pela identificação das oportunidades e riscos em seu ambiente”. Posteriormente a organização deve avaliar seus pontos fortes e fracos juntamente com a disponibilidade de recursos. A capacidade da empresa, atual ou potencial, para tirar proveito de situações identificadas como oportunidade, deve ser estimada da forma mais objetiva possível.

A transição da formulação para a implementação da estratégia é o momento que exige maior envolvimento pessoal da liderança, no intuito de buscar comprometimento da equipe para fazer com o que foi planejado realmente aconteça.

Segundo Andrews *apud* Mintzberg e Quinn (1998, p.60) “(...) é tão importante examinar os processos de implementação, como avaliar as vantagens de alternativas estratégicas disponíveis”. A implementação da estratégia é composta de uma série de subatividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, então os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo.

Formulação e implementação por mais que sejam etapas sequenciais, na Figura abaixo fica claro que cada etapa está inter-relacionada e sempre uma decisão causará impacto sobre a seguinte.



**Figura 3 - Modelo de formulação e implementação de estratégia**

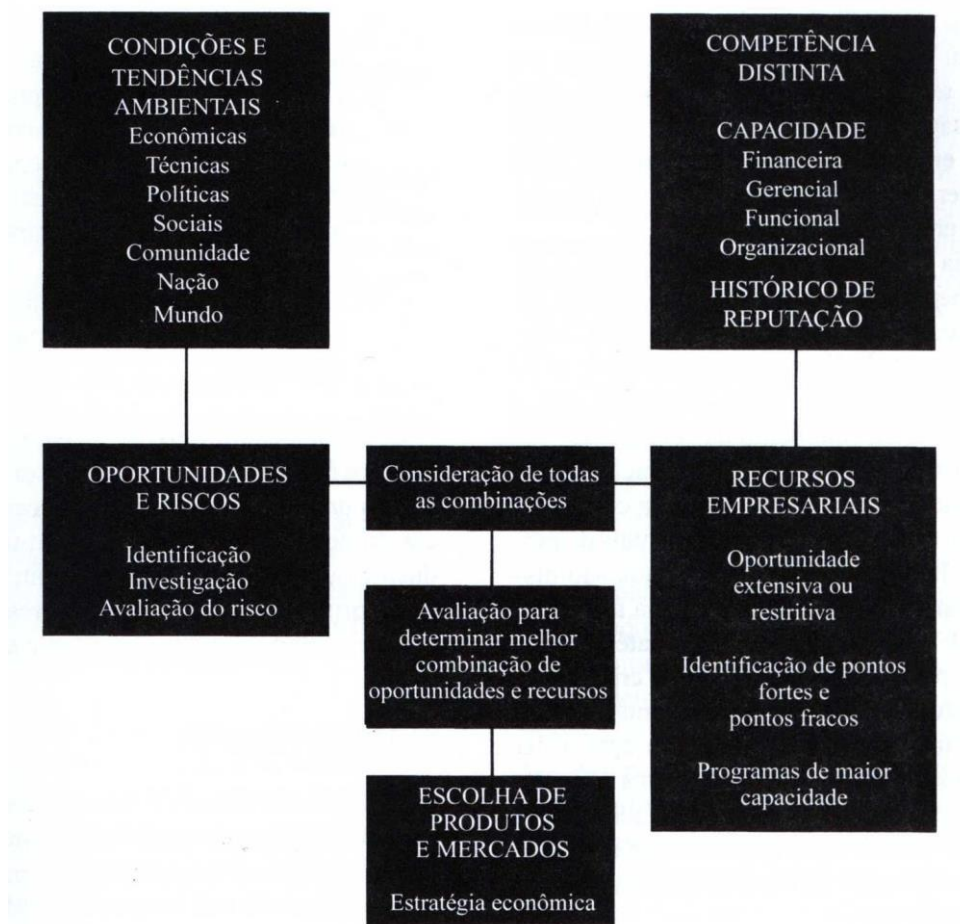
Fonte: Mintzberg e Quinn (1998, p.61)

### 2.3.3 Avaliação da estratégia de negócios

Para Rumelt *apud* Mintzberg e Quinn (1998, p.64), “(...) a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em mutação sem um processo de avaliação estratégica”. O autor ainda revela que para muitos executivos a avaliação das estratégias se resume em avaliar o desempenho da empresa, respondendo as seguintes perguntas: a empresa cresceu? o ritmo de lucratividade é normal ou está melhor?

Se as respostas a essas perguntas forem positivas, argumenta-se que a estratégia da empresa deva estar certa. Por ser simplista demais, essa abordagem deixa de fora toda a questão da estratégia, pois fatores considerados críticos e determinantes do sucesso ou fracasso, não são de fácil observação nem mensuráveis.

Na Figura 4 abaixo fica visível a complexidade do cenário de negócio, evidenciando um conjunto de fatores que a empresa precisa levar em consideração no momento de avaliar uma estratégia.



**Figura 4 - Avaliação da estratégia de negócios**

Fonte: Mintzberg e Quinn (1998, p. 61)

Tendo em mãos estas informações, grande parte delas já derivadas do processo de formulação da estratégia, a empresa precisa estar preparada para responder as seguintes questões para que a avaliação seja efetiva: os objetivos do negócio são apropriados? os planos e as políticas mais importantes são adequados? os resultados obtidos até hoje confirmam ou refutam as pressuposições críticas sobre as quais repousa a estratégia?

Além do exposto acima, ilustrado pelos Princípios Gerais da Avaliação Estratégica, propostos por Mintzberg e Quinn (1998), por mais que não haja a devida garantia que uma estratégia de negócios seja ideal, existe um conjunto de critérios que devem ser utilizados como teste para legitimar uma estratégia e que devem estar presentes na gama de conhecimentos dos envolvidos no processo: consistência, consonância, vantagem e viabilidade, conforme descritivo a seguir.

- a. *Consistência* – a estratégia não deve apresentar metas de políticas mutuamente inconsistentes.

- b. *Consonância* – a estratégia precisa representar uma reação adaptável ao ambiente externo e as mudanças críticas que nela ocorrem.
- c. *Vantagem* – a estratégia precisa proporcionar e/ou manter uma vantagem competitiva.
- d. *Viabilidade* – a estratégia não pode sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis.

## 2.4 Plano de negócios

Até o momento foram abordados os temas ambiente externo, empreendedorismo e administração estratégica, com o intuito de dar sustentação teórica ao trabalho e situar o leitor acerca de questões importantes que envolvem o ambiente das empresas e principalmente, os desafios que cercam a arte do empreender.

Porém o principal tópico desta revisão bibliográfica é aquele que trata do Plano de Negócios em si e sua real importância para a construção de negócios que prosperem alicerçados no planejamento e gestão. “Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições” (DORNELAS, 2001, p. 91).

O empreendedor precisa estar ciente que o planejamento é tão ou mais importante do que a visualização da oportunidade, pois é ele quem dará credibilidade ao novo negócio e aumenta a chance de sustentação e não- mortalidade logo nos primeiros passos da empresa.

Segundo Dornelas (2001, p.91), “(...) empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*”.

O empreendedor expõe-se ao risco, mas busca estar amparado em informações que justifiquem o novo negócio. Estudos do SEBRAE mostrados neste trabalho já apontam para um novo perfil do empreendedor, ao que tudo indica, impactando diretamente na queda da taxa de mortalidade precoce de novas empresas.

### 2.4.1 Definição

Para Dornelas (2001, p. 66-67), “(...) o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Um plano de negócios, em geral, é composto por seções padrão, cada uma delas com propósito específico (DORNELAS, 2001). É importante ressaltar que esta padronização tem o intuito de facilitar o entendimento, mesmo que alguns autores sugiram a inserção de outras seções que acreditam também ser importantes para este momento de planejamento.

Mesmo havendo dificuldades em se estabelecer um modelo totalmente adequado e ideal para o Plano de Negócios, Bangs *apud* Dornelas (2001) cita três questionamentos essenciais que devem ser feitos em qualquer plano: Em que negócio você está? O que você (realmente) vende? Qual é o seu mercado-alvo?

Conforme Fialho (2007, p. 87), “O plano de negócio proporciona ao empreendedor um instrumento para auxiliá-lo no processo de tomada de decisão. Este deve criar um plano de execução, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos, revisando os planos feitos, e baseando-se em informações sobre o desempenho real e situações novas”.

Processo de aprendizagem e autoconhecimento; tomada de decisão; divisão de tarefas; prazos; informações; desempenho; lucro; situações novas. Essas são algumas das situações que certamente nortearão o processo de elaboração do plano de negócios, exigindo do empreendedor disciplina para que, passo a passo, vá construindo uma visão crítica e global do negócio em desenvolvimento.

### 2.4.2 Por que escrever um plano de negócios

Uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios (DORNELAS, 2001).

A importância do planejamento através dessa ferramenta de gestão chamada Plano de Negócios já foi bastante abordada neste trabalho, seja no tópico específico sobre o empreendedorismo, tratando do perfil do empreendedor, seja no tópico sobre plano de negócios que está sendo abordado aqui.

Conforme Dornelas (2001, p.97-98) através do Plano de Negócios é possível: entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco, etc.; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa; estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

A conclusão que se chega ao fim desse tópico é que não existem razões ao menos racionais para o empreendedor abrir mão da utilização do plano de negócios. Caso não possua conhecimento suficiente para elaborar o trabalho sozinho, instituições como o SEBRAE são excelentes alternativas para com as quais trabalhar.

#### **2.4.3 Dificuldades**

Muitas são as dificuldades que surgem antes, durante e após a implementação de um novo negócio. Os empreendedores estão expostos a riscos a todo o momento e os pré-requisitos para se manter firmes são a maturidade e a capacidade de evitá-los, como também superá-los

Armadilhas surgem a cada momento dentro da empresa, sendo presentes de forma periódica e constante. “As maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas são as seguintes: falta de experiência, falta de dinheiro, atitudes erradas, localização errada, expansão inexplicada, gerenciamento de inventário impróprio, excesso de capital em ativos fixos, difícil obtenção de crédito, usar grande parte de recursos do dono” (BANG *apud* DORNELLAS, 2001, p.93).

As dificuldades ocorrem em muitos sentidos e não recaem somente sobre questões financeiras, as mais comuns. O comportamento do empreendedor através de atitudes incorretas pode também comprometer o seu negócio.

Uma ótima idéia junto a uma nascente oportunidade não é suficiente para o sucesso e desenvolvimento da organização. É necessário muito preparo e capacitação gerencial para prosperar. Todo e qualquer empreendedor está sujeito a enfrentar situações e elementos dificultadores, além de estar em risco constantemente, sujeito às mudanças e variações no ambiente externo. O sucesso está atrelado a capacidade de superar tais situações, conciliando habilidades técnicas e principalmente, comportamentais.

#### **2.4.4 Estrutura**

Verificando junto à bibliografia disponível constatou-se a existência de diferentes modelos na estrutura de um plano de negócios. Apesar de não existir um modelo ideal de plano de negócios, existe um conjunto de seções padrão que foram diagnosticadas e encontradas em praticamente todos os modelos pesquisados. “[...] qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio” (DORNELAS, 2001, p.99).

Um modelo de plano de negócios tem de ser flexível ao ponto de poder se adaptar a diferentes empreendimentos de áreas distintas, pois apesar de existirem semelhanças, as particularidades são mais evidentes.

Segundo a estrutura sugerida por Dornelas (2001), ao construir um plano de negócios deve-se seguir as seguintes etapas: Capa; Sumário; Sumário executivo; Análise estratégica; Descrição da empresa; Produtos e serviços; Plano operacional; Plano de recursos humanos, Análise de mercado; Estratégias de Marketing; Plano financeiro e os



Anexos.

#### 2.4.4.1 Capa

Para Dornelas (2001) esta é uma das partes mais importantes do plano, e deve ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias pertinentes, que para o autor são as seguintes:

- a. Nome da empresa
- b. Endereço da empresa
- c. Telefone da empresa
- d. Endereço eletrônico (site e e-mail da empresa)
- e. Logotipo
- f. Informações dos proprietários como: nome, cargo e endereço
- g. Mês e ano em que o plano foi elaborado
- h. Número da cópia
- i. Nome de quem elaborou o plano de negócios

#### 2.4.4.2 Sumário

Um plano de negócios é apresentado normalmente a diferentes partes interessadas, cada uma com um interesse específico dentro do plano. Um investidor, um representante de um fundo de investimentos, normalmente são pessoas com tempo restrito e baseiam suas decisões de investimento na análise financeira, e certamente terão preferência por verificar num primeiro momento o capítulo que trata sobre esse tema.

O sumário tem o papel de facilitar a localização da seção desejada, e para Dornelas (2001) mais propenso ficará o leitor a ler com atenção o plano de negócios.

Todos os títulos de seções e subseções e suas respectivas páginas devem constar no sumário, mostrando a preocupação de quem elaborou com a organização do material e claro, causar uma boa impressão aos possíveis investidores.

#### 2.4.4.3 Sumário executivo

O sumário executivo é decisivo para a evolução de uma negociação através de um plano de negócios. O empreendedor tem de ter a capacidade de sintetizar em no máximo duas páginas (DORNELAS, 2001) um resumo que aborde tudo de mais importante que consta no plano completo.

Dornelas (2001) propõe um conjunto de perguntas que auxiliarão na identificação das informações-chave que deverão constar no sumário executivo:

Por quê?
Porque você precisa do dinheiro requisitado?
Como?
Como você empregará o dinheiro na sua empresa?
Como está a saúde financeira do seu negócio?
Como está crescendo a sua empresa? (03 Últimos Anos)
Quanto?
De quanto capital você necessita?
Como será o retorno sobre o investimento (ROI)?
Quando?
Quando seu negócio foi criado?
Quando você precisará do capital requisitado?
Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Figura 5 - Elaborando o sumário executivo

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001, p. 122)

Para Dornelas (2001) a elaboração do sumário executivo deve ser a última atividade na confecção do plano, já que sua base são praticamente todas as seções, e nada mais coerente fazer um resumo daquilo que já está pronto, apesar de o sumário executivo ser uma das primeiras seções do plano.

#### **2.4.4.4 Análise estratégica**

A análise estratégica é composta pela análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e pela elaboração da Base Estratégica Corporativa.

Na análise SWOT é feito um cruzamento entre fatores do ambiente externo com o ambiente interno da organização, facilitando a visualização de oportunidades existentes e como capturá-las, além de identificar ameaças que podem vir a atrapalhar o bom andamento do negócio. Com essa análise a empresa também identifica forças e fraquezas internas, sabendo assim quais são seus diferenciais e aonde alocar esforços para realizar melhorias.

A partir dessa criteriosa análise a empresa está apta a elaborar sua Base Estratégica Corporativa para definição de rumos futuros. “São definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio” (DORNELAS, 2001, p.100).

##### **2.4.4.4.1 Análise SWOT**

Como já foi visto, o ambiente externo está o tempo todo influenciando a empresa, seja direta ou indiretamente. O empresário precisa conhecer todas as variáveis externas que têm impacto sobre a empresa e assim monitorá-las, para que os objetivos e metas traçados sejam atingidos. E mais do que isso, o ambiente externo é aonde surgem as oportunidades – novos mercados, inovações tecnológicas, *networking*, *benchmarking*, etc.

A atenção deve ser redobrada no ambiente externo, pois é dele que surgem também as ameaças, que podem ser vistas como desafios decorrentes de uma tendência que pode minimizar vendas ou lucro caso não tenha uma ação planejada a seu respeito (KOTLER, 1998).

Identificadas oportunidades e ameaças de um negócio e seu nível de atratividade, para Kotler (1998, p.87) quatro situações são possíveis: um negócio ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em ameaças; um negócio especulativo é alto tanto em termos de oportunidades como de ameaças; um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças; um negócio arriscado é baixo em termos de oportunidade e alto em ameaças.

A empresa também precisa conhecer suas forças e fraquezas, além de identificar seus diferenciais frente aos concorrentes. Conforme Kotler (1998), para a análise dos subsistemas de Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Produção e Organizacional deve-se utilizar *checklists* (listas de verificação/controle), auxiliando de forma simples, porém sistemática, na retroavaliação de todos os órgãos organizacionais.

##### **2.4.4.4.2 Base estratégica corporativa**

A base estratégica corporativa segmenta-se nas seguintes partes: definição do Negócio, Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos.

###### *Negócio*

“O negócio de uma empresa define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços. O negócio é a linha mestra que a alta direção adota para orientar a ação e tornar possível a contínua interação da organização com o ambiente” (TAVARES *apud* AMBONI, 2002, p.17).

Na definição do negócio a resposta não se encontra, sob uma visão míope, no produto ou serviço que a organização oferece. Para Amboni (2002, p.18), a análise do negócio deve estar centrada no benefício, representando portanto uma visão estratégica do



negócio.

A definição do negócio da organização implica em analisá-la de diversos ângulos e perspectivas, confrontando as demandas do ambiente com a sua competência distintiva. Toda a organização bem sucedida desfruta algo próprio que lhe confere essa posição. É um fator de diferenciação em relação as outras, é um requisito para o sucesso, também chamada de vantagem diferencial (TAVARES *apud* AMBONI, 2002, p.17).

A primeira etapa da BEC requer do empresário uma efetiva compreensão de qual benefício e qual valor que estão sendo entregues ao cliente.

#### *Missão*

Dornelas (2001, p.155) diz que a missão deve “refletir a razão de ser da empresa, o que ela é, e o que ela faz.” O empreendedor precisa ter claro qual o propósito da empresa, entender a razão de sua existência.

A missão de uma organização é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo. É a razão de ser de uma organização e procura determinar o seu negócio, por que ela existe, ou ainda em que tipo de atividade deverá concentrar-se no futuro (FURLAN*apud* AMBONI, p.20).

Devido ao cenário de mutações no ambiente, por mais que a missão expresse a razão de ser da empresa, esta tem de estar dotada de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais (AMBONI, 2002).

#### *Visão*

Aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir, e o que ela quer ser. Segundo Dornelas (2001) estes são os parâmetros que devem circundar a construção da visão da empresa.

Já para Oliveira*apud* Amboni (2002, p.22), a visão pode ser considerada como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo.

#### *Valores*

Os valores evidenciam o que os dirigentes de uma empresa defendem como parâmetros orientadores para a tomada de decisão, bem como para assegurar o alinhamento da base estratégica corporativa (AMBONI, p.23).

A diretora mundial de recursos humanos da Microsoft à época, Beth Baumgardner, é citada por Vasconcelos Filho*apud* Amboni (2002, p.23): “o que define uma empresa são seus valores. Em cima deles é que se constroem as competências que a empresa precisa ter”.

#### *Objetivos estratégicos*

Amboni afirma que (2002, p.25) “(...) os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir o seu negócio, a sua missão e seus valores.”

Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação. Caso contrário, não terão significado e não motivarão a equipe de funcionários (DORNELAS, 2001, p.159).

Os objetivos devem estar muito claros para todos dentro da empresa, como também mensuráveis, coerentes e, não obstante, desafiadores.

#### **2.4.4.5 Descrição da empresa**

Nesta etapa do plano é apresentado um breve resumo de como a empresa está organizada, histórico e status atual. É nesse momento em que o empresário deve descrever aquilo que considera como características únicas do seu negócio e como pode gerar um benefício ao cliente. É importante esclarecer o que se pretende alcançar nos próximos três ou cinco anos (DORNELAS, 2001).

Por se tratar de uma parte descritiva do plano, é importante evitar excessos. Descreva a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu ou desenvolverá, qual é o seu modelo de negócios e seus diferenciais. Apresente sua razão social/nome fantasia, qual o porte da empresa e como está enquadrada na legislação: micro, pequena ou média empresa, sociedade civil limitada, sociedade anônima etc. (DORNELAS, 2001, p.124).

Para Dornleas (2001) são vários os questionamentos a serem respondidos na descrição da empresa: De onde são os fundadores da empresa e seus gestores? Onde já trabalharam e para quem? Que experiência eles têm no ramo de negócios onde a empresa está sendo criada? Quais são suas habilidades, diferenciais, pontos fortes e pontos fracos?

#### **2.4.4.6 Produtos e serviços**

Segundo Dornelas (2001), aqui o empreendedor precisa especificar quais são seus produtos e/ou serviços, porque a empresa é capaz de fornecer e como são fornecidos, e principalmente, aspectos do produto/serviço diferenciais em relação à concorrência, os quais são especiais e geram benefício ao cliente. Deve ser especificado também quais foram os fornecedores selecionados e o motivo da escolha.

##### **2.4.4.6.1 Ciclo de vida do produto**

A empresa trabalha com produtos que estão em momentos diferentes dentro do seu ciclo de vida. Uns estarão no auge de vendas; outros estarão em declínio e exigirão ações promocionais para queimar estoque e possibilitar a renovação com mais novidades. O empresário precisa estar ciente sobre qual momento passa cada produto que compõe o mix do empreendimento, para delinear estratégias que propiciem a alavancagem de vendas para todos os produtos, independente da fase que se encontram dentro do ciclo.

Na introdução do produto, quando do seu lançamento, faz-se necessário investimento maciço em promoção para tornar o produto conhecido. O crescimento das vendas é lento e gradual. Na fase de crescimento há um aumento da demanda pelo produto, já que este já foi testado por outros consumidores. Na fase de maturação o crescimento em vendas começa a reduzir e o lucro estabiliza, pois são necessários novos investimentos em propaganda para reforçar a posição do produto. Já no declínio, vendas e lucros decaem tendendo ao desaparecimento, necessitando assim de uma tomada de decisão rápida por parte dos empreendedores visando reduzir as perdas com produtos desatualizados.

##### **2.4.4.6.2 Estratégia de produto**

A empresa precisa definir a composição de seu mix de produtos com base em alguns critérios, analisando as diferenças existentes entre características e funcionalidades. Os benefícios com relação a satisfação do cliente também deve ser mencionados, tais como segurança, garantia, facilidade de uso, felicidade, etc (DORNELAS, 2001).

Porém o momento mais importante na definição da estratégia do produto está na análise da carteira de produtos da empresa, bem como nas perspectivas do mercado em que estão inseridos (DORNELAS, 2001). Para isto, um método consagrado conhecido como matriz BCG, desenvolvido pelo Boston Consulting Group surge como uma alternativa na análise da carteira de produtos com base em dois grandes fatores: crescimento de mercado e participação relativa de mercado.



**Figura 6 - Matriz BCG**

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001)

No crescimento de mercado a empresa identifica como o mercado de uma determinada linha de produtos está crescendo, servindo para definição do portfólio. Se o mercado dessa linha apresenta altas taxas de crescimento, pode ser muito promissor, caso sua participação de mercado seja considerável. Já na participação relativa de mercado, o produto ou linha deve ser comparado em termos de participação de mercado com relação aos principais concorrentes (DORNELAS, 2001).

Os produtos “interrogação” refletem baixa participação de mercado em um mercado de alto crescimento. Já os produtos “estrela” possuem alta participação de mercado em um mercado em expansão. “Vaca leiteira” diz respeito a produtos com considerável participação de mercado em mercados de baixo crescimento. Por fim, o “abacaxi” é um produto com baixa participação de mercado em um mercado de baixo crescimento.

Partindo dessas definições, a empresa precisa saber posicionar seus produtos de acordo com a realidade dos mercados em que eles estão inseridos, tomando uma atitude prioritária com aqueles que não possuem expectativa de crescimento no mercado e com baixa participação (*market-share*), exterminando-os. Aos produtos que se encaixam em algum dos outros quadrantes da matriz BCG, estratégias podem ser definidas visando aproveitar ao máximo a situação de mercado existente.

#### 2.4.4.7 Plano de operações

O plano de operações tem o papel de descrever como ocorre todo o fluxo do negócio, através da fluxogramação e mapeamento dos processos que envolvem a atividade. Além disso, o plano operacional preocupa-se em descrever o arranjo físico do empreendimento. É importante ressaltar que não é interessante em um plano de negócios dar muita ênfase para aspectos técnicos e pouco compreensíveis da operação.

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas como: lead time do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço (DORNELAS, 2001, p.100).

Sobre o arranjo físico, ao se realizar o planejamento deve-se desenvolver um ambiente que minimize o manuseio de materiais, permitindo que os trabalhadores possam realizar suas atividades de maneira mais efetiva, segundo Stoner e Freeman (1999). Esta etapa envolve decisões sobre como organizar especialmente as instalações físicas, de como dispor os equipamentos, máquinas, mesas, móveis, e os demais recursos materiais que fazem parte do processo.

#### **2.4.4.8 Plano de recursos humanos**

Cada vez mais os recursos humanos vêm ganhando espaço, destaque e importância nas organizações, afinal, independentemente do seu tamanho, são administradas por pessoas e a escolha destas deve ser tratada como algo estratégico, exigindo envolvimento pessoal e direto do empreendedor. Na decisão de quem escolher para compor a equipe muitos fatores estão envolvidos, mas é essencial que o empreendedor tenha claro os valores que norteiam o seu negócio e sua expectativa com relação a pessoa que está contratando. O capital humano é o responsável por gerir e fazer com que as coisas aconteçam com todos os outros demais recursos, principalmente financeiros.

Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando os esforços da empresa na formação de seu pessoal (DORNELAS, 2001, p.101).

O treinamento e o alinhamento das pessoas é fundamental para a construção de um empreendimento de sucesso. Todos os envolvidos precisam conhecer os processos, os produtos/serviços e como a organização está comprometida na geração de valor para o cliente. A liderança do empresário faz toda a diferença no momento de estruturar sua equipe e estabelecer um clima organizacional saudável.

Conforme Andrade (2007, p. 161), o clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação de necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação a sua organização.

A satisfação de necessidades deve ser vista pelo empreendedor como o grande desafio no seu papel como líder e dono da empresa, pois os colaboradores se vêem constantemente buscando satisfações e respostas aos seus anseios profissionais perante a organização.

#### **2.4.4.9 Análise de mercado**

Nesta seção é feito um importante mapeamento e compilação de informações acerca do mercado que a empresa está inserida. Tais informações dizem respeito ao consumidor e aos concorrentes, diretos e indiretos, de preferência.

Segundo Kotler (1998, p.31), “(...) um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

O empreendedor precisa deixar claro nessa seção que possui profundo conhecimento do seu mercado, disponibilizando informações que dêem credibilidade a esta análise.

Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc. (DORNELAS, 2001, p.101).

A análise de mercado é considerada por muitos a parte mais importante e também a mais difícil de fazer em um plano de negócios, pois toda a estratégia do negócio deriva de como a empresa aborda o seu mercado consumidor, visando a diferenciação da concorrência e a geração de valor para o cliente. Pois é justamente nesse ponto aonde o empresário normalmente se perde, segundo Dornelas (2001). Muitos empreendedores acreditam tanto na sua idéia e na qualidade diferenciada de seu produto/serviço que

acabam menosprezando a concorrência, o que é um equívoco.

Conforme Dornelas (2001, p.139), quando estiver analisando o nicho de mercado onde a empresa está inserida, o empreendedor deve procurar mostrar como esse mercado está segmentado, as tendências do setor e de seu segmento específico, as tendências de consumo, os novos ingressantes nesse mercado (novos competidores), os substitutos, os fornecedores, entre outros.

O empreendedor deve constantemente estar atento aos mais diversos movimentos e flutuações do mercado, de forma a identificar mais facilmente os riscos e as oportunidades vigentes e recorrentes. Para isso, Dornelas (2001) sugere um roteiro básico porém extremamente útil e instrutivo para a análise de riscos e oportunidades:

- a. Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural;
- b. Descrever a indústria onde o negócio está inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho do mercado atual e futuro (projetado), quais são os segmentos de mercado existentes, qual seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores;
- c. Análise dos principais competidores: descrição de seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas (política de preços, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado que domina e participação de mercado (market-share);
- d. Efetuar comparação com os competidores: mostrar quais os seus diferenciais em relação aos principais competidores (aqueles que a empresa compete diretamente, de forma mais acirrada).

#### **2.4.4.10 Estratégia de marketing**

A empresa deve buscar alternativas que tornem seu produto mais atrativo frente aos oferecidos pela concorrência, seja através de mudanças no próprio produto, seja pela sua estratégia mercadológica, evitando dessa forma a commoditização e a inércia do produto/serviço frente a dinamicidade do mercado.

A estratégia mercadológica envolve decisões em quatros frentes, os chamados 4 P's do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Cabe a empresa adotar estratégias específicas para otimizar seu desempenho em cada uma dessas frentes, sempre de uma maneira integrada e sistêmica, para que uma estratégia de preço, por exemplo, não comprometa seu posicionamento (produto).

A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente. (DORNELAS, 2001, p.148).

Tudo deve estar muito alinhado dentro do composto de marketing para que os passos da empresa sejam numa direção de crescimento, ganhando mercado no cenário de competitividade. A Figura abaixo mostra a interdependência dos P's do Marketing visando atingir o mercado-alvo, e principalmente, atingir seus objetivos de marketing. Para Dornelas (2001, p.149) algumas questões são vitais para a definição dos objetivos de marketing – para onde eu quero ir? Sendo mais específico: qual participação de mercado a empresa quer atingir, quanto quer vender, quanto quer lucrar, em quais segmentos e regiões, com que penetração de mercado, para quais consumidores e em qual prazo.



**Figura 7 - Marketing Mix**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

Definidos seus objetivos de marketing, a empresa agora precisa analisar item a item do composto de marketing e delinear suas estratégias visando atender tais objetivos.

Mudanças ocorrem com frequência dentro do marketing mix, e para Dornelas (2001, p.148-149) estas são as principais questões que devem ser decididas dentro das possíveis mudanças:

#### **Produto**

- a. Promover mudanças na combinação/portfólio de produtos;
- b. Retirar, adicionar ou modificar produtos;
- c. Mudar design, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais;
- d. Consolidar, padronizar ou diversificar os modelos.

#### **Preço**

- a. Definir preços, prazos e formas de pagamentos para os produtos ou grupo de produtos específicos, para determinados segmentos de mercado;
- b. Definir políticas de atuação em mercados seletivos;
- c. Definir políticas de penetração em determinado mercado;
- d. Definir políticas de descontos especiais.

#### **Praça (canais de distribuição)**

- a. Usar canais alternativos
- b. Melhorar prazos de entrega
- c. Otimizar logística de distribuição.

#### **Propaganda/Comunicação**

- a. Definir novas formas de vendas; mudar equipes e canais de vendas;
- b. Mudar política de relações públicas;
- c. Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias;
- d. Definir feiras/exposições que serão priorizadas.

#### **2.4.4.11 Plano financeiro**

Para muitos autores este é considerado o foco e a parte mais relevante do Plano de Negócios, definindo de forma realista sua viabilidade e atratividade para atrair investidores e efetivamente permitir a sua abertura.

Infelizmente, certa parcela de empreendedores, ao elaborar o plano, acabam dando ênfase para outras seções e se esquivam de entrar nos detalhes do plano financeiro, por falta de conhecimento técnico. Dornelas (2001) sugere que o empreendedor recorra a uma assessoria contábil e financeira para auxílio na elaboração dessa tarefa.

Para a grande maioria dos empreendedores, o plano financeiro é a parte mais difícil do plano de negócios. Isto porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc. (DORNELAS, 2001, p. 161-162).

Apesar de ser o último tópico do plano de negócios, o plano financeiro é responsável por traduzir em números tudo o que foi abordado anteriormente, e ele realmente deve ficar para o final para que o empreendedor não dimensione o empreendimento apenas de acordo com o dinheiro disponível no momento, limitando suas idéias. O plano financeiro deve mostrar quanto de capital é necessário, tanto próprio como de terceiros (bancos comerciais, agências de fomento, etc).

Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, DRE, Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte de no mínimo três anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). (DORNELAS, 2001, p.162).

Basicamente a gestão financeira de um empreendimento deve se preocupar com três conceitos: rentabilidade, lucratividade e liquidez. O empreendedor que não está bem orientado pode facilmente confundir estes e não saber aonde realmente atuar na ótica das decisões financeiras.

Descritivo dos conceitos financeiros mais recorrentes:

- a. O balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Entidade.
- b. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma demonstração contábil dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido do exercício, através do confronto das receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de competência (princípio contábil).
- c. Fluxo de Caixa é o demonstrativo financeiro que apresenta as variações ocorridas na posição de caixa da empresa ao longo de um determinado período de tempo.
- d. Ponto de Equilíbrio equivale à quantidade que iguala a receita total com a soma de custos e despesas que representam desembolso financeiro para a empresa. Neste caso, os encargos da depreciação são excluídos por não representarem desembolso para empresa.
- e. O *Payback* é um dos métodos mais populares utilizado para análise de alternativas de investimento. Consiste em quantificar através do fluxo de caixa, em quanto tempo um investimento é coberto pelas entradas e saídas de caixa ocorridas após a data de realização do desembolso inicial.
- f. A Taxa Interna de Retorno (TIR) ou taxa de retorno de um projeto, é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa.
- g. O valor presente líquido (VPL) ou método do valor atual é a fórmula matemático-financeira de se determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a

uma taxa de juros apropriada, descontado o custo do investimento inicial.

h. Rentabilidade indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa. A rentabilidade esperada para micro e pequenas empresas é de 2% a 4% ao mês sobre investimento.

i. Lucratividade indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas. A lucratividade esperada para micro e pequenas empresas é de 5% a 10% sobre as vendas.

j. Liquidez é um conceito econômico que considera a facilidade com que um ativo pode ser convertido no meio de troca da economia.

#### **2.4.4.12 Anexos**

Aqui devem ser disponibilizadas informações adicionais e externas que dão corpo e ajudam a sustentar a idéia do negócio: textos, fotos, plantas da localização, material de divulgação, folders, contratos, reportagens, pesquisas, entre outros.

Dornelas (2001) afirma ser imprescindível que nessa seção também constem os currículos dos sócios da empresa.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa pode ser classificada como descritiva, pelo fato de também descrever determinadas características e fundamentos teóricos e práticos e assim o pesquisador também estará agregando conhecimento e visão a respeito do assunto.

Para Gil (1999) esses dois tipos de pesquisas podem se aproximar muito um do outro. “Há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias” (GIL, 1999, p.44). As pesquisas descritivas procuram, então, descrever de forma completa e de modo preciso uma situação, fazendo com que os pesquisadores interpretem a realidade sem modificá-la.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1999, p.44).

No momento em que se procura estabelecer uma proposta de plano de negócios a partir da análise do ambiente externo, análise setorial, estratégica, de mercado e financeira, pode-se considerar que a pesquisa apresenta caráter avaliativo. Isto porque o acadêmico avalia uma grande gama de situações, avalia o ambiente interno e externo, e inúmeros dados para assim ter uma base forte de conhecimentos para assim tomar as decisões devidas à elaboração e implementação do plano de negócios.

Foi realizada uma análise documental de todo material já coletado, e informações buscadas na revisão bibliográfica. Essa análise permitiu identificar informações que pautaram as decisões do acadêmico e alinharam o caminho a ser seguido. “A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas aos problemas proposto de investigação” (GIL, 1999 p.168).

Para a elaboração do plano de negócios foi necessário realizar um trabalho em campo. As pesquisas de levantamento de dados em campo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 1999, p. 70).

Este trabalho permitiu no que se trata de análise de mercado e concorrência, que detalhes fizessem à diferença na tomada de decisão, e cada informação obtida em campo pudesse possibilitar que a empresa tivesse uma nova visão a respeito de como ela deve se posicionar no mercado.

### **4 Plano de Negócios**



O presente Plano de Negócios tem por objetivo apresentar o estudo realizado para a constituição de uma lavanderia a ser aberta na cidade de Florianópolis-SC, através de uma ampla análise realizada no âmbito do negócio. Tal análise envolveu o estudo dos concorrentes, definição dos serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, estratégias de marketing e, por último, plano financeiro.

#### **4.1 Sumário executivo**

A empresa a ser constituída terá como negócio a “Higienização de vestuário pessoal e de artigos de cama, mesa e banho”, e a missão de “Prestar um serviço de excelência dentro do segmento de limpeza de roupas, elevando a condição de vida da população que preza por qualidade, rapidez e praticidade”.

A empresa chega com a intenção de criar uma proposta de serviço único e diferenciado para que clientes pertencentes às classes: Alta, Média Baixa e Média Alta, tenham uma experiência de que vá além de uma simples relação de prestação de serviço. O foco reside em um ambiente agradável, com atendimento de qualidade, bom relacionamento e alta fidelização. Não obstante, possuirá a maior agilidade já vista neste segmento de mercado.

A empresa destacará-se em três aspectos frente aos concorrentes: agilidade, alta qualidade dos serviços prestados, e o atendimento feito diretamente por um dos sócios, conferindo maior valor aos clientes.

A visão da empresa é “Ser uma empresa de destaque no ramo de lavanderias na região da Grande Florianópolis”, reforçando a importância de proporcionar uma experiência única e diferenciada aos clientes e futuros clientes de lavanderias.

Na perspectiva financeira, as perspectivas são ótimas e o negócio é considerado viável e atrativo. O investimento inicial ficou estipulado em aproximadamente R\$196.994,04. O Ponto de equilíbrio contábil anual ficou em R\$ 148.434,12, sendo atingido no 7º mês de vida da empresa. O retorno do investimento – *payback* - será de quatro anos e quatro meses.

#### **4.2 Análise de mercado**

##### **4.2.1 Panorama geral do setor de comércio e serviços**

O terceiro setor, mais comumente conhecido como o setor dos serviços e comércio, vem ganhando notável destaque no Brasil e encontra-se disparadamente à frente dos demais setores, em termos quantitativos e de crescimento anual. Em Florianópolis, Santa Catarina, por exemplo, os serviços representam cerca de 86% do PIB (por valor adicionado), o equivalente a sete vezes o percentual da Indústria – segundo setor – sobre o PIB (IBGE, 2010).

Não somente no Brasil como em todo o mundo esse padrão está presente. Segundo dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2008), as atividades do setor terciário representam 50% da geração de empregos no mundo e passam a liderar uma nova tendência mundial da economia de transferência dos setores industrial e agrícola para o setor terciário. Em países desenvolvidos e em grande parte dos países em desenvolvimento, a fração do PIB gerada pelo setor terciário tende a ser maior e a empregar maior parcela da população, compensando a redução – causada pela automação e pelo avanço da terceirização – da porcentagem da PEA que trabalha em atividades agropecuárias e industriais.

##### **4.2.2 Caracterização do mercado**

Contextualizando o mercado de lavanderias, pode-se afirmar que vem obtendo destaque no Brasil, algo que há décadas era praticamente inexpressivo.

Conforme SEBRAE (2010), 2,65% da população brasileira utiliza esse tipo de serviço. Estima-se que o mercado de lavanderias movimente R\$ 140 milhões por ano no país, com cerca de quatro mil lavanderias espalhadas por todas as cidades brasileiras. Boa parte desta receita é proveniente de lavanderias industriais e hospitalares, as quais contam

com fluxos de lavagem altíssimos, além de contar com imponentes estruturas físicas. Entretanto, um nicho que, apesar de apresentar menor participação na renda total do setor de lavanderias, pode ser considerado como um oceano azul (KIM & MAUBORGNE, 2005) é o segmento domiciliar/doméstico. Basta considerar o contexto atual da dinâmica diária dos indivíduos:

- a. Rotinas cada vez mais atarefadas, intensas e dinâmicas
- b. Tempo escasso
- c. Crescimento das lavanderias domiciliares profissionais sob uma ótima relação custo-benefício em detrimento da ainda presente informalidade no setor

Dessa forma, é visível a grande oportunidade de negócio, algo nascente, que está se consolidando e se moldando de acordo com o crescimento e desenvolvimento natural das sociedades e da economia.

#### **4.2.2.1 Tipo de negócio**

O negócio em estudo trata-se de uma lavanderia doméstica, a qual prestará serviços individuais e /ou conjuntos de lavagem úmida, lavagem à seco, secagem, centrifugação e passagem de diversos tipos de roupa, desde as mais básicas e cotidianas às mais delicadas/sazonais, que demandam cuidados especiais. Haverá o Auto-Serviço, o qual permite ao cliente lavar sozinho as suas próprias roupas, por meio da utilização das máquinas presentes na lavanderia. Com isenção do pagamento da taxa de atendente.

Analisando o contexto do mercado catarinense, o setor de serviços em lavanderia vem mostrando um leve crescimento nos últimos tempos, mesmo representando ainda pequena parcela da receita total em comércio e serviços, cerca de 5% (PAS, IBGE, 2012).

#### **4.2.2.2 Segmentação**

Em se tratando do mercado de lavanderias, doméstica este mostra-se amplo, crescente e dotado de muitos nichos. Há muita informalidade, tal como muitas devidamente regulamentadas, ambas consideradas potenciais concorrentes. Dessa forma, a empresa deve se posicionar e segmentar o mercado de atuação.

O local do empreendimento ainda não foi concretamente definido, porém pode se afirmar que estará segmentado geograficamente dentro do Brasil, no Estado de Santa Catarina, na cidade de Florianópolis. Na cidade de Florianópolis, está definido que a lavanderia estará localizada no bairro da Trindade. O posicionamento do negócio será voltado para um público masculino e feminino jovem e adulto e com rendimentos de classe Alta, Média Alta e Média Baixa, na área universitária da cidade sob um médio fluxo de pessoas e estudantes, principalmente durante os semestres letivos. O centro da cidade foi descartado como opção de localização por já conter outras unidades da empresa.

Quanto à segmentação demográfica, a mais ampla, a lavanderia segmenta-se por escolaridade, superior incompleto – acadêmicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – e faixa etária, concentrando o seu público em homens e mulheres na faixa etária de transição da juventude para adulto, a partir de 17 anos até adultos. Apesar de muitos dos potenciais clientes ainda não disporem de renda e independência financeira, acredita-se que pela definição do mercado alvo de pessoas de rendimento Alto, Médio Alto e Médio Baixo, suas respectivas famílias terão condições em arcar com os gastos provenientes dos serviços prestados no empreendimento, afinal a região universitária por si só já concentra boa parte dos estudantes de alta renda, sendo assim, um cliente mais seleto.

No que tange a segmentação comportamental, o foco do empreendimento está voltado a proporcionar uma experiência de serviço que consiga transferir um alto valor agregado aos clientes, através da excelência no atendimento e na extrema agilidade dos serviços de lavagem, secagem e passagem. Busca-se consolidar e fixar no cliente a necessidade de frequentar a empresa, como suporte à rotina atarefada e conturbada de todos os dias. O marketing sensorial também será explorado, criando uma identidade de

aroma característico, de forma similar às empresas Mmartan e Le Lis Blanc.

Quanto à segmentação por preço, a empresa não estará preocupada em posicionar seus produtos para atingir pessoas altamente sensíveis a preço. Ações de cunho promocional serão feitas esporadicamente, sob o intuito de nivelar os serviços prejudicados pela sazonalidade.

Com base na análise da concorrência e política de *mark-up* para precificação, os serviços deverão ser precificados de acordo com a expectativa de margem dos proprietários, sem se afastar muito do preço médio praticado no mercado pelos principais concorrentes.

#### **4.2.2.3 Tamanho do mercado**

De acordo com dados do IBGE, em 2010, a população de Florianópolis era de 421.240 habitantes, em ritmo de expansão sem precedentes. A mídia exerce papel fundamental nesse processo de superpovoamento recente da cidade, a qual de forma alguma apresenta um crescimento sustentável nesse quesito, facilmente percebido pelo trânsito caótico em horários de pico e notável inchaço urbano.

Conforme observado inicialmente na Análise de Mercado, na capital do Estado de Santa Catarina o percentual do setor terciário sobre o PIB (valor adicionado) é altíssimo, cerca de 86% (IBGE, 2010).

Sobre o número de lavanderias com um conceito de certa forma próximo ao proposto pela lavanderia, existem pelo menos quatro lojas, que serão descritas a seguir detalhadamente no tópico Análise da Concorrência.

#### **4.2.2.4 Tendências**

As expectativas para o mercado brasileiro são altamente positivas para os próximos anos, devido à visível evolução que o país vem passando em sua conjuntura econômica, trazendo benefícios para todos os setores da economia. Isso terá reflexo direto nos serviços e comércio, que já representam setor que mais emprega no país e vem crescendo cada vez mais.

O setor de lavanderias domésticas, aonde se enquadra a empresa, precisa estar sintonizado com a era da web e do consumo colaborativo, aonde as pessoas buscam cada vez mais se basear na opinião de outros consumidores antes de tomar uma decisão de compra. Essa é uma tendência que vem delineando os segmentos de serviços e de certa forma a economia como um todo.

#### **4.2.3 Análise da concorrência**

Para implementar um novo negócio muitas informações são necessárias para fundamentar a viabilidade de abertura deste negócio. Algumas das informações mais valiosas nesse momento diz respeito ao que já existe no mercado, ou seja, os concorrentes. O empreendedor precisa saber onde está situado e, por conseguinte, tomar as medidas necessárias para evitar surpresas desagradáveis ao longo do tempo.

Por se tratar de um mercado amplo se analisado apenas no enfoque dos serviços de lavanderia, é necessário buscar um posicionamento e identificar aqueles concorrentes que mais se aproximam da proposta da empresa.

Florianópolis é uma cidade de médio porte quando comparada às grandes metrópoles, não exigindo grandes esforços para o deslocamento de um lado da cidade para o outro, à exceção do trânsito cada vez mais intenso em horários de pico. Dessa forma, a definição dos concorrentes que serão analisados a seguir não se baseou exclusivamente em localização geográfica, mas principalmente, naqueles estabelecimentos que mais se aproximam da proposta de negócio da empresa.

Os concorrentes estão localizados em três bairros da cidade: Centro, Trindade e Córrego Grande, sendo eles: A, B e C. Em cada uma deles foram analisados os seguintes aspectos: preços, serviços, prestados. Foram ainda elencados pontos positivos e negativos de cada uma das lojas, sob tais aspectos já mencionados, conforme tabela a seguir.



LAVANDERIAS					
	Tá Limpo		5àSec		Espuma Azul
Preço	R\$6,50		R\$6,00		R\$4,90
Ternos	R\$22,00		R\$20,00		R\$17,00
Camisa Social	R\$8,00		R\$7,00		R\$6,00
Calça Social	R\$10,00		R\$10,00		R\$6,00
Edredon Solteiro/Casal	R\$ 15,00 / R\$ 20,00		R\$ 20,00 / R\$ 22,00		R\$13,00
Roupas Misturadas?	Sim		Não		Sim
Tele-Entrega?	Sim		Sim		Sim
Gasto Mínimo Exigido	R\$20,00		Pelo menos 03 Peças		Apenas nas proximidades
Auto-Serviço	Não		Não		Não
Características	As roupas são lavadas em máquinas industriais (roupas são misturadas) e o preço médio é o maior das avaliadas.		A 5àSec é uma franquia internacional de lavanderias e possui um forte marketing no mercado florianopolitano. Dentre seus pontos fortes estão a localização, e, principalmente, o forte suporte fornecido pela franquia.		Estrutura bastante artesanal, sem profissionalização da gestão. Sua carteira de clientes se situa mais entre os amigos, conhecido próximos e público mais humilde.

**Tabela 1 - Análise da concorrência**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

### 4.3 Diagnóstico estratégico

A partir do diagnóstico estratégico, é avaliada a posição atual da empresa, através da obtenção de informações sobre a situação financeira e operacional. Também é analisado o mercado no qual a empresa se insere, o que torna o diagnóstico bastante efetivo, possibilitando assim, a estruturação de medidas coerentes e objetivas.

#### 4.3.1 Descrição e análise das dimensões dos ambientes direto e indireto

Esta seção apresenta a descrição e análise das dimensões dos ambientes direto e indireto ao qual a empresa está submetida.

##### 4.3.1.1 Ambiente externo direto

O ambiente externo direto apresenta três meios relevantes: clientes, fornecedores e concorrentes.

<b>Clientes</b>	
Ameaças	Os clientes se constituem em ameaça quando se enfrenta a difícil fidelização do mesmo. O aumento de renda e de crédito disponível para estes possibilita a compra, com maior facilidade, de uma máquina própria para este serviço, afastando esse nicho da empresa.
Oportunidades	O atual mercado de trabalho exige cada vez mais tempo das pessoas, o pouco tempo que resta acaba servindo para serviços como lavagem de roupas, impossibilita o lazer necessário a todo ser humano. As pessoas têm percebido esse fato, preferindo a praticidade e a facilidade de uma lavanderia a perder seu tempo, em casa, lavando e secando roupas. O mercado de executivos, estudantes, casais divorciados e outras pessoas com pouco tempo disponível é o foco da loja.
<b>Concorrentes</b>	
Ameaças	Número crescente de lavanderias artesanais, principalmente familiares. A tele-entrega proporcionada por algumas lavanderias concorrentes também se apresenta como ameaça. Também são ameaças às lavanderias que possuem parcerias com grandes empreendimentos, como supermercados, que possuem grande visibilidade.
Oportunidades	A falta de praticidade das concorrentes é uma oportunidade para a empresa, pois é a única que possibilita o autoatendimento, preservando a privacidade dos clientes. A maioria dos concorrentes lava as roupas em grandes máquinas industriais, que misturam as roupas de diversos clientes, enquanto a empresa lava em máquinas individuais, ganhando a preferência do consumidor que crê ser essa uma maneira mais higiênica.
<b>Fornecedores</b>	
Ameaças	A sacola plástica ainda não conseguiu ser substituída por um produto com a mesma eficácia, todavia, ela é muito utilizada nas lavanderias, e seu preço está aumentando constantemente, com o intuito de incentivar a preservação ambiental. O custo elevado da água, sendo a Casan a única fornecedora. E o custo elevado do gás enquanto não se adapta ao gás canalizado.
Oportunidades	O amaciante usado na empresa foi desenvolvido especialmente para lavanderias, aguentando altas temperaturas proporcionadas pelas secadoras sem ter o aroma reduzido. Esse amaciante não é vendido para pessoas físicas. Fornecimento de purificadores da água para maior eficiência da lavagem.

#### Quadro 2 - Ambiente externo direto

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

##### 4.3.1.2 Ambiente externo indireto

<b>Demografia</b>	
Ameaças	Como consequência do aumento populacional, a capital catarinense

	torna-se cada vez mais propensa à instalação de novas lavanderias concorrentes que visam abocanhar uma fatia da nova demanda.
Oportunidades	Com o aumento do turismo sazonal (de temporada) e o respectivo crescimento da população de Florianópolis, é cada vez maior a demanda por serviços de lavanderia em virtude da ocorrência do turismo de alto padrão e a fixação de novos habitantes na cidade.
<b>Tecnologia</b>	
Ameaças	Falta de recursos e de visão estratégica para acompanhar os recentes desenvolvimentos tecnológicos na medida em que certos concorrentes podem utilizá-los como diferencial competitivo.
Oportunidades	Com as constantes evoluções da tecnologia, a criação de máquinas e métodos cada vez mais eficientes se torna uma importante ferramenta para diminuição do tempo de execução do serviço, redução de custos, além da criação de sistemas informatizados de controle e gestão.
<b>Sociedade</b>	
Ameaças	A manutenção de determinadas culturas, como mulheres donas-de-casa e empregadas domésticas resulta na prática de hábitos domiciliares, entre eles, o processo de lavagem de roupas.
Oportunidades	A escassez de tempo como consequência do desenvolvimento das relações sociais atuais favorece o cultivo de costumes cada vez mais práticos e ágeis, beneficiando o mercado de lavanderias em virtude da indisponibilidade de tempo, por parte dos consumidores, para lavar, passar e secar suas roupas.
<b>Ecologia</b>	
Ameaças	A atual preocupação com a prática do chamado desenvolvimento sustentável pode vir a se tornar um empecilho ao crescimento do ramo de lavanderias, em virtude da água constituir-se no principal insumo utilizado por estas e pela considerável quantidade de água dispendida na realização desse processo.
Oportunidades	A crescente luta pela preservação da água tem se tornado um dos principais temas de abrangência global, fazendo com que muitas empresas utilizem essa causa humanitária como uma estratégia de marketing a fim de promover uma imagem positiva da marca junto ao público e, conseqüentemente, aumentar sua margem de lucro.

#### **Quadro 3 – Ambiente externo indireto**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### **4.3.2 Descrição e análise do ambiente interno**

A partir da análise do ambiente interno, foram encontrados os seguintes pontos fortes e fracos, listados a seguir:

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>ANÁLISE</b>
<b>Tecnologia Semi-Automatizada</b>	Possibilita o controle dos sócios sobre os serviços vendidos e, em consequência, uma eficiente análise sobre as finanças da empresa.
<b>Atendimento personalizado ao cliente</b>	Clientes são tratados nominalmente.
<b>Rapidez e praticidade do serviço</b>	Curto prazo de atendimento em relação à concorrência.
<b>Política de preços acessíveis</b>	Sem preços condizentes, grande parte dos clientes escolheria outra empresa do ramo ou lavaria suas roupas em sua própria residência.
<b>Qualidade do serviço</b>	Realizado de maneira personalizada – os funcionários sabem que tipo de serviço é esperado pelo cliente.
<b>Auto-Serviço</b>	Privacidade e facilidade com a qual o serviço é realizado.
<b>Individualização da</b>	As roupas são lavadas individualmente, ou seja, a roupa do

<b>lavagem</b>	cliente não é misturada com a de outros fregueses.
----------------	--

#### **Quadro 4 - Pontos Fortes**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>ANÁLISE</b>
<b>Mão-de-Obra Não-Qualificada</b>	Necessidade de grande desperdício de tempo para treinamento e, conseqüentemente, um período de adaptação maior.
<b>Dificuldade de obtenção de assistência técnica</b>	Longo prazo de entrega das peças e da alta complexidade das mesmas, as quais devem ser importadas.
<b>Localização em ponto misto (residencial/comercial)</b>	Distante de área residencial propriamente dita onde se localiza a maior parte do público-alvo.
<b>Não possuir uma loja própria</b>	Obrigatoriedade de arcar mensalmente com aluguel, além de não poder realizar muitas modificações na estrutura.

#### **Quadro 5 - Pontos Fracos**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

### **4.3.2 Base estratégica corporativa**

A elaboração da Base Estratégica Corporativa é composta pela definição do Negócio, Missão, Visão, Valores Organizacionais e Objetivos Estratégicos.

#### *Negócio*

Higienização de vestuário pessoal e de artigos de cama, mesa e banho.

#### *Missão*

Prestar um serviço de excelência dentro do segmento de limpeza de roupas, elevando a condição de vida da população que preza por qualidade, rapidez e praticidade.

- O que fazer?* Oferecer excelência em prestação de serviços de lavanderia.
- Para quem deve fazer?* Para a população que preza por serviços de boa qualidade, aliada a rapidez e praticidade.
- Para que deve fazer?* Para gerar satisfação e, conseqüentemente, fidelizar o cliente.
- Como deve fazer?* Fornecer serviços de primeira qualidade através de uma tecnologia automatizada, além de proporcionar um atendimento amigável e intimista.
- Onde deve fazer?* Num ambiente agradável e funcional, com atrativos que distraiam os clientes enquanto estes esperam a conclusão do serviço.
- Qual responsabilidade social deve ter?* Melhoria da qualidade de vida, com a responsabilidade de proporcionar aos clientes momentos livres para o lazer, numa sociedade em que o tempo está cada vez mais escasso.

#### *Visão*

“Ser uma empresa de destaque no ramo de lavanderias na região da Grande Florianópolis”.

#### *Valores Organizacionais*

- Excelência no atendimento ao cliente: oferecer um atendimento pessoal e que transfira para as nossas clientes que elas são nossa razão de existir.
- Imagem e prestígio: queremos ser reconhecidos no mercado pelo nosso prestígio advindo principalmente da excelência no atendimento, transferindo uma imagem de comprometimento com a satisfação das clientes.



- c. Gestão empreendedora: administrar a empresa de forma profissional, com gestão, buscando a excelência nos resultados, através da valorização do ser humano.
- d. Ética e respeito nos relacionamentos
- e. Valorização da equipe: Não basta um salário compatível ou acima da média do mercado. Além disso, o reconhecimento de importantes conquistas faz com que o funcionário cada vez mais se sinta parte do negócio, entregando-se sempre quando for necessário.
- f. Comprometimento da equipe de trabalho: equipe valorizada tende a ser comprometida com os resultados da empresa, trabalhando em prol do crescimento e desenvolvimento da empresa como um todo.

#### *Objetivos estratégicos*

##### a. Primeiro ano:

- Abrir a empresa para o mercado com estrutura física finalizada;
- Treinar, desenvolver e fidelizar equipe de trabalho;
- Avaliar forma de funcionamento;
- Padronizar processos;
- Conquistar e reter clientes através do nível de serviço diferenciado;
- Ponto de Equilíbrio ao final de 12 meses.

##### b. Segundo ano:

- Incrementar o número de clientes da empresa
- Aumentar receita em no mínimo 12% mês a mês versus mesmo período do ano anterior;
- Fidelizar clientes retidas ao longo do primeiro ano de operação;
- Iniciar a ter lucros financeiros após atingimento do Ponto de Equilíbrio ao fim do primeiro ano de operação;
- Quitar integralmente financiamentos obtidos com terceiros para implementação do projeto;

##### c. Terceiro Ano

- Iniciar a ter lucros financeiros consideráveis, que permitam reinvestimento e maior segurança financeira.

#### **4.4 Descrição da empresa**

A empresa objeto da elaboração deste Plano de Negócios, ainda não foi constituída. Tal plano tem o objetivo de fundamentar a viabilidade de abertura deste empreendimento, o qual prestará serviços de lavanderia doméstica na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Objetiva-se consolidar a empresa como uma opção diferenciada para um público de renda média a alta, transmitindo agilidade e suprema qualidade de serviço aos clientes, junto a um ambiente agradável, confortável e característico e um atendimento especial feito pela própria sócia.

A consolidação desse empreendimento faz parte de um sonho dos sócios de se consolidarem em um segmento que já atuam formalmente, porém agora com maior planejamento e gestão.

Sua estrutura compreenderá o sócio minoritário que atuará como gerente administrativo-financeiro, responsável pelas finanças do negócio. A sócia majoritária será a gerente-geral da lavanderia, sendo responsável pela administração e controle das atividades das atendentes, gestão estratégica e atendimento exclusivo de clientes, repassando credibilidade ao negócio e facilitando a conquista e a posterior fidelização de clientes.

Para a operação serão contratadas três atendentes de lavanderia, sendo uma delas a supervisora das demais.

#### **4.4.1 Produtos e serviços**

A seguir, apresenta-se a descrição, benefícios, evolução, matriz BCG e ciclo de vida dos serviços a serem prestados pela empresa.

##### **4.4.1.1 Descrição**

A empresa caracteriza-se como um empreendimento comercial que presta serviços de lavanderia doméstica, os quais abrangem lavagem úmida, lavagem à seco, passagem, centrifugação e secagem. Agregado à comercialização destes encontra-se o serviço de atendimento e a experiência proporcionada pelo ambiente, qualidade e agilidade dos serviços prestados.

##### **4.4.1.2 Benefícios**

O benefício entregue aos clientes está na ideia de proporcionar uma experiência única e diferenciada. A qualidade dos serviços prestados, aliado à agilidade do Auto-serviço e de entrega das roupas – lavar e secar em 1 hora – será perceptível e tangível aos clientes. Representar-se-á forte parceria com estes, através da qualidade dos serviços, onde se buscará manter as roupas em perfeito estado, lavadas no menor tempo possível, de forma impecável e ágil, desta forma preencher-se-á a escassez de tempo existente atualmente.

##### **4.4.1.3 Evolução**

Os segmentos de lavagem de roupas que obtiveram grandes destaques inicialmente eram o industrial e o hospitalar, a partir da década de 70, no Brasil. O segmento domiciliar por um bom tempo esteve apagado e quase que inexistente em participação de mercado, voltando a ressurgir na última década, em virtude da escassez do tempo e das rotinas desgastantes e inconstantes, num cenário acelerado e de gradual dinamismo. Por conseguinte, justamente nesse nicho vislumbrou-se uma excelente oportunidade de negócio, ao se analisar o mercado atual, a concorrência local e as expectativas de sucesso a longo prazo.

##### **4.4.1.4 Serviços**

Foi identificado através da análise da concorrência e também em pesquisa exploratória em diversos sites na internet, o conjunto de todos os possíveis serviços que a lavanderia irá oferecer a seus clientes. A definição dos serviços pode ser analisada através da matriz BCG, a qual será apresentada a seguir: lavagem úmida, lavagem à seco, passagem, centrifugação e secagem.

##### **4.4.1.5 Matriz BCG**

Os serviços foram classificados de acordo com sua participação no mercado e no crescimento deste. Todos se caracterizam por “Vaca Leiteira”, pois se compreende que este seja um mercado que não irá crescer muito nos próximos anos, porém há uma demanda constante e cíclica por tais serviços. Como o crescimento do mercado é baixo, não serão necessários grandes investimentos em longo prazo.

Tal análise contou com a participação efetiva dos sócios, ambos com alto conhecimento de mercado, conferindo relevância ao estudo de posicionamento dos serviços.

##### **4.4.1.6 Ciclo de vida do serviço**

Em suma, o ciclo de vida dos serviços está fadado a torna-se obsoleto e arcaico, a partir do momento em que a concorrência determinar novas formas de lavagem, secagem e passagem de roupas. Técnicas futuras determinarão maiores agilidade e custo/benefício, diante do que está presente no negócio proposto. Entretanto, considerando o padrão determinado atualmente pelo mercado, não há

nada que sugira esse cenário. Dessa forma, os serviços sempre estarão sendo utilizados, estando apenas restritos a queda/aumento de demanda em virtude da sazonalidade – ao exemplo da demanda pelo serviço de secagem, que aumenta absurdamente no inverno.

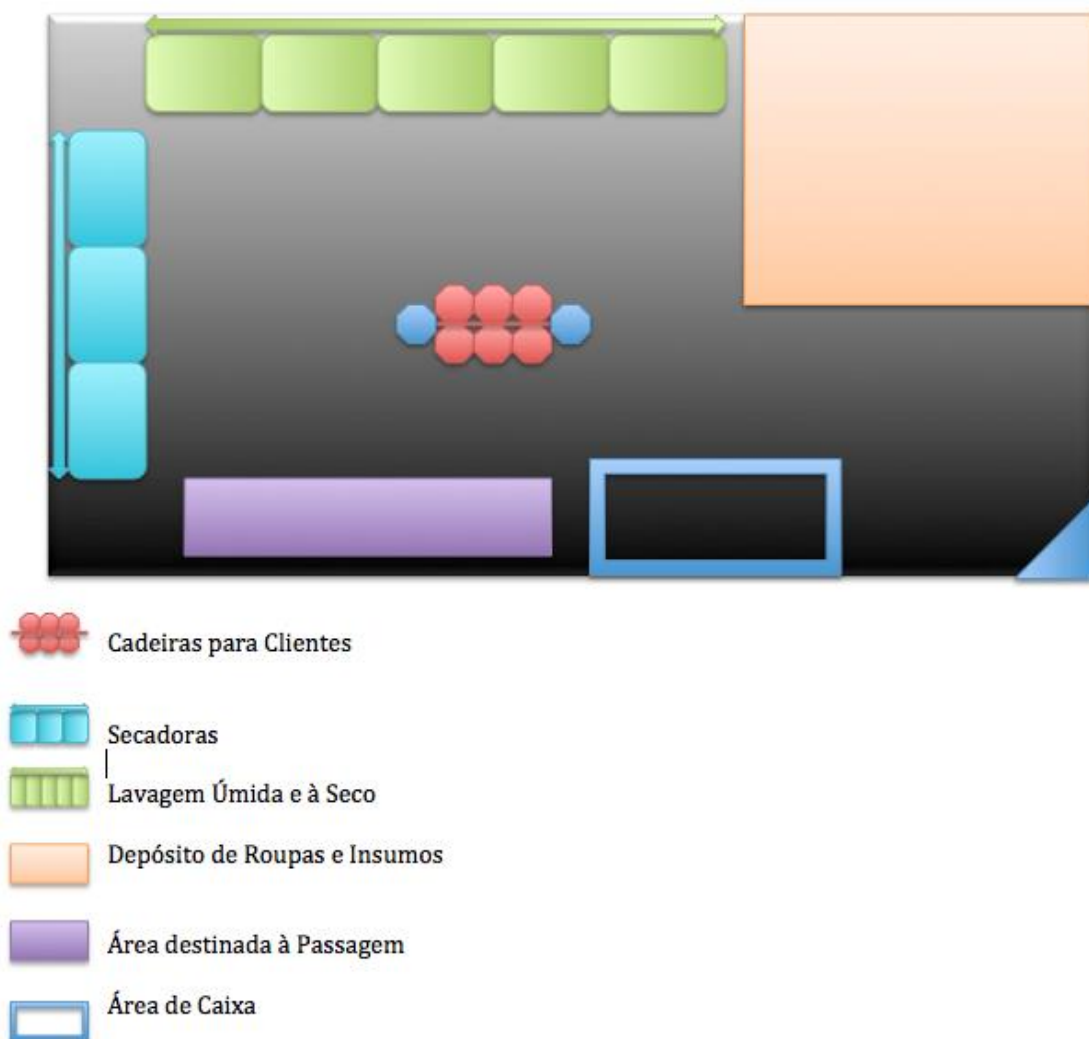
#### 4.5 Plano de operações

Será descrito a seguir o Plano de Operações da empresa, contendo informações como o layout, instalações e funções a serem exercidas na empresa.

##### 4.5.1 Layout

O layout idealizado para a lavanderia pode ser visualizado na Figura a seguir. Para que esse projeto se concretize plenamente, o pré-requisito é que o local escolhido seja uma casa comercial e caracterize um amplo espaço (90m<sup>2</sup>). A estrutura requer grandes espaços, como: instalações elétricas, hidráulicas, de gás, as máquinas de lavar (05 unidades) e as de secar (03 unidades), mesa de passagem, ferros, sapata, além de espaço para a disposição das roupas já lavadas/secadas/passadas, vãos para se transitar pelo estabelecimento, dentre outras demandas.

No interior da loja ficam dispostas seis cadeiras confortáveis para os clientes que desejam aguardar a execução dos serviços ou para os clientes que se utilizam o Auto-Serviço. Há duas mesinhas com revistas e jornais para leitura, inclusive uma televisão LCD 32" ligada na rede local de canais, no intuito de tranquilizar e otimizar a espera.



**Figura 8 - Layout**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### 4.5.2 Atendimento

O atendimento será realizado por duas pessoas: uma das tresatendentes ou por uma das sócias, a gerente comercial. A decisão de quem vai atender uma determinada cliente será tomada pela gerente comercial, no momento da identificação do cliente. Caso seja um cliente já conhecido e fidelizado, este será atendido pela sócia. Sendo um novo cliente, a atendente faz a abordagem.

Este será o padrão de atendimento, justamente paradar à atendente a oportunidade de reter um cliente, já a sócia tem o papel de fidelizar cada vez mais os seus clientes. Em algumas situações, porém, a atendente terá que se responsabilizar por todos os tipos de clientes, afinal a proprietária pode ter alguns compromissos externos ao longo do dia que inviabilizam a sua presença e a liderança no atendimento.

#### 4.5.3 Instalações

Para o início da operação faz-se necessário a imobilização de recursos visando a aquisição de alguns materiais e equipamentos imprescindíveis para o começo do negócio. Esse investimento inicial na infraestrutura representa um valor monetário relevante para o fluxo de caixa da lavanderia, merecendo atenção especial.

Na página a seguir seguir estão listados todos os possíveis itens que serão adquiridos, sendo que os valores aqui apresentados foram baseados em pesquisa exploratória realizada junto aos sócios de uma das maiores lavanderias domésticas/domiciliares de Florianópolis, relativa à franquia.

Itens Iniciais - 1o mês	Total	Quantidade	Unitário
<b>INSUMOS</b>			
Sabão	R\$ 251,40	06	R\$ 41,90
Amaciante	R\$ 180,00	150	R\$ 1,20
Água Sanitária	R\$ 26,00	02	R\$ 13,00
Sabão Barra	R\$ 27,40	06	R\$ 4,57
Perfume de Roupas - Caricia	R\$ 55,00	10	R\$ 5,50
Gás	R\$ 685,00	01	R\$ 685,00
Produtos para Lavagem à Seco	R\$ 83,00	10	R\$ 8,30
Vanish!	R\$ 38,00	02	R\$ 19,00
Detergente Neutro	R\$ 19,50	15	R\$ 1,30
Cabide	R\$ 85,25	400	R\$ 0,213
Tira-Mancha	R\$ 18,50	01	R\$ 18,50
Capas	R\$ 95,00	500	R\$ 0,19
Sacolas	R\$ 105,00	500	R\$ 0,21
<b>IMOBILIZADO</b>			
Ferro	R\$ 200,00	01	R\$ 200,00
Sapata	R\$120,00	03	R\$ 40,00
Instalações Elétricas	R\$15.000,00	01	R\$ 15.000,00
Instalações Hidráulicas	R\$15.000,00	01	R\$ 15.000,00
Instalações de Gás	R\$10.000,00	01	R\$ 10.000,00
Máquina de Lavar (7kg)	R\$75.000,00	05	R\$ 15.000,00
Máquina de Secar	R\$45.000,00	03	R\$15.000,00
Computador	R\$1.200,00	01	R\$1.200,00

Ventilador	R\$360,00	03	R\$120,00
TV LCD 32"	R\$1.300,00	01	R\$1.300,00
Telefone	R\$120,00	01	R\$120,00
Criação do Site	R\$2.000,00	01	R\$2.000,00
06 Cadeiras	R\$700,00	06	R\$116,67
Prateleiras e Depósito	R\$1.000,00	01	R\$1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 168.669,05</b>		

**Tabela 2 - Itens Iniciais**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### **4.6 Plano de recursos humanos**

A empresa prevê a contratação de três funcionárias para dar início à operação da loja, sendo as três atendentes de lavanderia, e uma delas exercendo um papel adicional de supervisão sobre as demais.

Além destes, a operação contará com a participação efetiva dos sócios na gestão da empresa, nos cargos de gerente administrativo-financeiro e gerente comercial, respectivamente.

##### **4.6.1 Recrutamento e seleção**

A seguir será apresentado como se dará o recrutamento, seleção e treinamento das funcionárias.

###### **4.6.1.1 Recrutamento**

O recrutamento será feito de duas formas: indicação e divulgação em mídia impressa local.

A indicação é um dos meios mais efetivos para se recrutar pessoas de confiança, isso porque quem indica, de alguma forma está atestando que aquele candidato está apto a exercer tal função. Os sócios acreditam na efetividade desse meio de recrutamento e por isso irão se utilizar de suas respectivas redes de relacionamento com essa finalidade.

Além da indicação, as ofertas de vagas serão divulgadas em dois dos principais jornais de circulação local: Diário Catarinense e Notícias do Dia.

###### **4.6.1.2 Seleção**

Após realizado o recrutamento, entrevistas individuais serão agendadas com todos os candidatos. Ambos os sócios participarão conjuntamente de todas as entrevistas.

##### **4.6.2 Treinamento**

O processo de seleção deverá ser concluído com pelo menos duas semanas antes do início das operações, justamente para que haja tempo hábil para realização de treinamento junto à equipe. Serão expostos a rotina e técnicas de trabalho, a cultura organizacional, técnicas de atendimento ao cliente, ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional atrelados à lavanderia, além de duas ações de capacitação, conforme citadas no próximo item do trabalho.

Vale ressaltar que todos os treinamentos e capacitação serão ministrados pelos sócios, com orientação de um administrador de empresas. Dessa forma, nenhum custo financeiro adicional está previsto para ser alocado à execução dos treinamentos.

##### **4.6.3 Ações de capacitação**

Seguem a seguir as ações de capacitação escolhidas para serem implantadas na lavanderia, que incluem a metodologia Team Build e Curso de

Técnicas de Lavação.

#### **4.6.3.1 Team Building**

Sugere-se como dinâmica vivencial a atividade conhecida como *Team Building*.

A expressão anglo-saxónica *Team Building* (literalmente traduzida para português por "Construção de Equipas") designa uma vasta lista de actividades realizadas geralmente em formato outdoor com o objectivo de fomentar o espírito de equipa e, por essa via, melhorar o desempenho das equipas de trabalho. As actividades de Team Building podem ir de simples exercícios até simulações mais complexas ou até mesmo a retiros realizados por vários dias nos quais são realizados diversos jogos de dinâmicas de grupo (NUNES, 2011).

O objetivo da atividade é o de criar o espírito de equipe entre as funcionárias e gerar motivação e identificação com a missão da empresa. O público alvo da ação são as funcionárias que atendem ao público e efetuam a lavação das roupas. A carga horária estimada é de uma tarde e a atividade deve acontecer em local agradável e em contato com a natureza. O conteúdo previsto é o seguinte:

- a. Momento Quebra-Gelo;
- b. Apresentação sobre o Histórico da empresa, o sistema de franquias e as perspectivas para o futuro;
- c. Aplicação de Dinâmica sobre motivação de Grupos;
- d. *Break*;
- e. Momento mesa redonda de sugestões e críticas entre gerentes e funcionárias;
- f. Dinâmica lúdica para integração da equipe.

Cabe ao líder do *Team Building* perceber o aproveitamento das atividades e definir tempos-limite para sua execução no decorrer do evento.

A definição do líder é um ponto importante em atividades como essa. Um *Team Building* atinge melhor os seus objetivos se for guiado de forma correta. Para tal deve-se perceber o momento certo de terminar uma atividade e começar outra ou então de direcionar as discussões geradas para o objetivo esperado.

#### **4.6.3.2 Curso de capacitação em produtos de limpeza e lavação em geral**

Com a finalidade de garantir a cada vez maior e aclamada qualidade da lavação das roupas e para que as atendentes tenham um discurso alinhado no que diz respeito à questão das manchas nas roupas, será realizado o curso de Capacitação em Produtos de Limpeza e Lavagem em Geral.

O curso é voltado às atendentes e tem carga horária de uma semana de aulas teóricas com uma hora de duração após o horário de trabalho. As atendentes, dessa forma, tornam-se mais seguras para saber o que fazer ao precisar indicar a forma de se lavar roupas manchadas aos clientes. Além disso, o conhecimento do funcionamento da lavagem e os termos corretos para explicá-la aos clientes torna o ambiente de trabalho mais profissional e mais próximo às necessidades e requisitos dos clientes, gerando aproximação. O conteúdo previsto para o curso corresponde a:

- a. Funcionamento da máquina industrial de lavagem de roupas;
- b. Produtos de limpeza recomendados e utilizados;
- c. Processo químico de limpeza;
- d. Tipos de manchas e formas de remoção;
- e. Relacionamento com clientes.

Para que seja realizado o curso, as atendedoras recebem uma apostila impressa e têm aulas com um dos sócios-gerentes. A ação deve, inclusive, ser implementada pelos próprios sócios gestores da unidade.

#### 4.6.4 Remuneração

A remuneração é vista como estratégica para a retenção dos colaboradores. Nesse sentido, a lavanderia planeja remunerar com um padrão um pouco acima da média do mercado, justamente para conseguir realizar um trabalho de longo prazo e não sofrer com a alta rotatividade.

A remuneração da atendente, que será fixa com uma parcela variável sobre a quantidade de lavagens à seco executadas. Como a empresa tem o objetivo de atender com excelência, não preocupada necessariamente com o volume de vendas para um cliente específico, acredita-se que o comprometimento com a qualidade no atendimento será superior. A colaboradora não ficará obcecada no cumprimento da meta para garantir uma remuneração adequada e, por consequência disso, prejudicar sua atuação com cada cliente.

Segue quadro abaixo exemplificando do que se compõe a remuneração das atendedoras da lavanderia, dividido entre o total e o unitário:

Salário Atend.	R\$ 2.268,00	3 u.	R\$ 756,00	Despesa	Fixa
FGTS	R\$ 231,84	3 u.	R\$ 77,28	Despesa	Fixa
13o Salário + (1/3 . 13o Salário)	R\$ 241,40	3 u.	R\$ 80,47	Despesa	Fixa
Vale-Transporte	R\$ 79,69	3 u.	R\$ 26,56	Despesa	Fixa
Comissão Atendedoras (8%) sobre LS	Variável	3 u.	<b>R\$ 1570,31</b>	Despesa	Variável

**Tabela 3 - Remuneração**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### 4.7 Estratégias de marketing

A empresa precisa determinar como ela quer ser vista pelo mercado, criar seu conceito, enfim, determinar seu posicionamento. Para criar um comportamento do mercado frente à empresa, é necessário que sejam definidos um conjunto de ações dentro do composto mercadológico, que envolve quatro variáveis: Produto, Preço, Praça e Promoção (Comunicação), conforme já verificado na fundamentação teórica deste trabalho.

Foram definidas ações pontuais para os serviços prestados (Passagem, Secagem, Centrifugação, Lavagem à Seco, Lavagem Úmida), envolvendo os 4 P's de Marketing, e também ações genéricas que abrangem o trabalho de desenvolvimento da marca da franquia. A seguir serão expostas as estratégias de Marketing iniciais para a lavanderia, as quais poderão ser revistas e reavaliadas de acordo com as necessidades vindouras.

##### 4.7.1 Serviço

Em se tratando dos serviços a serem prestados pela lavanderia, leva-se em consideração, inicialmente os seguintes pontos:

- Serão diferenciados dos demais;
- Apresentarão qualidade excepcional;
- Trarão consigo a ideia de agilidade incomparável de serviço, em virtude da presença do Auto-Serviço;
- A tendência de valorização dos serviços de lavagem, secagem e passagem vai de encontro ao público-alvo desejado – universitários.

Haverá grande variedade de serviços, dentre os quais são principais a

lavagem úmida, lavagem à seco, secagem e passagem. Haverá um espaço agradável para o cliente aguardar pela conclusão do serviço, com revistas e jornais, além de televisão e internet Wi-fi, disponível por se reconhecer a importância e a necessidade de nos mantermos conectados, seja para ler e-mails, notícias, conferir finanças, dentre outras atividades relativas à web.

#### **4.7.2 Praça**

Localizado nas proximidades da Universidade Federal de Santa Catarina, contará com grande fluxo de estudantes que passam pela região, os quais terão acesso direto à lavanderia durante seu horário de funcionamento.

A localização, portanto, é plenamente estratégica, como também visa explorar um nicho nascente e com demasiado potencial de crescimento de *market-share*, conforme anteriormente já citado. Segundo Ansoff (1981) a estratégia utilizada será a de Desenvolvimento de Mercado, introduzindo os serviços de lavanderia domiciliar até então já existentes em um novo e promissor mercado.

#### **4.7.3 Promoção**

Além das características e diferenciais inerentes à empresa, pode-se afirmar que as estratégias de promoção são muito importantes também.

Primeiramente, o grande foco de divulgação e promoção consiste em criar no público-alvo a necessidade de utilizar os serviços oferecidos, gerando um vínculo recíproco, de parceria e de laços estreitos.

Outros pontos indiscutíveis com relação à promoção são a construção de uma base sólida de clientes fiéis constantemente, que certamente frequentarão a lavanderia. Desta forma, será garantida uma parte fixa da receita no final do mês, como também indiretamente atrairá mais clientes de confiança no seu círculo de amizades, num marketing *one-to-one* de efeitos positivos a longo prazo. Serão criados perfis em redes sociais, para divulgação, promoção e interatividade com os clientes, *prospects* e com o público interessado em geral.

#### **4.7.4 Preço**

Os serviços deverão ser precificados de acordo com a expectativa de margem dos proprietários, sem se afastar muito do preço médio praticado no mercado pelos principais concorrentes. As promoções irão ocorrer quando a empresa sofrer com a sazonalidade e apresentar queda considerável de receitas de um mês a outro, ou quando identificar demais oportunidades para fazê-las. O cliente poderá pagar em dinheiro e no cartão de crédito e débito, com preços tabelados e sem descontos, e não serão aceitos cheques por medida de segurança.

#### **4.7.5. Resumo**

Tais estratégias vão possibilitar à empresa, desde o começo, estabelecer uma comunicação eficiente e eficaz com o mercado. Nota-se que nenhuma ação foi definida junto a mídias tradicionais: televisão, rádio, jornal impresso, *outdoor*. Tais mídias estão em decadência e não mostram-se válidas quando se quer trabalhar com mercado de nicho. A internet será um grande meio utilizado pela empresa, sobre mídias especiais de rede como Facebook e Twitter. Será potencializado o boca-a-boca, formando o alicerce do Marketing da loja. Os empreendedores acreditam no potencial dessa estratégia, justamente pela rede de relacionamento que possuem na cidade, e a internet mostra-se como um meio de baixo custo e muito mais interativo do que qualquer outro, principalmente com a ascensão das mídias sociais.

### **4.8 Plano financeiro**

O setor financeiro é a essência de um empreendimento e deve ser muito bem gerenciado, pois garantirá saúde para a empresa no longo prazo, possibilitando



expansão e investimento em novos negócios.

Para definição do investimento inicial em materiais e infraestrutura, fora realizada uma pesquisa junto a fornecedores e prestadores de serviços. A seguir são apresentados os principais demonstrativos financeiros e análises que embasam o ponto de vista financeiro e a abertura da lavanderia.

Para demais cálculos e tabelas, incluindo projeções de crescimento, foram obtidas através de pesquisas exploratórias com demais lavanderias da rede da franquia, inclusive com conversas diretamente com alguns sócios-gerentes.

#### 4.8.1 Previsão de receitas

Na tabela a seguir é possível visualizar uma estimativa de receita baseada no fluxo diário de clientes, sendo que para basear as projeções foram utilizados três cenários: otimista, realista e pessimista, com porcentagens de 70%, 50% e 30% sobre a receita média a ser auferida.

Primeiramente, estimou-se o fluxo médio de clientes na lavanderia e o quanto gastariam com os serviços, através de um mínimo a um máximo para valores de compra. Por conseguinte, ao se determinar a previsão de gasto médio por cliente, multiplica-se pelo fluxo de médio de clientes pertinente a cada cenário. Por exemplo, no cenário Otimista, a previsão de gasto médio será multiplicada por 70% do fluxo médio de clientes. A partir dessa lógica, chegou-se às seguintes conclusões:

Franquia	Previsão de Receita		
Fluxo Médio de Clientes	17		
Previsão de Gasto Máximo por Cliente	R\$ 200,00		
Previsão de Gasto Mínimo por Cliente	R\$ 11,00		
Previsão de Gasto Médio por Cliente	R\$ 105,50		
CENÁRIOS	Otimista	Realista	Pessimista
	70%	50%	30%
Faturamento Médio de 01 Dia	R\$1.255,45	R\$896,75	R\$538,05
Faturamento Médio por Semana	R\$7.532,70	R\$5.380,50	R\$3.228,30
Faturamento Médio por Mês (24 dias úteis)	R\$30.130,80	R\$21.522,00	R\$12.913,20
Faturamento Médio por Ano (288 dias úteis)	R\$361.569,60	R\$258.264,00	R\$154.958,40

**Tabela 4 - Previsão de Receita**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### 4.8.2 Investimento

Na projeção de investimento estão listados os desembolsos que serão realizados para a aquisição de materiais e equipamentos, inclusive os investimentos em marketing, pré-operacional, reservas para capital de giro e para gastos não previstos.

Em marketing estipulou-se uma quantia de R\$ 8.000, para folhetos, lembrancinhas e demais ações. O investimento em máquinas, insumos e equipamentos equivale a R\$ 166.994,04. Reservou-se um valor significativo para capital de giro, R\$ 16.000,00 para quaisquer investimentos adicionais necessários, sejam em casos emergenciais ou em de perda eventual de imobilizado. O investimento total foi acertado no início do primeiro ano com capitais próprios, no valor de R\$ 196.994,04.

Nas despesas correntes mensais, foram unificadas as despesas

operacionais e os custos operacionais, representando anualmente o quanto adicionariam ao valor do investimento inicial. No Quadro 13 se pode observar com maior clareza a situação do Investimento.

LAV&LEV	Investimento												VALOR TOTAL
	2012												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Investimento Inicial	R\$ 196.994,04	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 196.994,04
Investimentos em Equipamentos, Materiais	R\$ 166.994,04												R\$ 166.994,04
Investimentos em Marketing	R\$ 8.000,00												R\$ 8.000,00
Investimento Pré-Operacional	R\$ 2.000,00												R\$ 2.000,00
Reserva para gastos não previstos	R\$ 4.000,00												R\$ 4.000,00
Reserva para capital de giro	R\$ 16.000,00												R\$ 16.000,00
Despesas Correntes Mensais	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 143.194,80
Salários	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 2.268,00	R\$ 27.216,00
Encargos Sociais	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 552,93	R\$ 6.635,16
Amortização/Depreciação	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Despesas Eventuais	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Internet e Manutenção do Site	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 960,00
Material de Limpeza	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Material de Expediente	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 600,00
Contador Terceirizado	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 3.480,00
ISS	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 15.495,84
Promoções	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Água	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 1.220,75	R\$ 14.649,00
Energia Elétrica	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 344,45	R\$ 4.133,40
Aluguel	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00	R\$ 27.600,00
Telefone	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 125,40	R\$ 1.504,80
Manutenção Periódica das Máquinas	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 316,00	R\$ 3.792,00
Insumos	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 1.669,05	R\$ 20.028,60
Guia Fácil	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 300,00
TOTAL	R\$ 208.926,94	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 11.932,90	R\$ 340.188,84

**Tabela 5 – Investimento**  
Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### 4.8.3 Receitas e despesas

Na análise de Receitas versus Despesas é feita uma projeção para os próximos três anos, baseando-se nos seguintes critérios: Cenário Pessimista em 50%, crescimento da receita e dos custos e despesas na ordem de 10% e 5%, respectivamente.

Franquia	RECEITAS x DESPESAS		
	2012	2013	2014
<b>Cenário Realista = 50% ::: Crescimento da Receita = 10% ::: Crescimento Despesa/Custo = 5%</b>			
<b>Receita Total</b>	<b>R\$258.264,00</b>	<b>R\$284.090,40</b>	<b>R\$312.499,44</b>
Receita Bruta	R\$258.264,00	R\$284.090,40	R\$312.499,44
<b>Receita de Serviços Prestados</b>	<b>R\$258.264,00</b>	<b>R\$284.090,40</b>	<b>R\$312.499,44</b>
<b>Gasto Total</b>	<b>R\$130.894,80</b>	<b>R\$137.439,54</b>	<b>R\$144.311,52</b>
<b>Custos Operacionais</b>	<b>R\$71.707,80</b>	<b>R\$75.293,19</b>	<b>R\$79.057,85</b>
Água	R\$14.649,00	R\$15.381,45	R\$16.150,52
<b>Energia Elétrica</b>	<b>R\$4.133,40</b>	<b>R\$4.340,07</b>	<b>R\$4.557,07</b>
Aluguel	R\$27.600,00	R\$28.980,00	R\$30.429,00
Manutenção Periódicas	R\$3.792,00	R\$3.981,60	R\$4.180,68
Insumos	R\$20.028,60	R\$21.030,03	R\$22.081,53
Amortização/Depreciação	R\$12.000,00	R\$12.600,00	R\$13.230,00
Telefone	R\$1.504,80	R\$1.580,04	R\$1.659,04
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>R\$59.187,00</b>	<b>R\$63.236,14</b>	<b>R\$67.250,22</b>
Material de Limpeza	R\$1.200,00	R\$1.260,00	R\$1.323,00
Material de Expediente	R\$600,00	R\$630,00	R\$661,50
Internet e Manutenção do Site	R\$960,00	R\$1.008,00	R\$1.058,40
Guia Fácil	R\$300,00	R\$315,00	R\$330,75
Promoção	R\$1.800,00	R\$1.890,00	R\$1.984,50
Salários	R\$27.216,00	R\$28.576,80	R\$30.005,64
Encargos Sociais	R\$6.635,16	R\$6.966,92	R\$7.315,26
Contador Terceirizado	R\$3.480,00	R\$3.654,00	R\$3.836,70
Despesas Eventuais	R\$1.800,00	R\$1.890,00	R\$1.984,50
ISS	R\$15.495,84	R\$17.045,42	R\$18.749,97
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$66.263,76</b>	<b>R\$79.894,66</b>	<b>R\$95.238,80</b>
<b>IR - 15%</b>	<b>\$19.105,38</b>	<b>R\$21.881,41</b>	<b>R\$24.978,32</b>
<b>Pro Labore</b>	<b>R\$42.000,00</b>	<b>R\$44.100,00</b>	<b>R\$46.305,00</b>

**Tabela 6 - Receitas x Despesas**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### 4.8.4 Demonstração de Resultado do Exercício

No quadro abaixo constam com detalhes as DRE's projetadas para os próximos 05 anos. Há a incidência de ISS (6%) e IR (15%), e o Pro Labore foi fixado em R\$ 3.500,00 mensais, inicialmente.

DRE	2012	2013	2014	2015	2016
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$258.264,00</b>	<b>R\$284.090,40</b>	<b>R\$312.499,44</b>	<b>R\$343.749,38</b>	<b>R\$378.124,32</b>
(-) Deduções 6%	R\$15.495,84	R\$17.045,42	R\$18.749,97	R\$20.624,96	R\$22.687,46
<b>(=) RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$242.768,16</b>	<b>R\$267.044,98</b>	<b>R\$293.749,47</b>	<b>R\$323.124,42</b>	<b>R\$355.436,86</b>
(-) CMV de Serviços	R\$71.707,80	R\$75.293,19	R\$79.057,85	R\$83.010,74	R\$87.161,28
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$171.060,36</b>	<b>R\$191.751,79</b>	<b>R\$214.691,62</b>	<b>R\$240.113,68</b>	<b>R\$268.275,58</b>
(-) Despesas Operacionais	R\$43.691,16	R\$45.875,72	R\$48.169,50	R\$50.577,98	R\$53.106,88
<b>(=) LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>R\$127.369,20</b>	<b>R\$145.876,07</b>	<b>R\$166.522,12</b>	<b>R\$189.535,70</b>	<b>R\$215.168,71</b>
(-) Despesas Não-Operacionais	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
(+) Receitas Não-Operacionais	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
<b>(=) LUCRO ANTES DO IR</b>	<b>R\$127.369,20</b>	<b>R\$145.876,07</b>	<b>R\$166.522,12</b>	<b>R\$189.535,70</b>	<b>R\$215.168,71</b>
(-) IR 15%	R\$19.105,38	R\$21.881,41	R\$24.978,32	R\$28.430,35	R\$32.275,31
<b>(=) LUCRO DEPOIS DO IR</b>	<b>R\$108.263,82</b>	<b>R\$123.994,66</b>	<b>R\$141.543,80</b>	<b>R\$161.105,34</b>	<b>R\$182.893,40</b>
(-) Pro-labore	<b>R\$42.000,00</b>	<b>R\$44.100,00</b>	<b>R\$46.305,00</b>	<b>R\$48.620,25</b>	<b>R\$51.051,26</b>
(-) Contribuições e Doações	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$66.263,76</b>	<b>R\$79.894,66</b>	<b>R\$95.238,80</b>	<b>R\$112.485,09</b>	<b>R\$131.842,14</b>

**Tabela 7 - Demonstração de Resultado do Exercício**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### **4.8.5 Fluxo de Caixa**

Quanto ao fluxo de caixa para o ano de 2012, o destaque fica para o mês de janeiro, quando ocorre a principal entrada de capital na empresa, através do investimento realizado com capital próprio no valor de R\$ 196.994,04 e somado à receita de vendas, como pode ser visto na página a seguir.

LAV&LEV	FLUXO DE CAIXA											
	2012											
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Saldo Anterior</b>		R\$ 5.521,98	R\$ 11.043,96	R\$ 16.565,94	R\$ 22.087,92	R\$ 27.609,90	R\$ 33.131,88	R\$ 38.653,86	R\$ 44.175,84	R\$ 49.697,82	R\$ 55.219,80	R\$ 60.741,78
<b>Entrada</b>	R\$ 218.516,04	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00
Capital Próprio	R\$ 196.994,04	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita de Venda de Produtos/Serviços	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00	R\$ 21.522,00
<b>Saída</b>	R\$ 212.994,06	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02	R\$ 16.000,02
Pagamento das Compras de Investimento	R\$ 196.994,04											
Custos Operacionais	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65	R\$ 5.975,65
Despesas Operacionais	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93	R\$ 3.640,93
Imposto sobre receita de vendas (6%)	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32	R\$ 1.291,32
Imposto IR (15%)	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12	R\$ 1.592,12
Pro-Labore	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
<b>Saldo Final</b>	R\$ 5.521,98	R\$ 11.043,96	R\$ 16.565,94	R\$ 22.087,92	R\$ 27.609,90	R\$ 33.131,88	R\$ 38.653,86	R\$ 44.175,84	R\$ 49.697,82	R\$ 55.219,80	R\$ 60.741,78	R\$ 66.263,76

**Tabela 8 - Fluxo de Caixa**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### 4.8.6 Ponto de Equilíbrio Contábil

O ponto de equilíbrio contábil anual da franquia ficou em R\$148.434,12, ou seja, esse é o valor que a empresa precisa faturar em 2012 para que não haja prejuízo. Entretanto, no sétimo mês de vida da empresa essa marca de faturamento já é superada.

Determinou-se o valor através da relação entre as despesas fixas, custos fixos, Pro Labore e a porcentagem da Margem de Contribuição sobre a Receita Bruta, conforme observa-se no tabela abaixo.

<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$258.264,00</b>
(-) Despesas Variáveis	R\$18.635,29
(-) Custos Variáveis	R\$38.811,00
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>R\$200.817,71</b>
(-) Despesas Fixas	R\$40.520,76
(-) Custos Fixos	R\$32.896,80
(-) Pro Labore	R\$42.000,00
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO ANTES IR</b>	<b>R\$127.400,15</b>
<b>ÍNDICE - MC</b>	<b>78%</b>
<b>Custos Fixos + Despesas Fixas/ ÍNDICE - MC</b>	<b>R\$148.434,12</b>
<b>Atingido</b>	<b>Sétimo Mês</b>

**Tabela 9 - Ponto de Equilíbrio Contábil**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)

#### 4.8.7 Payback, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno

O Payback encontrado foi de 04 anos e 04 meses, indicando que esse é o intervalo de tempo necessário para se igualar o lucro líquido acumulado com o investimento inicial realizado. O valor está na média e muito próximo da realidade, em virtude de pesquisas realizadas com sócios de lavanderias de Florianópolis que indicam um retorno em cerca de 04 anos.

A taxa interna de retorno obtida foi de 20,28% a.a., superior à taxa de atratividade mínima do negócio, estipulada em 15% a.a, dessa forma constatando que o projeto é viável e, portanto, muito favorável ao gestor. O VPL inclusive é maior que zero, no valor de R\$ 25.132,36 corroborando a conclusão na qual se havia estipulado. Desta forma, é inegável a tamanha viabilidade e atratividade do negócio em questão. Na página a seguir encontra-se a tabela com os valores do Payback, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno.

Itens	ANO 0	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05
Receitas Anuais	R\$(196.994,04)	R\$258.264,00	R\$284.090,40	R\$312.499,44	R\$343.749,38	R\$378.124,32
Saídas Anuais	R\$-	R\$192.000,24	R\$204.195,74	R\$217.260,64	R\$231.264,28	R\$246.282,19
Lucro Líquido	R\$(196.994,04)	R\$66.263,76	R\$79.894,66	R\$95.238,80	R\$112.485,10	R\$131.842,13
LL Acumulado	-	R\$(130.730,28)	R\$(50.835,62)	R\$44.403,18	R\$156.888,28	R\$288.730,42
PAYBACK	Quatro anos e quatro meses					
VPL	R\$25.132,36	Maior que Zero	Projeto VIÁVEL			
TIR	20,28%	Maior que a TMA				
TMA						

**Tabela 10 – Payback, VPL, TIR**

Fonte: Dados de pesquisa (2012)



## 5 Considerações Finais

Este estudo teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Negócios que fornecesse informações para abertura de uma lavanderia domiciliar da rede na região universitária de Florianópolis.

Os objetivos gerais e específicos foram plenamente alcançados, na medida em que este trabalho proporcionou a consolidação da idéia de abertura da empresa. Foram traçadas definições importantes para o negócio e diretrizes para o início efetivo das atividades.

A definição do conceito do negócio se estabeleceu no decorrer da elaboração do Plano, conforme as informações foram sendo obtidas. Elaborou-se a BEC para a criação de uma identidade cultural e estratégica à lavanderia, como também Planos de Marketing, Operações, Recursos Humanos e Financeiro, os quais apresentaram excelentes resultados e projeções para o sucesso e a comprovada viabilidade do negócio.

A partir das informações obtidas com este Plano de Negócios, pode-se concluir que as perspectivas para a empresa são extremamente positivas. No entanto, para isto, é imprescindível o acompanhamento do mercado, dada a sua constante mutabilidade.

Portanto, o projeto realizado servirá como base e guia para a abertura da empresa. Todavia, as informações aqui constantes não são estáticas e, conforme o desenvolvimento do negócio, devem ser revistas e ampliadas, para que este seja um instrumento eficiente no acompanhamento do crescimento e desenvolvimento da empresa.

## Referências

- AMBONI, N. **Base estratégica corporativa**. Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano XII, no 37, p. 08-17, junho de 2002.
- ANDRADE, R. O. B. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. Campus: Rio de Janeiro, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1975.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.,; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GEM. **Taxa de empreendedorismo**. 2012. Disponível em <<http://www.gembrasil.org.br/>> Acesso em 11 maio 2012
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio e Serviços**. 2012. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>> Acesso em 05/05/2012.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.,. **O processo da estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e**

**práticas.** São Paulo: Atlas 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1986.

SCHWARTZ, P. A. **Arte da visão de longo prazo: caminhos para um insight estratégico para você e a sua empresa.** São Paulo, SP: Best Seller, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.** São Paulo: SEBRAE, 2008.

SIEGEL, ERIC S. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios.** Rio de Janeiro: Record, 1993.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos: 1999.