



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

AUGUSTO PEREIRA BRITO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IDENTIFICAÇÃO DA VIABILIDADE DE
INVESTIMENTO EM UMA MARCENARIA DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE
CAMPINA GRANDE**

**SUMÉ – PB
2016**

AUGUSTO PEREIRA BRITO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IDENTIFICAÇÃO DA VIABILIDADE DE
INVESTIMENTO EM UMA MARCENARIA DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE
CAMPINA GRANDE**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Professor Me. Antonio Carlos de Queiroz Santos

**SUMÉ - PB
2016**

B862p

Brito, Augusto Pereira

Plano de negócios para identificação da viabilidade de investimento em uma marcenaria de pequeno porte na cidade de Campina Grande. / Augusto Pereira Brito. - Sumé: [s.n], 2016.

91p.

Orientador: Professor Mestre Antonio Carlos de Queiroz Santos.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Engenharia de Produção. 2. Plano de negócios. 3. Investimento financeiro. 4. Microempresa. 5. Marcenaria - viabilidade de investimento. 6. Móveis planejados. 7. Máquinas e equipamentos. 8. Empreendedorismo. 9. Análise de swot. I. Antônio Carlos de Queiroz Santos. II. Título

CDU 658.152(043.1)

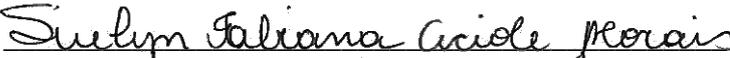
AUGUSTO PEREIRA BRITO

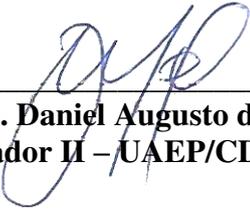
**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IDENTIFICAÇÃO DA VIABILIDADE DE
INVESTIMENTO EM UMA MARCENARIA DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE
CAMPINA GRANDE**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção.

BANCA EXAMINADORA:


Professor: Me. Antonio Carlos de Queiroz Santos
Orientador –UAEP/CDSA/UFCG


Professora Ma. Suelyn Fabiana Aciole Morais
Examinador I –UAEP/CCT/UFCG


Professora Me. Daniel Augusto de Moura Pereira
Examinador II –UAEP/CDSA/UFCG

Trabalho aprovado em: 25 de Maio de 2016.

SUMÉ – PB.

Dedico este trabalho de conclusão de curso a meus falecidos pais, minha irmã (Maria Caroline), a minha namorada, aos familiares, amigos e professores, por serem presentes em minha vida, apoiarem diretamente e indiretamente para a construção desse projeto e confiarem no meu potencial. Obrigado por me encorajar a realizar esse sonho.

AGRADECIMENTOS

Todos que vivem ao meu redor sabem a felicidade que me encontro no momento. Chegar a um ponto tão importante da minha vida sabendo que foi atingido com muito esforço e com a ajuda de diferentes pessoas, pessoas estas que sem sombra de dúvidas foram meu maior apoio e sempre serão para o resto da minha vida.

Não foi um caminho fácil, pelo contrário, foi comprido, doloroso e árduo, fui um jovem oriundo de família com baixa renda, nascido em uma pequena cidade da Paraíba e passei por muitos obstáculos para chegar até aqui.

Como dito, não foi fruto apenas de muito esforço próprio, tive a oportunidade de até meus 12 anos conviver com uma mãe exemplar, (Maria Margarete Jerônimo do Nascimento-*in memoriam*), com ela aprendi que para ser uma ótima pessoa é necessário saber respeitar os outros e que tudo na vida se consegue através de trabalho e esforço. Lembro dela sempre acordando cedo para ir trabalhar no seu próprio negócio e só voltando tarde, todos os dias, além de fazer grandes viagens para comprar produtos e revende-los, das dores de cabeça com contas atrasadas e clientes devedores, mesmo assim, não faltava se quer um dia, sempre buscava ganhar dinheiro para sustentar minha irmã e eu, era nossa mãe e pai ao mesmo tempo, não lembro um dia no qual não reclamasse por não conseguir nos dar melhores condições, porém, fez todo o esforço do mundo para conseguir nos educar, nunca não nos faltou nada, sempre pagou colégio de boa qualidade e incentivou nossos estudos, mesmo que as vezes nem sobrasse dinheiro para conseguir comprar seus remédios..

Era uma batalhadora e sou muito grato por ter tido uma mãe como essa, sempre farei de tudo para conseguir seguir o caminho que ela sempre desejou para mim. Obrigado mãe, por tudo que fez por mim e por nossa família quando estava viva, sei o quanto era especial e o quanto ajudava todos ao seu redor. Desculpe-me por ter sido tão imaturo ou criança e não ter expressado o quanto você era, e é importante para minha vida. Te prometo que tudo que fez por mim não será em vão.

Além de ter me proporcionado tantas coisas boas, você ainda me deu outro presente, minha irmã, Maria Caroline Pereira Brito, lembro o quanto brigávamos quando criança, eu praticamente não a suportava, até hoje não sei se era apenas “rixa” de irmãos ou porque eu era obrigado a dormir com animais e insetos, na maioria das vezes eram conservados em álcool e armazenados, porque seu passatempo era criá-los (Não é à toa que virou médica veterinária), mas, a vida me proporcionou muitas coisas que me fez perceber o quanto eu estava errado.

Carol, você tornou-se minha segunda mãe, eu praticamente nunca vi ser humano tão forte, decidido e competente. Particularmente, meu sonho é um dia chegar a ser a metade do que você é. Sem sombra de dúvidas me espelho na sua pessoa para conseguir tudo que desejo.

Sou eternamente agradecido por tudo que fez por mim, foi você quem segurou toda a barra quando nossa mãe faleceu, nos uniu, lutou contra tudo e todos, fez suas escolhas e seguiu sempre em frente, me levando junto. Trouxe de volta meu ânimo e acendeu esse desejo de crescer na vida que é insaciável dentro de mim. Nunca esquecerei o que fez por mim, é a você que realmente agradeço por hoje estar me tornando um engenheiro de produção. Obrigado, EU TE AMO. Saiba que nunca chegaria aqui sem sua força.

Quero agradecer a meu pai Alberto Alexandrino (Sargento Brito), mesmo por não ter sido presente em minha vida eu sou grato por tê-lo conhecido e sei que era uma boa pessoa. Aos meus irmãos apenas por membro paterno, Carlos e Clarisse, que mesmo na distância não deixam de ser importantes.

Agradeço também a toda minha família, em especial aos meus tios e tias, saibam que me orgulho de ter laços fortíssimos com todos. Um grande obrigado ao casal que sempre me aconselhou, orientou e me ajudou, Luiz Augusto e “Tia Nazaré”, vocês são os pais que não tive, eu realmente sou grato por tudo que me proporcionaram. Sei que tudo que fizeram foi de coração, sempre se preocuparam comigo e irão me orientar para o melhor caminho. Tia Janete e tio Renato, vocês sofreram bastante, passaram por grandes obstáculos como os meus e mesmo assim nunca se abalaram, desejo muita força para seguirem em frente, procurem sempre melhorar e continuem sendo essas pessoas boas que são. Espero ter contribuído com o pouco que fiz por vocês. Sou eternamente grato.

Muito obrigado a meus tio e tias, Everaldo, Gorete, “Neném” e Edilson, sei que mesmo não estando tão perto, fizeram bastante e sempre me apoiam com o que preciso, vocês contribuíram significativamente, direta ou indiretamente, cada um com seu jeito particular de ser. Um grande abraço a todos.

A minha prima Andrelly e seu esposo Celso Lins, vocês realmente fizeram e fazem muita coisa por mim, não esqueço de todas as vezes que fui bem recebido em sua casa e em seus corações, todos os dias que passei junto a vocês foi um eterno aprendizado, saibam que torço muito para que tudo em suas vidas deem certo e que agora, nessa nova etapa da vida de vocês, consigam criar e educar a mais nova integrante da família, Marina.

Não esquecendo dos primos, Renata, João do Nascimento, Juliana, Lucas, Priscila, Bruno, Eduardo, Pedro Felipe (Cabeleira- primo por concepção). Nós somos os mais novos da família, temos o dever de melhorá-la sempre que possível. Desejo o maior sucesso do mundo para todos.

Estar na universidade foi um grande passo para minha vida, me fez ser uma pessoa melhor, me ajudando a crescer em todos os sentidos e trouxe-me muitos conhecimentos.

Foi uma etapa maravilhosa nesses últimos cinco anos, aprendi e aproveitei cada momento de todas as formas possíveis. Ela me trouxe grandes experiências e grandes amigos.

No entanto a melhor coisa me aconteceu foi ter conhecido Elyda Faria, minha namorada, companheira, confidente, amiga e parceira. Você é o MELHOR PRESENTE que pude ganhar nessa fase da minha vida. Agradeço por tudo que fez e tem feito por mim, por estar sempre presente em todos os tempos difíceis que passei e por proporcionar ótimos momentos. Você certamente foi uma das pessoas que mais me apoiou e contribuiu para eu ter forças e continuar nessa jornada, além disso, ao seu lado me tornei o homem que sempre quis ser, obrigado por tudo, saiba que farei de tudo por você. EU TE AMO muito, tenho fé em Deus que viveremos muito bem juntos.

Tratando-se de presentes que a vida e a faculdade me deram, não posso esquecer-me dos amigos, Pablo Veronese e Lucas Roque, parceiros para toda hora. Com vocês passei muitos momentos bons, nunca me esquecerei das brincadeiras, piadas sem graça, idiotices, das bebedeiras até a madrugada e dos conselhos. Obrigado pela parceria e pela amizade, vocês sem dúvida são os caras que quero levar para o resto da minha vida. Torço bastante para que o sucesso bata em suas portas o quanto antes, vocês merecem muito. Obrigado.

João Paulo e Diego Batista os empreendedores de sucesso, vocês realmente me fizeram e me fazem sonhar com uma vida cheia de realizações. Não me canso de conversar e conversar, sem medo de perder meu tempo. Nossas conversas por mais bestas que são, podem ser aproveitadas e me incentivam a continuar firme e forte nessa jornada.

Raul Seixas e Theodoro, os únicos parceiros que sobraram da turma 2011.1, sem vocês nunca teria progredido tanto pelas madrugadas a fora. Tiramos diversas conclusões e as duas principais são “Engenheiro só trabalha com pressão” e “Se somar tudo que tem nos bolsos dá para fazer uma farra legal”.

Registro meus agradecimentos a Marroney, Miguel, Letícia Neves, Fernanda Santos, Geiza, Fernanda Raquel, Adriano Matos, João Saraiva por também fazerem parte da minha história e por terem méritos compartilhados comigo. Vocês me proporcionaram muito aprendizado, espero que possamos partilhar de muito mais.

Agradeço aos meus amigos que a engenharia me proporcionou conhecer, que não continuaram no CDSA ou que acabaram tomando rumos diferentes, Deon Filho, Alex Gabriel, Vinicius Farias, Juan Pierre, e entre outros, tenho um grande apresso a todos vocês.

Aos amigos que a cidade de Sumé me proporcionou conhecer, Napoleão, Vereador Bomba, Diego Vaqueiro, Douglas, Lizandro e entre outros, vocês me receberam bem e proporcionaram a criação de uma grande amizade para o resto da vida.

Aos meus parceiros de profissão e do SIMEP, Talles, Mirelle, Milca, Hellany, e outros, vocês são ótimos profissionais e é um prazer enorme trabalhar com todos. Sou eternamente grato por ter a chance de coordenar um grupo especial como esse, e por poder disseminar os conhecimentos da engenharia de produção pelo Brasil.

Ao meu amigo mais antigo, Matheus Mendes, grande parceiro de todas as horas e que levo no meu peito por onde for. Um grande “vlw” meu velho.

Os professores, que são os pilares e os modelos em que me inspiro. Eles são os responsáveis por me fazerem amar a profissão que escolhi e desejo seguir pro resto da minha vida. Agradeço de coração a todos eles, em especial a o professor Daniel Moura, que realmente construí uma relação fora do âmbito institucional, uma pessoa que não considero apenas meu professor, considero um amigo para a vida toda. Ele foi o responsável por me dar oportunidade de mostrar o meu trabalho em diferentes áreas da produção e formação institucional. Sou eternamente grato a você e sua esposa Giovanna Moura.

Ao professor João Leite, por ter sido um exemplo a ser seguido durante a graduação, quero seguir seus passos e chegar onde você chegou. Obrigado por todos os momentos de conversa, por compartilhar partes da sua experiência e repassar ensinamentos não só para engenharia, mais para uma vida. Tenho bastante afeto por sua pessoa, continue sempre sendo essa pessoa incrível és. Lembre-se com sua ajuda esse campus poderá crescer muito.

Ao meu orientador e também amigo Antônio Carlos, que apesar de ter conhecido a pouco tempo, sei o quanto é competente e esforçado. Obrigado por ter me aceito como seu orientando, por se empenhar em me ajudar, pela atenção e preocupação durante todo esse projeto. Desde já, registro meu agradecimento por ter contribuído bastante nesse projeto. Continue sendo esse grande professor, parabéns.

Aos demais professores que tendo ou não contato direto comigo, sem dúvidas foram partes importantes durante minha formação acadêmica. Agradeço a Wladimir Viesi, Robson Fernandes, Vanessa Batista, Cecir Farias, John Elton, Vanderlan Oliveira, Edvaldo Eloi, Ranoel Gonçalves, Joelma Sales e entre outros.

Por fim, agradeço a Charles, consultor do SENAI e amigo do meu orientador, que foi peça chave para correções e sugestões dos cálculos financeiros do seguinte projeto, além de ser um ótimo profissional e ter muita prática na área.

“A Grande Conquista é o resultado de pequenas vitórias que passam despercebidas”.

Paulo Coelho

RESUMO

Este trabalho consiste na criação de um plano de negócio para analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um investimento monetário em uma empresa de marcenaria situada na cidade Campina Grande- PB, visando aumentar suas vendas e melhorar seu controle de processo, para tanto, se fez necessário realizar uma caracterização da empresa em estudo, desde sua história, receitas, despesas, até seus custos de fabricação. No estudo foi utilizado o software – CEPN - Como elaborar um plano de negócio. Versão 3.0.1 -2013- SEBRAE- MG, o qual foi responsável por calcular o prazo de retorno de investimento e identificar a viabilidade para o estudo. Na realização da pesquisa, foram utilizados procedimentos de uma análise bibliográfica e coleta de dados primários, através de visitas *in loco* e aplicação de questionário. Percebe-se que, considerando a necessidade do estudo, pode afirmar que a implantação do investimento na Marcenaria é viável a medida que as projeções realizadas pelo estudo se consolidarem ao longo do tempo. E que, como garantia dessa viabilidade aos sócios, sugere-se que os mesmos busquem acessórias de órgãos como o SEBRAE ou SENAI, para implantação e acompanhamento desta pesquisa na marcenaria.

Palavras Chave: Plano de negócio. Viabilidade financeira. Marcenaria.

ABSTRACT

Este work is to create a business plan to analyze the economic feasibility of implementing a monetary investment in a woodworking company located in the city Campina Grande-PB, to increase your sales and improve your process control, therefore, it was necessary to perform a characterization study of the company, from its history, revenues, expenses, to their manufacturing costs. In the study we used the software - CEPN - How to write a business plan. Version 3.0.1 -2013- SEBRAE- MG, which was responsible for calculating the return on investment of time and identify the feasibility study. In conducting the research, procedures of a literature review and primary data collection were used, through site visits and questionnaire. It is noticed that, considering the need to study, you can say that the implementation of the investment in Joinery is feasible as the projections made by the study to consolidate over time. And that, to guarantee this viability to the partners, it is suggested that they seek accessory organs such as SEBRAE and SENAI, for implementing and monitoring this research in carpentry.

Keywords: Business plan. Financial viability. Woodwork.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Móveis projetados.....	25
Figura 2 - Móveis planejados	25
Figura 3 - Porta de madeira	26
Figura 4 - Janela de madeira.....	26
Figura 5 - Marcenarias em Campina Grande	27
Figura 6 -Plástico fórmica	28
Figura 7 - Placa de MDF	29
Figura 8 - Destopadeira angular	30
Figura 9 - Esquadrejadeira.....	30
Figura 10 - Serra Circular de Bancada	30
Figura 11 - Furadeira Horizontal	31
Figura 12 - Desempenadeira.....	32
Figura 13 - Lixadeira de Bancada	32
Figura 14 - Tupia com carro e eixo inclinável	33
Figura 15 - Serra de Fita	33
Figura 16 - Desengrossadeira	34
Figura 17 - Amolador de Serra de Fita	34
Figura 18 - Estrutura Swot	39
Figura 19 - Etapas da pesquisa	42
Figura 20 - Galpão 1 - Layout	44
Figura 21 - Galpão 1 - Imagens	45
Figura 22 - Galpão 2- Layout	46
Figura 23 - Galpão 2 – Imagens	47
Figura 24 - Processo de fabricação de móveis	48
Figura 25 - Logomarca sugerida para a empresa.....	50
Figura 26 - Organograma proposto pelo plano.....	53
Figura 27 - Localização do empreendimento	58
Figura 28 - Proposta de melhoria para o Galpão 1	59
Figura 29 - Proposta de melhoria para o Galpão 2	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação entre concorrentes e a MadMóveis	55
Quadro 2 - Estudo dos fornecedores da MadMóveis	56
Quadro 3 - Produtos oferecidos pela MadMóveis.....	57
Quadro 4 - Necessidade de pessoal	62
Quadro 5 - Análise da matriz Swot	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Capacidade instalada da MadMóveis	61
Tabela 2 - Detalhamento dos investimentos fixos	62
Tabela 3 - Demonstrativo de estoque inicial	63
Tabela 4 - Cálculo do prazo médio de contas a receber	64
Tabela 5 - Cálculo do prazo médio de compras	64
Tabela 6 - Cálculo de necessidade média de estoque	65
Tabela 7 - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias.....	65
Tabela 8 - Caixa mínimo	65
Tabela 9 - Capital de giro	66
Tabela 10 - Investimentos pré-operacionais	66
Tabela 11 - Cálculo de Investimento total.....	66
Tabela 12 - Demonstrativo de fontes de recursos.....	67
Tabela 13 - Faturamento mensal.....	68
Tabela 14 - Faturamento total.....	68
Tabela 15 - Custo de matéria prima para fabricar um móvel planejado simples	69
Tabela 16 - Custo de matéria prima para fabricar um móvel projetado simples.....	70
Tabela 17 - Custo de matéria prima para fabricar porta e esquadrias simples	70
Tabela 18 - Custo de matéria prima para fabricar janelas simples	71
Tabela 19 - Custos com comercialização	71
Tabela 20 - Custos com comercialização para o primeiro ano	71
Tabela 21 - Apuração de custos mensal com materiais diretos	72
Tabela 22 - Apuração de custos anuais com materiais diretos	73
Tabela 23 - Custo total com mão-de-obra	74
Tabela 24 - Custos com depreciação.	74
Tabela 25 - Detalhamento de custos fixos operacionais mensais.....	75
Tabela 26 - Demonstração de custos mensal e anual para empresa	75
Tabela 27 - Demonstrativo de lucro pra empresa	76
Tabela 28 - Demonstrativo de lucro líquido da empresa no ano 1	77
Tabela 29 - Indicadores de viabilidade do negócio	78
Tabela 30 - Fluxo de caixa.....	79
Tabela 31 - Relação entre cenários pessimista, provável e otimista.....	80
Tabela 32 - Demonstração fluxo de caixa pessimista.....	81
Tabela 33 - Demonstração fluxo de caixa otimista	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Descrição dos investimentos	67
Gráfico 2 - Demonstrativo de fontes de recursos	67
Gráfico 3 - Faturamento Total da empresa	69
Gráfico 4 - Demonstrativo dos custos com comercialização para o primeiro ano	72
Gráfico 5 - Demonstração dos custos anuais com materiais diretos	73
Gráfico 6 - Demonstração de custos mensal e anual para empresa	76
Gráfico 7 - Demonstrativo de lucro líquido da empresa no ano 1	77
Gráfico 8 - Demonstração de fluxo de caixa	79
Gráfico 9 - Demonstração fluxo de caixa pessimista	81
Gráfico 10 - Demonstração fluxo de caixa otimista	82

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX- Sociedade Brasileira para exportação de Software

MDF- *Medium-Density Fiberboard*

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPC- Índice de Potencial de Consumo

SWOT- *Strengths Weaknesses Opportunities e Threats*

CEPN- Como elaborar um Plano de Negócio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	OBJETIVO GERAL	21
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	MARCENARIAS	23
2.1.1	Móveis projetados e planejados	24
2.1.2	Portas e janelas	25
2.2	MARCENARIAS EM CAMPINA GRANDE.....	27
2.3	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS UTILIZADOS EM MARCENARIAS	28
2.3.1	Fórmica.....	28
2.3.2	Placa de mdf (medium desbsity fiberboard)	29
2.3.3	Destopadeira angular e esquadrejadeira.....	29

2.3.4 Serra circular de bancada.....	30
2.3.5 Furadeira de bancada	31
2.3.6 Desempenadeira.....	31
2.3.7 Lixadeira de bancada	32
2.3.8 Tupia.....	32
2.3.9 Serra de fita.....	33
2.3.10 Desengrossadeira	34
2.3.11 Amolador de serra de fita	34
2.4- EMPREENDEDORISMO	35
2.5 PLANO DE NEGÓCIO	36
2.5.1 Descrição do plano de negocio.....	36
2.5.2 Estrutura do plano de negócio.....	37
2.6 ANÁLISE DE SWOT.....	39
2.6.1 Oportunidades	39
2.6.2 Ameaças.....	40
2.6.3 Forças	40
2.6.4 Fraquezas	40
3 METODOLOGIA	41
4 RESULTADOS.....	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO	43
4.2 ANÁLISE DO ESTUDO	47
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUTIVO	47
4.3.1 Recepção da Matéria-Prima	49
4.3.2 Identificação da Ordem	49
4.3.3 Preparação da Matéria prima e Confeção dos Produtos	49
4.3.4 Seção de Lixamento e Acabamento.....	49
4.3.5 Expedição	50
5 PLANO DE NEGÓCIO	50
5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	50
5.1.1. Dados dos empreendedores	51
5.2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	52
5.2.1. Missão da empresa	52
5.2.2. Visão	52
5.2.3. Valores.....	52
5.2.4. Objetivos.....	52
5.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	53

5.4. ANÁLISE DE MERCADO	53
5.4.1 Estudo dos clientes	53
5.4.1.1. Público-alvo (<i>perfil dos clientes</i>).....	53
5.4.1.2. Comportamento dos clientes (<i>interesses e o que os levam a comprar</i>)	53
5.4.1.3. Área de abrangência.....	54
5.4.2 - Estudo dos concorrentes	54
5.4.3 - Estudo dos fornecedores	56
5.5 - PLANO DE <i>MARKETING</i>	57
5.5.1 - Produtos e serviços	57
5.5.2 - Preço	57
5.5.3 - Estratégias promocionais	57
5.5.4 - Estrutura de comercialização	58
5.5.5 - Localização do negócio	58
5.6. PLANO OPERACIONAL	58
5.6.1. Layout dos galpões	58
5.6.3 - Processos operacionais	61
5.6.3.1 <i>Compras</i>	61
5.6.3.2. <i>Processo Produtivo</i>	61
5.6.3.3. <i>Controle de qualidade</i>	61
5.6.3.4. <i>Controles financeiros</i>	61
5.6.4. Necessidade de pessoal	61
5.7. PLANO FINANCEIRO	62
5.7.1 Investimentos fixos	62
5.7.2. Estoque inicial	62
5.7.3. Demonstrativo cálculo de caixa mínimo	63
5.7.3.1. <i>Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas</i>	63
5.7.3.2. <i>Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras</i>	64
5.7.3.3. <i>Cálculo de necessidade média de estoque</i>	64
5.7.3.4. <i>Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias</i>	65
5.7.3.5. <i>Caixa Mínimo</i>	65
5.7.3.6. <i>Capital de giro</i>	65
5.7.4. Investimentos pré-operacionais	66
5.7.5. Investimento total	66
5.7.6. Faturamento mensal	68
5.7.7 Custo unitário	69
5.7.7.1 <i>Móveis planejados (Cozinha, banheiro, closet, guarda roupa, sala,...)</i>	69

5.7.7.2 Móveis projetados (Cozinha, banheiro, closet, guarda roupa, sala,...)	70
5.7.7.3 Portas e esquadrias	70
5.7.7.4 Janelas	70
5.7.8 Custos de comercialização	71
5.7.9 Apuração do custo de Materiais Diretos e/ou Mercadorias Vendidas	72
5.7.10 Custos de mão de obra	73
5.7.11 Custos com depreciação	74
5.7.12 Custos fixos operacionais mensais	74
5.7.13 Demonstrativo de resultados	76
5.7.14 Indicadores de viabilidade	77
5.7.15 Fluxo de caixa	79
5.8. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO	80
5.8.1. Fluxo de caixa pessimista	81
5.8.2. Fluxo de caixa otimista	82
5.9. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	83
5.9.1. Análise da matriz de Swot	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
7 REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

A criação de empresas tem aumentado bastante no Brasil, em decorrência diversas oportunidades, e o apoio de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e *Softex* (Sociedade Brasileira para exportação de *Software*), que auxiliam os futuros empreendedores a conquistar o tão sonhado negócio próprio.

Porém há um alto nível de mortalidade das empresas em estágio de *start-up* no país, por grande parte destes novos empreendedores implantarem seus negócios sem a elaboração de um Plano de Negócios adequado.

Dornelas (2008) cita que o Plano de Negócios é a parte fundamental do processo de empreender, pois a sua função principal é de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento do negócio.

O estudo apresentado descreve de forma minuciosa todos os passos para atingir os objetivos propostos no projeto. Onde, para a formulação eficiente do Plano de Negócios será desenvolvido o Planejamento Estratégico do negócio, descrição da empresa, produtos e serviços, análise de mercado, o Plano de *Marketing* e por fim o Plano Financeiro que é o grande responsável por solucionar a hipótese do trabalho, que tem por sua essência dentro deste contexto provar através das projeções financeiras de rentabilidade se o negócio se torna viável ou não.

O presente estudo, será desenvolvido em uma marcenaria. A qual tem como foco atender o mercado de móveis projetados, esquadrias e portas, voltados à construção civil na cidade de Campina Grande e circunvizinhas no estado da Paraíba. Assim, este presente trabalho, apresentará a elaboração de um Plano de Negócios, referente a um projeto de viabilização do aumento de vendas, competitividade e redução de seus custos e riscos.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor um plano de negócio para empresa do setor moveleiro, utilizando técnicas gerais da ferramenta Plano de Negócios, e assim, verificar a viabilidade de um investimento monetário buscando meios para alavancar as vendas da mesma.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir e caracterizar a empresa em estudo;
- Realizar análise do mercado do ramo de marcenaria;
- Analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da marcenaria;

- Estabelecer metas e patamares para a empresa se tornar mais competitiva com a implantação de um plano de negócio;

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido à instabilidade da economia mundial, que tem provocado preocupação no setor financeiro em empreendimentos de pequeno e grande porte, empreendedores estão se preparando cada vez mais para utilizar mecanismos que alavanquem suas vendas, aumente sua competição no mercado, evitem insucessos, reduzam seus custos e riscos. O plano de ação buscará analisar esses mecanismos da melhor forma, afim de alocar a empresa em um patamar ainda mais competitivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARCENARIAS

De acordo com o Sebrae (2016) A marcenaria é uma das profissões mais antigas do mundo, mesmo tendo essa característica não ficou parada no tempo, hoje utiliza novos equipamentos e ferramentas e madeiras industrializadas.

O trabalho realizado com o produto madeira e em madeira é muito antigo. Em um passado não tão remoto assim, o profissional que fazia este tipo de trabalho em madeira, fosse construindo móveis ou outras peças, era conhecido como “carpinteiro”, mas, com o passar do tempo e com os avanços na execução do trabalho com a madeira surge então o “marceneiro”.

O serviço de um marceneiro requer qualificação no manejo da madeira, paciência e criatividade, para que os projetos a serem materializados sejam executados com maestria e atenda ao que fora idealizado/projetado traduzindo-se, assim, em um móvel ou objeto de pleno uso e satisfação de quem o encomendou, atendendo também, satisfatoriamente, a produção de móveis ou objetos de uso doméstico ou comercial, com produção em escala industrial sem perder sua essência e principalmente qualidade.

O trabalho realizado em uma marcenaria é o de transformar madeira em móveis ou outros produtos em objetos de utilidade e ainda funcionar com decoração de ambientes. Trabalhar a madeira requer arte e delicadeza para que ela ganhe forma e se torne útil ao homem, mesmo que como obra de arte. Essa é a função do marceneiro.

Os profissionais dessa área utilizam, principalmente, laminados industrializados (madeira), como o compensado, o aglomerado, o MDF, a fórmica, as folhas de madeira etc. Além de criatividade, habilidade e de saber desenhar em perspectiva, o marceneiro deve ter cautela na hora do corte, pois um simples acidente é capaz de comprometer toda a peça. Apesar de o marceneiro usar máquinas para grande parte de seu trabalho, ele ainda é considerado um artesão, cabendo a ele a construção de móveis e outros utensílios podendo, em casos específicos, ajudar na construção civil.

A indústria moveleira em muitas partes do mundo, inclusive no Brasil, é bastante fragmentada e tem como características marcantes um elevado número de micro e pequenas empresas e uma grande absorção de mão-de-obra. De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Mobiliário (ABIMÓVEL, 2005), a indústria brasileira de móveis é formada por mais de 16.000 micro, pequenas e médias empresas, que geram mais de 189.000 empregos, de capital nacional em sua maioria. Segundo Venzke (2002), essas indústrias segmentam-se pelos processos de produção envolvidos, com diferentes matérias-primas

(madeira, metal, plástico e outros) e diferentes produtos finais (móveis para residência e escritório, por exemplo). Ainda, devido a fatores técnicos e mercadológicos, elas são especializadas, geralmente, em um ou dois tipos de móveis, como por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros.

Ainda para Venzke (2002), a demanda por móveis é diretamente proporcional ao nível de renda da população e ao comportamento de alguns setores da economia, particularmente o de construção civil. O gasto com móveis é também influenciado por mudanças no estilo de vida da população, por aspectos culturais, pelo ciclo de reposição do mercado, e por investimentos em marketing (que, de modo geral, é considerado muito baixo nessa indústria).

Segundo o (SEBRAE, 2009), o mercado atual apresenta boas perspectivas, a indústria nacional de madeira e móveis tem perspectivas de crescer 5,6% em 2014, um número que acompanha o PIB brasileiro. Este crescimento é influenciado pelo setor de construção civil, que por sua vez é impulsionado pelos grandes eventos que acontecerão no Brasil entre 2014 e 2016. Outro fator que contribui para o bom momento do setor é a estabilidade econômica vivia no país e o crescimento da classe C.

Porém, existem alguns desafios, como a concorrência das grandes indústrias por exemplo, que produzem em série e, devido a isto, reduzem os custos de fabricação e, por consequência, o preço para o consumidor final. No entanto, esta ameaça pode ser transformada em uma vantagem, oferecendo aos clientes um serviço diferenciado e produtos mais personalizados, inovadores e com design criativo, sem esquecer da alta qualidade do produto, pois além de, disponibilizar um bom atendimento e um trabalho efetivo de pós venda, é crucial para cativar o cliente e criar uma imagem de credibilidade no mercado.

2.1.1 Móveis projetados e planejados

Os móveis projetados têm o objetivo de aproveitar totalmente os espaços e são criados a partir do desejo e necessidade do cliente. Como não existe modulação fixa, cada componente é desenvolvido com a forma e tamanho que melhor se adapte ao ambiente.

As opções de acabamento são mais flexíveis, aproveitando a variedade de cores e padrões, e permitindo total personalização do projeto. Para desenvolver projetos como esse, é necessário projetistas altamente qualificados e fábricas com melhor preparo e profissionais especializados para a produção do móvel. A Figura 1 mostra um exemplo de móvel projetado.

Figura 1 - Móveis projetados



Fonte: Mega News

Já os móveis planejados, também chamados de modulados, são produzidos em modulações fixas, a empresa moveleira cria uma série de módulos pré-estabelecidos, fixando tamanhos e padrões. Os processos de fabricação são otimizados para permitir a produção em série, em grandes quantidades, reduzindo o custo. É a forma mais comum de produção de móveis populares. O projetista usa esses módulos existentes para compor o ambiente, usando arremates ou cortes nas peças para adaptar à medida necessária. A desvantagem é que nem sempre atende todas as necessidades do cliente, por ter de se adaptar às limitações da modulação. A Figura 2 mostra um exemplo de móveis planejados.

Figura 2 - Móveis planejados



Fonte: Andrea Paccini

2.1.2 Portas e janelas

As portas são um componente fundamental que buscam contribuir com a segurança de um local. Sua escolha requer beleza, para quem busca obter um ambiente mais bonito, rústico,

único e/ou sofisticado, e resistência, afim de trazer a sensação de tranquilidade a quem a possua no seu lar. São usadas para separar cômodos, chamar atenção ou criar ares convidativos. Elas podem ser de diversos tipos e dos mais variados materiais, porém, as que mais se destacam são de madeira, sendo elas, madeira normal, frisada, almofadada, lisa e pivotante, conforme visualizado na Figura 3.

Figura 3 - Porta de madeira



Fonte: M.I. Revesimento LTDA [BR]

Se tratando de janelas (Figura4), elas têm o objetivo de promover contato visual com o ambiente exterior, facilitar a entrada de iluminação natural diminuindo o consumo de energia no ambiente, propiciar a ventilação ou troca de ar com o ambiente externo para aumentar o conforto térmico do ambiente, além de higienizar o ambiente. Elas também podem ser de vários tipos e materiais, depende do gosto e escolha do cliente.

Figura 4 - Janela de madeira



Fonte: DPJ Portas e Janelas

2.2 MARCENARIAS EM CAMPINA GRANDE

De acordo com dados do IBGE (2010) e o Índice de Potencial de Consumo (IPC) em 2013, a cidade de Campina Grande –Paraíba, possui 392 mil habitantes e uma área de 594,182 km² de extensão, sua zona rural e urbana é composta por 114 mil domicílios, o seu comércio é composto por 23.270 empresas cadastradas, sendo 3.445 indústrias, 10.042 de serviços e 50 de agrobusiness. Entre as áreas de consumo categorizadas estão, alimentação, bebidas, manutenção do lar, limpeza, mobiliários, eletrodomésticos, vestuário, calçados, transporte urbano, veículo próprio, higiene, medicamentos, saúde, livros e material escolar, matrículas e mensalidades, recreação, viagens, fumo e materiais de construção.

Se tratando de marcenarias, o site “Telelista” faz uma relação de aproximadamente 20 empresas no ramo, situadas na cidade de Campina Grande – PB, dentre esses estabelecimentos alguns são responsáveis pela fabricação e restauração de móveis projetados, planejados, portas, esquadrias e janelas, outros apenas revendem, e grande maioria trabalha apenas com um ou dois produtos específicos, ou no caso da Norflex cadeiras, vendem produtos para móveis projetados. A Figura 5, mostra essa relação disposta em mapa para melhor visualização.

Figura 5 - Marcenarias em Campina Grande



Fonte: Adaptado do google maps

Conforme a figura acima é possível identificar a grande quantidade de empresas de marcenarias situadas no centro e em outros bairros. Além do mais, percebe-se que grandes lojas de móveis planejados estão estabelecidas na cidade, aumentando ainda mais a concorrência para o comércio marceneiro e evitando a busca por móveis projetados e sob encomenda. Já em bairros como Presidente Médici, Catolé, Pedregal, Castelo Branco, Nova Brasília e algumas remediações do Quarenta, a quantidade de empresas do ramo é relativamente menor.

2.3 MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS UTILIZADOS EM MARCENARIAS

De acordo com o (SEBRAE, 2009), a instalação de uma marcenaria deve conter equipamentos básicos para corte, modelação e acabamento das peças que serão empregadas na montagem final do móvel. Acabamentos mais sofisticados, como entalhes e curvaturas, são manuais e artesanais, feitos com ferramentas especiais.

Se tratando de matéria prima as mais usadas são, fórmica, placa de MDF, madeira, tinta, verniz, grampo e pino para móvel.

Já para máquinas e equipamentos, destopadeira angular, esquadrejadeira, serra circular de bancada, máquina de revestimento (coladeira de borda), máquinas fixas de usinagem (tupia, tupia superior, respigadeira, máquinas de colagem, prensa para laminação e montagem) e máquinas de acabamento (lixadeira de fita, lixadeira oscilante, lixadeira de disco, lixadeira de câmara, lixadeira calibradora).

2.3.1 Fórmica

É o nome comercial dado para uma espécie de revestimento nobre de plástico que pode ser usado em diversas aplicações em móveis, paredes, cadeiras, pisos, divisórias, fachadas, instalações comerciais, mesas, balcões, expositores e inúmeros outras. O plástico fórmica (Figura6) é um produto que apresenta características de resistência (ao calor, umidade, manchas, impactos, riscos), praticidade (facilidade de limpeza, aplicação, manutenção, personalização) e higieniza ambientes.

Figura 6 -Plástico fórmica



Fonte: Formica® real color

2.3.2 Placa de mdf (medium desbsity fiberboard)

As placas de MDF (Figura 7) são chapas de fibras de madeira de média densidade, aglutinadas com resina sintética termo fixa, que se consolidam sob ação conjunta de calor e pressão. São geralmente utilizadas para portas e interiores de móveis de cozinha, closet, móveis residenciais, móveis de escritório, decoração de ambientes e outros.

Figura 7 - Placa de MDF



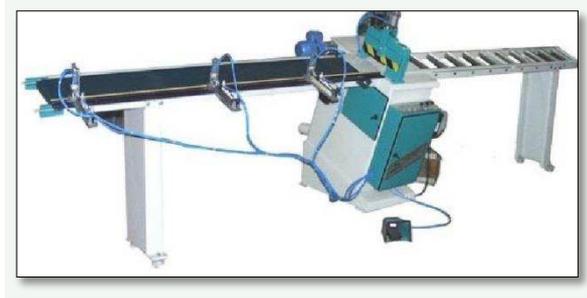
Fonte: Made-in-china.com

2.3.3 Destopadeira angular e esquadrejadeira

Segundo o Guia do Marceneiro (2004), destopar é cortar a madeira no sentido transversal, ou seja, contra os veios. Geralmente esse corte é feito em peças de largura/altura pequenas. Se a máquina é só destopadeira, a largura de corte é limitada, por causa da mesa. Algumas destopadeiras (Figura 8) têm a serra móvel, para aumentar o alcance do corte. A maior aplicação dela é usada para cortar sarrafos.

As serras circulares de mesa fixa e as de mesa móvel, esquadrejadeiras (Figura 9), além de cortarem a madeira no sentido longitudinal (a favor dos veios) também destopam a madeira. Nesse caso a largura do corte é maior, porque não têm o limite da mesa. Entretanto, para trabalhos de grande produção, a destopadeira é mais prática e rápida, pois o operador vai deslizando a madeira no sentido do comprimento e, para cortar, abaixa a serra.

Figura 8 - Destopadeira angular



Fonte: M. Lampe e cia lda

Figura 9 - Esquadrejadeira



Fonte: Baldan

2.3.4 Serra circular de bancada

Para Souza (2004), esta máquina de uso comum em uma marcenaria, consiste de uma mesa fixada com uma abertura de forma linear sobre uma bancada que possui um disco de serra e o seu acionamento ocorre por intermédio de um motor acoplado na parte inferior da máquina. É possível visualizar na Figura 10 a serra circular de bancada.

Figura 10 - Serra Circular de Bancada



Fonte: Americanas.com

2.3.5 Furadeira de bancada

Segundo Conto (2013), a furadeira de bancada possui várias vantagens, dentre elas a facilidade de realizar uma operação com maior segurança. Máquina esta, bastante resistente e utilizada para perfuração de diversos tipos de materiais, tais como aço, plástico, madeira, ferro, etc. A furadeira de bancada pode ter sua altura regulada, podendo ser adaptada ao tipo de tarefa ou material que o colaborador está desenvolvendo.

As furadeiras mais atuais podem regular a profundidade do furo e apresentam dispositivos de proteção para assegurar a integridade física do indivíduo durante o trabalho. Algumas apresentam características específicas como regulagem da velocidade e possuir mesa inclinável a depender da atividade a ser executada. É possível visualizar na Figura 11 um exemplo de furadeira horizontal.

Figura 11 - Furadeira Horizontal



Fonte: Veja máquinas

2.3.6 Desempenadeira

De acordo com Souza (2004), consiste de uma máquina onde é fixada uma peça de madeira para deixá-la reta. Por sua vez, esta suporta a bancada retangular e possui duas mesas, além de possuir um porta-lâminas. As mesas estão dispostas em alturas diferenciadas, além disso a máquina possui uma guia de alinhamento, servindo de apoio durante a operação, nas peças trabalhadas. É possível visualizar na Figura 12 a desempenadeira.

Figura 12 - Desempenadeira



Fonte: B2B Máquinas

2.3.7 Lixadeira de bancada

Nas correias de lixar criam-se pontos em que os trabalhadores podem ter aprisionado parte do corpo ou das roupas. Estes pontos com possibilidade de aprisionamentos devem ser protegidos com uma proteção em forma de campana que forme parte de um sistema de aspiração de pó (SOUZA, 2004). A Figura 13 representa esse tipo de equipamento.

Figura 13- Lixadeira de Bancada



Fonte: Oximaq- Soldas, máquinas e ferramentas

2.3.8 Tupia

Segundo Souza (2004), esta máquina é caracterizada por possuir um eixo vertical localizado no centro de uma mesa de bancada. Uma variedade de ferramentas circulares ou retas estão presentes sobre o eixo e através de uma velocidade alta de giro, dá forma a madeira como auxílio da ferramenta instalada. Geralmente este tipo de máquina é utilizado para confecção de molduras, entalhes, e entre outros. Na Figura 14 é possível observar um exemplo

de tupia vendido no mercado.

Figura 14 - Tupia com carro e eixo inclinável



Fonte: Taboão madeiras e ferragens

Ainda segundo o autor, a tupia consiste de uma máquina que se caracteriza por apresentar uma versatilidade alta, onde dependendo do trabalho a ser executado é escolhida a velocidade mais apropriada com base da ferramenta de corte, do corte e profundidade, da utilização da madeira, etc.

2.3.9 Serra de fita

Consiste em um bastidor curvo que suporta os volantes superior e inferior colocados em um mesmo plano vertical e sobre os quais circula uma serra sem fim. A bancada ou mesa de trabalho é usada para apoiar a madeira a ser cortada, operação efetuada pela porção descendente da serra. As guias da fita estão situadas na parte superior e inferior a bancada e, parcialmente, na zona de corte (SOUZA, 2004). A Figura 15 é representa um exemplo da serra de fita.

Figura 15 - Serra de Fita



Fonte: Submarino.com

2.3.10 Desengrossadeira

Fiedleret *al.* (2003), afirma que este tipo de máquina tem a função de determinar a espessura de peças. Equipamento utilizado para função de desbaste, aplainando superfícies e deixando-as uniformes. Tal equipamento é composto por uma base de ferro fundido, possuindo na sua parte superior uma proteção que cobre o eixo, onde este possui navalhas e dois rolos de alimentação que possui funcionamento automático. Outros dois rolos lisos estão instalados na mesa, servindo de orientação na medida que a peça de madeira avança. É possível observar um exemplo de desengrossadeira na Figura 16.

Figura 16- Desengrossadeira



Fonte: Taboão madeiras e ferragens

2.3.11 Amolador de serra de fita

É a máquina que tem finalidade de afiar serras de tamanhos variados. Ela é composta por uma base própria e rígida, permitindo que a serra seja afiada com o máximo de precisão. Pode ser visualizado na Figura 17.

Figura 17 - Amolador de Serra de Fita



Fonte: Atlasmaq- Máquina novas

2.4 EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2008) o primeiro caso de empreendedorismo surgiu com Marco Pólo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, ele assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro, hoje mais conhecido como capitalista, para vender suas mercadorias. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

Hoje em dia a humanidade empreende por dois motivos, por oportunidade ou necessidade, isso vem acarretando cada vez mais no número de empresas criadas e em disputas acirradas entre elas, seja pelos projetos implantados e audaciosos ou até mesmo pela busca de inovação no mercado. Para Luecke (2007), os empreendedores desempenham um importante papel em toda sociedade de livre mercado e agem como uma força criativa, livrando-se de tecnologias, produtos e maneiras já estabelecidos e substituindo-os por outras que agregam maior valor aos bens e mercados transitórios.

Luecke (2007) salienta a importância de se reconhecer que o empreendedor faz mais do que apenas pensar em novos conceitos e reconhecer suas oportunidades comerciais. Ele, além disso, forma empresas e aloca seus recursos e tempo para administrá-las. Partindo desse ponto de vista, o autor define o empreendedor como sendo “aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes, também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem”

Já para Baron e Shane (2007) empreendedorismo é como um campo de estudo que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, diferentes processos de produção, ou formas inéditas de organizar as tecnologias existentes, e como tais oportunidades são descobertas por pessoas que usam vários meios para explorá-las e desenvolvê-las.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) definem o empreendedorismo como um processo dinâmico de gerar cada vez mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira ou que proveem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e recursos necessários. O autor ainda coloca como alicerce de seu livro a definição de empreendedorismo como o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais

correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal. Esses aspectos são a força impulsionadora subjacente à noção de empreendedorismo. Vive-se a era do empreendedor, com o empreendedorismo sendo endossado por instituições educacionais, unidades governamentais, sociedade e corporações.

Dornelas (2008), evidencia as seguintes características básicas dos empreendedores de sucesso: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonado pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes, e formadores de equipe, são bem relacionados, são organizados, planejam, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

Não se torna necessário um empreendedor ter todas essas características, porém, caso não possua, deverá aprimorar-se essas qualidades.

2.5 PLANO DE NEGÓCIO

2.5.1 Descrição do plano de negocio

Um plano de Negócios consiste no passo a passo da empresa. É um documento utilizado para escrever os objetivos do negócio e os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo assim os riscos e as dificuldades, permitindo ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. Através do plano serão identificadas todas as características do empreendimento, desde a sua viabilidade até uma projeção de sua lucratividade.

Segundo Dornelas (2008), o Plano de Negócios é a parte fundamental do processo de empreender, pois os empreendedores necessitam saber planejar suas ações e determinar as estratégias da empresa a ser criada. A principal função do Plano de Negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up* (empresa em seu período inicial).

Todas as empresas estão suscetíveis à riscos e dificuldades. Assim para minimizar os riscos e as incertezas, é essencial para o empreendedor a elaboração de um Plano de Negócios bem estruturado, a fim de esclarecer que as dificuldades podem ser previstas.

Dornelas (2008) ainda explica que o planejamento de um negócio é essencial para que ele se inicie e consiga se manter no mercado, pois pesquisas realizadas pelo SEBRAE anualmente, aponta que o principal fator de mortalidade das empresas nacionais é a falta de planejamento, seguido de deficiências de gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Já para Rosa (2007) um empreendimento muitas vezes é como se fosse uma viagem desconhecida, e para que esta viagem se realize, é necessário haver um planejamento. Com este princípio de organizar as ideias e tornar viável o planejamento que foi criado o plano de negócios, se torna o mapa do percurso nesta viagem ao mundo dos negócios.

O plano de negócios irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo que você deseja os produtos e serviços que irá oferecer seus clientes, concorrentes, fornecedores, e principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo na visualização de viabilidade e na gestão da sua empresa (ROSA, 2007).

2.5.2 Estrutura do plano de negócio

Conforme dados de Dornelas (2008) o Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Como já foi mencionado, este padrão de estrutura de um Plano de Negócios foi definido com base em estudos e observação de Planos de Negócios de empresas reais. Assim, acredita-se que esta estrutura proposta está adequada ao propósito deste manual, que foca esse público alvo.

Cada seção está explicada em detalhes ao longo deste manual visando tornar a tarefa de escrever o Plano de Negócios de sua empresa mais simples e organizada. A seguir, encontra-se uma descrição sucinta de cada uma das seções do Plano de Negócios.

- Capa

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê o seu Plano de Negócios, devendo portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

- Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.

- Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do seu Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o seu Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu Plano de Negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do seu Plano de Negócios e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor

(ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

- Planejamento Estratégico do Negócio

A seção de planejamento estratégico é onde você define os rumos de sua empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.

- Descrição da Empresa

Nesta seção você deve descrever sua empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

- Produtos e Serviços

Nesta seção do seu Plano de Negócios você deve descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

- Análise de Mercado

Na seção de Análise de Mercado, você deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

- Plano de *Marketing*

O Plano de Marketing apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

- Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de sua empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com

horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

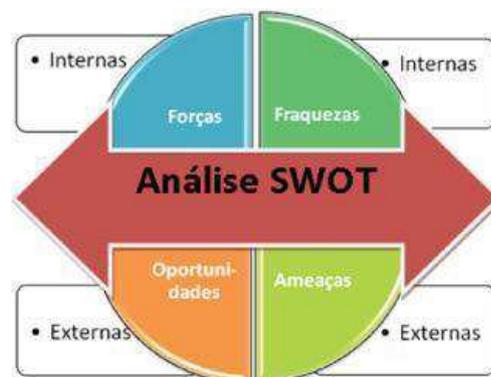
2.6 ANÁLISE DE SWOT

A análise de *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma ferramenta utilizada para realizar uma análise do ambiente de mercado, tanto externo quanto interno.

Para Martins (2006) a análise deve ser vista como uma das ferramentas utilizadas para a formulação do planejamento estratégico da empresa. Para sua realização deve se levar em conta alguns fatores importantes, tais como; a análise das oportunidades e ameaças referente ao ambiente externo da empresa. E no ambiente interno são analisados os pontos fortes e pontos fracos do negócio.

Análise de *SWOT*, envolve o ambiente interno e externo da empresa. Internamente, o modelo trata das forças e das fraquezas em dimensões-chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrentes), as condições econômicas, as tendências sociais, a tecnologia e a regulamentação governamental (FERRELL, et al, 2000, p.62).

Figura 18- Estrutura Swot



Fonte: Kotler (2003)

2.6.1 Oportunidades

São variáveis externas e não controláveis pela organização, que pode favorecer a empresa. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem sucedidas em um mercado alvo, mas também das suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. (KOTLER, 1998. P.97).

2.6.2 Ameaças

São atividades que podem levar a empresa para uma redução de receitas ou até mesmo a seu desaparecimento. (MARTINS, 2006, p.37).

As ameaças são em sua grande parte proveniente dos concorrentes e das tendências de mercado, por isso as empresas sempre devem estar atentas aos novos cenários.

2.6.3 Forças

Segundo Oliveira (2006, p.90) são variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Os pontos fortes estão ligados às características positivas que a empresa possua, principalmente em comparação aos seus concorrentes diretos e indiretos.

2.6.4 Fraquezas

Segundo Oliveira (2006, p.90) são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

Pontos fracos dizem respeito aos processos que estão falhando ou que podem ser melhorados na empresa frente aos seus concorrentes. Esta análise é importante, pois afeta diretamente a sua competitividade no mercado.

3 METODOLOGIA

O Plano de Negócios tem como finalidade determinar todo o planejamento necessário para a abertura de uma nova empresa, ou de melhoria de uma empresa já existente, como é o caso da referente pesquisa em questão. Dentre as diversas metodologias de pesquisas possíveis, foi optado por utilizar como método a pesquisa com uma abordagem qualitativa e objetos de estudo de caráter exploratório, segundo a ótica de Gil (2010) está relacionada a proporcionar mais informações sobre determinado tema com o objetivo de facilitar a familiarização com o tema pesquisado.

A pesquisa ainda se classifica como explicativa que de acordo com Mantovani & Feba (2013) este tipo de pesquisa se caracteriza ainda com a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos explicando assim o porquê das coisas.

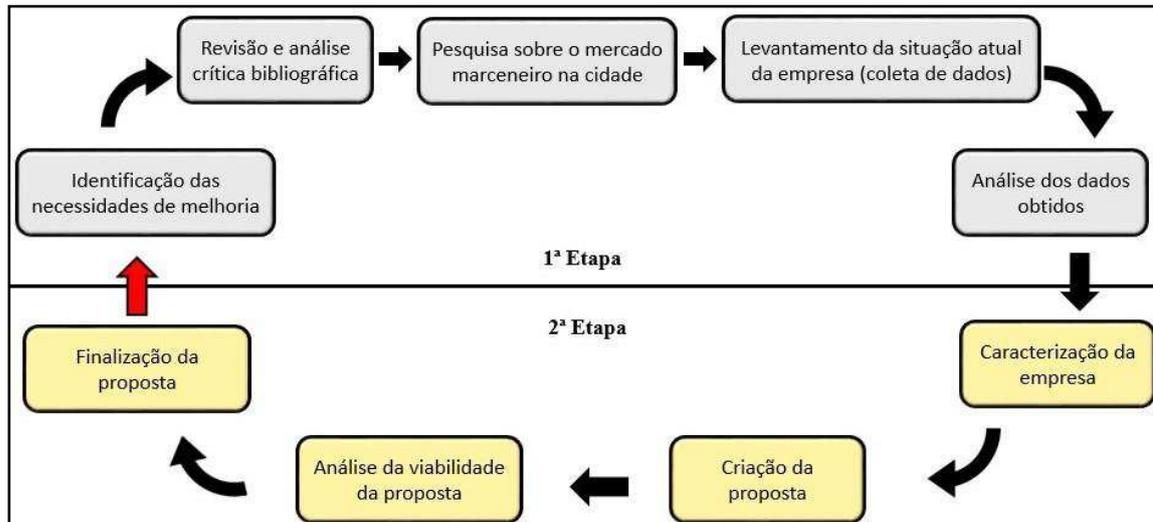
Este trabalho foi desenvolvido no primeiro semestre de 2016, para um melhor entendimento, foi dividido em duas etapas principais. A primeira etapa contém a revisão e análise crítica bibliográfica sobre marcenaria, empreendedorismo, plano de ação, análise de *Swot*, além de, pesquisa sobre o mercado empreendedor madeireiro e coleta de dados *in loco*, através de visitas, aplicação de questionário com os sócios e entrevistas na empresa em estudo, que auxiliaram no desenvolvimento do plano de negócios, mostrando as etapas e análise importantes para o projeto.

Essa revisão literária buscou ajudar no entendimento das ferramentas e conceitos para elaboração de cada etapa do plano de negócios, a qual foi essencial para o desenvolvimento do trabalho.

A segunda etapa consiste na criação de um plano de negócios aplicado em uma empresa de marcenaria na cidade de Campina Grande, cujo o objetivo principal é alavancar suas vendas, criando uma identidade melhorada para a mesma entre seus concorrentes, por meio de melhorias na sua organização e produção de bens, buscando atingir patamares jamais alcançados pela empresa. A Figura 19 mostra as etapas da pesquisa.

A criação dessa segunda etapa teve por base a análise de dados práticos, fornecidos pelo proprietário da empresa em estudo, onde contribuiu efetivamente com a pesquisa fornecendo dados e informações relevantes através do seu conhecimento na área. Esse contato foi primordial para conhecer o processo produtivo de uma maneira prática, desde entradas necessárias, maquinários e equipamentos, *modus operandi*, até as saídas obtidas. Além disso, os dados obtidos foram usados para a elaboração prática do plano de negócios em si, que contará com a descrição do negócio, plano de marketing, finanças, tecnológico e operações.

Figura 19- Etapas da pesquisa



Fonte: Esta pesquisa (2016)

A primeira fase da pesquisa inicia na identificação das necessidades de melhoria e se encerra na análise dos dados obtidos, a segunda começa com a caracterização da empresa, passa pela criação da proposta (Plano de Negócio), a análise da viabilidade da proposta e se encerra na finalização da proposta, que pode ser ou não atendida pelos sócios.

4. RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

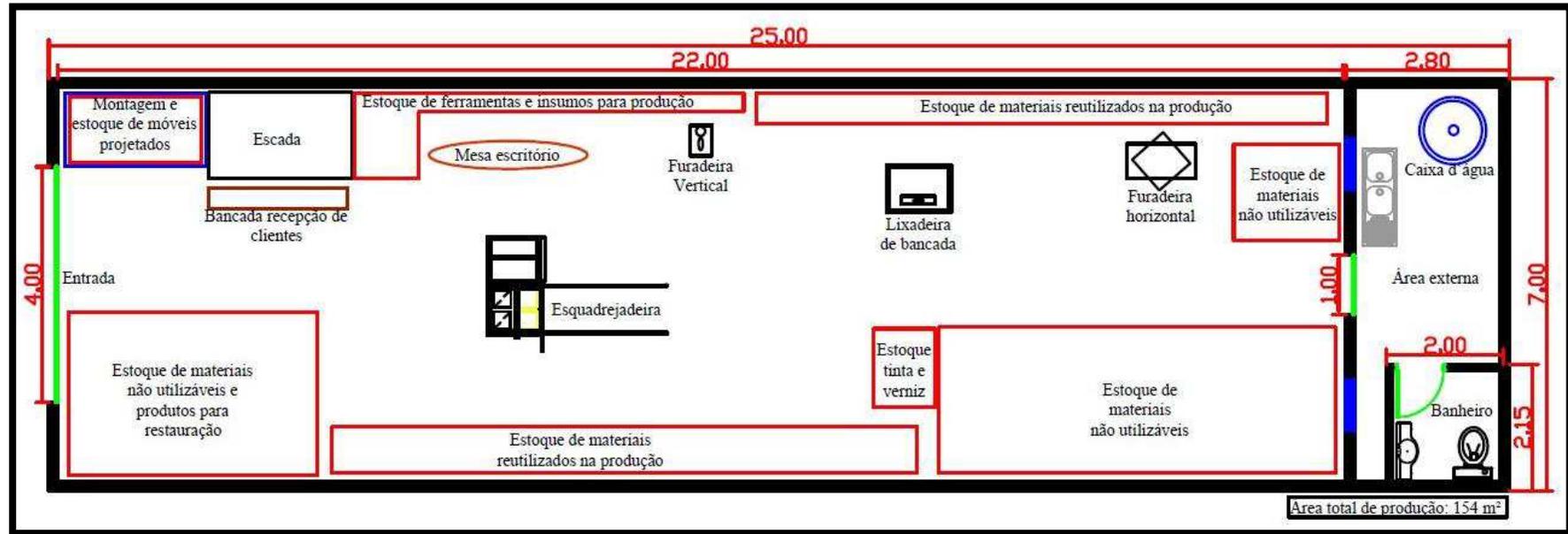
Este estudo foi realizado em uma marcenaria localizada na cidade de Campina Grande – PB, atuando há 19 anos na produção de móveis projetados, janelas e portas desenvolvidos por encomenda, além de restaurações dos mesmos quando solicitado por clientes antigos. A marcenaria possui um colaborador do sexo masculino, que trabalha em uma jornada de 40 horas semanais.

Os sócios e o empregado executam as atividades de segunda a sexta-feira, iniciando-as às oito horas da manhã, com um intervalo ao meio-dia, retornando às duas da tarde e encerrando o seu turno de trabalho às seis da tarde. No que tange a quantidade de encomendas, esta é elevada e não há condições de cumprir os prazos, acarretando a este fator a necessidade dos trabalhadores realizarem atividades em horas extras.

A empresa não oferece meios para que seus empregados se locomovam, não há suporte para assistência médica, moradia, nem alimentação. Nas instalações da fábrica há um banheiro para seus funcionários e a limpeza deste local, é realizada uma vez ao dia. Não existem vestiários, bebedouros, nem tão pouco registros de projetos e estudos que os empregados desenvolvam na empresa, assim como também, não há nenhuma descrição do serviço no organograma nem relação com a direção, com as seções produtivas e com os serviços de saúde ocupacional.

Ela é dividida em dois galpões, um deles foi construído para realizar trabalhos de fabricação e montagem de móveis projetados, além de, restaurar móveis antigos, apenas para clientes já fidelizados com a empresa. Esse galpão possui 175 m² de área, sendo 7 metros de frente e 25 metros de fundo, reservatório de água para a produção e banheiro. É responsável também por comportar os insumos, tais como, matérias prima (placa de MDF, madeira, tinta, verniz grampos e pinos), ferramentas (martelo, grampeador, fita métrica, pincel, alicates, chave de fenda e etc.), maquinários (esquadrejadeira, furadeira vertical e horizontal, e lixadeira de bancada). A Figura 20, mostra o *layout* do Galpão 1.

Figura 20 - Galpão 1 - Layout



Fonte: Esta Pesquisa (2016)

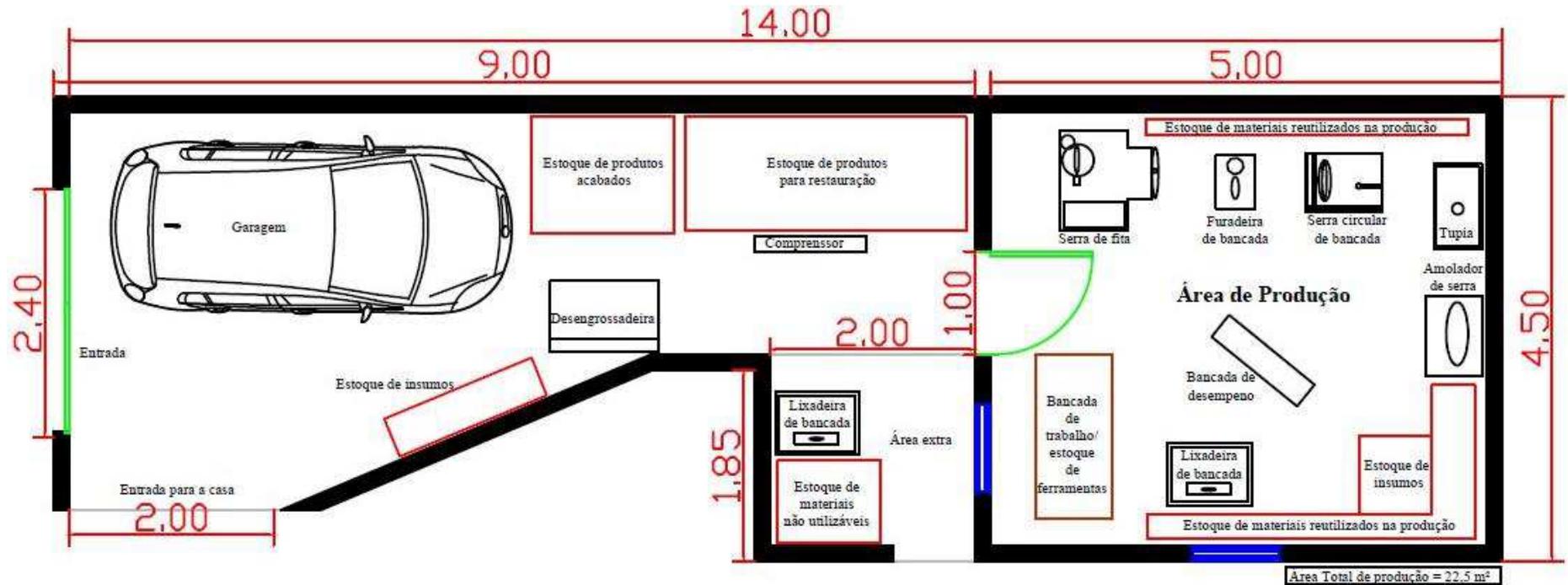
Conforme o *layout* apresentado na Figura 20, notasse que o galpão é espaçoso e há apenas quatro máquinas de maior porte que são utilizadas para o processo de móveis projetados, porém, percebe a grande necessidade de melhorar o *layout*, já que o galpão 1 além de ser estoque de insumos e local de produção, está repleto de produtos acabados e inacabados, “rebarbas” fora de processo além de produtos não utilizáveis em nenhuma etapa da produção Todos sem local definido, acarretando em atrasos no processo, fluxo de processos confuso, perda de materiais, aumento de custos com produtos parados e desorganização. A Figura 21, reforça a ilustração do *layout* do galpão.

Figura 21 - Galpão 1 - Imagens

Fonte: Esta Pesquisa (2016)

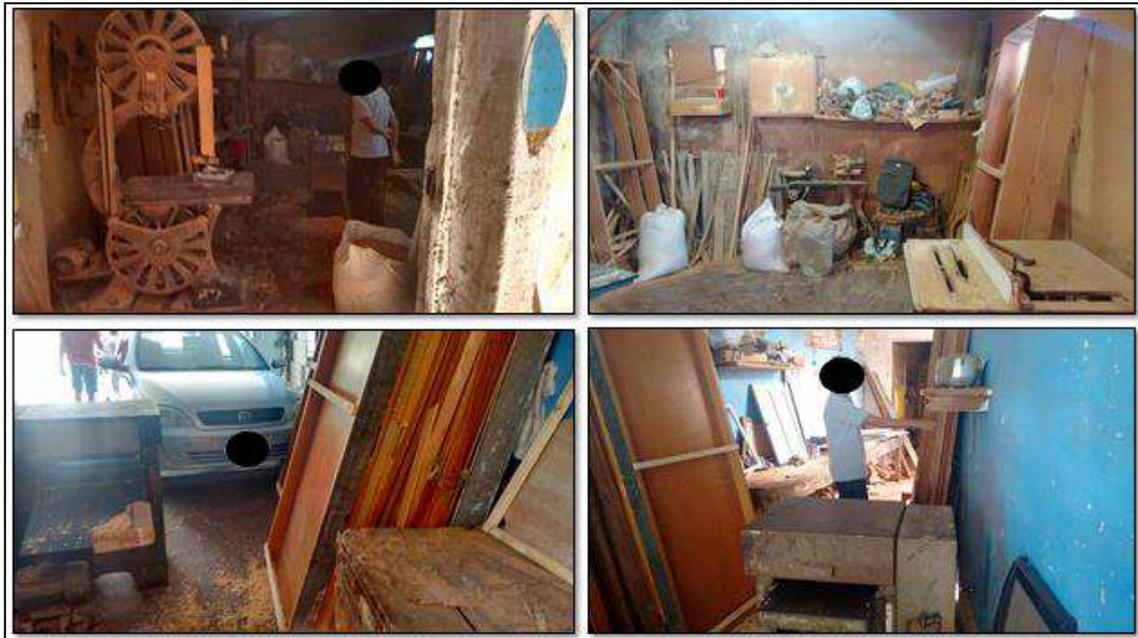
Já o segundo galpão é utilizado para a produção e restauração de portas e esquadrias, ele possui uma área menor, cuja a área de produção é de aproximadamente 22 m². Este, foi adaptado nos fundos de uma casa, não possui banheiro e nenhum local apropriado para alocar os insumos e saídas necessárias para o processo. A figura 22, demonstra o *layout*.

Figura 22 - Galpão 2- Layout



Fonte: Esta Pesquisa (2016)

Analisando o *layout 2* (Figura 22), percebe-se a grande quantidade de máquinas no setor produtivo e a falta de espaço para alocar insumos, produtos em processo e em fase de expedição, esse problema atrapalha o fluxo de pessoas e material, além de acarretar desorganização. A Figura 23 exibe melhor o galpão 2.

Figura 23 - Galpão 2 – Imagens

Fonte: Capturada pelo Autor (2016)

4.2 ANÁLISE DO ESTUDO

Como já foi mencionado, a empresa está no mercado há mais de 19 anos, em conversa com o proprietário, notou-se a insatisfação do mesmo para com as demandas solicitadas pelos clientes. Outro problema detectado foi a necessidade de melhorar e inovar no processo produtivo (sem alterar o método tradicional de produção da empresa), em algumas máquinas utilizadas (máquinas tecnologicamente mais avançadas), no *marketing* da empresa (divulgar seus produtos afim de aumentar a clientela), na seleção e contratação de mão de obra qualificada, no registro de funcionários da empresa, no recolhimento dos impostos pertinentes à atividade, e por fim, na organização em si. Esse estudo, por meio do plano de negócio, buscará soluções para corrigir esses problemas detectados e assim, melhorar as vendas e qualidade do produto final, implicando assim, um forte aumento na competitividade frente às empresas do mesmo ramo e ao mercado consumidor para que a empresa possa concorrer de igual para igual com seus concorrentes.

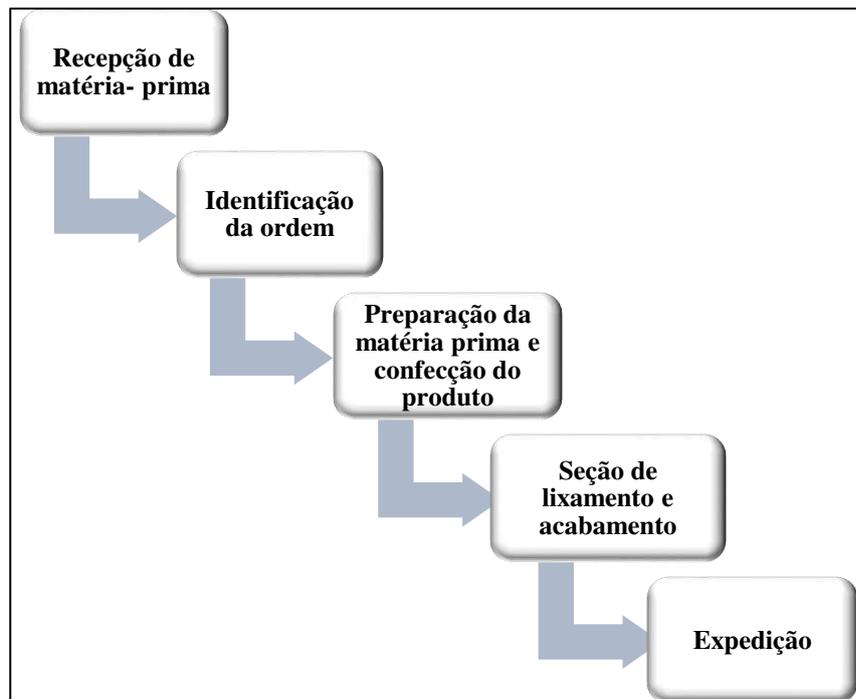
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUTIVO

Para caracterizar o processo produtivo foi necessário realizar um reconhecimento do local e da atividade em si, buscou-se informações referentes ao processo, entendendo suas

funções e conhecendo os responsáveis para cada atividade.

Os pedidos são feitos por encomenda, e a partir da necessidade do projeto é realizado o pedido de matéria-prima, dando início à de fabricação dos móveis. A Figura 24 mostra como ocorre o processo.

Figura 24 - Processo de fabricação de móveis



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Como mostra a Figura 24 o processo é dividido em cinco etapas, ele é utilizado tanto para o galpão 1 (Fabricação e montagens de móveis projetados), quanto no galpão 2 (Fabricação de portas e esquadrias), o que muda são as entradas, atividades dentro das etapas e as saídas.

Antes de qualquer realização de etapa, há o contato com o cliente para entender as necessidades do mesmo, isso para setor de móveis projetados e também para o de portas, janelas e esquadrias. Na maioria das vezes o cliente solicita o projeto a um arquiteto parceiro ou não, da empresa, ele desenha e expõe as especificações necessárias para a criação do mesmo. Vale ressaltar que em alguns casos, clientes antigos solicitam o projeto diretamente ao proprietário, confiando na experiência do mesmo. Essa solicitação caracteriza o processo produtivo como puxado.

Diante disso, é feito o levantamento do material necessário para o projeto, estabelecido os prazos e repassado o orçamento financeiro para o cliente. O cliente aprovando, é dado início as etapas do processo.

4.3.1 Recepção da Matéria-Prima

Esta etapa é responsável pela recepção e controle da quantidade de matéria-prima recebida. As principais matérias primas recebidas no galpão 1 são, fórmica, placa de MDF, tinta, verniz, grampo e pino para móvel, já no galpão 2, são madeiras do tipo angelim pedra, paraju e o pinho. Além de, pregos, grampos e trincos.

Um problema detectado nos dois galpões mostra que toda matéria prima recebida é alocada no depósito sem seguir uma sequência lógica de fluxo de trabalho, nem das que serão utilizadas primeiro. A identificação é realizada de forma rudimentar, onde se escreve com giz ou lápis grafite o nome do cliente na própria madeira a ser utilizada. A também a separação por local, onde muitas vezes o processo é parado para a procura do insumo correto para aquela determinada tarefa.

4.3.2 Identificação da Ordem

Após o recebimento da matéria prima, o operário seleciona o material no estoque de acordo com o serviço a ser executado e na ordem de fabricação pré-estabelecida, de forma a atender os prazos de entrega.

4.3.3 Preparação da Matéria prima e Confeção dos Produtos

O trabalho é feito a partir das especificações do projeto, passando pelas máquinas e equipamentos necessários para a confecção do produto.

No galpão 1, as placas de MDF são separadas, cortadas, pregadas, medidas, desenhadas, furadas, coladas e revestidas, utilizando as máquinas de usinagem, revestimento, cortes e etc. Essa etapa é responsável por construir toda a estrutura desenhada no projeto inicial.

Já no galpão 2, as primeiras máquinas colocam a madeira no tamanho e espessura desejada, seguindo para a banca do marceneiro para ser feita a marcação na madeira das dimensões previstas, para após, ser moldada e posteriormente começar o processo de montagem.

4.3.4 Seção de Lixamento e Acabamento

Esta etapa é comum para os dois galpões, nela o produto em processo é levado ao lixamento para fazer os retoques finais e deixá-lo sem irregularidades em sua superfície com partes a ser montada, por fim, é levada ao acabamento, onde é feito a conservação do produto, por meio da pintura. No acabamento, é aplicado o selador e verniz no produto, para a sua conservação, estética e aumento da resistência, com uma grande concentração de agentes químicos, utilizados nesta atividade.

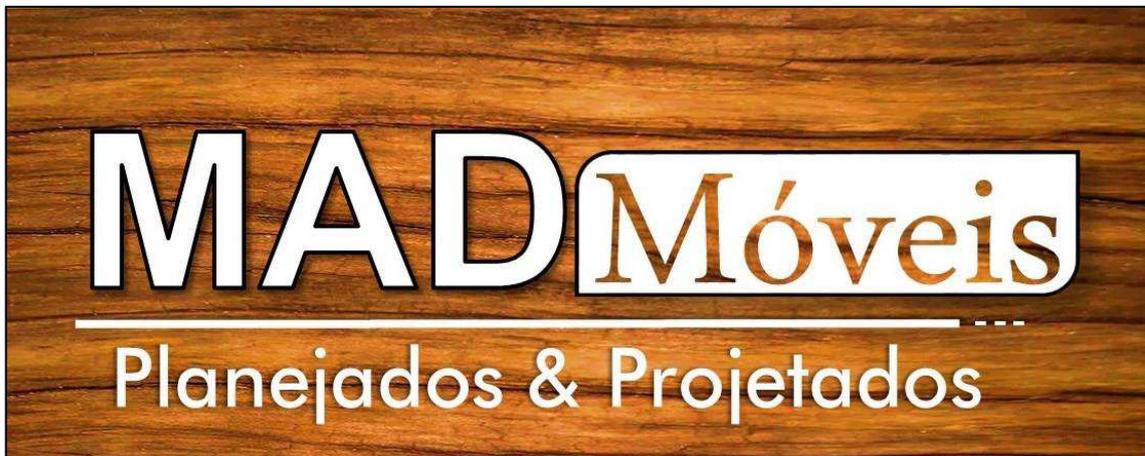
4.3.5 Expedição

Não há um local próprio para a expedição do produto final, ficando o mesmo no meio de todo o processo, interferindo na qualidade final do produto e na organização do ambiente.

5 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio foi elaborado com ajuda do *software* – CEPN - Como elaborar um plano de negócio. Versão 3.0.1 -2013- SEBRAE- MG. Onde sua Data criação: foi 08/03/2016 17:04 e modificado até a data: 07/05/2016 15:06. É possível observar na Figura 25 a logomarca criada para a empresa.

Figura 25 - Logomarca sugerida para a empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento é o plano de negócio para uma empresa de transformação de madeira em móveis, portas, janelas e outros objetos de arte, caracterizada no ramo moveleiro e no segmento de marcenaria. A razão social da marcenaria é “Irmãos na massa Ltda.”, e o nome fantasia (MadMóveis- Planejados e Projetados), que é a abreviação dos nomes Móveis e Madeira, foi estabelecido com a finalidade de trazer ao cliente um ar de inovação desde o nome até o produto final. A marcenaria já conta com sua estrutura e organização, tendo em vista que já está no mercado a mais de 19 anos, porém, houve a necessidade de criar o plano de negócios para obter certificação perante as leis de comércio e indústria, além de, querer inovar e aumentar sua gama de clientes, conseqüentemente, alavancar suas vendas. O estabelecimento permanecerá na cidade de Campina Grande no bairro Catolé, assim evitará de perder os antigos clientes, evitará altos gastos para implantação, poderá usufruir do local que é bastante amplo,

porém será feita uma pequena reforma no local. A empresa continuará disponibilizando os mesmos produtos, produção e montagens de móveis em geral projetados e planejados, portas, esquadrias, janelas e restauração dos mesmos.

A empresa é composta por dois sócios, os quais permanecerão com o cargo e serão responsáveis pelo investimento de R\$ 50.952,14, divididos igualmente para cada um, e oriundos de recursos próprios (R\$ 25.476,07 para cada sócio), assim não demandando a captação de recursos externos. Vale ressaltar, que além desse investimento monetário, cada um fornecerá sua estrutura de produção, todos equipamentos e ferramentas. As projeções financeiras como as vendas e as despesas foram projetadas em 3 (três) cenários, o otimista, o real e o pessimista, com o objetivo de minimizar os riscos e incertezas.

De acordo com os cálculos gerados a partir do *software* CEPN, o ponto de equilíbrio da empresa é de R\$ 169.330,50, sua lucratividade girará em torno de 18,72%, sua rentabilidade será de 122,34 % e o prazo médio de retorno do investimento inicial será em torno de 10 meses.

5.1.1. Dados dos empreendedores

O sócio 1 possui uma vasta experiência no setor de marcenaria e movelaria, trabalha a mais de 20 anos com madeiras de todos os tipos. Ele reside no primeiro andar do galpão 1 e apresenta habilidade na operação de todas as máquinas necessárias para a produção dos itens e no desenvolvimento dos mesmos de acordo com as especificações do projetista. Tem a capacidade de desenvolver os próprios produtos e de inová-los sempre que necessário. Domina todas etapas do processo e sabe o material certo para utilizar no produto, afim de garantir a qualidade em todos os detalhes das peças. Será responsável pelas seguintes atribuições para empresa:

- É responsável pela produção, montagem e restauração dos móveis projetados e planejados.
- Compra de insumos;
- Contratação de empregados;
- Operações de caixa;
- Vendas.

Já o sócio 2, possui grande habilidade no desenvolvimento e restauração de portas, janelas e esquadrias. Reside nas imediações do galpão, apresenta uma característica adequada para sua função, pois busca sempre criar um produto de acordo com as especificações do projetista e/ou dos clientes. É conhecido por trabalhar bem, realiza essa atividade a mais de 20

anos e aprecia a necessidade de satisfazer o cliente. Domina o processo e está sempre antenado nas tendências do produto oferecido. Será responsável pelas seguintes atribuições para empresa:

- É responsável pela produção, montagem e restauração de portas, janelas e esquadrias;
- Compra de insumos;
- Contratação de empregados;
- Operações de caixa;
- Vendas.

5.2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O empreendimento definido trata-se de uma microempresa do ramo de marcenaria, onde é caracterizada por estabelecer atividades de pequenas indústrias e comércios, apresenta um enquadramento tributário de regime simples.

A MadMóveis - Planejados e Projetados, trará um conceito inovador nos seus produtos, buscando parcerias com os melhores arquitetos e engenheiros da região, além de, produzir com mais qualidade e rapidez, estabelecendo um bom relacionamento com seus fornecedores, e assim fidelizar e satisfazer todos os seus clientes, essa satisfação será tão alta que fará seu cliente ser o principal divulgador da marca.

5.2.1. Missão da empresa

O nosso negócio não é apenas produzir móveis, portas, janelas e esquadrias inovadoras, mais saciar as necessidades dos nossos clientes, ajudando-o a desenvolver os projetos dos seus sonhos para seu lar, pois entendemos que a satisfação dos mesmos é um bem imensurável e dessa forma pretendemos conquistá-los e fidelizá-los.

5.2.2. Visão

Tornar-se referência na cidade até 2020, com crescimento e inovação constante, superando as expectativas dos clientes.

5.2.3. Valores

Ética, inovação, profissionalismo, comprometimento com a qualidade e gosto do cliente.

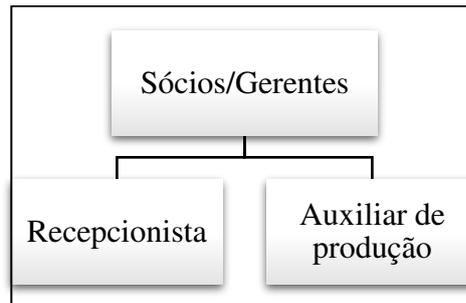
5.2.4. Objetivos

Tornar a MadMóveis a maior marca no segmento de movelarias e marcenarias da cidade.

5.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa contará com uma estrutura funcional composta inicialmente por um número reduzido de colaboradores. Na medida em que forem surgindo necessidades serão realizadas novas contratações. No início será composta pelos dois sócios, um auxiliar de produção e uma recepcionista. A Figura 26, mostra o organograma da empresa.

Figura 26 - Organograma proposto pelo plano



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5.4. ANÁLISE DE MERCADO

5.4.1 Estudo dos clientes

5.4.1.1. Público-alvo (perfil dos clientes)

O consumo de móveis projetados, portas, janelas e esquadrias é feito principalmente por homens e mulheres da classe A e B, que estão mudando, comprando casas ou melhorando seu ambiente de moradia.

Os clientes diretos e canais de venda serão empresas de engenharia civil, que constroem e reformam, casas, prédios, condomínios, estabelecimentos. Existem também uma grande quantidade de clientes que estão criando empresas e buscam por inovar na decoração dos seus espaços físicos. Empresas essas de todo segmento que necessitam de estrutura e optam por móveis modernos.

5.4.1.2. Comportamento dos clientes (interesses e o que os levam a comprar)

A frequência de compra desses produtos é baixa, pois o cliente que compra esses produtos raramente comprará novamente, a não ser que esteja procurando por um produto similar que satisfaça suas necessidades e tenha intuito de melhorar a decoração. Eles buscam por qualidade, estética e rapidez, se acharem um local que consigam atrelar esses três seguimentos, além do custo x benefício, estão dispostos a pagar. Muitos desses clientes buscam

esses produtos em casas de marcenaria, pois querem que os produtos sejam de acordo com seus planos e as especificações do local onde serão implantados.

5.4.1.3. Área de abrangência

Em Campina Grande-PB e nas cidades circunvizinhas em um raio de 130 km.

5.4.2 - Estudo dos concorrentes

A empresa MadMóveis busca atender as demandas de produção de móveis projetados e planejados, portas e janelas para a cidade de Campina Grande PB. Foi levantado os principais concorrentes diretos (Quadro 1) da empresa, a maioria se mostrou estar no mesmo patamar, seja relacionado a localização, horário de atendimento e condições de pagamento. O preço e a qualidade do produto final variaram, isso se deu por os dois quesitos serem atrelados. Um dos quesitos foi a imagem da empresa, a MadMóveis se destaca em todos os pontos citados a cima, porém, ela não presa por sua imagem, ficando atrás de todos seus concorrentes quanto a esse quesito.

Quadro 1 - Relação entre concorrentes e a MadMóveis

EMPRESA	QUALIDADE	PREÇO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	LOCALIZAÇÃO	ATENDIMENTO	SERVIÇOS AOS CLIENTES
MadMóveis- Planejados e Projetados	Muito Boa	Acessível	Dinheiro, cartão e cheque pré-datado.	Bairro Catolé, Campina Grande - PB	Horário comercial	Móveis projetados e planejados, portas, esquadrias, janelas, restauração de móveis e portas, e, desenhos e ideias personalizadas
Concorrente 1- Dall móveis	Boa	Mesmo preço	Dinheiro, cartão e crediário.	Bairro Novo Bodocongó, Campina Grande- PB	Horário comercial	Móveis planejados, desenhos e ideias personalizadas
Concorrente 2- Madrid ambientes projetados	Muito boa	Mais alto	Dinheiro, cartão e crediário	Bairro Catolé, Campina Grande- PB	Horário comercial	Móveis projetados e planejados, desenhos e ideias personalizadas
Concorrente 3- Idealize ambientes projetados	Muito boa	Mais alto	Dinheiro e cartões	Centro - Campina Grande - PB	Horário comercial	Móveis planejados e projetados, desenhos e ideias personalizadas
Concorrente 4- Luheb móveis projetados	Boa	Baixo	Dinheiro e cartões	Prata, Campina Grande- PB	Horário comercial	Móveis projetados
Concorrente 5- Wd móveis projetados	Boa	Mesmo preço	Dinheiro e cartão.	Jardim Tavares- Campina Grande- PB	Horário comercial	Execução de projetos de arquitetos e na fabricação de moveis projetados residenciais e comerciais
Concorrente 6- Lavoisier marcenaria	Baixa	Mesmo preço	Dinheiro e cartões	Centro - Campina Grande- PB	Horário comercial	Móveis projetados
Concorrente 7- Sales moveis projetados	Baixa	Baixo	Dinheiro e cartão.	Centro- Campina Grande - PB	Horário comercial	Móveis projetados
Concorrente 8- Finger móveis planejados	Muito boa	Alto	Dinheiro e cartão.	Católé- Campina Grande - PB	Horário comercial	Móveis planejados
Concorrente 9- Art móveis	Boa	Alto	Dinheiro, cartões e cheques.	José Pinheiro, Campina Grande- PB	Horário Comercial	Móveis planejados
Concorrente 10- CL Modulados	Boa	O mesmo	Dinheiro, cartão e cheques.	José Pinheiro- Campina Grande- PB	Horário comercial	Móveis projetados, e execução de projetos de arquitetos.

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.4.3 - Estudo dos fornecedores

Por operar no mercado por mais de vinte anos, a empresa tem como apoio fornecedores já fidelizados, obtendo assim privilégios, tais como, preço mais baixo ou acessível, diversas formas de compras e pagamentos, tempo de entrega adaptados a sua produção, cadastros de consumo e parcerias. Esse contato com fornecedores ocasiona segurança para o funcionamento da empresa, já que a MadMóveis sabe que se estipular prazos e preços para o cliente, conseguirá entregar o produto nas condições pré estabelecidas e sem nenhuma mudança significativa por parte dos fornecedores. O quadro 2, demonstra os fornecedores da MadMóveis.

Quadro 2- Estudo dos fornecedores da MadMóveis

Nº	DESCRIÇÃO DOS ITENS A SEREM ADQUIRIDOS (MATÉRIAS-PRIMAS, INSUMOS, MERCADORIAS E SERVIÇOS)	NOME DO FORNECEDOR	PREÇO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	PRAZO DE ENTREGA	LOCALIZAÇÃO (ESTADO E/OU MUNICÍPIO)
1	Ferragens (Armadores, Fechaduras, Perfis de alumínio, puxadores, rodízios); Laminados; Madeiras todos os tamanhos e espessuras; Máquinas; Vidraçaria	Rocha Compensados	Acessível	Dinheiro, cartões, crediários e boletos.	De 24 a 72 horas	Centro, Campina Grande -PB
2	Parafusos; Buchas para parafusos; Tampa furo; Dobradiças; Pregos; Corrediças; Pistões	Casa do parafuso	Baixo	Dinheiro, cartão, boletos e crediário.	Imediata ou até 24 horas.	Centro- Campina Grande- PB
3	Tintas; Verniz; Colas.	Casa coral	Acessível	Dinheiro, cartão e boleto	Imediata ou até 24 horas.	Centro, Campina Grande- PB
4	Madeira; Fórmica; Fitas de Bordas.	MC Madeireira Colombo	Bom em relação a custo x benefício	Dinheiro, cartão ou boleto	Imediata ou até 24 horas.	Centro- Campina Grande-PB
5	Desenhos arquitetônicos em geral	Parceiro- Yana Jerônimo- Arquitetura e interiores	Bom	O cliente que é responsável.	Até 15 dias	Centro, Campina Grande- PB
6	Ferramentas e utensílios;	Casa do Construtor	Bom	Dinheiro e cartões	Imediata ou até 24 horas	Catolé- Campina Grande - PB

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.5 - PLANO DE *MARKETING*

5.5.1 - Produtos e serviços

Móveis planejados e projetados de todos os tamanhos, cores e modelos (de acordo com a necessidade do cliente), desde que a matéria prima principal seja a madeira compensada. Esses móveis geralmente são utilizados em casas, prédios, condomínios, salões, salas comerciais, supermercados, lanchonetes, bares, escritórios, e etc.

Portas, janelas e esquadrias, também de acordo com a necessidade do cliente em relação a tamanhos, cores e modelos, devendo ser composta por a maior parte de madeira;

Desenhos arquitetônicos e ideias de projetos, a empresa tem parceiros que fornecem desenhos que imitam a realidade de acordo com a necessidade dos clientes, além de criar seus próprios modelos de decoração. A MadMóveis terá que desenvolver o projeto de acordo com suas especificações. A relação, de produtos e serviços prestados pela empresa estão detalhadas na tabela 1.

Quadro 3 - Produtos oferecidos pela MadMóveis

Nº	PRODUTOS / SERVIÇOS
1	Móveis planejados (Cozinha, banheiro, <i>closet</i> , guarda roupa, sala, área de serviço, lavanderia, despensa, etc.);
2	Móveis projetados (Cozinha, banheiro, <i>closet</i> , guarda roupa, sala, área de serviço, lavanderia, despensa, etc.);
3	Portas e esquadrias;
4	Janelas

5.5.2 - Preço

Os preços são estabelecidos de acordo com a quantidade em metros² e o tipo de matéria prima principal o projeto terá. Os mais escolhidos são fórmicas brancas, o m² sai a R\$ 550,00 e o madeirado a R\$ 700,00 o m².

5.5.3 - Estratégias promocionais

A empresa passará por algumas mudanças nas suas estratégias promocionais. A empresa ganhará um novo nome fantasia (MadMóveis- Planejados e projetados), criado a partir de um brainstorming com uma equipe de pessoas capacitadas. Será criada uma página via web, para divulgação online e em mídias sociais, cada produto acabado irá conter a logo da empresa, será feito parcerias com revistas e jornais da cidade. Além de, criação de panfletos e cartões de visitas.

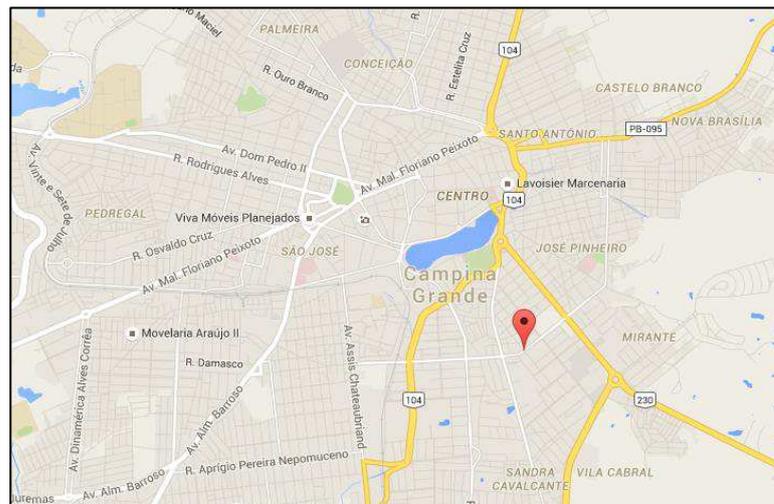
5.5.4 - Estrutura de comercialização

A empresa já tem parceria com uma empresa de arquitetos que os divulgam. A ideia é fidelizar parceria com mais algumas empresas do ramo, visitar obras e conseguir convênio com as construções privadas e públicas da cidade, contratar uma pessoa que fique responsável por gerir as mídias sociais e fazer a interação com os clientes, indo até eles e fechando os pedidos.

5.5.5 - Localização do negócio

Como a empresa já conta com dois galpões ela continuará estabelecida no mesmo local, mas, passará por algumas mudanças. A localização da empresa (Figura 27) não é um lugar estratégico para atendimento aos clientes, que é feita pessoalmente pelo responsável no galpão ou em escritórios das construtoras que os indicaram. No entanto, para a produção dos móveis, os galpões foram analisados e atendem às necessidades de produção.

Figura 27 - Localização do empreendimento



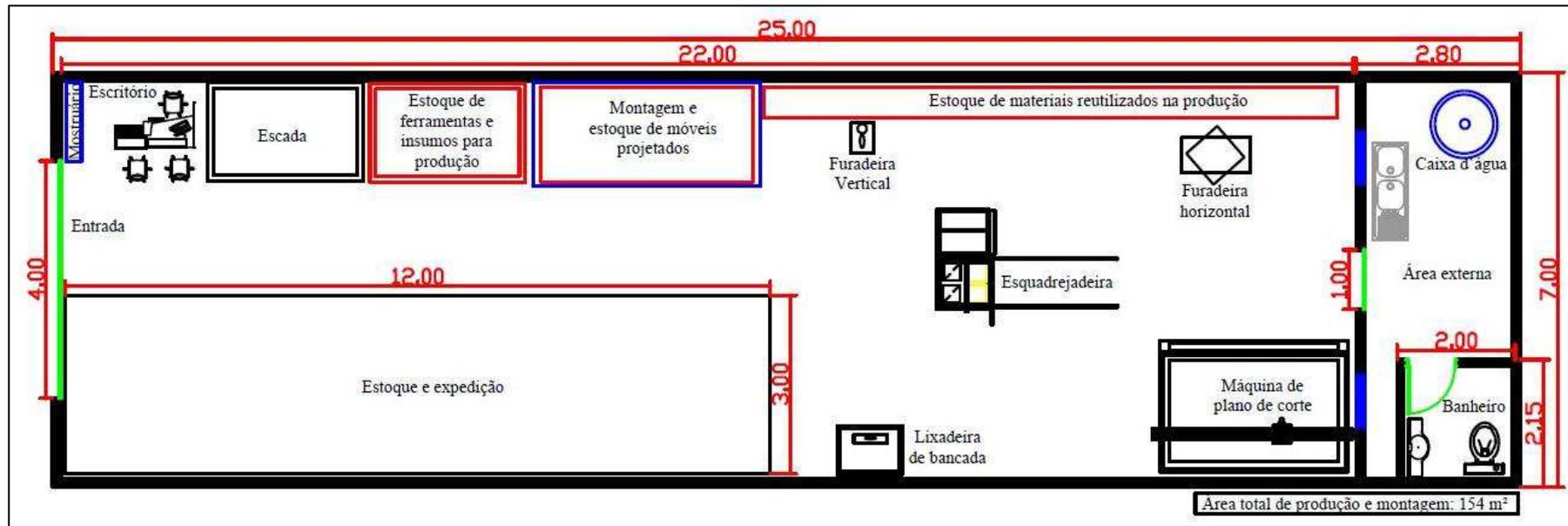
Fonte: Adaptado do google maps

5.6. PLANO OPERACIONAL

5.6.1. Layout dos galpões

Para melhorar o processo de fabricação dos móveis planejados e projetados, foi proposto mudanças no *layout* da empresa (Figura 28), sem estudo aprofundados, apenas visando a diminuição de fluxo percebido durante as visitas presenciais e uma definição melhor dos locais de produção, de montagem, de estoque de ferramentas e insumos, de produtos acabados e expedição. Além de, implantar o escritório para melhorar o atendimento de clientes e a máquina de plano de corte propostos pelo plano de negócio.

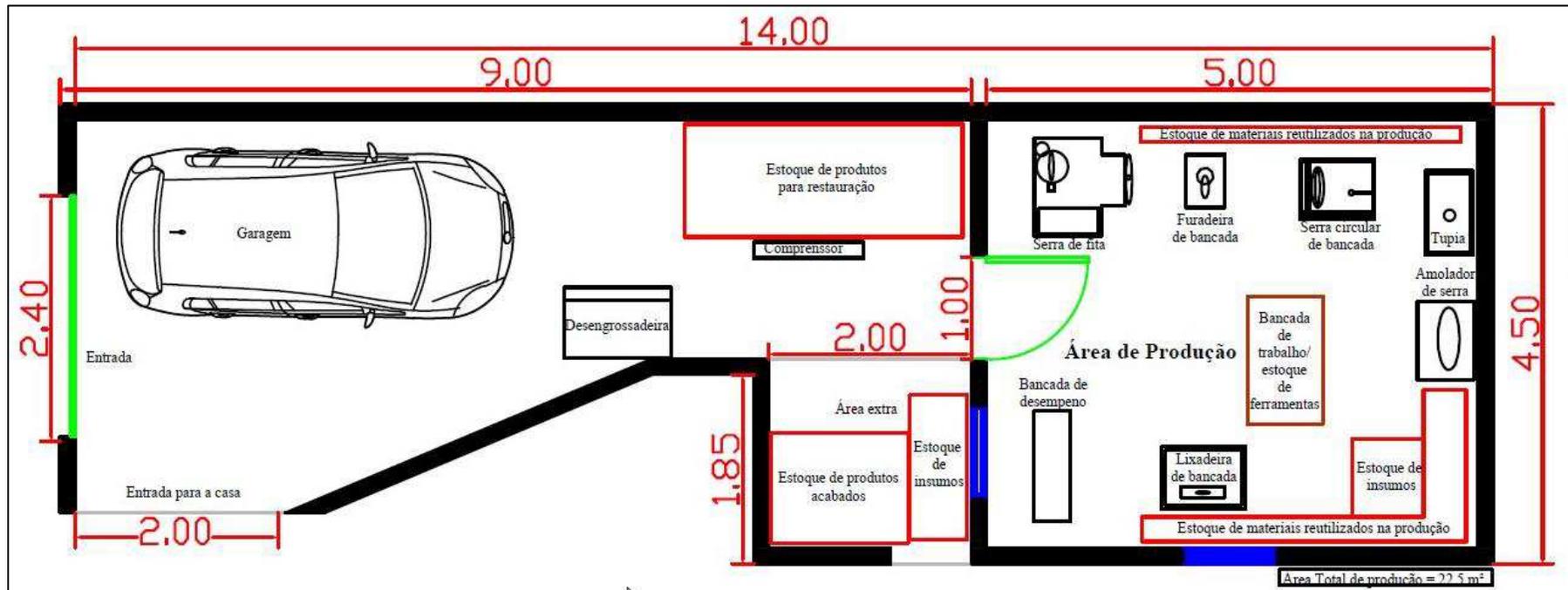
Figura 28 - Proposta de melhoria para o Galpão 1



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

No galpão 2 foram recomendadas pequenas mudanças (Figura 29), por se tratar de um espaço pequeno e cheio de máquinas. Uma das necessidades percebidas com as visitas *in loco*, foi a grande dificuldade com a movimentação dentro do setor fabril, muitos produtos que não pertenciam ao processo estavam alocados em locais inapropriados atrapalhando a entrada e saída. Uma das saídas seria jogar esses produtos fora, esvaziando as passagens e liberando a área extra, para que passe a servir como estoque de insumos e produtos acabados. No setor de produção a bancada de trabalho trocou de lugar com a bancada de desempenho, fazendo assim com que o operador tivesse acesso mais rápido e com menos distância a bancada quando tivesse operando qualquer máquina. Como proposto no plano de negócio, o orçamento previsto para reforma será destinado para esse galpão, tendo em vista a necessidade de rebocar as paredes, pintar e consertar a fiação elétrica.

Figura 29 - Proposta de melhoria para o Galpão 2



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

5.6.2. Capacidade instalada

A empresa permanecerá trabalhando 8 horas por dia, de segunda-feira a sexta-feira e aos sábados, até as 12:00 horas, durante 254 dias úteis no ano de 2016 e terá capacidade máxima de produção mostrada na Tabela 2.

Tabela 1 - Capacidade instalada da MadMóveis

DESCRIÇÃO	UNIDADE/ANO
Móveis planejados	80
Móveis projetados	60
Portas e esquadrias	150
Janelas	100
Restauração de móveis	40
Restauração de portas e esquadrias	15

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.6.3 - Processos operacionais

5.6.3.1 Compras

As compras serão feitas pelos sócios. Com os fornecedores tradicionais, as encomendas podem ser feitas por telefone ou e-mail. As aquisições de alguns materiais podem ser feitas pessoalmente, já que a entrega é imediata, ou será solicitada a entrega, no caso de pouca urgência.

5.6.3.2. Processo Produtivo

O processo produtivo não sofrerá alterações (estudo citado no tópico 3.3), tendo em vista que a empresa atua a muitos anos no mercado e não foi feito nenhum estudo buscando melhorias no mesmo.

5.6.3.3. Controle de qualidade

É Realizado pelo sócio 1 no caso da fabricação e restauração de móveis projetados e planejados, e pelo sócio 2 no caso de fabricação e restauração de portas, esquadrias e janelas, sempre ocorrem durante todo o processo de fabricação para assegurar a qualidade e a rapidez.

5.6.3.4. Controles financeiros

Os controles de contas a pagar, contas a receber, estoques e o movimento e fluxo de caixa serão feitas pelos sócios por meio de anotações. Depois da implantação e do retorno do investimento, será contratado uma pessoa que tenha experiência e saiba operar *softwares* específicos para tomar conta desse setor.

5.6.4. Necessidade de pessoal

Considerando que ultimamente a empresa funciona apenas com os dois sócios e um ajudante contratado somente quando há o aumento na demanda, percebeu-se a necessidade de contratar um auxiliar de produção e uma recepcionista. Dessa forma, seria indispensável que

os dois novos funcionários se enquadrassem dentro das qualificações exigidas, como estão expostas no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Necessidade de pessoal

Nº	CARGO/FUNÇÃO	QUALIFICAÇÕES NECESSÁRIAS
1	Auxiliar de produção	Experiência em operação de máquinas e equipamentos de marcenaria, e montagem de móveis. Disposição para o trabalho. Conhecimento em técnicas de medição e apresentar pro atividade.
2	Recepcionista	Operar microcomputador, especificamente os <i>softwares</i> da <i>Microsoft</i> ; Atender bem pessoalmente e por telefone; Saber conferir mercadorias que chegam e que saem. Bom atendimento e recolhimento de informações. Conhecimento em criação e operação de mídias sociais e sites. Apresentar desenvoltura, técnicas de vendas e divulgação de produtos

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7. PLANO FINANCEIRO

5.7.1 Investimentos fixos

Em contato com a empresa e com os sócios percebeu-se a necessidade da compra de uma máquina de plano de corte para inovar e fabricar peças com cortes diferenciados. Tendo em vista que esse investimento atrairá novos clientes e facilitará a produção. Além disso, os custos com a proposta de melhora de *layout* e a necessidade de compra de equipamentos de informática, serão alocados no investimento fixo, esse detalhado na Tabela 2.

Tabela 2 - Detalhamento dos investimentos fixos

TIPO DE INVESTIMENTO	DESCRIÇÃO	QUANTID.	VALOR UNITÁRIO	TOTAL
Máquinas	Máquina de plano de corte	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Móveis e utensílios	Fachada, cadeira de recepção e reorganização do <i>layout</i>	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Equipamentos de informática	Computador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Total:				R\$ 18.000,00

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.2. Estoque inicial

Para o melhor funcionamento da empresa é necessário que ela contenha peças e insumos para utilizar na produção em forma de estoque inicial ou estoque de segurança. Foi calculado uma quantidade de peças de acordo com dados históricos da empresa, a nova capacidade de produção e a estimativa de produção da empresa, para ter conhecimento de quanto seria o custo para a implantação desse estoque inicial. Estes dados são demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Demonstrativo de estoque inicial

Nº	DESCRIÇÃO	QTDE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL
1	Placas MDF 1,84 X 2,75 m (Diferentes espessuras e cores)	4	R\$ 200,00	R\$ 800,00
2	Madeira- diferentes tamanhos e espessuras	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
3	Chapa Fórmicas 3,08 X 1,25 m (Diferentes espessuras e cores)	10	R\$ 70,00	R\$ 700,00
4	Fechaduras simples para portas	5	R\$ 19,00	R\$ 95,00
5	Perfis de alumínio -2m	4	R\$ 32,81	R\$ 131,24
6	Puxadores simples para móveis	10	R\$ 11,50	R\$ 115,00
7	Rodízios gel - diâmetro 35 mm	10	R\$ 5,60	R\$ 56,00
8	Suportes para prateleiras- pct 100 unidades	5	R\$ 5,13	R\$ 25,65
9	Cavilhas de madeira- pct com 100 uni	40	R\$ 9,90	R\$ 396,00
10	Laminados 2,20x1,60m (Diferentes espessuras e cores)	5	R\$ 100,00	R\$ 500,00
11	Vidraçaria/Espelhos m² - diferentes tipos	4	R\$ 190,00	R\$ 760,00
12	Fitas de Bordas- diferentes cores	100	R\$ 0,95	R\$ 95,00
13	Parafusos cabeças chatas - diferentes tamanhos- pct 200 uni	25	R\$ 17,00	R\$ 425,00
14	Parafusos twister 24	100	R\$ 0,35	R\$ 35,00
15	Buchas para parafusos- Diferentes diâmetros - 100 uni	50	R\$ 5,00	R\$ 250,00
16	Sapatas reguláveis	50	R\$ 2,00	R\$ 100,00
17	Passa fios- diferentes cores	20	R\$ 6,80	R\$ 136,00
18	Tampa furo plásticos- diferentes cores	400	R\$ 0,17	R\$ 68,00
19	Dobradiças 35mm- para móveis	40	R\$ 5,70	R\$ 228,00
20	Dobradiças de portas- conjunto com 3 unidades	25	R\$ 28,84	R\$ 721,00
21	Pregos- diferentes tamanhos - 1kg	10	R\$ 6,90	R\$ 69,00
22	Corrediças telescópicas	20	R\$ 6,00	R\$ 120,00
23	Pistões a gás para 12 kg	10	R\$ 6,61	R\$ 66,10
24	Pulsadores magnéticos	6	R\$ 7,71	R\$ 46,26
25	Sistemas deslizantes- gavetas e portas	30	R\$ 20,32	R\$ 609,60
26	Pés reguláveis- diferentes cores	20	R\$ 6,12	R\$ 122,40
27	Fechaduras para gavetas 22 mm	10	R\$ 6,11	R\$ 61,10
28	Tintas especial para madeira e MDF- diferentes cores	4	R\$ 32,92	R\$ 131,68
29	Verniz especial para madeira e MDF- cores mais usadas	2	R\$ 154,30	R\$ 308,60
30	Galão de cola de contato	2	R\$ 45,00	R\$ 90,00
TOTAL (A)				R\$ 10.261,63

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.3. Demonstrativo cálculo de caixa mínimo

5.7.3.1. Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas

De acordo com dados coletados para uma receita gerada de 100%, 20% é repassado para empresa no ato imediato da compra, ou seja, à vista. Já se tratando do repasse a prazo (Cartão ou cheque pré datado) 30% deste valor é recebido com 15 dias úteis, 25 % em 30 e 45 dias úteis, 20% em 60 e 75 dias úteis, e 5% em 90 dias úteis. Totalizando um prazo médio total de

32 dias úteis de prazo médio de vendas para contas a receber. A Tabela 4 mostra os resultados do prazo médio de contas a receber.

Tabela 4 - Cálculo do prazo médio de contas a receber

PRAZO MÉDIO DE VENDAS	(%)	NÚMERO DE DIAS	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
À vista	20,00	0	0,00
Prazo (1) - Cartão ou cheque pré - 30 dias	30,00	15	4,50
Prazo (2) - Cartão 2x	12,50	30	3,75
Prazo (3) - Cartão 3x	12,50	45	5,63
Prazo (4) - Cartão 4x	10,00	60	6,00
Prazo (5) - Cartão 5x	10,00	75	7,50
Prazo (6) - Cartão 6x	5,00	90	4,50
Prazo médio total			32

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.3.2. Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Como a empresa atual a muito tempo no mercado e possui fidelidade com os seus fornecedores, ela opta para pagar 70% das suas contas em um prazo médio de 30 dias úteis, 10% paga à vista e ou outros 20%, que são contas com valores maiores, divide seus pagamentos entre 45 e 60 dias úteis. A Tabela 6 demonstra os resultados para os cálculos de prazo médio de compras.

Tabela 5 - Cálculo do prazo médio de compras

PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	(%)	NÚMERO DE DIAS	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
À vista	10,00	0	0,00
Prazo 1- Cartão, boleto e cheque - 30 dias	70,00	30	21,00
Prazo 2- Cartão 2x	10,00	45	4,50
Prazo 3- Cartão 3x	10,00	60	6,00
Prazo médio total			32

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.3.3. Cálculo de necessidade média de estoque

De acordo com os dados citados e os cálculos gerados pelo software a necessidade média de estoque para empresa é de 30 dias. A Tabela 6 mostra esse resultado gerado.

Tabela 6 - Cálculo de necessidade média de estoque

NECESSIDADE MÉDIA DE ESTOQUE	
Número de dias	30

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.3.4. Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

A necessidade líquida de capital de giro para empresa terá que ser de 22 dias, ou seja, a cada 22 dias ela terá que gerar receita suficiente para pagar suas contas. A Tabela 7 mostra os resultados obtidos pelos cálculos do software.

Tabela 7 - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

RECURSOS DA EMPRESA FORA DO SEU CAIXA	NÚMERO DE DIAS
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	32
2. Estoques – necessidade média de estoques	30
Subtotal Recursos fora do caixa	62
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	32
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	32
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	22

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.3.5. Caixa Mínimo

O valor para atender essa necessidade líquida de capital de giro em dias é de R\$ 21.190,51 de acordo com a Tabela 8.

Tabela 8 - Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 6.786,26
2. Custo variável mensal	R\$ 14.404,25
3. Custo total da empresa	R\$ 21.190,51
4. Custo total diário	R\$ 706,35
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	22
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 21.190,51

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.3.6. Capital de giro

Dessa maneira, é necessário que a empresa possua um capital de giro no valor de R\$ 31.452,14 que esteja disponível tanto para compra de novos insumos como para efetuar o

pagamento de despesas geradas. Sendo assim, a Tabela 9 apresenta a descrição do capital de giro gerado a partir da soma de seu estoque inicial com o caixa mínimo.

Tabela 9 - Capital de giro

DESCRIÇÃO	VALOR
A – Estoque Inicial	R\$ 10.261,63
B – Caixa Mínimo	R\$ 21.190,51
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 31.452,14

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.4. Investimentos pré-operacionais

De acordo com o plano estabelecido a empresa necessita que haja a disponibilização de investimento para melhor funcionamento, esse investimento é tratado como pré-operacional e dá-se pela soma das despesas de legalização e das obras civis e/ou reformas como expõe a Tabela 10.

Tabela 10 - Investimentos pré-operacionais

DESCRIÇÃO	VALOR
Despesas de Legalização	R\$ 500,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 1.000,00
TOTAL	R\$ 1.500,00

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.5. Investimento total

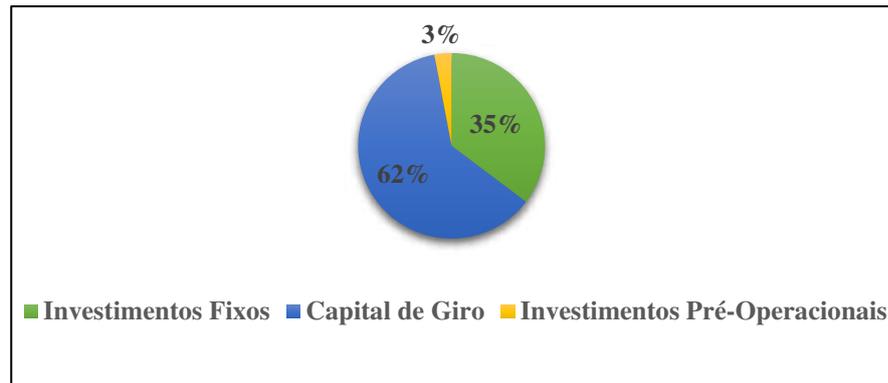
É imprescindível ressaltar que o investimento total é necessário para a empresa obter melhorias e sucesso no mercado, ele surge através da adição dos investimentos fixos, capital de giro e dos investimentos pré-operacionais. A Tabela 11 apresenta a descrição destas aplicações.

Tabela 11 - Cálculo de Investimento total

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	VALOR	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 18.000,00	35,33
Capital de Giro	R\$ 31.452,14	61,73
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 1.500,00	2,94
TOTAL	R\$ 50.952,14	100,00

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

O Gráfico 1 exibi a descrição dos investimentos, em porcentagem, onde é patente que o número de maior percentualidade refere-se ao do capital de giro, seguindo dos investimentos fixos e por fim os investimentos pré-operacionais que apresenta uma parcela relativamente pequena, de apenas 3% do total.

Gráfico 1 - Descrição dos investimentos

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

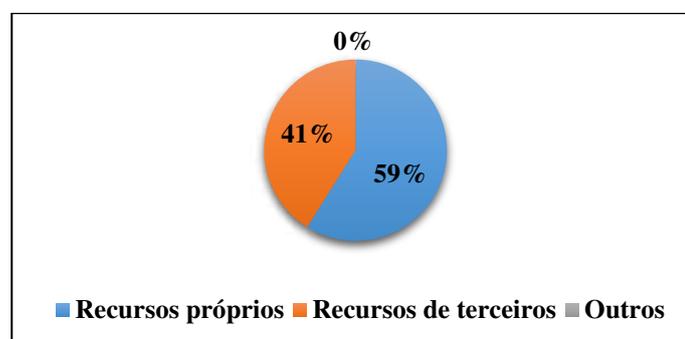
Já que a empresa carece de um investimento total acima do valor de seus recursos próprios, é necessário que esta busque outros recursos por meio de terceiros para adicionar aos seus e dessa forma alcançar o valor cogente. A Tabela 12 apresenta de maneira detalhada o que foi citado acima.

Tabela 12 - Demonstrativo de fontes de recursos

FONTES DE RECURSOS	VALOR	(%)
Recursos próprios	R\$ 30.000,00	58,9
Recursos de terceiros	R\$ 20.952,14	41,1
Outros	R\$ 0,00	0,00
TOTAL	R\$ 50.952,14	100,00

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

Para melhor demonstrar a fonte de recursos o Gráfico 2 apresenta a proporção em porcentagem.

Gráfico 2 - Demonstrativo de fontes de recursos

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

5.7.6. Faturamento mensal

Visando criar uma perspectiva do faturamento mensal foi estimado quantidades de vendas para todos os produtos oferecidos pela empresa, baseado em levantamentos feitos na mesma. A Tabela 13 contém as quantidades vendidas estipulas, os preços de venda e o faturamento mensal gerado.

Tabela 13 - Faturamento mensal

Nº	PRODUTO/SERVIÇO	QUANTIDADE (ESTIMATIVA DE VENDAS)	PREÇO DE VENDA UNITÁRIO (EM R\$)	FATURAMENTO TOTAL (EM R\$)
1	Móveis planejados (Cozinha, banheiro, closet, guarda roupa, sala, área de serviço, lavanderia, despensa, etc.);	10	R\$ 600,00	R\$ 6.000,00
2	Móveis projetados (Cozinha, banheiro, closet, guarda roupa, sala, área de serviço, lavanderia, despensa, etc.);	20	R\$ 750,00	R\$ 15.000,00
3	Portas e esquadrias;	10	R\$ 300,00	R\$ 3.000,00
4	Janelas	15	R\$ 250,00	R\$ 3.750,00
TOTAL				R\$ 27.750,00

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

Levando em consideração que no seu primeiro ano de mudança a empresa não tenha perspectiva de projeção de receitas devido à grande quantidade de contas a pagar, o seu faturamento total será de R\$ 333.000,00, como mostra a Tabela 14.

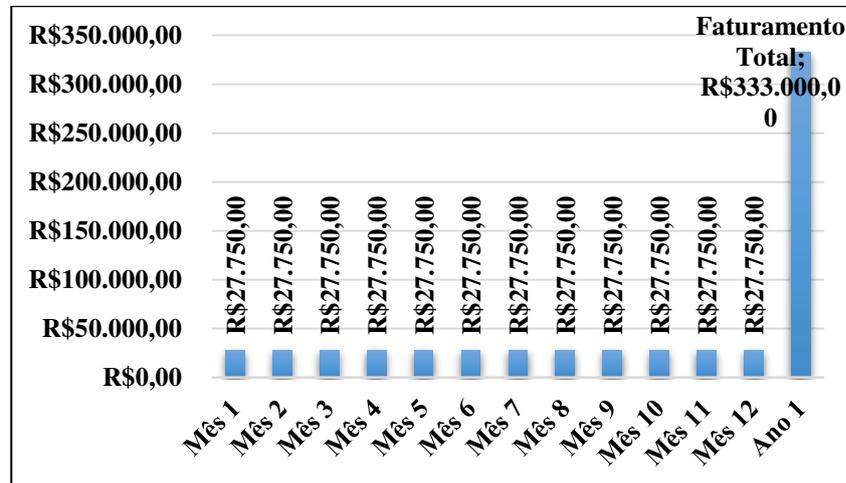
Tabela 14 - Faturamento total

PERÍODO	FATURAMENTO TOTAL
Mês 1	R\$ 27.750,00
Mês 2	R\$ 27.750,00
Mês 3	R\$ 27.750,00
Mês 4	R\$ 27.750,00
Mês 5	R\$ 27.750,00
Mês 6	R\$ 27.750,00
Mês 7	R\$ 27.750,00
Mês 8	R\$ 27.750,00
Mês 9	R\$ 27.750,00
Mês 10	R\$ 27.750,00
Mês 11	R\$ 27.750,00
Mês 12	R\$ 27.750,00
Ano 1	R\$ 333.000,00

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

O Gráfico 3, mostra o faturamento total mais detalhado.

Gráfico 3- Faturamento Total da empresa



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

5.7.7 Custo unitário

Se tratando de móveis, portas e janelas simples, o custo unitário de matéria prima para empresa está especificado nos sub tópicos 5.7.1, 5.7.2, 5.7.3 e 5.7.4.

5.7.7.1 Móveis planejados (Cozinha, banheiro, closet, guarda roupa, sala, área de serviço, lavanderia, despensa, etc.) (Tabela 15).

Tabela 15 - Custo de matéria prima para fabricar um móvel planejado simples

MATERIAIS / INSUMOS USADOS	QTDE	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL
Placa de MDF	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Chapas fórmicas	0,5	R\$ 35,00	R\$ 17,50
Puxadores	1	R\$ 11,50	R\$ 11,50
Suportes para prateleiras	0,1	R\$ 5,13	R\$ 0,51
Cavilhas	0,01	R\$ 9,90	R\$ 0,10
Laminados	0,2	R\$ 100,00	R\$ 20,00
Vidraçarias/espelhos	0,02	R\$ 100,00	R\$ 2,00
Fitas de bordas	2	R\$ 0,95	R\$ 1,90
Parafusos	0,5	R\$ 17,00	R\$ 8,50
Parafusos twister	20	R\$ 0,35	R\$ 7,00
Passa fio	1	R\$ 6,80	R\$ 6,80
Tampa furos	30	R\$ 0,17	R\$ 5,10
Dobradiças	6	R\$ 5,70	R\$ 34,20
Pregos	0,01	R\$ 6,90	R\$ 0,07
Fechaduras para gavetas	6	R\$ 6,11	R\$ 36,66
Cola	1	R\$ 0,05	R\$ 0,05
TOTAL			R\$ 351,89

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.7.2 *Móveis projetados (Cozinha, banheiro, closet, guarda roupa, sala, área de serviço, lavanderia, despensa, etc.)* (Tabela 16)

Tabela 16 - Custo de matéria prima para fabricar um móvel projetado simples

MATERIAIS / INSUMOS USADOS	QTDE	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL
MDF	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Fórmica	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Puxadores	1	R\$ 11,50	R\$ 11,50
Suportes para prateleiras	0,1	R\$ 5,13	R\$ 0,51
Cavilhas	0,01	R\$ 0,10	R\$ 0,00
Laminados	0,2	R\$ 100,00	R\$ 20,00
Vidraçaria/espelhos	0,02	R\$ 100,00	R\$ 2,00
Filas de bordas	2	R\$ 0,95	R\$ 1,90
Parafusos	0,5	R\$ 17,00	R\$ 8,50
Parafusos twister	20	R\$ 0,35	R\$ 7,00
Tampa furos	30	R\$ 0,17	R\$ 5,10
Dobradiças	6	R\$ 5,70	R\$ 34,20
Pregos	0,01	R\$ 6,90	R\$ 0,07
Fechaduras para gavetas	6	R\$ 6,11	R\$ 36,66
Cola	1	R\$ 0,05	R\$ 0,05
TOTAL			R\$ 397,49

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.7.3 *Portas e esquadrias*

Tratando de portas e esquadrias, o custo para fabricar um conjunto simples é de R\$ 120,12. A Tabela 17 demonstra esse cálculo.

Tabela 17 - Custo de matéria prima para fabricar porta e esquadrias simples

MATERIAIS / INSUMOS USADOS	QTDE	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL
Madeira	0,04	R\$ 3.000,00	R\$ 120,00
Prego	0,01	R\$ 6,90	R\$ 0,07
Cola	1	R\$ 0,05	R\$ 0,05
TOTAL			R\$ 120,12

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.7.4 *Janelas*

Já para uma janela simples, o seu custo de fabricação é de R\$ 60,12. A tabela 18 demonstra esse cálculo.

Tabela 18 - Custo de matéria prima para fabricar janelas simples

MATERIAIS / INSUMOS USADOS	QTDE	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL
Madeira	0,02	R\$ 3.000,00	R\$ 60,00
Prego	0,01	R\$ 6,90	R\$ 0,07
Cola	1	R\$ 0,05	R\$ 0,05
TOTAL			R\$ 60,12

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.8 Custos de comercialização

Além do custo com matéria prima os produtos apresentam custos com sua comercialização, esse está detalhado na Tabela 19, exposto na Tabela 20 a quantidade para o primeiro ano da empresa, sem projeções de crescimento e logo após é demonstrado graficamente (Gráfico 4).

Tabela 19 - Custos com comercialização

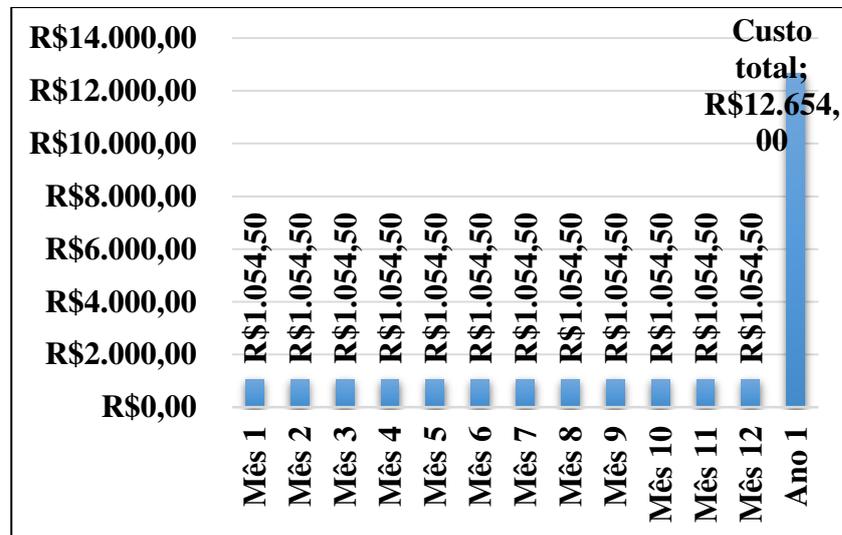
DESCRIÇÃO	(%)	FATURAMENTO ESTIMADO	CUSTO TOTAL
SIMPLES (Imposto Federal)	0,5	R\$ 27.750,00	R\$ 138,75
Comissões (Gastos com Vendas)	3	R\$ 27.750,00	R\$ 832,50
Propaganda (Gastos com Vendas)	0	R\$ 27.750,00	R\$ 0,00
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	0,3	R\$ 27.750,00	R\$ 83,25
Total:			R\$ 1.054,50

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

Tabela 20 - Custos com comercialização para o primeiro ano

PERÍODO	CUSTO TOTAL
Mês 1	R\$ 1.054,50
Mês 2	R\$ 1.054,50
Mês 3	R\$ 1.054,50
Mês 4	R\$ 1.054,50
Mês 5	R\$ 1.054,50
Mês 6	R\$ 1.054,50
Mês 7	R\$ 1.054,50
Mês 8	R\$ 1.054,50
Mês 9	R\$ 1.054,50
Mês 10	R\$ 1.054,50
Mês 11	R\$ 1.054,50
Mês 12	R\$ 1.054,50
Ano 1	R\$ 12.654,00

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

Gráfico 4 - Demonstrativo dos custos com comercialização para o primeiro ano

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

5.7.9 Apuração do custo de Materiais Diretos e/ou Mercadorias Vendidas

Somando os custos unitários dos produtos oferecidos pela empresa e multiplicando-os pela estimativa de vendas realizada para supor o faturamento mensal, têm-se o custo de materiais diretos da produção. Juntando esses custos todos os meses do primeiro ano, a empresa arcará com as despesas de R\$ 162.861,00 (Tabela 21). Essa junção está demonstrada na Tabela 22. Logo em seguida essa distribuição é feita em forma de gráfico (Gráfico 5).

Tabela 21 - Apuração de custos mensal com materiais diretos

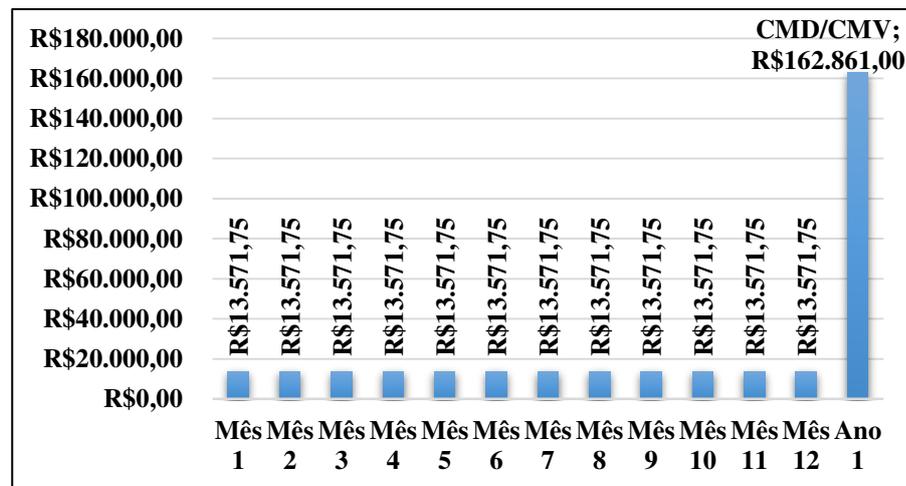
Nº	PRODUTO/SERVIÇO	ESTIMATIVA DE VENDAS (EM UNIDADES)	CUSTO UNITÁRIO DE MATERIAIS /AQUISIÇÕES	CMD / CMV
1	Móveis planejados (Cozinha, banheiro, closet, guarda roupa, sala, área de serviço, lavanderia, despensa, etc.);	10	R\$ 351,89	R\$ 3.518,91
2	Móveis projetados (Cozinha, banheiro, closet, guarda roupa, sala, área de serviço, lavanderia, despensa, etc.);	20	R\$ 397,49	R\$ 7.949,86
3	Portas e esquadrias;	10	R\$ 120,12	R\$ 1.201,19
4	Janelas	15	R\$ 60,12	R\$ 901,79
TOTAL				R\$ 13.571,75

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

Tabela 22 - Apuração de custos anuais com materiais diretos

PERÍODO	CMD/CMV
Mês 1	R\$ 13.571,75
Mês 2	R\$ 13.571,75
Mês 3	R\$ 13.571,75
Mês 4	R\$ 13.571,75
Mês 5	R\$ 13.571,75
Mês 6	R\$ 13.571,75
Mês 7	R\$ 13.571,75
Mês 8	R\$ 13.571,75
Mês 9	R\$ 13.571,75
Mês 10	R\$ 13.571,75
Mês 11	R\$ 13.571,75
Mês 12	R\$ 13.571,75
Ano 1	R\$ 162.861,00

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

Gráfico 5 - Demonstração dos custos anuais com materiais diretos

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

5.7.10 Custos de mão de obra

Com a contratação da mão-de-obra proposta pelo plano de negócio a empresa terá um custo mensal de R\$ 3.189,76 (Tabela 23), somando salários e encargos sociais.

Tabela 23 - Custo total com mão-de-obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Auxiliar de produção	1	R\$ 941,38	R\$ 941,38	70,40	R\$ 662,73	R\$ 1.604,11
Recepcionista	1	R\$ 880,82	R\$ 880,82	80,02	R\$ 704,83	R\$ 1.585,65
TOTAL	2		1.822,20		R\$ 1.367,56	R\$ 3.189,76

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.11 Custos com depreciação

Como a empresa precisará comprar novas máquinas e computadores, e produzir móveis para seu próprio uso, um custo com depreciação será levado em conta. Esse custo está detalhado na Tabela 24.

Tabela 24 - Custos com depreciação.

ATIVOS FIXOS	VALOR DO BEM	VIDA ÚTIL EM ANOS	DEPRECIACÃO ANUAL	DEPRECIACÃO MENSAL
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 15.000,00	10	R\$ 1.500,00	R\$ 125,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 1.500,00	10	R\$ 150,00	R\$ 12,50
COMPUTADORES	R\$ 1.500,00	5	R\$ 300,00	R\$ 25,00
Total			R\$ 1.950,00	R\$ 162,50

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.12 Custos fixos operacionais mensais

A empresa terá custos classificados como fixos, ou seja, todo mês terá que arcar com eles, os quais serão somados aos salários de funcionários e depreciação de maquinários. Para estipular um valor que simule o real a Tabela 25 mostra um detalhamento.

Tabela 25 - Detalhamento de custos fixos operacionais mensais

DESCRIÇÃO	CUSTO
IPTU	R\$ 25,00
Energia elétrica	R\$ 250,00
Telefone + internet	R\$ 150,00
Honorários do contador	R\$ 1.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 200,00
Salários + encargos	R\$ 3.189,76
Material de limpeza	R\$ 50,00
Material de escritório	R\$ 30,00
Taxas diversas	R\$ 1.000,00
Serviços de terceiros	R\$ 200,00
Depreciação	R\$ 162,50
Contribuição do Microempreendedor Individual – MEI	R\$ 45,00
Outras taxas	R\$ 184,00
Transporte	R\$ 300,00
TOTAL	R\$ 6.786,26

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

A Tabela 26 demonstra uma projeção dos custos mensais para empresa, levando em consideração que o valor dos custos possam variar por diferentes motivos, seja por uma quebra de máquina, um aumento de produção e necessidade de hora extra, uma economia na energia ou nas taxas extras, entre outros.

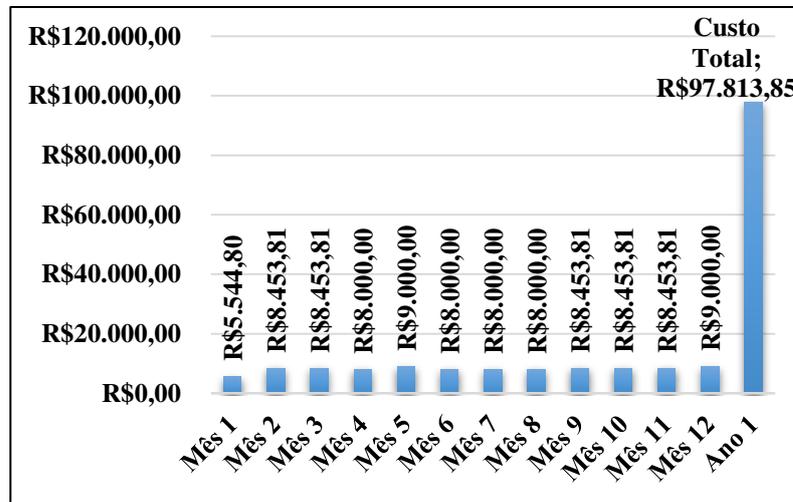
Tabela 26 - Demonstração de custos mensal e anual para empresa

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 5.544,80
Mês 2	R\$ 8.453,81
Mês 3	R\$ 8.453,81
Mês 4	R\$ 8.000,00
Mês 5	R\$ 9.000,00
Mês 6	R\$ 8.000,00
Mês 7	R\$ 8.000,00
Mês 8	R\$ 8.000,00
Mês 9	R\$ 8.453,81
Mês 10	R\$ 8.453,81
Mês 11	R\$ 8.453,81
Mês 12	R\$ 9.000,00
Ano 1	R\$ 97.813,85

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

Essa distribuição é melhor entendida no Gráfico 6.

Gráfico 6- Demonstração de custos mensal e anual para empresa



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

5.7.13 Demonstrativo de resultados

Levando em consideração a projeção de receita mensal, subtraindo os custos variáveis (custos de matéria prima, impostos e gastos com vendas) e custos fixos estipulados, a empresa obteria R\$ 6.559,49 de lucro líquido no primeiro mês, e se assim permanecesse por todos os outros meses, ela geraria uma receita líquida anual de R\$ 78.713,88. A Tabela 27 detalha esses valores

Tabela 27 - Demonstrativo de lucro pra empresa

DESCRIÇÃO	VALOR	VALOR ANUAL	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 27.750,00	R\$ 333.000,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 13.571,75	R\$ 162.861,00	48,91
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 138,25	R\$ 1659,00	0,50
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 832,50	R\$ 9.990,00	3,00
Total de custos Variáveis	R\$ 14.404,25	R\$ 172.851,00	51,91
3. Margem de Contribuição	R\$ 13.345,75	R\$ 160.149,00	48,09
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 6.786,26	R\$ 81.435,12	24,45
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 6.559,49	R\$ 78.713,88	23,64

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

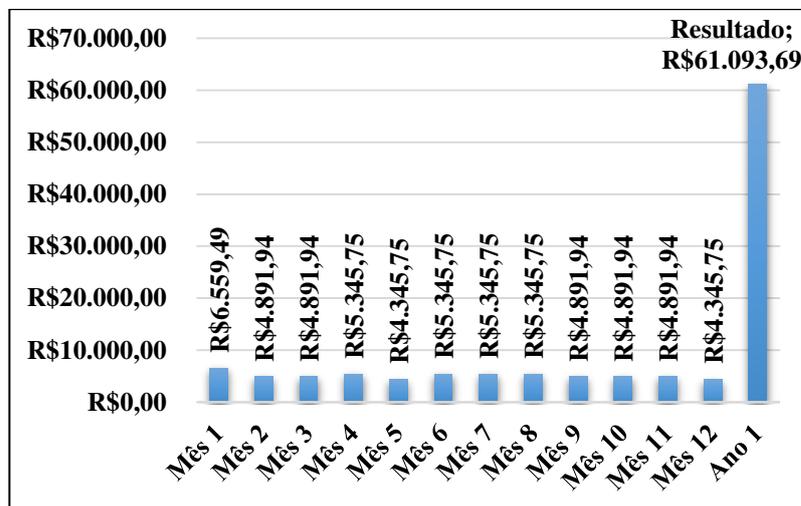
Considerando que os custos da empresa possam variar durante o primeiro ano de implantação do investimento, ainda assim, a empresa terá lucro líquido de R\$ 61.093,69 nesse ano (Tabela 28), fazendo com que o investimento seja compensado e em consequência a isto a lucratividade possa aumentar beneficiando de forma prospera a empresa.

Tabela 28 - Demonstrativo de lucro líquido da empresa no ano 1

Período	Resultado
Mês 1	R\$ 6.559,49
Mês 2	R\$ 4.891,94
Mês 3	R\$ 4.891,94
Mês 4	R\$ 5.345,75
Mês 5	R\$ 4.345,75
Mês 6	R\$ 5.345,75
Mês 7	R\$ 5.345,75
Mês 8	R\$ 5.345,75
Mês 9	R\$ 4.891,94
Mês 10	R\$ 4.891,94
Mês 11	R\$ 4.891,94
Mês 12	R\$ 4.345,75
Ano 1	R\$ 61.093,69

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

O Gráfico 7 detalha os resultados obtidos na tabela 32.

Gráfico 7- Demonstrativo de lucro líquido da empresa no ano 1

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

De acordo com o gráfico 7 e as projeções estipuladas pelo plano de negócio, no primeiro ano de funcionamento da empresa reformada sua receita bruta será de R\$ 61.093,69.

5.7.14 Indicadores de viabilidade

Diante de todas as necessidades impostas, as estimativas e os cálculos realizados, o plano de negócio se tornou viável, obtendo seu retorno em 10 meses. Isso mostra que a empresa

começará a lucrar quando gerar uma receita acima de R\$ 169.330,50 no primeiro ano. Assim a empresa terá um ganho sobre as vendas realizadas de 18,72% (Lucratividade) e um percentual de retorno sobre o investimento realizado de 122,34% (Rentabilidade). A Tabela 29 traz os indicadores de viabilidade do negócio.

Tabela 29 - Indicadores de viabilidade do negócio

INDICADORES	ANO 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 169.330,50
Lucratividade	18,72%
Rentabilidade	122,34%
Prazo de retorno do investimento	10 meses

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.7.15 Fluxo de caixa

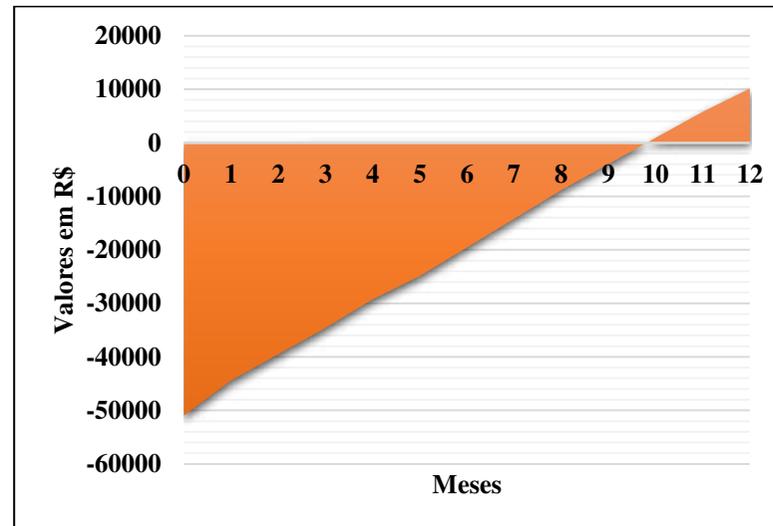
A Tabela 30 projeta o faturamento líquido mensal indicando como será o saldo obtido em relação ao investimento proposto pelo plano. Além de demonstrar como se comporta a saúde financeira do negócio a partir da análise dos dados, obtendo uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa. O Gráfico 8 mostra as entradas de receita em relação aos meses.

Tabela 30 - Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	-50952,14	6559,49	4891,94	4891,94	5345,75	4345,75	5345,75	5345,75	5345,75	4891,94	4891,94	4891,94	4345,75
	-50952,14	-44393	-39501	-34609	-29263	-24917	-19572	-14226	-8880	-3988,1	903,86	5795,8	10141,6

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

Gráfico 8- Demonstração de fluxo de caixa



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

5.8. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO

Visando criar possibilidades positivas e negativas de retorno foram construídos dois cenários, um pessimista (10%) abaixo das receitas e dos custos gerados pelo cenário provável, acarretando em uma queda de R\$ 1.334,57 no lucro líquido e fazendo com que o prazo de retorno aumente em 3 meses, e um cenário otimista (10%) acima das receitas e dos custos gerados pelo cenário provável, acarretando em um aumento de R\$ 1.334,57 no lucro líquido e fazendo com que o prazo de retorno diminua em quase dois meses. A Tabela 31 traz essa relação.

Tabela 31 - Relação entre cenários pessimista, provável e otimista

DESCRIÇÃO	CENÁRIO PESSIMISTA		CENÁRIO PROVÁVEL		CENÁRIO OTIMISTA	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 24.975,00	100,00	R\$ 27.750,00	100,00	R\$ 30.525,00	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 12.214,58	48,91	R\$ 13.571,75	48,91	R\$ 14.928,93	48,91
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 1.493,00	0,50	R\$ 1.659,00	0,50	R\$ 1.824,90	0,50
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 749,25	3,00	R\$ 832,50	3,00	R\$ 915,75	3,00
Total de Custos Variáveis	R\$ 12.963,83	51,91	R\$ 14.404,25	51,91	R\$ 15.844,68	51,91
3. Margem de contribuição	R\$ 12.011,18	48,09	R\$ 13.345,75	48,09	R\$ 14.680,33	48,09
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 6.786,26	27,17	R\$ 6.786,26	24,45	R\$ 6.786,26	22,23
Resultado Operacional	R\$ 5.224,92	20,92	R\$ 6.559,49	23,64	R\$ 7.894,07	25,86

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

5.8.1. Fluxo de caixa pessimista

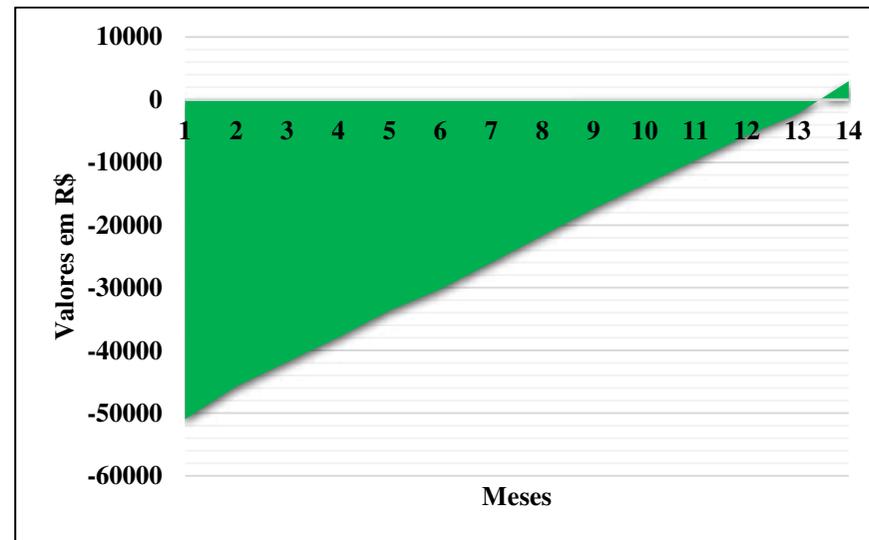
Como foi abordado no tópico anterior, caso o cenário pessimista venha acontecer, mesmo assim a empresa terá seu retorno, porém será um pouco a mais tarde do que o esperado. A Tabela 32, mostra a provável realidade do fluxo de caixa para um cenário pessimista. No Gráfico 9 percebe-se que a relação entre as entradas de receita e os meses se torna maior para uma demonstração de cenário pessimista.

Tabela 32 - Demonstração fluxo de caixa pessimista

FLUXO DE CAIXA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	-50952,1	5224,9	3896,6	3896,6	4258,1	3461,6	4258,1	4258,1	4258,1	3896,6	3896,6	3896,6	3461,6	5224,9
	-50952,1	-45727,2	-41830,6	-37933,9	-33675,8	-30214,2	-25956,1	-21698,0	-17439,9	-13543,2	-9646,6	-5749,9	-2288,4	2936,6

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

Gráfico 9- Demonstração fluxo de caixa pessimista



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

5.8.2. Fluxo de caixa otimista

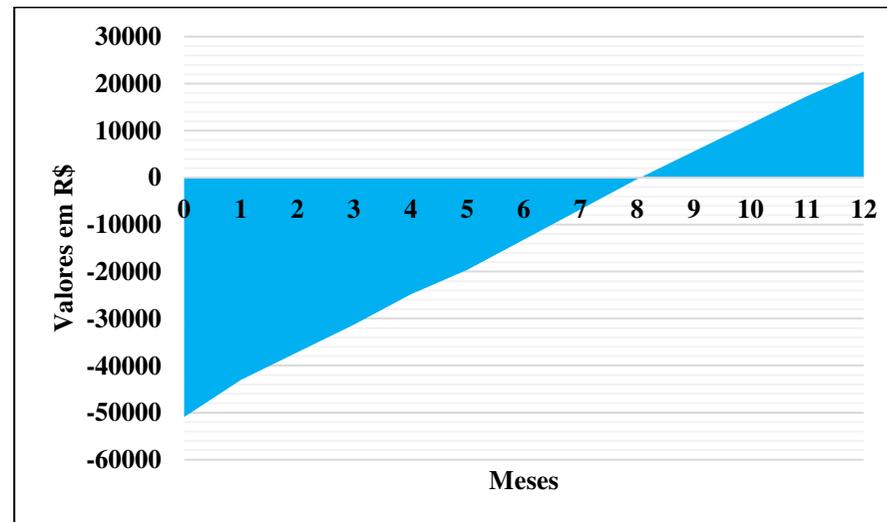
Levando em consideração que o investimento traga melhorias acima do esperado, a empresa terá seu retorno mais cedo, ou seja, seu capital será reembolsado no começo do nono mês. A tabela 33 especifica como aconteceria na provável realidade. No Gráfico 10, nota-se a relação de receitas com os meses diminui para um cenário otimista.

Tabela 33 - Demonstração fluxo de caixa otimista

FLUXO DE CAIXA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	-50952,1	7894,1	5887,2	5887,2	6433,4	5229,9	6433,4	6433,4	6433,4	5887,2	5887,2	5887,2	5229,9
	-50952,1	-43058,1	-37170,8	-31283,6	-24850,2	-19620,3	-13186,9	-6753,5	-320,1	5567,1	11454,4	17341,6	22571,5

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

Gráfico 10- Demonstração fluxo de caixa otimista



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016)

5.9. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

5.9.1. Análise da matriz de Swot

A empresa apresenta pontos fortes que atraem clientes e que geram um bom funcionamento da mesma, entretanto está começando a aproveitar as oportunidades para se inserir novamente no mercado. Já suas fraquezas e ameaças são preocupantes, pouco valor atrelado a imagem, certificação, mercado em crise, falta de inovação, entre outros, são os reais motivos da queda de suas vendas ultimamente. O plano de negócios servirá para transformar essas fraquezas e ameaças em forças e oportunidades. O Quadro 5 detalha os pontos citados.

Quadro 5 - Análise da matriz Swot

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS	OPORTUNIDADES
	- Produtos e serviços de qualidade	- Crescer como empresa com o plano de negócio;
	- Alta experiência dos sócios e muitos anos de atuação no mercado;	- Desenvolvimento do mercado;
	- Parceria com fornecedores e clientes;	- Sonho da casa própria e com seu gosto por parte dos clientes.
	- Boa estrutura da empresa	
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
	- Pouca imagem da empresa;	- Mercado da construção civil em baixa;
	- Falta de inovação;	- Crise
	- Falta de emissão de nota fiscal;	- Falta de mão de obra de qualidade;
	- Altas cargas tributárias	

Fonte: Construída com os dados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A junção de um mercado moveleiro e marceneiro competitivo com a situação atual que se encontra a economia do país, está fazendo com que empresas busquem formas para se destacarem entre seus concorrentes e consigam atrair os clientes. Diante desta condição, foi identificada a oportunidade de criar um plano de negócio para uma empresa que apresenta mais de 19 anos de atuação no mercado, com a finalidade de alavancar suas vendas e inseri-la novamente em um patamar competitivo praticado a muitos anos atrás.

Neste sentido, esta ferramenta teve como objetivo, coletar e analisar dados da empresa em estudo, afim de entender seu processo produtivo e perceber em que patamar ela está inserida, além de, realizar a análise de viabilidade econômico-financeira, estipulando uma quantidade de investimento monetária e revelando seu prazo de retorno, através de cálculos financeiros, a qual mostrou que é totalmente viável e que trará melhores condições de trabalho para o empreendimento.

A caracterização da empresa junto as medidas realizadas no plano, irão nortear os sócios a implantarem o investimento com menos riscos e incertezas. Porém, mesmo avaliando os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades proposta pela matriz de *Swot*, criando projeções de receitas e despesas, indicando planos de ações para vendas e marketing, caracterizando custos operacionais e relacionados a produção, mencionando cenários positivos e negativos, ainda assim, a pesquisa por se só, não garantirá o sucesso absoluto da empresa.

Cabe a gerência implantar uma política adaptativa do planejamento baseada nas necessidades abordadas pelo negócio, fazendo com que esses os dois segmentos se unam e tragam cada vez mais rentabilidade e lucratividade para o empreendimento. Se caso, ainda assim os sócios não conseguirem a garantia esperada da viabilidade do negócio, sugere-se que os mesmos busquem acessórias de órgãos como o SEBRAE ou SENAI, para implantação e acompanhamento desta pesquisa na marcenaria.

O estudo apresentou como limitações:

- Pesquisa realizada em forma de questionário aplicado aos sócios, pois, elas dependem da interpretação do pesquisador com base nas respostas obtidas, dessa forma, é necessário que aja uma interpretação minuciosa dos dados.
- A falta de controle financeiro e não arquivar suas informações foi necessário estimar dados junto a experiência dos sócios para atribuir ao trabalho.

Mesmo se tratando de uma empresa de pequeno porte e estar atuando no mercado a muitos anos, os sócios não buscam melhorias no processo produtivo, não trabalham com políticas de higiene e segurança, não controlam seus custos como deviriam e não calculam os tempos de produção dos seus itens. Em todos esses pontos poderiam ser sugeridos trabalhos futuros, afim de trazer melhorias significativas para o negócio.

7 REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. **Panorama do setor moveleiro no Brasil – Informações Gerais**. Agosto/2005. Disponível em: www.abimovel.org.br– Acesso em: 18 Dez. 2005.

AMERICANAS.COM. **Serra circular de bancada rds2600 br motors**. Disponível em: <http://www.americanas.com.br/produto/119819646/serra-circular-de-bancada-rds2600-br-motors>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

ANDREA PACCINI. **Dicas de móveis planejados que são funcionais e práticos**. Disponível em: <http://www.lopes.com.br/blog/decoracao-paisagismo/moveis-planejados-investimento-em-um-ambiente-personalizado-e-pratico/#axzz48vubud3u>. Acesso em: 14 mar. 2016.

ATLASMAQ - MÁQUINAS NOVAS. **Afiadora de serras de fita atlasmaq pp-mg110 cod.73**. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahukewid-9cmxohmahudc5akhfphareqjxwiaw&url=http%3a%2f%2fwww.atlasmaq.com.br%2fmaquinanova%2fafiadora-de-serras-de-fita-atlasmaq-pp-mg110--cod-73-9&bvm=bv.122129774,d.y2i&psig=afqjcnhrbi6zv-iy1qbpcqa_res48miqw&ust=1463589063491729>. Acesso em: 14 mar. 2016.

B2B MÁQUINAS. **Máquinas e ferramentas**. Disponível em: http://www.b2bmaquinas.com.br/anuncios_cat/m%3a1quinas_ferramenta/111_5/?num_pag=4>. Acesso em: 14 mar. 2016.

BALDAN. **Serra circular esquadrejadeira - 1700 mm - sec-1**. Disponível em: <http://www.baldan.ind.br/produto/serra-circular-esquadrejadeira-1700-mm>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão de processo. Tradução de AllTasks. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CONTO, N. **Análise dos requisitos de sinalização e segurança nas máquinas de uma indústria de grande porte**. Monografia de Especialização, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

DORNELAS Jose Carlos Assis, **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios**. Ed. 03 Elsevier 2008.

DORNELAS Jose Carlos Assis, **Artigos científicos porque escrever um plano de negócio**. Disponível em <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>> Acessado em 24/02/2016

DPJ PORTAS E JANELAS. **Janelas de madeira**. Disponível em: <<http://www.dpjportasejanelas.com.br/produtos/0/57/linha-madeira/73/0/janelas-de-madeira>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR. George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

FIEDLER, N. C.; MENEZES, N. S.; AZEVEDO, I. N. C.; SILVA, J. R. M. **Avaliação Biomecânica dos Trabalhadores em Marcenarias no Distrito**, 2003.

FORMICA® REAL COLOL. **Passo a passo formica® real colol**. Disponível em: <http://www.formica.com.br/realcolor_passo02.htm>. Acesso em: 14 mar. 2016. M. LAMPE E CIA LDA. **Destopadeiras**. Disponível em: <http://www.lampe.com.br/produtos.php?cod_categoria=8>. Acesso em: 14 mar. 2016.

GUIA DO MARCENEIRO. Disponível em <http://www.guiadomarceneiro.com/forum/destopadeira-t1624.html> .Acessado em 11 de abril de 2016.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7^a Ed. Porto Alegre: Bookman 2009.

IBGE (2010). “Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística” e IPC (2013). Índice de Potencial Consumo. Disponível em <<http://g1.globo.com/pb/paraiba/rainha-da-borborema/2013/noticia/2013/10/consumo-capita-de-campina-grande-cresce-23-em->>

[um-ano.html](#)> Acesso em 20/03/2016.

KOTLER, Philip. **Marketing de A à Z**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LUECKE, R. **Ferramentas para empreendedores**: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007.

M.I.REVESTIMENTOS LDTA [BR]. **Porta de madeira - madeiramadeira**. Disponível em: <<https://www.madeiramadeira.com.br/portas-e-janelas/porta-de-madeira>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

MADEINCHINA.COM. **Placa de mdf 12 mm fornecido por linyi jinyin business & trade co., ltd. para lusofonia**. Disponível em: <http://pt.made-in-china.com/co_jysmwood/product_mdf-board-for-12mm_hrusroeny.html>. Acesso em: 14 mar. 2016.

MANTOVANI, C. M. B. M.; FEBA L. F. T.; OLIVEIRA, R. M.; NUNES, V. C. Manual de Normas Técnicas para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos. Presidente Epitácio – SP, 2013.

MARTINS, Leandro Gonçalves. **Treinamento Executivo Marketing**. São Paulo: Universo dos Livros, 2006.

MEGANNEWS. **Móveis planejados sp**. Disponível em: <<http://moveisplanejadosp.com/page/72/>>. Acesso em: 14 mar. 2016. OXIMAQ-SOLDAS,

Móveis. “Móveis projetados e planejados”. Disponível em <<https://deborath.wordpress.com/2011/03/31/qual-a-diferenca-entre-moveis-planejados-e-projetados/>> Acesso em 19/03/2016.

MÁQUINAS E FERRAMENTAS. **Detalhes do produto-lixadeira bancada multifuncional mr-43 220v mono**. Disponível em: <<http://www.oximaq.net.br/produtos/031040064/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____ Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998

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

SOUZA, T. C. **Prevenção dos Riscos Laborais nas Marcenarias e Carpintarias,** 2004.

SUMARINO.COM. **Serra de fita 250w bt-sb 200 - einhell.** Disponível em: <http://www.submarino.com.br/produto/7351367/serra-de-fita-250w-bt-sb-200-einhell?opn=xmlgoogle&loja=03&wt.srch=1&epar=bp_pl_00_go_g22005>. Acesso em: 14 mar. 2016.

SEBRAE 2009. Disponível em <http://www.rn.sebrae.com.br/aplicativos/pdf/marcenaria.pdf>. Acessado em 10 de abril de 2016.

SEBRAE. **Ideia de negócios: como montar uma marcenaria.** Disponível em: <<file:///c:/users/augustobrito/desktop/ideianegocio.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

TABOÃO MADEIRAS E FERRAGENS. **Desengrossadeira.** Disponível em: <<http://taboaomadeiras.com.br/site/maquinas/desengrossadeira/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

TABOÃO MADEIRAS E FERRAGENS. **Tupia com carro e eixo inclinável t/45 w.** Disponível em: <<http://taboaomadeiras.com.br/site/maquinas/estacionarias/tupias/tecmatic/t45-w/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

TABOÃO MADEIRAS E FERRAGENS. **Furadeira horizontal wm-01.** Disponível em: <<http://www.vegamaquinas.com.br/furadeira-horizontal-wm-01-pr-3872-229827.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

VENZKE, Cláudio Senna. **Ecodesign na Indústria Moveleira de Bento Gonçalves – RS: análise das posturas e práticas.** Porto Alegre: Mestrado PPGA – UFRGS, 2002.

ANEXO I- Questionário referente aos sócios

Questionário para aplicação de um plano de negócio na marcenaria MadMóveis
1- Fale um pouco sobre a história da empresa.
2- O que a empresa produz ou fornece ao cliente?
3- Quais são as pessoas envolvidas na produção ou no serviço?
4- Quem é/são responsável(is) pela empresa?
5- Quais são as atribuições de todos os envolvidos na empresa?
6- Quais são as etapas de produção e quais máquinas são usadas?
7- Quanto e como a empresa quer investir negócio?
8- Fale sobre a estrutura da empresa.
9- Pretende mudar-se, alugar outra estrutura ou algo do tipo?
10- A empresa apresenta missão, visão, objetivos e valores?
11- Quem são seus clientes? Onde estão localizados?
12- Quem são seus concorrentes? Onde estão localizados? Como você se enquadra em relação aos concorrentes? Quais são seus pontos fortes os fracos?
13- Que matérias-primas e mercadorias são necessárias?
14- Quem são seus fornecedores? Onde estão localizados? Pode sempre contar com eles? Qual o principal motivo de tê-los como fornecedores? Eles oferecem preços e/ou condições de pagamento eles oferecem?
15- Quais as conclusões que você tem sobre seu preço de venda?
16- A empresa adota políticas promocionais? Quais?
17- Quais são suas formas de distribuição e comercialização dos produtos?
18- Qual é a localização da empresa? Tem fácil acesso? Os clientes conhecem?
19- Quanto tempo a empresa demora para produzir cada produto oferecido?
20- Há necessidade de contratar novas funcionários?
21- A empresa trabalha com estoque? Quanto de cada peça é necessário por mês para empresa conseguir atender a demanda?
22- Como são as formas de pagamentos para os clientes?
23- Como são as formas de pagamentos das despesas da empresa?
24- Existe algo que a empresa precisa comprar ou reformar?
25- A empresa apresenta legalização?
26- A empresa deseja investir em algo específico?
27- Quanto a empresa vende atualmente?
28- Quais são as matérias primas necessárias para produzir cada produto?
29- A empresa usa propaganda? Paga comissões a terceiros por vendas? Paga taxas de cartões?
30- Quais são os custos com mão de obra?
31- Quais são os custos fixos da empresa?
32- De acordo com seu entendimento, quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaça da empresa?