



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA MARCENARIA DE
MÓVEIS PLANEJADOS NA CIDADE DE SOUSA-PB**

EURIBERTO HORÁCIO FURTADO

Campina Grande

2013

Euriberto Horácio Furtado

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA MARCENARIA DE
MÓVEIS PLANEJADOS NA CIDADE DE SOUSA-PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado para a obtenção do título de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título.

Orientadora: Prof^a. Maria de Fátima Martins, Doutora.

Campina Grande

2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Euriberto Horácio Furtado

Aluno

Maria de Fátima Martins, Doutora

Professora Orientadora

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande

2013

EURIBERTO HORÁCIO FURTADO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA MARCENARIA DE
MÓVEIS PLANEJADOS NA CIDADE DE SOUSA-PB**

APROVADO EM ___/___/___

Maria de Fátima Martins, Doutora
Orientadora

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre
Examinadora

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Examinadora

Campina Grande

2013

*Dedico este trabalho, em especial, à
minha mãe, Maria do Socorro
Horácio, que sempre acreditou nos
meus sonhos.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, que me deu a vida e forças para chegar até aqui.

A minha mãe **Maria do Socorro Horácio**, que é exemplo de força e garra, e que sempre foi fonte de inspiração para que eu pudesse lutar pelos meus objetivos. A minha gratidão será eterna por todo carinho e amor dado ao longo desses anos. Aos meus irmãos Manoel, Egberto, Damião, Francisco e a minha irmã Mayla, que sempre estiveram do meu lado e me apoiaram, são os meus pilares. Ao meu avô Francisco Horácio (*in memoriam*), que deixou o exemplo de pai, esposo e de honestidade, a qual me orgulha todos os dias. Ao meu primo Severino Neto, que me ajudou e me apoiou na realização desse sonho.

Aos meus amigos de fé e caminhada Igor, Iure, Charley e Emanuel. A minha amiga Janaina pelo carinho da amizade ao longo desses anos. À Lunara Moreira pela amizade sincera e pela felicidade distribuída por onde passa.

Aos colegas que conheci ao longo do curso, Alisson Trovão, Arthur Diniz, Geórgia Lisboa, Viktor Galdino, Cledja Patrícia e a Ronaldo Filho que é um exemplo pra mim. Também sou grato pelo apoio e pelos momentos bons na universidade à Juliana Enéas, Jaysa Eluide, Camila Medeiros e a Marcoelly Richard, obrigado pelo carinho e consideração.

Aos amigos da residência universitária, em especial ao meu amigo Suélio Moura que sempre esteve ao meu lado e me deu muita força, a sua bondade e humildade estará no peito como exemplo a ser seguido. Meu muito obrigado! À Maciel também por tudo que fez por mim. À Taynah Pedrosa, Kamilla Monteiro e a Gabriela pelos momentos felizes.

À Prospect Empresa Junior de Administração e ao PET, que foram instrumentos de aprendizado e enriquecimento pessoal e profissional, e a todos que tive a honra de conhecer nesses projetos. Ao projeto Rondon, em especial a professora Nadege, pelo carinho e atenção, e pela oportunidade de ter conhecido duas pessoas fantásticas da UNISANTA, Carol Miotto que é fonte de inspiração e determinação, e ao meu amigo Felipe Costa que é exemplo de superação, força e que me ajudou a visualizar um mundo bem melhor. Obrigado por tudo!

À PRAC, que através dos programas de auxílio ao estudante consegui terminar o curso. E a todas as pessoas envolvidas na coordenação de assuntos estudantis da UFCG.

Enfim, a todos os professores da UAAC que ajudaram na minha formação profissional. E a minha orientadora Fátima Martins pelo apoio dado nesse projeto.

*“Um dia, nalgum lugar, uma eternidade
após, Eu lembraria tudo isso num
suspiro: Dois caminhos divergiam numa
floresta de outono, E eu, eu escolhi o menos
percorrido, E isto fez toda a diferença!”*

Robert Frost

RESUMO

Um dos desafios atuais para os novos empreendedores é transformar ideias em oportunidades. Nesse percurso, o empreendedor encontra barreiras, armadilhas e incorre em erros que podem ser evitados por meio de um planejamento adequado e seguro. Nesse sentido, o plano de negócio é uma ferramenta de suporte técnico que orienta o empreendedor, onde o mesmo permite identificar o mercado alvo, como também os aspectos mercadológicos, financeiros e operacionais do novo empreendimento, evidenciando a viabilidade do empreendimento. Diante do exposto, esse trabalho tem como objetivo: elaborar um plano de negócio para a abertura de uma marcenaria de móveis planejados na cidade de Sousa-PB. Utiliza como metodologia a pesquisa descritiva, através de análises bibliográficas e de campo no intuito de descrever a viabilidade do negócio através da elaboração de um plano de negócio com base no modelo do Sebrae, disponível em seu site. A análise das informações foi de caráter qualitativo e quantitativo, onde os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e de uma observação não-participante, como também foi realizada uma coleta de informações sobre os concorrentes, fornecedores, processo operacional, *layout* e do mercado local, seguindo o roteiro do *software* 2.0 do Sebrae. Observou-se nesse estudo a viabilidade financeira, assegurando assim instalação do ‘Super Marceneiro’ na cidade de Sousa-PB, como também delimitou as estratégias que serão adotadas nos seus primeiros anos, através de um suporte técnico eficiente e uma gestão preparada e focada em oferecer produtos de qualidade e comprometimento com seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócios. Estratégia. Planejamento.

ABSTRACT

One of the current challenges facing new entrepreneurs is to turn ideas into opportunities. Along the way, the entrepreneur faces barriers, traps and incurs errors that can be avoided through proper planning and safe. In this sense, the business plan is a technical support tool that guides the entrepreneur, where it allows identifying the target market, as well as aspects of marketing, financial and operating new, demonstrating the viability of the enterprise. Given the above, this study aims to: develop a business plan for opening a carpentry furniture designed in the city of Sousa-PB. Used as a descriptive research methodology through analysis and bibliographic field in order to describe the viability of the business by developing a business plan based on the model of Sebrae, available on their website. Analysis of the data was qualitative and quantitative, where the data were collected through semi-structured interviews and a non-participant observation, as was also held a collection of information about competitors, suppliers, operational process, layout and the local market, following script software 2.0 Sebrae. Observed in this study the financial viability, ensuring installation 'Super Handyman' in the city of Sousa-PB, but also outlined the strategies to be adopted in its early years, through an efficient technical support and management prepared and focused on deliver quality products and commitment to its stakeholders.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Strategy. Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de Desenvolvimento de Plano de Negócio	33
Figura 2: O que se deve pensar na elaboração do Plano de Negócios?	34
Figura 3: Arranjo físico	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Algumas invenções e conquistas do século XX	23
Quadro 2: Principais dados dos empreendedores	55
Quadro 3: Dados do Empreendimento	56
Quadro 4: Principais concorrentes	59
Quadro 5: Produtos ‘Super Marceneiro’	61
Quadro 6: Endereço do empreendimento	64
Quadro 7: Profissionais do ‘Super Marceneiro’	66
Quadro 8: Avaliação Estratégica.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, por regiões e setores	26
Tabela 2: Condições que afetam o empreendedorismo: proporções ¹ relativas a fatores limitantes segundo a percepção dos especialistas Brasil ² e Região ³ - 2012	27
Tabela 3: Riscos de Empreender	28
Tabela 4: Condições que afetam o empreendedorismo: proporções ¹ relativas a fatores favoráveis segundo a percepção dos especialistas Brasil ² e Região ³ - 2012	29
Tabela 5: Principal Fonte de Informação	31
Tabela 6: Máquinas	69
Tabela 7: Equipamentos	69
Tabela 8: Móveis e Utensílios	71
Tabela 9: Veículos	71
Tabela 10: Computadores.....	72
Tabela 11: Total de Investimento Fixo.....	72
Tabela 12: Estimativa de Estoque Inicial	72
Tabela 13 - 1º Passo: Contas a Receber – Cálculo do prazo médio de vendas	73
Tabela 14 - 2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras	73
Tabela 15 - 3º Passo: Estoque – Cálculo de Necessidade média de estoque.....	73
Tabela 16 - 4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias	74
Tabela 17: Caixa Mínimo	74
Tabela 18: Capital de giro (Resumo).....	74
Tabela 19: Investimentos pré-operacionais	75
Tabela 20: Investimento Total.....	75
Tabela 21: Fontes de Recurso	76
Tabela 22: Estimativa de Faturamento Mensal da Empresa	77
Tabela 23: Projeção de Receitas.....	77
Tabela 24 - Produto: MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Branco	78
Tabela 25 - Produto: MÓDULOS DE BALCÃO/Branco	78
Tabela 26 - Produto: MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Madeirado	79
Tabela 27 - Produto: MÓDULOS DE BALCÃO/Madeirado	79

Tabela 28 - Produto: MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Laqueado	79
Tabela 29 - Produto: MÓDULOS DE BALCÃO/Laqueado	79
Tabela 30 - Produto: MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Branco	79
Tabela 31 - Produto: MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Madeirado	79
Tabela 32 - Produto: MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Laqueado	80
Tabela 33 - Produto: HOME SIMPLES/Branco	80
Tabela 34 - Produto: HOME SIMPLES/Madeirado.....	80
Tabela 35 - Produto: HOME SIMPLES/Laqueado	80
Tabela 36 - Produto: CHAPA COMPLEMENTOS/ Branco	80
Tabela 37 - Produto: CHAPA COMPLEMENTO / Madeirado	80
Tabela 38 - Produto: CHAPA COMPLEMENTO/ Laqueado	81
Tabela 39: Estimativa de custo de comercialização	81
Tabela 40: Projeção custo de comercialização	81
Tabela 41: Apuração do custo dos materiais e mercadorias vendidas	82
Tabela 42: Projeção dos C.D e M.V	83
Tabela 43: Estimativa dos custos com mão-de-obra	83
Tabela 44: Estimativa do custo com depreciação	84
Tabela 45: Estimativa de custos fixos operacionais mensais	84
Tabela 46: Projeção dos Custos Fixos Op.....	85
Tabela 47: Demonstrativo de Resultado.....	86
Tabela 48: Projeção Demonstrativo de Resultado.....	86
Tabela 49: Indicadores de viabilidade	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Riscos de Empreender (Comparação Internacional).....	29
Gráfico 2: Investimento Total.....	76

LISTA DE SIGLAS

IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial)

SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software)

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)

ENDEAVOR (Instituto Empreender)

GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*)

SRF (Secretaria da Receita Federal)

ABIPA (Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira)

MDF (*Medium Density Fiberboard* - placa de fibra de média densidade)

MDP (Medium Density Particleboard - painel de aglomerado constituído de partículas de madeira aglutinadas entre si)

SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1. Definição do Tema e Problema	19
1.2. Objetivos.....	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa.....	21
1.4 Estrutura do trabalho	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO, CONCEITO E DEFINIÇÃO	22
2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	25
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	32
2.3.1 Sumário Executivo	35
2.3.2 Resumo dos principais pontos do plano de negócio	36
2.3.3 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	36
2.3.4 Dados do empreendimento	36
2.3.5 Missão da empresa	37
2.3.6 Setores de atividade	37
2.3.7 Forma jurídica.....	38
2.3.8 Enquadramento tributário.....	38
2.3.9 Capital Social.....	39
2.3.10 Fonte de recursos	40
2.3.11 Análise de Mercado.....	40
2.3.12 Plano de marketing	41
2.3.13 Plano Operacional.....	42
2.3.14 Plano financeiro.....	43
2.3.15 Avaliação Estratégica	45
2.3.16 Avaliação do Plano de Negócio	46
2.4 SETOR MOVELEIRO NO BRASIL	47
3. METODOLOGIA.....	50
3.1 Caracterização da pesquisa	50

3.2	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	51
3.3	Instrumento da pesquisa e variáveis investigadas.....	51
3.4	Coleta, Tratamento e Análise dos Dados	51
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1	PLANO DE NEGÓCIOS	53
1.	Sumário Executivo.....	54
1.1	Resumo dos principais pontos do plano de negócio.....	54
1.2	Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.....	55
1.3	Dados do empreendimento	56
1.4	Missão da empresa.....	56
1.5	Setores de atividade	56
1.6	Forma Jurídica	56
1.7	Enquadramento Tributário	56
1.7.1	Âmbito federal.....	57
1.8	Fonte de recursos	57
2.	Análise de Mercado	57
2.1	Estudo dos clientes	57
2.2	Estudo dos concorrentes	58
2.3	Estudo dos fornecedores	60
3.	Plano de Marketing	61
3.1	Descrição dos principais produtos e serviços	61
3.2	Preço	62
3.3	Estratégias Promocionais.....	62
3.4	Estrutura de Comercialização	63
3.5	Localização do negócio	63
4.	Plano Operacional	64
4.1	Layout ou arranjo físico	64
4.2	Capacidade produtiva/comercial/serviços	65
4.3	Processos operacionais	65
4.4	Necessidade de pessoal.....	66
5.	Avaliação Estratégica	67
5.1	Análise da matriz F.O.F.A	67
6.	Plano Financeiro	69

6.1 Estimativa dos investimentos fixos	69
6.2 Capital de Giro	72
6.3 Investimentos pré-operacionais	75
6.4 Investimento Total.....	75
6.5 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa	76
6.6 Estimativa de custo unitário de matéria prima, materiais diretos e terceirizações.....	78
6.7 Estimativa de custo de comercialização	81
6.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas	82
6.9 Estimativa dos custos com mão-de-obra	83
6.10 Estimativa do custo com depreciação.....	84
6.11 Estimativa de custos fixos operacionais mensais	84
6.12 Demonstrativo de resultado	86
6.13 Indicadores de viabilidade	87
7. Avaliação do plano de negócio.....	89
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE	95

1. INTRODUÇÃO

Este tópico definirá o tema e o problema explorados, os objetivos almejados, além da justificativa da realização dessa pesquisa.

1.1 Definição do Tema e Problema.

O desenvolvimento econômico na era globalizada vem provocando uma grande competitividade de mercados e de novas idéias. As oportunidades advindas desse contexto fazem com que mais pessoas queiram abrir o seu próprio negócio. Nesse cenário surge o papel do empreendedor, surpreendidos pelo aquecimento econômico nacional e também pelas crises de gestão econômica, eles conseguem visualizar alternativas de negócios bem como reinventar, numa busca constante de autonomia e independência.

No entanto, essa busca se torna frustrante quando o empreendedor se depara com a falta de capacidade de gerenciar informações, recursos e pessoal. As improvisações não conseguem atingir os objetivos dos empreendimentos, pois o mercado é competitivo e a inovação é a base para a sobrevivência. De acordo com o SEBRAE (2010), as empresas de pequeno porte que fecharam as portas no ano de 2010 chegaram a 58% antes de completar cinco anos. A falta de planejamento, de conhecimento ligado a finanças e técnicas de marketing são as principais razões desse fenômeno.

Para suprir essa carência do empreendedor brasileiro por falta de conhecimento ligado ao mundo dos negócios, ou seja, das técnicas de gerenciamento, é que surge o papel dos órgãos que dão apoio aos micro empreendedores, auxiliando os pequenos empresários a não cometerem erros de gestão, dando suporte técnico e oferecendo serviços de consultoria. O Sebrae é o órgão que oferece esse tipo de apoio, fomentando o empreendedorismo nacional.

Mesmo com esse apoio muitos empreendedores que querem abrir um negócio se arriscam entrando no mercado sem nenhum conhecimento técnico, apenas utilizando o conhecimento empírico. Isso ocasiona perda de recursos financeiros e de tempo despendido para tais fins. Esses recursos podem ser bem aproveitados se o empreendedor tiver consciência de que precisa de auxílio técnico. E para dar início ao um negócio, faz-se necessário um planejamento aprofundado e criterioso, e o Plano de Negócio é uma ferramenta que opera de forma estratégica na visualização das necessidades do mercado e

da própria estrutura do negócio. Pensando desde a viabilidade até chegar à sua concretização.

Para Salim *et al* (2005, p. 3) o “Plano de Negócio é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar um fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.” Nesse sentido, o Plano de Negócio é o documento mais seguro e importante no estágio inicial de um negócio. E por isso, é necessário um comprometimento do empreendedor em sua formulação. Os obstáculos serão proporcionais ao tamanho do mercado e de sua complexidade.

No caso desse estudo, que trata da elaboração de um Plano de Negócio para a abertura de uma marcenaria de móveis planejados na cidade de Sousa-Pb, foram encontrados vários desafios em relação ao setor moveleiro, que hoje concentra a maioria das fábricas no sul país, e que possui várias lojas franqueadas por todo o Brasil.

Esse setor vem crescendo pelo bom desempenho econômico que o país passa e pela alta da construção civil, com domicílios cada vez mais compactos. De acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) o crescimento da produção do setor moveleiro chegará a 5,5% em 2013. Já o varejo atingirá um faturamento de 9,7% em 2013. Esse setor em 2012 foi responsável por mais de 322, 8 mil empregos diretos e indiretos distribuídos em 17,5 mil indústrias espalhadas pelo Brasil, no qual produziu em 2012 cerca de 494,2 milhões de peças, gerando um faturamento de 38, 6 bilhões de reais e 708,7 milhões de dólares através da exportação, com cerca de 1, 397 bilhão de reais investidos.

Diante do exposto, foi levantada a seguinte problemática: **Como implantar uma marcenaria de móveis planejados na cidade de Sousa – PB?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano de Negócios para a abertura de uma marcenaria de móveis planejados na cidade de Sousa – PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar no mercado os principais Concorrentes, Fornecedores e Clientes;

- Descrever as estratégias de Marketing como suporte ao negócio para reter clientes e conhecer melhor o mercado;
- Elaborar um plano Operacional que organize a estrutura do negócio e sua gestão.
- Estabelecer uma análise financeira sobre a viabilidade do negócio na cidade de Sousa – PB.

1.3 Justificativa

A realização dessa pesquisa justifica-se pela relevância do conhecimento adquirido e analisado sobre o mercado, sobre as estratégias que serão utilizadas para a abertura do negócio, os aspectos operacionais para funcionamento da empresa e a análise de viabilidade de abertura desse novo empreendimento de acordo com as necessidades e condições do mercado. Assim, a elaboração do plano de negócio possibilita ao empreendimento uma atuação mais coerente com as necessidades do mercado.

A implantação de uma marcenaria para planejamento de móveis, permite o acesso da população do município e cidades circunvizinhas a um serviço especializado com um preço competitivo. Além disso, a abertura desse empreendimento permite a criação de emprego e renda para o município e estímulo à economia local.

A relevância para o aluno pesquisador nesse estudo torna-se grandiosa na construção do saber, tendo a oportunidade de colocar em prática ferramentas teóricas estudadas ao longo da graduação, adaptando-as a uma realidade e enriquecendo o aluno como profissional. Como também servirá para outros pesquisadores interessados na proposta aqui estudada.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos: o primeiro capítulo introduz o tema, demonstrando o problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa; o segundo capítulo evidencia a fundamentação teórica como base do estudo; o terceiro capítulo trata da metodologia aplicada na pesquisa, apresentando a caracterização da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e as formas de análises; o quarto capítulo apresenta a análise dos resultados descrevendo o plano de negócios do ‘Super Marceneiro’; e no quinto é feita as considerações finais, seguido das referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda conceitos sobre a origem e evolução do empreendedorismo na história, bem como, expõe aspectos do empreendedorismo no Brasil. Trata ainda de temas relacionados, como: o setor moveleiro brasileiro, definição de plano de negócios e sua estrutura.

2.1 EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO, CONCEITO E DEFINIÇÃO

A evolução do termo empreendedorismo vem mudando de acordo com a estrutura econômica mundial, no qual os estudos de novos negócios cada vez mais complexos exigem inovações para atender o mercado. Essas inovações de negócio ao longo da história sempre tiveram por trás pessoas ousadas, que pensavam além do seu tempo e que construíram algo novo.

Foi nesse sentido que a jornada empreendedora cresceu e foi evoluindo no decorrer de momentos que necessitavam de mudanças e que poucos conseguiam visualizar esse processo de transformação inovadora em suas épocas. Pessoas comprometidas e apaixonadas pelo que faziam e que não queriam ser mais um no meio da multidão, transformaram sonhos em idéias e concretizaram pela força de vontade um estilo de vida diferente (DORNELAS, 2011).

Todo esse processo evolutivo do termo empreendedor surgiu na história quando Marco Pólo tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente vendendo mercadorias de capitalistas, na época chamada de capitalista de risco. Esse intermediador era conhecido como comerciante aventureiro, pois assumia todos os riscos físicos e emocionais. Já na Idade Média, o termo Empreendedor era utilizado para aquele que administrava grandes projetos de produção como castelos, prédios públicos, catedrais e fortificações, eles simplesmente administravam sem correr nenhum risco, pois todos os recursos eram fornecidos pelo governo. E no século XVII ressurgiu o empreendedor como alguém que corria riscos, pois produziam a um preço e vendiam a um preço incerto (HISRICH *et al*, 2009).

No século XVIII surgiram as inovações tecnológicas com a produção de invenções tanto de *Eli Whitney* como de Thomas Edson empurrados pela Revolução Industrial. Nesse caso, os cientistas eram os empreendedores e não possuíam recursos para

financiarem seus projetos de pesquisa, daí surgiu a diferença entre o empreendedor e o investidor de risco (HISRICH *et al*, 2009).

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores e gerentes não se distinguiram, pois eram vistos como aqueles que gerenciavam os negócios, pagavam as contas, planejavam, controlavam e executavam ações na organização. Foi também no século XX que iniciou um novo ciclo de desenvolvimento, com a consolidação do capitalismo, das inovações tecnológicas e do contexto sociopolítico. Como pode se observar no Quadro 1 algumas invenções que mudaram o percurso do empreendedorismo ao longo da história e que sempre está mudando sua forma de fazer negócios (DORNELAS, 2011).

Quadro 1: Algumas invenções e conquistas do século XX

1903: Avião motorizado
1915: Teoria geral da relatividade de Einstein
1923: Aparelho televisor
1928: Penicilina
1937: Náilon
1943: Computador
1945: Bomba atômica
1947: Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
1957: Sputnik, o primeiro satélite
1958: Laser
1961: O homem vai ao espaço
1967: Transplante de coração
1969: O homem chega à Lua; início da Internet, Boeing 747
1970: Microprocessador
1989: World Wide Web
1993: Clonagem de embriões humanos
1997: Primeiro animal clonado: a ovelha Dolly
2000: Seqüenciamento do genoma humano

Fonte: (DORNELAS, 2011, p. 6)

Com toda essa revolução, principalmente tecnológica, surge no início do século XXI o empreendedor como agente de transformação para o desenvolvimento econômico da sociedade, possuindo uma capacidade de perceber todas as energias de um ambiente na sua forma mais complexa.

Para Chiavenato “o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade

de identificar oportunidades” (CHIAVENATO, 2007, p. 7). Neste caso, o empreendedor possui uma capacidade diferenciada sob uma visão intuitiva (experiência mais emoção) que posteriormente é transformada em ação, iniciando novos ciclos e deixando os anteriores para trás.

Com esse esboço da forma de se explicar o empreendedorismo e seu acontecimento, Dolabela (2008) afirma que o termo empreendedor possui uma colocação ampla que abrange todas as atividades humanas e esferas da sociedade como: empresas, governo e terceiro setor. Segundo ele:

O empreendedorismo procura, em congruência com a nova era, diminuir a distância que entre nós ainda separa os principais fundamentos econômicos: de um lado, as unidades de geração de conhecimento, com sua cultura e valores; de outro, a comunidade com um todo – organizada em empresas, governos, terceiro setor, que teriam a responsabilidade de apurar o valor intrínseco do conhecimento gerado e transformá-lo em ativos materiais ou imateriais capazes de melhorar as condições de vida da sociedade. (DOLABELA, 2008, p. 60).

Ressalta que um dos atributos do empreendedor é a força de vontade em identificar oportunidades e não desperdiçá-las, sempre buscando recursos para transformá-las em realidade. Nesse caso, é preciso demonstrar o verdadeiro valor que o projeto possui para atrair recursos e comprava-los que realmente tem condições de tornar realidade. (DOLABELA, 2008).

Na visão de Hashimoto, o empreendedorismo não pode ser uma posição exclusiva, “pois elimina, por si só, um enorme contingente de empreendedores que transformam em realidade as ideias dos outros” (HASHIMOTO, 2006, p.4). Ou seja, não será exclusivamente o empreendedor que gerará a ideia ou a inovação, mas será fundamental sua contribuição na transformação de ideias, projetos ou produtos de autoria de terceiros.

Em todo esse percurso histórico e evolutivo do empreendedorismo, o que se ver é um avanço tanto conceitual, como um amadurecimento intelectual nas relações humanas de forma organizada, pensando no avanço e desenvolvimento sustentável da sociedade. Criando assim, várias formas de empreender e realizar algo novo. O tópico seguinte abordará os desafios enfrentados pelo Brasil no seu percurso histórico até os dias de hoje.

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O Brasil possui um grande potencial econômico, não só por sua extensão, mas pela dimensão de recursos naturais, cultural e intelectual, colocando o País na rota do desenvolvimento local e regional. Isso acarreta em um grande número de brasileiros cada vez interessados em ter seu próprio negócio, vislumbrando a independência e a autonomia.

Mas nem sempre foi assim, o Brasil vivenciou um tempo em que o empreendedorismo foi contido pela inconstância econômica e política. Para Dornelas (2011, p.14) “os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora”. Foi então, em 1990 através da criação do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), que o empreendedorismo tomou forma com o auxílio desses órgãos. No caso, a Softex levava as empresas de software do país para o mercado, já o Sebrae desenvolvia ações de suporte para quem desejava abrir seu próprio negócio, até hoje elas atuam no mercado brasileiro.

Na década 1990, o Brasil passou por um novo processo político e economia, de acordo com Aidar (2007, p. 2) “a década de 1990 e os primeiros anos do novo milênio têm sido marcados por diversas aquisições, megafusões e alianças estratégicas entre grandes empresas, inclusive em âmbito internacional”.

Hoje, o empreendedorismo passa por uma nova fase no país. São várias instituições que aborda e incentiva as ações empreendedoras, desde universidades à órgãos da área. No entanto, boa parte dos que querem empreender não procuram auxílio. De acordo com a pesquisa realizada por Endeavor Brasil (2013) sobre o perfil e percepção do empreendedor brasileiro, 76% gostariam de ter seu próprio negócio, e quase 90% afirmam que é muita responsabilidade assumir um negócio. Ou seja, falta coragem e preparo para se iniciar um negócio no Brasil.

Já a pesquisa realizada pelo GEM (2012), mostra que 44% dos brasileiros gostariam de ter seu próprio negócio, ou seja, preferem ser patrões, ao invés de ter um emprego formal. A mesma pesquisa mostra que de “cada 10 empresas abertas, 7 são por uma questão de oportunidade e não de necessidade, como ocorria no passado.” E no ano de (2002) 20,9% da população se envolveram com algum tipo de criação ou administração de um negócio. Sendo que dez anos depois esse índice atingiu 30, 2% da população adulta em

uma faixa etária entre 18 e 64 anos. Essa percentagem chega a 36 milhões de brasileiros (GEM, 2012, p.17). Com um mercado aquecido, consolidado e com cerca de 100 milhões de consumidores, o empreendedorismo encontra um espaço favorável para o desenvolvimento de vários setores.

Esses setores vêm crescendo a cada ano e com base nos estudos feito pelo Sebrae (2013) com dados da SRF - Secretaria da Receita Federal, mostra uma alta taxa de sobrevivência de empresas nascidas em 2007. De acordo com a Tabela 1, a maior taxa de sobrevivência ficou com o setor industrial (79,9), seguida pelos demais setores como o comércio, com uma taxa de (77,7%), pela construção (72,5%) e pelo setor de serviços (72,2%). As regiões Sudeste e Sul apresentaram a melhor taxa de sobrevivência com (83,2%) e (81,4%) respectivamente, ocasionando um bom desempenho para o setor industrial.

Tabela 1: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, por regiões e setores

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro Oeste	Brasil
Indústria	71,1%	74,1%	83,2%	81,4%	76,5%	79,9%
Comércio	74,4%	75,5%	79,9%	76,6%	76,1%	77,7%
Construção	56,3%	63,5%	77,3%	74,2%	70,1%	72,5%
Serviços	58,9%	62,9%	75,7%	71,8%	70,5%	72,2%
TOTAL	68,9%	71,3%	78,2%	75,3%	74,0%	75,6%

Fonte: Sebrae-NA

Nota: As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

O relatório do Sebrae (2013) aponta que esse desempenho da industria pode ser relativo as barreiras de entrada como a tecnologia, conhecimento técnico e capital. Ou seja, com a dificuldade de novos entrantes nesse mercado, a pressão da concorrência tende a ser bem menor.

Esse bom ritmo do aquecimento econômico muitas vezes envolve a população no empreendedorismo, mas nem sempre isso quer dizer algo positivo, pois muitos entram em negócios sem conhecer as barreiras do caminho. Na Tabela 2 é possível observar as condições que o empreendedorismo enfrenta no Brasil de acordo com a visão de especialistas, no que diz respeito aos fatores limitantes como: Políticas Governamentais, Apoio Financeiro, Educação e Capacitação.

Tabela 2: Condições que afetam o empreendedorismo: proporções¹ relativas a fatores limitantes segundo a percepção dos especialistas Brasil² e Região³ - 2012

Fatores limitantes	Brasil	Média Países	Região Norte	Região Nordeste	Região Centro Oeste	Região Sudeste	Região Sul
	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)
EFC2: Políticas Governamentais	77,0	40,7	73,3	91,7	53,8	80,0	50,0
EFC1: Apoio Financeiro	59,8	54,9	66,7	50,0	53,8	48,4	68,8
EFC4: Educação e Capacitação	39,1	30,3	26,7	25,0	46,2	33,3	31,3

Fonte: GEM Brasil 2012

¹ As proporções significam o percentual em que o fator foi citado em relação ao total de especialistas

² Brasil: Entrevistados do Brasil avaliando o Brasil

³ Entrevistados da Região avaliando Região

A região Nordeste lidera com (91,7%) o maior nível de carência de Políticas Governamentais, sendo a região sul com a menor taxa do país (50%). No que diz respeito ao apoio financeiro, o Brasil apresentou uma média de (59,8%), acima dos países pesquisados que ficaram com (54,9%). A região Sudeste foi a mais bem avaliada com (48,4%) do que na região sul que apresentou uma média de (68,8%). O fator financeiro é o que mais limita as ações empreendedoras, já que os bancos cobram altas taxas de juros e uma elevada exigência para a concessão de financiamentos, afirmam os especialistas (GEM, 2012).

No que diz respeito ao fator Educação e Capacitação, o Brasil apresentou uma média de (39,1%) acima dos países pesquisados (30,3%). A região Centro-Oeste apresentou a maior proporção com (46,2%) e a menor com a região Nordeste (25%). O Brasil necessita ampliar o ensino do empreendedorismo, tanto no nível superior como também para o ensino de primeiro e segundo graus, coloca os especialistas que participaram da pesquisa (GEM, 2012).

A carga tributária ainda é um dos desafios do Brasil, pois é elevada e o Sistema Tributário Brasileiro muito complexo. Isso dificulta a atividade empreendedora no país. Outro fator desfavorável é a exagerada burocracia por parte das instituições públicas, ocasionando um desperdício de tempo e de recursos financeiros que poderiam ser investidos em negócios.

Com essa visão por parte de especialistas no relatório do GEM (2012), a Endeavor Brasil (2013) consegue trazer dados relativos dos próprios empreendedores e não empreendedores, que coloca a preocupação financeira como um dos principais riscos de se abrir um negócio, seguido pelo medo de falência. O próprio relatório destaca que em

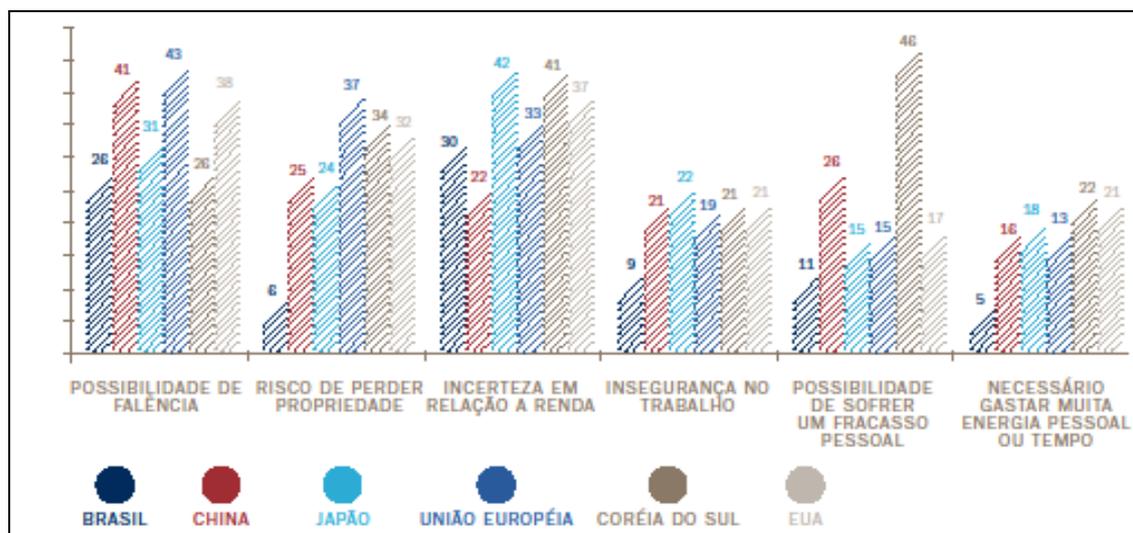
comparação a países com economias desenvolvidas e em desenvolvimento, há a mesma preocupação, mas com porcentagens muito mais expressivas. Ou seja, há um otimismo brasileiro, que acredita que o risco existe, mas em um nível bem inferior em comparação a outros países. Parece que, a falta de conhecimento da real situação o faz colocar nesse ranking. A Tabela 3 mostra alguns riscos de empreender.

Tabela 3: Riscos de Empreender

(%)	Total geral	Total Empreendedor	Não é empreendedor	
			Pretende ser	Não pretende ser
Incertezas em relação à renda	30	29	31	29
Possibilidade de falência	26	24	25	28
Possibilidade de sofrer um fracasso pessoal	11	11	13	10
Insegurança no trabalho	9	8	10	10
Risco de perder a propriedade	6	6	7	6
Necessário gastar muita energia pessoal ou tempo	5	7	7	3
Não sabe/ não respondeu	12	14	8	14

Fonte: Endeavor Brasil, 2013 (Amostra: 2240)

Esses dados mostram que o brasileiro é bem otimista e que acredita que pode ter seu próprio negócio, isso coloca o país numa posição com as maiores taxas do mundo referente a pessoas com o desejo de serem patrões. A pesquisa revela ainda que metade dos entrevistados acha provável ou muito provável que abra seu próprio negócio nos próximos cinco anos. O problema é que o brasileiro considera as dificuldades de se empreender menor e foca mais em ganhar dinheiro, nos benefícios, do que nos possíveis problemas. Como mostra a Gráfico 1 que a preocupação maior da União Europeia e da China é mais com o risco de falir do que perder dinheiro.

Gráfico 1: Riscos de Empreender (Comparação Internacional)

Fonte: Eurobarometer, 2012; Endeavor Brasil, 2013

Nesse ritmo de otimismo por parte dos brasileiros o GEM (2012) abordou em sua pesquisa os fatores favoráveis que afetam o empreendedorismo no Brasil. De acordo com a percepção dos especialistas a Tabela 4 trás as proporções relacionadas ao clima econômico, Normas Culturais e Sociais, Infraestrutura Comercial e Profissional.

Tabela 4: Condições que afetam o empreendedorismo: proporções¹ relativas a fatores favoráveis segundo a percepção dos especialistas Brasil² e Região³ - 2012

Fatores limitantes	Brasil	Média Países	Região Norte	Região Nordeste	Região Centro Oeste	Região Sudeste	Região Sul
	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)	Prop (%)
EFC11: Clima econômico	62,1	21,2	60,0	25,0	46,2	66,7	50,0
EFC9: Normas Culturais e Sociais	41,4	21,2	53,3	41,7	30,8	60,0	37,5
EFC6: Infraestrutura Comercial e Profissional	26,4	18,6	26,7	16,7	7,7	26,7	12,5

Fonte: GEM Brasil 2012

¹ As proporções significam o percentual em que o fator foi citado em relação ao total de especialistas

² Brasil: Entrevistados do Brasil avaliando o Brasil

³ Entrevistados da Região avaliando Região

O clima Econômico apresentou (62,1%), as Normas Culturais e Sociais (41,4%) e a Infraestrutura Comercial e Profissional (26,4%) como fatores benéficos ao

empreendedorismo no Brasil. Em comparação a média mundial, o Brasil está acima dos 67 países pesquisados. Com evidência para o Clima Econômico citado em 62,1% das respostas no Brasil contra 21,2% na média dos demais países, chegando a uma diferença de mais de 40 pontos percentuais, revelando assim o bom desempenho econômico vivenciado pelo país.

Com o clima econômico favorável, puxado também pelo poder de compra das classes D e E, o empreendedor se sente motivado em empreender, ajudando assim a fortalecer o empreendedorismo por oportunidade, reforçando a importância do clima econômico como um fator importante no desenvolvimento do país.

No entanto, observa-se as diferenças regionais com grande variação de avaliação de região para região. Na Tabela 4 é possível observar que o clima econômico foi citado na região Sudeste por 66,7% dos respondentes, enquanto na região Nordeste por apenas 25%. No que diz respeito a Normas Culturais e Sociais, a região Sudeste se destaca com um percentual de 60% contra a região Centro-Oeste com a menor percentagem (30,8%). O Brasil apresenta uma média superior (41,4%) no fator Normas Culturais e Sociais contra a média de (21,2%) dos demais países pesquisados.

No fator Infraestrutura Comercial e Profissional, as regiões Norte e Sudeste apresentaram a maior percentagem (26,7%) contra apenas 7,7% da região Centro-Oeste. E no nível Internacional, o Brasil mais uma vez superou a média dos países com 26,4% contra 18,6%.

Para os especialistas participantes da pesquisa GEM (2012), o fácil acesso das informações disponíveis na *internet* faz com que as pessoas visualizem oportunidades de uma forma mais rápida e interativa. Para eles, o Sebrae é um órgão que auxilia o empreendedor nesse processo.

No entanto, a pesquisa da Endeavor Brasil (2013) aponta que os empreendedores individuais utilizam ainda de notícias e comentários da televisão como a principal fonte de informação. Em segundo lugar com (20%) vem às matérias em jornais e revistas nacionais utilizadas por donos de negócios com funcionários, e somente (12%) da média populacional. A internet ainda não é a principal fonte de busca de informações sobre o que ocorre no país e na cidade, afirma o relatório. Apenas (5%) da população e (7%) de potenciais empreendedores acessam sites na internet, sendo que (1%) da população considera as redes sociais como fonte de informação relevante. A Tabela 5 apresenta esse perfil.

Tabela 5: Principal Fonte de Informação

(%)	Total Geral	É empreendedor				Não é empreendedor		
		Total	Tem funcionários	Não tem funcionários	Não vê atividade como negócio	Total	Pretende ser	Não pretende ser
Notícias e comentários em televisão	44	49	38	54	50	42	40	43
Notícias e comentários em rádio	10	9	6	10	10	10	8	11
Notícias nos jornais/revistas (nacional)	12	12	20	6	12	12	13	11
Notícias nos jornais/revistas (regional)	7	7	6	7	7	7	10	5
Internet (portais/site)	5	4	3	4	4	6	7	5
Internet (redes sociais)	1	1	-	-	2	2	1	2

Fonte: ENDEAVOR BRASIL, 2013 (AMOSTRA: 2240)

Porém, o comportamento do brasileiro em buscar fontes de informação vai mudando, seja empreendedor ou não, o aumento da renda e o avanço da *internet* causa essa proximidade com as redes sociais, sites e interação com esse meio. Outro fator visto na Tabela 5 são as mais variadas fontes de informação utilizadas por parte dos empreendedores com funcionários e dos potenciais empreendedores, com uma média acima dos brasileiros no quesito leitura de jornais e revistas com análises mais profundas.

Nesse contexto, a busca constante de informações e de superação ainda é um desafio para os empreendedores brasileiros, mas um incentivo ao empreendedorismo. Os especialistas entrevistados pelo GEM (2012) abordam o espírito empreendedor dos brasileiros da seguinte forma:

“Na opinião dos especialistas, o espírito empreendedor do brasileiro, que sonha em ser seu patrão e se obriga a se “virar” e a persistir nas dificuldades, recorrendo a muita criatividade e jogo de cintura, contribui para o incentivo ao empreendedorismo. Aliado a isso, está a crescente valorização da figura do empreendedor na mídia e na sociedade” (GEM, 2012, p.30).

O brasileiro demonstra em meio aos desafios, uma força de vontade em superar os obstáculos, isso os coloca em uma posição diferenciada por enfrentar situações difíceis e

delas extrair a criatividade e o animo de não desistir, valorizando e acreditando em si. No entanto, o que aqui foi relatado através de várias pesquisas de entidades especializadas no estudo de empreendedorismo, mostra a grande dificuldade de organizar informações, recursos e capacidades para se iniciar um negócio. Mesmo com toda uma estrutura oferecida por órgãos que auxiliam os micro empreendedores, o que falta é conhecimento, tanto do mercado, como de gestão em geral por parte de muitos deles. O próximo tópico descreverá a definição e a estrutura do plano de negócio, bem como sua importância para o início de um negócio. Esse documento é a base fundamental para o empreendedor, principalmente para o de primeira viagem, pois em sua elaboração conterá informações concretas sobre o negócio almejado e sobre o mercado.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

A idéia é base de qualquer movimento que gera e incomoda a razão de ser empreendedor. Ou seja, o empreendedor possui uma capacidade em desenvolver idéias, explorar e identificar oportunidades. Esse ato empreendedor abrange uma visão macro de exploração de oportunidades que estão ao seu redor, de uma forma sistêmica e realista. Nesse processo, os empreendedores são atraídos a pensar na viabilidade de estruturar sua idéia baseada na oportunidade identifica. E para que isso ocorra, é preciso organizar essas idéias e planejar detalhadamente a oportunidade antes de iniciar uma atividade de negócios.

Para Birley (2001) o que mais importa é o quão boa é a oportunidade. Ou seja, há consumidores dispostos a comprar o produto? Qual o tamanho de mercado? Etc. Vale à pena investir em um mercado sem antes conhecê-lo? De acordo com Salim et al (2005) não se pode pensar em abrir um negócio sem fazer um bom plano de negócio. Ele define plano de negócios como:

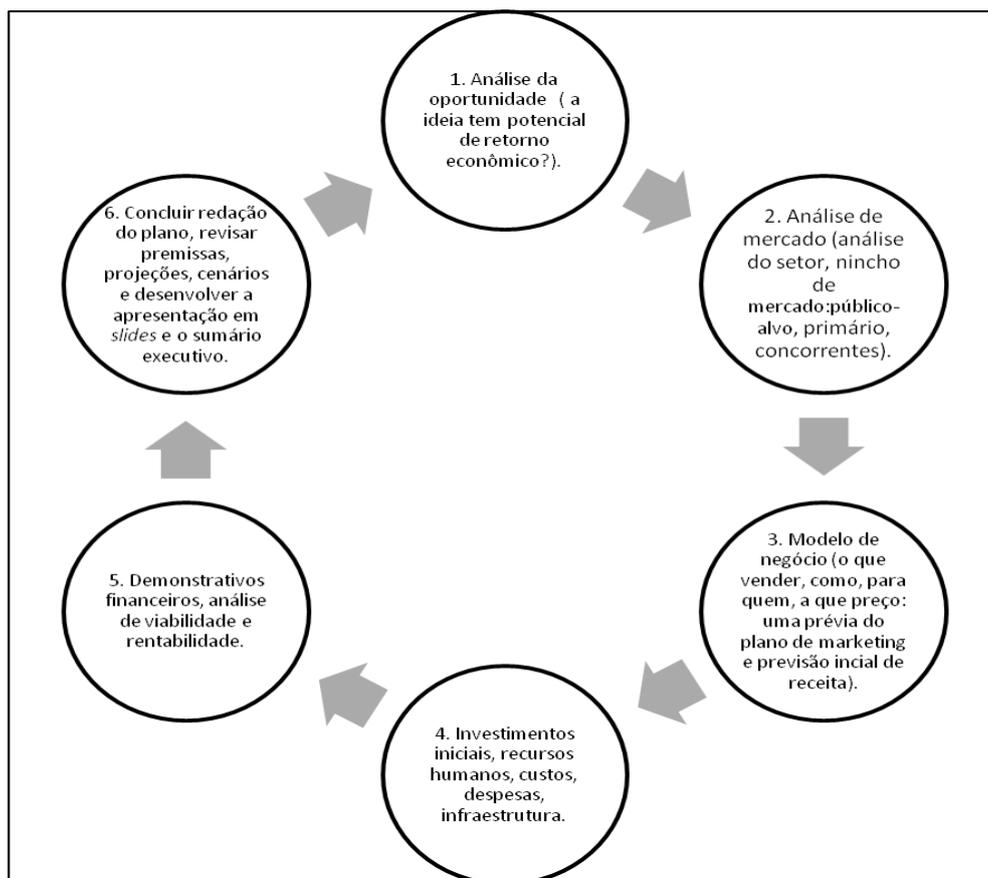
“Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, de sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.” (SALIM, 2005, p.3)

Essa estrutura de plano garante ao empreendedor o conhecimento da realidade do negócio, sem correr riscos de fazer investimentos de suas economias em algo que possivelmente dará errado. O plano de negócio é uma ferramenta de suporte que tem que ser feito pelo empreendedor. Dornelas (2011) afirma que o plano de negócios pode ser

elaborado por empreendedores como guia de orientação para o planejamento de novos negócios, ou para o planejamento de um negócio já existente como suporte de desenvolvimento. Nesse processo o que tem que ser avaliado é o quanto a ideia tem potencial de retorno econômico, no qual o empreendedor irá criar produtos e serviços do interesse dos consumidores. Ideias serão sempre idéias a partir do momento que não geram retorno econômico, afirma Dornelas (2011).

No livro Plano de Negocio seu Guia Definitivo, Dornelas (2011) desenvolve um diagrama que segue um fluxo para o desenvolvimento do plano de negócio, ou seja, são etapas que o empreendedor precisa compreender, indo desde análise da oportunidade até o documento final. Esse processo é composto de seis etapas, mas não é uma seqüência rígida, pois terá que passar por revisões, interações e mudanças caso necessário ao longo da pesquisa, mesmo depois de pronto. Como mostra a Figura 1:

Figura 1: Fluxo de Desenvolvimento de Plano de Negócio

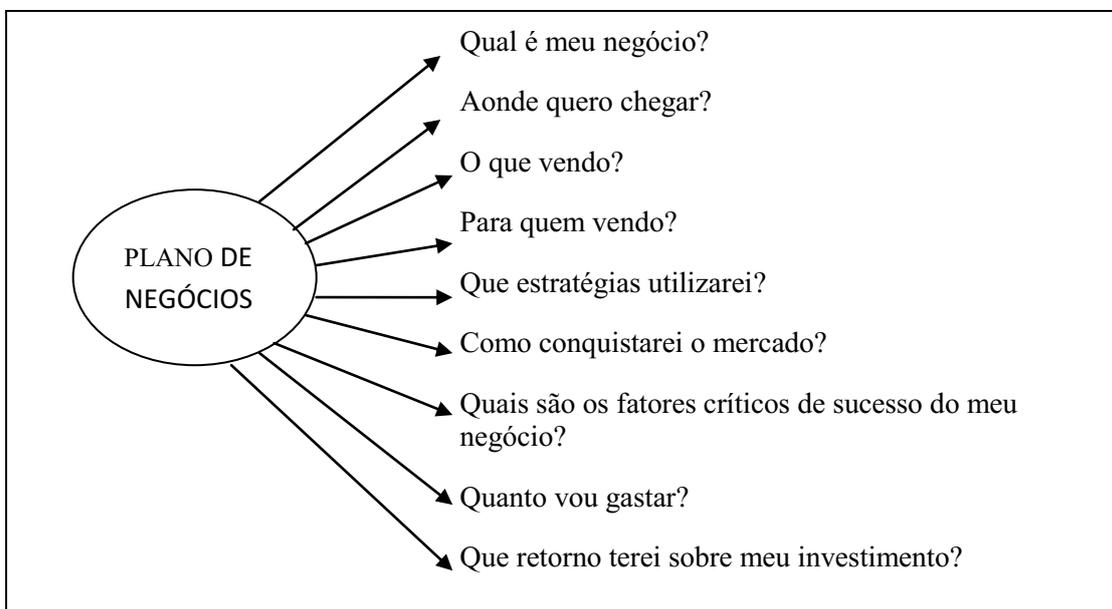


Fonte: Adaptado de DORNELAS (2011, p. 19).

Essa lógica de etapas sempre é reiniciada quando o plano de negócio necessitar de revisões por causa das mudanças na oportunidade identificada. É um ciclo que não termina na sua finalização, ela está sempre reinventando, procurando os gargalos para melhorar e aperfeiçoar o plano.

Para Salim *et al* (2005) é preciso que o empreendedor ao longo da elaboração do plano de negócios questione a todo instante tudo aquilo que envolve o negócio, desde a identificação da oportunidade até o retorno que esse investimento trará, com as seguintes perguntas ilustradas na Figura 2:

Figura 2: O que se deve pensar na elaboração do Plano de Negócios?



Fonte: Adaptado de SALIM *et al* (2005, p. 2).

Nesse caso, é possível observar uma série de questionamentos sobre o negócio, que consequentemente trará respostas, e essas respostas darão uma visão ampla da oportunidade existente e sua possível viabilidade. Mas, é preciso ter cuidado com a forma que esses dados são tratados, são poucos empreendedores que possuem um conhecimento aprofundado sobre a estrutura do plano de negócios, e como são eles que terão que elaborá-lo, deduzem da forma que convém o seu ideal. É preciso planejar as atividades na hora da elaboração, estipular prazos, resultados almejados, responsáveis e tarefas, esse é o ponto de partida para desenvolver o plano.

Para Dornelas (2011) existem vários tipos e formatos de plano de negócios. Assim, existem também inúmeras estruturas de um plano que se adequarão a cada realidade e

atenderão os objetivos necessários. Para isso, existem vários modelos criados por órgãos da área que fomenta o empreendedorismo. Nesse caso, o Portal Plano de Negócio disponibiliza o *software on-line Easyplan* (www.easyplan.com.br), que possibilita ao empreendedor utilizar essa ferramenta definindo a estrutura mais adequada para o plano de negócios que será desenvolvido. É uma versão gratuita que permite o usuário utilizar inúmeras funcionalidades gerando agilidade no processo de desenvolvimento do plano. A estrutura do Plano de Negócios indicada pelo Portal Plano de Negócios, se dá da seguinte forma: Sumário Executivo, Conceito do negócio, Mercado e Competidores, Equipe de Gestão, Produto e Serviços, Estrutura e Operações, Marketing e Vendas, Estratégias de Crescimento, Finanças e os anexos.

Outro órgão que disponibiliza gratuitamente um *software* para a elaboração de planos de negócios é o SEBRAE de Minas Gerais. O *software* é conhecido como Plano de Negócio 2.0. Algumas de suas vantagens estão nas projeções financeiras que o programa realiza com recursos gráficos, no qual facilita a visualização e análise por parte do empreendedor. Essa ferramenta está disponível gratuitamente no site do SEBRAE de Minas Gerais (www.sebraemg.com.br), e sua estrutura se divide em: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de marketing, Plano Operacional, Plano financeiro, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano de Negócio.

O SEBRAE também disponibiliza cartilhas impressas e em pdf no seu *site*. O mesmo conteúdo estrutural do *software* Plano de Negócio 2.0 é o mesmo do manual impresso. Esses recursos estão disponíveis na *internet* e de fácil acesso. Mas é preciso conhecer bem a estrutura do plano de negócios, elaborá-lo sem ajuda de profissionais ou pelo menos sem o conhecimento do que realmente tem que se colocar de informações nele, fica complicado organizar essa estrutura e alinhá-lo a realidade no qual está proposto desenvolver. Por isso, é preciso conhecer cada tópico do plano e sua funcionalidade como orientação básica para dar início à pesquisa.

2.3.1. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a primeira parte do plano de negócio, seu conteúdo é composto pelo resumo das idéias projetadas ao longo do plano. Embora seja no início do documento, ele é elaborado por último. É a parte mais importante, pois é o primeiro texto a ser lido. Salim *et al* (2005) define essa primeira parte como:

O **SUMÁRIO EXECUTIVO** é um extrato componente e motivante do plano de Negócio. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual investimento necessário, em quanto tempo vamos recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em um prazo estabelecido? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta (SALIM, 2005, p. 40).

Nesse caso, é preciso um olhar mais detalhado, uma revisão minuciosa para que não esteja preenchendo esse tópico com textos que não possui nada a haver com o plano elaborado.

2.3.2 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

De acordo com Baron e Shane (2007), esse tópico vem depois do sumário executivo, seguindo uma ordem das principais seções. No entanto, essa ordem de seções compostas por conteúdos devem seguir a natureza da idéia, ou seja, o que se quer comunicar, não seguindo regras preestabelecidas.

Nesse caso esse tópico deve haver o relato das principais características do plano, mencionado: o que é o negócio; quais os principais produtos e/ou serviços; quem serão os principais clientes; onde será localizada a empresa; o montante de capital a ser investido; qual será o faturamento mensal; que lucro espera obter do negócio e em quanto tempo espera que o capital investido retorne (ROSA 2007, p. 11).

2.3.3 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

Esse tópico deve conter todas as informações necessárias sobre os responsáveis do negócio, bem como as experiências anteriores, habilidades e conhecimentos. No entanto, deve-se focar no que é essencial. Informações complementares devem estar em formato de curriculum vitae no anexo do plano de negócios. Outro ponto a ser destacado é a competência da equipe que ficará no nível estratégico, mostrando que ela está preparada para fazer a empresa crescer (DORNELAS, 2007).

2.3.4 Dados do Empreendimento

Nesta etapa, o empreendedor deve “informar o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – se a mesma já estiver registrada. Caso contrário, ele coloca o número do CPF” (ROSA, 2007, p. 16).

2.3.5 Missão da Empresa

Para Rosa (2007, p. 16), “a missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio.” Ou seja, a missão é o detalhamento da razão de ser com um propósito, com um objetivo que alcance resultados no futuro e atinja o reconhecimento pelos clientes. É a identidade da organização com a finalidade de ocasionar resultados positivos e atingíveis.

2.3.6 Setores de Atividade

Segundo Freitas (2013), todo país possui uma população economicamente ativa, na qual está inserida em uma determinada atividade. Essa população está dividida em três setores de atividades econômicas: Setor Primário; Setor Secundário e Setor Terciário.

O **setor primário** abrange todas as atividades produtivas envolvidas com a agricultura, a pecuária e o extrativismo (mineral, animal e vegetal), que estão relacionados à exploração dos recursos naturais e à produção de matéria-prima que será absorvida por outro setor da economia (secundário).
(Site Brasil Escola, 2013)

O **setor secundário** integra atividades voltadas para a indústria, produção de bens de consumo, construção civil e geração de energia. A indústria, por exemplo, é responsável pela transformação dos recursos naturais e da matéria-prima (proveniente do setor primário) em bens de consumo e produtos industrializados que serão comercializados em outro setor da economia (terciário). (Site Brasil Escola, 2013)

O **setor terciário** representa as atividades ligadas à prestação de serviços e ao comércio. Dentre elas podemos citar: comércio (compra e venda de diversos tipos de mercadorias) e prestação de serviços (serviços públicos, empresas de prestação de serviços, distribuição de mercadorias, financeiras, profissionais liberais, como advogados, professores, engenheiros dentre outros). (Site Brasil Escola, 2013)

É preciso que o empreendedor defina bem a atividade da empresa, bem como conhecer o setor de atuação. Isso o ajudará a compreender melhor a área, dando suporte nas tomadas de decisões.

2.3.7 Forma Jurídica

Essa é uma das etapas mais importantes para o empreendedor, pois irá constituir não só um negócio, mas a sua forma jurídica, ou seja, é a forma legal que implicará em responsabilidades pelas dívidas contraídas, nível de fiscalização que esteja sujeito e facilidade de acesso a crédito de terceiros. Por isso é importante conhecer cada forma e suas atribuições diante da constituição. As formas jurídicas mais comuns são: Empresa Individual/ Empresário em nome Individual; Sociedade por Cotas e Sociedade Anônima. Também existem outras formas menos frequentes como: Estabelecimento individual de Responsabilidade Limitada, EIRL; Sociedade Unipessoal por Quotas; Sociedade em Comandita (simples ou por ações); Sociedade em Nome Coletivo e Cooperativas. Porto Digital (2013).

Segundo Rosa (2007), existem duas formas jurídicas mais comuns para micro e pequenas empresas: a sociedade limitada e o empresário individual. Nesses dois casos ele destaca a formulação de cada uma.

Sociedade Limitada

Nesse tipo de empresa duas ou mais pessoas associam-se para a criação de uma pessoa jurídica, com existência e patrimônio distintos da pessoa física dos sócios. Quem exerce a atividade empresarial é a sociedade (representada pelos seus administradores), e quem responde pelas dívidas contraídas é o patrimônio da sociedade. Em síntese, a responsabilidade dos sócios é limitada. (ROSA, 2007, p. 18)

Empresário

É aquele que exerce individualmente e de maneira organizada atividades voltadas para a produção ou comercialização de bens e serviços, sendo obrigatório seu registro na Junta Comercial. Não há a presença de sócios e o proprietário assume integralmente a responsabilidade pelos resultados e riscos. Nesse tipo de empresa, o dono responsabiliza-se pelas obrigações da empresa, que são **ILIMITADAS**, isto é, o patrimônio pessoal pode ser exigido para o pagamento de certas dívidas, como por exemplo: débitos trabalhistas, com fornecedores, tributos, danos ao consumidor, danos ambientais, etc. (ROSA, 2007, p. 18)

Para Baron e Shane (2007, p. 221), o formato jurídico do novo empreendimento é importante, mas é preciso que o empreendedor conheça alguns assuntos jurídicos, que darão suporte ao negócio, como: “as leis que podem afetar suas empresas; as leis sobre propriedade intelectual e a natureza dos contratos de negócios.”

2.3.8 Enquadramento Tributário

É preciso que o empreendedor conheça as formas de enquadramento tributário e planeje a melhor forma de reduzir a carga, visando à melhor opção para a empresa. Nesse caso, Rosa (2007) cita três formas de cálculo e recolhimento de impostos federais: o Empreendedor Individual; o Regime Simples e o Regime Normal. O Regime Normal é a forma tradicional, pois cumprem com todos os requisitos previstos em lei para cada imposto existente. Já o Regime Simples é a redução e simplificação dos tributos, e recolhimento de um imposto único junto à união, só podem ser beneficiadas empresas que se enquadram de acordo as diretrizes estabelecidas pela Receita Federal, que leva em consideração o ramo de atividade e estimativa de faturamento anual da empresa.

São devidos também impostos e contribuições para o Governo Estadual e (ICMS) e Municipal (ISS). Outra modalidade de enquadramento tributário da base da pirâmide do Simples Nacional é o empreendedor individual. Segundo a Receita Federal:

O empreendedor individual é uma inovação no sistema tributário brasileiro. Trata-se da criação de uma nova faixa de enquadramento na base da pirâmide do Sistema Nacional. Poderão ser formalizados nessa faixa os empreendedores individuais que faturam até R\$ 60 mil, por ano, e que possuam, no máximo, um emprego. (Site Receita Federal do Brasil, 2013)

O empreendedor individual pagará imposto “zero” para o governo federal e terá alíquotas reduzidas para as demais contribuições. O custo da contribuição será de R\$ 33,90 (5% sobre o salário mínimo vigente) para a Previdência Social, R\$ 1,00 de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços) para o Estado e R\$ 5,00 de ISS (Imposto sobre Serviços) para o município. Para indústria e comércio, a contribuição é de R\$ 33,90 mais R\$ 1,00 do ICMS. O prestador de serviço pagará R\$ 33,90 mais R\$ 5,00 do ISS. O custo máximo de formalização para quem realiza atividade mista é de R\$ 39,90 por mês. (Site da Receita Federal, 2013)

Para cada forma de organização existem as vantagens e desvantagens tributárias, que difere uma da outra significadamente. Portanto, é necessário que o empreendedor busque ajuda de contabilistas que auxiliem nas dúvidas e nas principais vantagens fiscais das formas de tributação (HISRICH *et al*, 2009).

2.3.9 Capital Social

Nessa etapa o empreendedor precisa definir o capital social da empresa. Ou seja, a quantia de recursos monetários necessário para constituir e iniciar as atividades de um novo negócio. Essa montante deve ser estabelecida de acordo com o levantamento feito no

plano financeiro. Para Rosa (2007, p. 20) “o capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio.” Caso o negócio for constituído por sócios é preciso definir o valor do capital que cada um irá investir.

2.3.10 Fonte de Recursos

Primeiro é preciso definir o montante necessário, como no tópico anterior, e depois localizar as fontes de recursos. Nesse caso, o empreendedor pode buscar através de terceiros que compreende investidores e instituições financeiras, recursos para dar início ao novo empreendimento. Ele também pode utilizar de recursos próprios ou de ambos (terceiros e próprios) (ROSA, 2007).

Baron e Scott (2007) relatam que essa é a parte mais difícil para o empreendedor que irá começar uma empresa. Levantar fundos é uma das tarefas mais difíceis para os micro e pequenos empreendedores, pois as oportunidades identificadas por eles de maneira geral são incertas por ter como base informações inconsistentes ou o não repasse total das informações por medo de roubarem a idéia, deixando dúvidas e incertezas para o investidor. Criando assim, problemas na hora do financiamento de novas empresas.

2.3.11 Análise de Mercado

A análise de Mercado é uma das etapas que dará ao empreendedor uma visão das reais condições de ingresso de um novo negócio no mercado, bem como a conveniência de se investir nele. O empreendedor não pode apenas se basear na boa idéia, ele tem que analisar as variáveis do mercado. Por isso a importância de conhecer o mercado através de levantamento de dados (SALIM *et al*, 2005).

Para Hisrich *et al*, (2009) é preciso realizar uma análise ambiental e do setor, ou seja, fazer uma avaliação de fatores externos que são incontroláveis, que podem afetar o plano de negócio, bem como averiguar as tendências do setor e as estratégias competitivas. Nesse caso, o empreendedor precisa ficar atento as tendências relacionadas à economia; a cultura; a tecnologia e nas preocupações legais, que envolve o novo negócio. Como também a demanda do setor e a concorrência.

Rosa (2007, p. 22-25) destaca que essa é umas das etapas mais importantes, pois irá estudar os clientes, “identificando as características gerais dos clientes; identificando os interesses e comportamentos dos clientes; identificando o que leva essas pessoas a comprar; identificando onde estão os clientes.” No que diz respeito aos concorrentes é preciso examiná-los, tendo em vista as boas práticas e deficiências, lembrando sempre que “a concorrência também deve ser vista como uma situação favorável. Bons concorrentes servem como parâmetro de comparação e de parceria, além de ser uma fonte de estímulo à melhoria.” E no estudo dos fornecedores são levantadas todas as informações necessárias de suprimento do negócio, pesquisar questões como: “preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio.” Nesse caso, é necessário manter um cadastro atualizado dos fornecedores.

2.3.12 Plano de Marketing

O plano de marketing é uma parte importante do plano de negócio, pois “descreve as condições e a estratégia do mercado, relacionadas ao modo como o produto e serviços serão distribuídos, cotados e promovidos.” Esse planejamento deve ser feito cuidadosamente e com dados extraídos através de pesquisas, seja secundária ou primária (HISRICH *et al*, 2009, p. 236).

Para Kotler e Keller (2006, p. 34) “fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes.” Nesse caso, é preciso que o empreendedor ao elaborar o plano de marketing fique atento aos desejos, percepções, preferências e critérios de compra que o cliente utiliza no mercado-alvo. Ou seja, gerar valor através de estratégias bem definidas e eficientes.

Rosa (2007) destaca no manual “como elaborar um plano de negócios” os principais itens que deve conter no plano de marketing:

[...] descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio. Para empresas de serviço, informe quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas (ROSA, 2007, p. 33).

Em relação ao Preço que será praticado, deve se levar em consideração o quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto ofertado. Outro ponto que se deve considerar na formulação de preço são os custos que envolvem o produto ou serviço e o retorno desejado. Nesse caso, é preciso verificar os preços praticados pela concorrência, igualando ao reavaliar os custos que envolvem o produto, sem prejuízos para a empresa.

Nas Estratégias promocionais, o empreendedor deve elaborar estratégias que promova a empresa e o produto ou serviços ofertados, de maneira que consolide o gosto do cliente a não procurar a do concorrente. Existem várias maneiras de promover o produto, através de “propaganda em rádio, jornais e revistas; internet; amostras grátis; mala direta, folhetos e cartões de visita; catálogos; carro de som e faixas; brindes e sorteios; descontos (de acordo com os volumes comprados); participação em feiras e eventos.” Avaliar o que os concorrentes fazem é importante também. Não esquecendo que todas essas estratégias envolvem custos (ROSA, 2007, p. 34).

Os canais de distribuição é outro ponto do plano de marketing que envolve a forma como o produto ou serviço chegará até o cliente. A empresa poderá utilizar vendedores internos e externos ou representantes comerciais que dominem o conhecimento da área e tenham poder de convencimento. Nesse tópico é preciso deixar bem claro todas as formas de comercialização e as estratégias utilizadas.

A localização do negócio é outro ponto que deve ser estudada, a instalação é de extrema importância para a comercialização e sucesso do empreendimento. O empreendedor terá que descrever justificando a importância do local escolhido, pois este está diretamente ligada ao volume de vendas. É preciso utilizar critérios e observar todos os fatores que influenciam o desempenho do negócio no local escolhido (ROSA, 2007).

2.3.13 Plano Operacional

Esse tópico irá definir o *Layout* da empresa, caso for de manufatura terá que descrever o processo produtivo e os fluxos de produtos e serviços da produção. Segundo Rosa (2007, p. 39) nesse plano o empreendedor “irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc.) e das pessoas no espaço disponível.” Com essa organização do arranjo físico a empresa ganhará vários benefícios relacionados ao aumento da produtividade, na redução

do desperdício e do retrabalho, facilitando a localização dos produtos pelos consumidores na área de vendas no caso do varejo e uma melhoria significativa na comunicação dos setores.

Outra etapa a ser feita é estimar a capacidade produtiva/comercial/serviços, ou seja, qual a capacidade de produção que a empresa vai ter na estrutura existente, ou quantos clientes podem ser atendidos. Nesse ponto o empreendedor tem que ser realista nas projeções, principalmente levando em consideração as oscilações do mercado. Os processos operacionais também têm que ser descritos, mostrando todas as etapas de fabricação, venda, prestação de serviços até as rotinas administrativas. Incluindo a necessidade de pessoal para o funcionamento do negócio (ROSA, 2007).

2.3.14 Plano Financeiro

O Plano Financeiro é um documento que fornece um panorama completo sobre a projeção financeira de uma empresa, ou seja, todos os recursos financeiros são demonstrados com o objetivo de expor o retorno sobre o investimento e sua liquidez para pagar dívidas e o cumprimento de todas as obrigações financeiras. Esse plano “oferece a base de curto prazo para o controle orçamentário e ajuda a prevenir um dos problemas mais comuns nos novos empreendimentos – falta de dinheiro.” (HISRICH *et al*, 2009, p. 306).

Para Dornelas (2011) a seção financeira abrange tudo aquilo que foi desenvolvido ao longo do plano de negócios em números.

A seção Finanças conclui em números tudo o que foi desenvolvido ao longo do plano de negócios. Envolve desde os investimentos necessários para colocar o negócio em operação até a projeção dos fluxos de caixas que serão obtidos pela empresa, bem como a análise da viabilidade financeira do negócio e métricas que demonstrarão se a empresa tem o potencial de sucesso financeiro ou não (DORNELAS, 2011, p. 76).

A primeira etapa do plano financeiro, segundo Rosa (2007), se refere ao investimento total, que corresponde a todos os recursos a ser investido para que o negócio comece a funcionar. Nesse caso corresponde a estimativa dos investimentos fixos que abrange todos os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, como também a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado. O capital de giro entra também, correspondendo ao total de recursos

necessários para o funcionamento da empresa, como a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamentos das vendas e pagamento das despesas. É necessário apurar o estoque inicial e o caixa mínimo necessário para saber o total de recursos que irá desprender todo mês. As despesas realizadas com reforma do local e taxas de registros da empresa são consideradas como investimentos pré-operacionais, que corresponde a gastos antes do início das atividades da empresa e entra no investimento total.

Outro ponto que segue no plano financeiro diz respeito a estimativa do faturamento mensal da empresa, ou seja, é multiplicar a quantidade de produtos que serão ofertados pelo seu preço de venda, baseado em informações do mercado-alvo considerando o preço de venda dos concorrentes e a disposição que os potenciais clientes podem pagar pelo produto ou serviço. É preciso que o empreendedor fique atento a estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações, que corresponde ao cálculo dos custos da matéria prima mais embalagem para cada unidade fabricada. São classificados como custos variáveis, pois aumentam ou diminuem de acordo com o volume vendido ou produzido.

Estimativa dos custos de comercialização corresponde a todos os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. “Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável.” O cálculo é feito sobre o total das vendas previstas, pelo percentual dos impostos e das comissões (ROSA, 2007, p. 60).

Na seção de apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas o empreendedor precisa pegar a quantidade estimada de vendas e multiplicar pelo seu custo de fabricação ou aquisição. Esse custo é considerado variável por sofrer aumento ou diminuição em função do volume de produção ou de vendas. Na estimativa dos custos com mão-de-obra o cálculo é feito com base no total de salários, aplicando o percentual de encargos sociais, soma os dois e terá o custo total com a mão-de-obra. Outro fator relevante do plano é a estimativa do custo com depreciação, ou seja, a perda do valor dos bens pelo uso ao longo dos anos. Para fazer o cálculo é preciso determinar o tempo médio de vida útil em anos dos bens que foram descritos na primeira etapa do plano como investimentos fixos, depois é preciso dividir o valor do bem pela vida útil em anos e o resultado será o valor anual da depreciação e para calcular a depreciação mensal é só dividir o custo anual com depreciação por 12. E por fim, o empreendedor precisa estimar os custos fixos operacionais mensais, que são aqueles custos que não se alteram em função

do volume de produção ou da quantidade vendida, pois terá todo mês que despesas fixas relacionadas ao aluguel, energia, salário, etc., independentemente do faturamento do negócio.

O Demonstrativo de Resultado é utilizado no plano com o objetivo de unir as informações sobre as estimativas de faturamento e custos totais, tanto fixos como variáveis, verificando assim os resultados da empresa, a saber, se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

Outro ponto importante que o plano financeiro possui são os indicadores de viabilidade, como: o **ponto de equilíbrio** que corresponde ao faturamento necessário que a empresa precisa ter para pagar todos os custos adquiridos em um determinado tempo; a **lucratividade** que representa a medição do lucro líquido em relação às vendas, esse indicador está ligado à competitividade, pois se a “empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá investir mais em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.”; a **rentabilidade** que é a atratividade do negócio, ou seja, o retorno que o capital investido trará para os sócios, no qual “é obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.”; e o **prazo de retorno do investimento** que representa o tempo que leva para o empreendedor recuperar o capital que investiu (ROSA, 2007, p. 69-70).

2.3.15 Avaliação Estratégica

Os ambientes organizacionais, tanto interno como externo, possuem influência sobre o sucesso do empreendimento. Para que o empresário compreenda melhor e saiba analisar os fatores críticos de sucesso, é preciso conhecer as relações existentes que interfere no desempenho da empresa. Segundo Costa (2007, p. 82), “O futuro não é uma mera extrapolação ou projeção do passado ou do presente. O futuro é o novo, o diferente, mais complexo, mais rico, cheio de ameaças, mas repleto de oportunidades, para quem souber identificá-las e aproveitá-las adequadamente.” Nesse sentido, algumas ferramentas de análise têm surgido com o propósito de mapear as influências que podem afetar as atividades da organização. Uma das ferramentas que é utilizada nos planos de negócios é a análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que são fatores não

controláveis pela organização e que devem ser acompanhados e avaliados constantemente pelo empresário.

Essa ferramenta analisa os fatores externos do ambiente no qual o negócio está inserido, como as oportunidades, que são situações positivas identificadas no mercado que faz com que a empresa alcance com sucesso seus objetivos. As ameaças é outro fator externo que influência de maneira negativa a organização. Nesse caso, é preciso avaliar as situações que a empresa enfrenta diante das dificuldades, que ocasiona perda de mercado ou redução na lucratividade (ROSA, 2007).

Os fatores internos também devem ser avaliados e descritos no plano. Nesse caso, tudo aquilo que representa vantagens competitivas sobre a concorrência ou possui uma capacidade superior aos demais concorrentes, representa as forças da organização. Já as fraquezas são fatores que prejudicam o desempenho da empresa, ou seja, tudo aquilo que representa uma falha ou falta pela empresa, causando desvantagem frente aos concorrentes (ROSA, 2007).

Os empreendedores precisam ter cuidado ao elaborar essas análises, o foco tem que ser na realidade e não nas coisas que o empreendedor acha ideal colocar no plano, nem precisa ser pessimista ou otimista de mais. É preciso ser honesto e objetivo. (ROSA, 2007).

2.3.16 Avaliação do Plano de Negócio

Neste tópico, o empreendedor irá fazer uma explanação do plano de negócios depois de finalizado, avaliando cada uma das informações. De acordo com Rosa (2007, p. 79), o empreendedor ao avaliar essas informações deve lembrar que o mesmo possui um objetivo, e que deve responder a seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”. O mesmo autor ainda destaca que é preciso está atento nas mudanças e preparado para fazer as alterações necessárias no plano, acompanhando e consultando o percurso desse planejamento. Esse trabalho é feita a mão, pois terá que ser refeito em tempos em tempos, corrigindo e ajustando. Rosa finaliza este tópico ressaltando que, “empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá auxiliá-lo a tomar decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos”. Neste contexto, o empreendedor precisa compreender o mercado e sua estrutura, seu crescimento

e desenvolvimento. O próximo tópico irá descrever como se encontra o setor moveleiro do Brasil e o seu crescimento.

2.4 SETOR MOVELEIRO NO BRASIL

A atividade de marcenaria é uma das mais tradicionais no mundo, exclusivamente na fabricação de móveis de madeira. O setor utiliza insumos de origem natural, emprega relativamente uma intensa mão de obra e possui um alto grau de informalidade. De acordo com Galinari *et al* (2013, p. 229) “o investimento inicial em ativos físicos para certos tipos de produção não são demasiado vultosos, a maior parte das inovações tecnológicas do setor é gerada por fornecedores de insumos e de bens de capital [...]” Ou seja, o pequeno marceneiro não encontra grandes dificuldades em adquirir maquinários para o negócio.

O Brasil possui em abundância insumos de origem florestal para esse setor, fatores geográficos e climáticos são os responsáveis por esse resultado, ocasionando uma boa oferta para a indústria moveleira brasileira. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira (Abipa), 7% de madeiras consumidas na produção de móveis no Brasil em 2008, correspondiam a madeiras maciças, 36% a madeiras reflorestadas (pínus e eucalipto) e 57% a painéis de madeira. As tecnologias utilizadas no processo produtivo apresentam uma elevada automação para alguns produtos como a dos móveis retilíneos elaborados com madeiras reconstituídas (MDF, MDP etc.), enquanto outros demandam grande quantidade de trabalhos manuais, como os móveis artesanais de madeira maciça.

Nesse contexto, as indústrias moveleiras do país (76%) ainda produzem de forma seriada, de acordo com as estimativas de IEMI (2011), ou seja, móveis com características padrão, que não podem ser alteradas pelos consumidores. No entanto, as mudanças advindas pela maior renda do brasileiro e das áreas úteis dos imóveis que exige o melhor aproveitamento do espaço, impulsionaram nos últimos anos a produção de móveis modulados, planejados e sob desenho. Esse crescimento vem estimulando os pequenos marceneiros a entrarem nessa área, por possuírem um contato direto com o cliente, e o trabalho ser artesanal e customizado, eles vem conquistando espaço no mercado e a confiabilidade dos consumidores.

O setor moveleiro brasileiro hoje concentra a maioria das fábricas (80%) no sul e sudeste do país, tendo o maior número de empresas em São Paulo seguido por Rio Grande

do Sul, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina. Mas é bem difundida em todo território brasileiro com grande presença de pequenos empreendimentos, gerando emprego e renda por todo Brasil (*BRAZILIAN FURNITURE, 2013*).

Esse setor vem crescendo puxado pela alta da construção civil, com domicílios cada vez mais compactos. E de acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) o crescimento da produção do setor moveleiro chegará a 5,5% em 2013. Já o varejo atingirá um faturamento de 9,7% em 2013. Esse setor em 2012 foi responsável por mais de 322, 8 mil empregos diretos e indiretos distribuídos em 17,5 mil indústrias espalhadas pelo Brasil, no qual produziu em 2012 cerca de 494,2 milhões de peças, gerando um faturamento de 38, 6 bilhões de reais e 708,7 milhões de dólares através da exportação, com cerca de 1, 397 bilhão de reais investidos.

O consumo de móveis planejados no Brasil vem consolidando a indústria moveleira e os pequenos empreendimentos no mercado interno. Esses por sua vez mostram-se capazes de atender essa demanda ampliada. E de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira (Abipa) nos próximos anos, estão previstos novos investimentos com valores aproximados de US\$ 1,2 bilhão na instalação de novas unidades industriais, que irão proporcionar um aumento da capacidade instalada tida em 2012 em torno de 10,3 milhões de metros cúbicos, para aproximadamente 10,9 milhões de metros cúbicos anuais em 2014. Tudo isso se deve a empresas parceiras que contribuem com cerca de 800 mil hectares de florestas plantadas no Brasil (pinus e eucalipto), e com um reserva natural de 260 mil hectares de preservação permanente, gerando em torno de 30 mil postos de trabalho direto e indireto.

Diante do exposto, pode-se observar que ao longo da jornada empreendedora os desafios inerentes de cada época surgiram sob a necessidade de mudanças e que interligou as questões sociais, econômicas e ambientais, em um contexto que facilitasse a organização e o bem estar da sociedade. Neste sentido, observa-se um mercado evolutivo, comandada por pessoas que pensam além do presente, transformando pela força e coragem oportunidades em negócios sustentáveis e duradouros. Pessoas que não tiveram medo de arriscar, mas que também calcularam todos os riscos para poder empreender de forma coesa e acertada. Essa estrutura de calculo, ou seja, de planejamento, muitas vezes é tratado de forma superficial pela visão super otimista de querer empreender a todo custo, sem ter ao menos uma base sólida para ingressar no mundo dos negócios. Por essa e outras razões, as taxas mortalidade de pequenos negócios são tão altas, mesmo com toda a

estrutura de suporte oferecida por organizações que fomentam o empreendedorismo. A falta de conhecimento, de políticas adequadas, e o excesso de burocracia, dificultam a jornada empreendedora, mesmo em um cenário de mercado otimista, ainda é preciso um bom plano que oriente o empreendedor em sua nova empreitada.

3. METODOLOGIA

A busca pelo conhecimento é sempre um desafio, e para alcançar os objetivos de dada realidade é preciso de um passo a passo, que é realizado através de métodos. De acordo com Barros e Lehfel'd (2007, p. 2), “o método pode ser considerado uma visão abstrata da ação, e a metodologia, a visão concreta da operacionalização”. Nesse sentido, a metodologia “corresponde a um conjunto de procedimentos a ser realizado na obtenção do conhecimento”.

3.1 Caracterização da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Barros e Lehfel'd (2007, p. 84-85) “procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”. No que se refere aos meios, esta é uma pesquisa bibliográfica e de campo, que segundo o mesmo autor, a pesquisa bibliográfica efetua um levantamento de materiais gráficos, sonoro e informatizado que é de grande eficácia, pois “permite obter uma postura científica quanto à elaboração de informações da produção científica já existente”. E no que diz respeito à pesquisa de campo, o pesquisador busca informações sobre o objeto estudado a partir do uso de técnicas como a observação, participante ou não participante, entrevistas, questionários, coleta de depoimentos e estudo de caso. Neste sentido, essa pesquisa buscou informações relevantes para a elaboração de um plano de negócio de um novo empreendimento.

Quanto à análise das informações é de caráter quantitativo, haja vista que foi realizado um levantamento numérico com o objetivo de obter uma análise de dados, e posteriormente, chegar a uma conclusão. Neste caso, a análise financeira que utilizou o cálculo de viabilidade do negócio proposto, através de estimativas matemáticas de fluxos de capital. E de caráter qualitativo, por tratar daquilo que não pode ser mensurável, “pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades”. Neste caso, foram realizadas análises dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do novo empreendimento, etc. (DUARTE, 2013)

A elaboração do Plano de Negócio tomou como base o modelo do Sebrae, que disponibiliza o *software* 2.0 em seu site. Esse programa facilita e orienta o novo empreendedor a desenvolver um planejamento adequado e estruturado.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Como o pesquisador não possuía nenhum conhecimento no setor de marcenaria foi realizado visitas em uma pequena marcenaria localizada na cidade de Sousa –PB que trabalha na informalidade, como suporte de informações complementares para a elaboração do plano de negócio. Foram realizadas entrevistas com o proprietário da marcenaria que detém o conhecimento de todo o processo produtivo, desde a elaboração dos projetos até a fabricação dos produtos, bem como o conhecimento do mercado estudado.

3.3 Instrumento da pesquisa e variáveis investigadas

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semi-estruturada através de um roteiro (APENDICE) elaborado com base na bibliografia sobre plano de negócios. Depois foi realizada uma observação não-participante, “em que a observação é feita sem que haja interferência ou envolvimento do observador na situação. O pesquisador tem o papel de espectador” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 75). O pesquisador foi quem realizou a observação com o intuito de adquirir informações reais. Como também foi realizada uma coleta de informações sobre os concorrentes, fornecedores, processo operacional, *layout* e do mercado local, baseado no roteiro do manual plano de negócio e em *sites* da *internet* (ROSA, 2007).

3.4 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram coletados no mês de Abril na cidade de Sousa-Pb e de Campina Grande-Pb. Na cidade de Sousa-Pb foi realizado o levantamento da estrutura e do mercado, através de entrevistas que não foram gravadas, apenas foram escritas as informações relevantes, à mão, como também de pesquisas realizadas no mercado local através de observações orientado pelo manual de plano de negócio do SEBRAE (ROSA, 2007). Em

campina Grande – PB foi realizado uma pesquisa dos principais fornecedores, seguindo o roteiro do manual plano de negócio do SEBRAE. Todas as informações coletas eram tratadas e confrontadas com a do entrevistado, como forma de aperfeiçoar e aproximar a pesquisa da realidade pretendida. A média de preços dos produtos descritos no plano de negócio foi baseada no preço praticado pelo marceneiro entrevistado, aproximando os resultados de uma realidade provável.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PLANO DE NEGÓCIOS

SUPER
Marceneiro

Móveis do seu jeito

FLORAPLAC
MDF
ARAUCO
Guararapes
MASISA
Duratex®

1. Sumário Executivo

1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

Este plano de negócio tem por finalidade apresentar a viabilidade econômico-financeira da implantação de uma marcenaria, cujo nome é ‘Super Marceneiro’, que trabalhará com móveis planejados, tendo como objetivo atender os desejos dos clientes tornando seus sonhos realidade.

A empresa se localizará na Av. Eng. Carlos Pires de Sá, S/Nº, Centro, Sousa-PB. Nesse sentido, seus principais clientes serão os das classes A, B, C, uma vez que o mercado de móveis planejados está se moldando às mudanças no ambiente e oferecendo condições compatíveis ao perfil de cada um desses clientes. Além disso, uma tendência imposta pela construção civil é a de ofertar imóveis cada vez mais compactos, daí a importância e relevância da introdução desta empresa no mercado, de forma que esta venha a contribuir para o desenvolvimento e crescimento da atividade.

Dentre os produtos a serem ofertados, os principais circundam ambientes de cozinhas, salas, quartos, banheiros, escritórios e ambiente corporativo. Desenvolvidos com base nas necessidades dos clientes, os produtos produzidos terão o maior nível de excelência possível, uma vez que a montagem dos mesmos será também realizada pela empresa, sem cobrança de taxas extras. Nesse contexto, caberá à empresa conquistar e fidelizar clientes, fortificando a marca, já que a empresa será introduzida no mercado.

O empreendimento contará com dois sócios, que desenvolverão as atividades da empresa, um na parte gerencial e outro na parte operacional, classificando-se como Sociedade Limitada, dado que desenvolverá atividades de produção e prestação de serviço na área de marcenaria.

A empresa contará ainda com mais oito funcionários que desenvolverão atividades operacionais de produção e montagem dos produtos. A forma de seleção se dará através de análise curricular.

Diante do exposto, a fonte dos recursos será o investimento de capital de terceiros, ou seja, será buscado financiamento em instituições financeiras, haja vista que o capital necessário para a aquisição de equipamentos, utensílios mobiliários e despesas pré-operacionais como, abertura da empresa, pagamento de taxas de legalização não são possuídos pelos sócios.

A empresa manterá suas atividades em um prédio alugado com 11x22 metros. Mesmo possuindo este local, tornam-se necessárias algumas reformas para melhor alocação dos materiais em processo e produtos acabados. O horário de funcionamento será o horário comercial, das 08h às 12h, intervalo para almoço, e das 14h às 18h horas.

O investimento inicial será em torno de R\$ 461.116,72. Esse investimento toma essa proporção, principalmente para a formação de capital de giro, de forma que a atividade seja mantida de forma ininterrupta, devido ao longo ciclo financeiro, característico do setor. A lucratividade do empreendimento terá 22% de ganho sobre a receita total, atingindo por ano um lucro na ordem de R\$ 235.357,92. O tempo estimado para retorno do capital investido, levando em consideração o valor do dinheiro no tempo, é em torno de dois anos.

1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

O ‘Super Marceneiro contará com dois sócios, cada um com funções específicas e relevantes para o sucesso do empreendimento.

Quadro 2: Principais dados dos empreendedores

Nome	Euriberto Horácio Furtado		
Endereço	Rua Basílio Silva		
Cidade	Sousa	Estado	Paraíba
Perfil			
Formado em Administração de Empresas pela UFCG campus I. Possui experiência nas demais áreas gerenciais: vendas, gestão, marketing. Trabalhou dois anos como voluntário na PROSPECT - Empresa Júnior de Administração da UFCG. Também participou do Programa de Educação Tutorial - PET.			
Atribuições			
Irá administrar os recursos financeiros e gestão de pessoal, bem como prospectar cenários futuros para a empresa, de forma que esta possa explorar oportunidades de mercado.			

Nome	Manoel Horácio Furtado		
Endereço	Rua Basílio Silva		
Cidade	Sousa	Estado	Paraíba
Perfil			
Graduando em contabilidade pela Universidade Federal de Campina Grande - Campus Sousa. Trabalha a mais de quinze anos na área de marcenaria. Fala inglês - nível intermediário. Experiência profissional em softwares específicos para a elaboração de projetos da área e experiência em montagens dos móveis. Atuou como professor de disciplinas no Ensino Fundamental II, Português e Matemática.			
Atribuições			
Projetista e gerente de produção.			

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

1.3 Dados do empreendimento

A razão social do ‘Super Marceneiro’ será definida como:

Quadro 3: Dados do Empreendimento

Razão/Denominação Social	Euriberto Empreendimento em Marcenaria LTDA.
CNPJ/CPF	008.000.001-00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

1.4 Missão da empresa

Tornar realidade os sonhos dos clientes oferecendo móveis planejados com qualidade e excelência que garantam conforto, confiabilidade e satisfação.

1.5 Setores de atividade

Setor de Manufatura e Serviços, focado na fabricação de móveis planejados, bem como na prestação de serviços, que vai desde a elaboração do projeto, até a montagem dos móveis em domicílio.

1.6 Forma Jurídica

Sociedade Limitada

1.7 Enquadramento Tributário

A escolha do enquadramento tributário pelo ‘Super Marceneiro’ de acordo suas expectativas de crescimento, visa na opção seguinte reduzir a carga tributária.

1.7.1 Âmbito Federal

O enquadramento tributário que o ‘Super Marceneiro’ irá adotar é o **Regime SIMPLES**, pois sua forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio de aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, que incide sobre uma base de cálculo, no caso na receita bruta, facilitará a gestão do empreendimento, bem como, a sobrevivência nos seus primeiros anos.

1.8 Fonte de recursos

A fonte dos recursos será externa, a partir do investimento de capital de terceiros, ou seja, será buscado financiamento junto aos bancos que oferecem as melhores taxas de juros, haja vista que o capital necessário para a aquisição de equipamentos, utensílios mobiliários e despesas pré-operacionais como, abertura da empresa, pagamento de taxas de legalização não são possuídos pelos sócios.

A empresa manterá suas atividades em um prédio alugado com 11x22 metros. Mesmo possuindo este local, tornam-se necessárias algumas reformas para melhor alocação dos materiais em processo e produtos acabados.

2. Análise de Mercado

Nas análises de mercado foram realizados estudos sobre os possíveis clientes, seu comportamento e área de abrangência do mercado-alvo, como também o estudo sobre os principais concorrentes do ‘Super Marceneiro’.

2.1 Estudo dos clientes

Público-alvo

O público alvo da Marcenaria vai desde pessoas físicas a pessoas jurídicas. Atendendo um público bem variado, situados nas classes A, B e C. De acordo com uma pesquisa conduzida pelas “Pequenas Empresas, Grandes Negócios”, 94% dos móveis residenciais são comprados por mulheres. Esse público possui uma faixa etária de idade e escolaridade bem diversificada (SEBRAE, 2009).

Comportamento dos clientes

O mercado de móveis planejados tem crescido bastante no país, empurrado pela construção civil, com domicílios cada vez mais compactos. Com isso, os clientes da Super Marceneiro procuram produtos com qualidade, preço justo, design moderno, cores diversificadas e cumprimento do prazo de entrega, bem como um atendimento personalizado em domicílio.

Área de abrangência

Os principais clientes se encontram na cidade de Sousa-PB e abrangendo, também, as cidades circunvizinhas. A empresa atenderá também a mesorregião Oeste potiguar do Rio Grande do Norte, divisa com a Paraíba.

2.2 Estudo dos concorrentes

O quadro 4 mostra os principais concorrentes do ‘Super Marceneiro’, bem como informações sobre qualidade dos produtos, preço, condições de pagamento, localização, atendimento, serviços aos clientes e garantias oferecidas.

Quadro 4: Principais concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atendimento	Serviços aos Clientes	Garantias oferecidas
Super Marceneiro	Matéria prima de alta qualidade; Variedade em cores; Variedades em materiais auxiliares.	Justo	À vista, com 10% de desconto ou a prazo, em até 10x no cartão de crédito, boleto bancário.	Sousa-PB	Atendimento personalizado na marcenaria ou em domicílio.	Serviços de montagem em domicílio. Elaboração de projetos junto aos clientes.	Entrega em até 30 dias corridos após a contratação.
Franquia 1	Possui uma variedade em produtos, cores e design.	Alto	À vista ou a prazo, em até 10x no cartão ou boleto bancário.	Sousa-PB	Personalizado na Loja.	Elaboração dos projetos e montagem em domicílio.	Entrega em até 30 dias. Não troca o produto e nem aceita devolução. Não possui garantias.
Franquia 2	Maior variedade em produtos, cores e design	Alto	À vista e a prazo, em até 10x no cartão ou boleto bancário, sem juros e a 1º para 100 dias.	Sousa-PB	Atendimento na Loja e em domicílio.	Elaboração dos móveis planejados. Montagem dos móveis.	Não aceita troca e nem devolução. Não trabalha com garantias.
Marcenaria X	Possui uma variedade de produtos.	Justo	À vista e a prazo, em até 5x no cartão ou cheque pré datado.	Sousa-PB	Na marcenaria	Montagem dos móveis projetados.	Entrega em até 30 dias. Não possui nenhuma garantia. Não troca e nem aceita devolução do produto.

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

De acordo com a pesquisa realizada, a cidade de Sousa - PB possui duas franquias, nas quais domina o mercado. Todavia, os preços praticados pelas mesmas são elevados, mas os prazos de pagamentos são maiores, as marcas são consolidadas e a qualidade do produto é boa. As duas lojas possuem *Showroom*.

Existe ainda uma marcenaria de pequeno porte, na qual não possui uma marca forte, os preços praticados são bem menores em comparação com as das franquias, a qualidade dos produtos é razoável e não possui *Showroom*. Esta empresa não trabalha com modulação.

As duas franquias dependem das fábricas localizadas no Sul do país, de onde vêm os módulos, nesse caso quando o cliente faz o pedido de um determinado material que a loja não tem em estoque, o produto demora cerca de trinta dias até chegar à loja. Existem ainda os concorrentes indiretos que são as lojas populares que vendem móveis prontos para diversas classes sociais. O 'Super Marceneiro' irá buscar estudar os seus concorrentes, pautado na ética, como forma de alavancar seu crescimento e aperfeiçoar sua relação com os seus clientes, buscando boas práticas.

Os critérios de avaliação dos concorrentes foram pautados na observação das lojas e da marcenaria, bem como nas informações obtidas pelo entrevistado da pesquisa, que trabalha há mais de quinze anos na área.

2.3 Estudo dos fornecedores

Os principais fornecedores estão localizados na cidade de João Pessoa – PB, Campina Grande – PB, Sousa - PB e Cajazeiras - PB. A Super Marceneiro visa buscar parcerias e uma relação de cooperação com seus fornecedores, dentre eles estão:

- ROCHA COMPENSADOS
João Pessoa - PB
Campina Grande – PB

- PLACACENTRO
João Pessoa – PB

- PEDRO FERRAGENS
Sousa – PB

- METALSAURO
Sousa – PB

- TROPICAL
Cajazeiras – PB

3. Plano de Marketing

A empresa Super Marceneiro oferecerá móveis planejados de qualidade e uma série de benefícios que atenderá às necessidades físicas de cada local, com uma variedade de designs em cozinhas, dormitórios, salas, banheiros, escritórios, lavanderias e ambientes corporativos. Além do atendimento em domicílio, onde os projetistas irão elaborar e projetar os móveis de acordo com os anseios do cliente.

Os serviços oferecidos pela empresa irão desde o planejamento do projeto até a montagem dos produtos sem nenhuma taxa extra. A empresa procura manter-se atualizada no que se refere às tendências do setor moveleiro, refletindo personalidade e estilo aos seus produtos.

3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Para cada ambiente o ‘Super Marceneiro’ irá oferecer móveis projetados e adequados, com qualidade e conforto.

Quadro 5: Produtos ‘Super Marceneiro’

Nº	Produtos / Serviços
1	Móveis modulados para Cozinhas
2	Móveis modulados para Dormitórios e Closets
3	Móveis modulados para Banheiro
4	Móveis modulados para Salas de Jantar e Estar
5	Móveis modulados Home Theater
6	Móveis modulados para Áreas de serviço e Lavanderia

7	Móveis modulados para Ambientes Corporativos
8	Móveis modulados para Home Office

Fonte: (Elaboração própria, 2013)

O Super Marceneiro irá trabalhar com uma variedade de móveis, utilizando o método de módulos, que é a última tendência do mercado. Esse tipo transformação facilita a elaboração dos projetos, bem como a montagem em qualquer ambiente.

3.2 Preço

Sabe-se que o preço tem grande importância para a empresa, pois dentre todos os elementos que compõe o marketing, este é o único que é capaz de gerar receita para a empresa, enquanto que os outros só geram custos.

Vale salientar a relação existente entre consumidores e vendedores, onde o preço será o ponto inicial para que o cliente seja atraído para uma compra efetiva.

Diante disso, a Super Marceneiro adotou a estratégia qualidade média comum, no qual o preço do metro quadrado estará um pouco abaixo dos concorrentes locais sem perder a qualidade do produto e dos serviços em geral que serão o grande diferencial. Desta forma objetivando uma participação aceitável no mercado. Essa estratégia de preço foi escolhida levando em consideração o nível dos concorrentes mais próximos da empresa e por uma avaliação do mercado.

3.3 Estratégias Promocionais

A Super Marceneiro utiliza como estratégias de divulgação da marca determinados recursos, seguindo o objetivo de tornar a marca mais conhecida perante o mercado local.

A empresa fará uso de mídias virtuais, verbais e impressas, com o principal objetivo de difundir a marca mais rapidamente, fazendo uso de um baixo investimento financeiro.

Em relação às mídias virtuais, a empresa criará um site no qual será disponibilizado o histórico, missão e visão da empresa, como também os produtos que fazem parte do seu portfólio. O site também servirá como auxílio ao cliente, possibilitando-o entrar em contato com a empresa sobre assuntos relativos a preços, agendamento de visitas, dúvidas sobre modulação, reclamações, sugestões e etc.

Ainda, será disponibilizado para os clientes, através do site, a origem da matéria-prima utilizada na fabricação dos móveis, no qual é assegurado que a madeira utilizada tem certificado e documentação que comprovem sua origem e assegure que seja oriunda de áreas de reflorestamento, de acordo com os critérios sociais e ambientais. Além disso, ela será inserida nas redes sociais, como o *facebook* e o *twitter*, com a pretensão de atingir um maior número de clientes.

Já para as mídias verbais, a empresa fará divulgações de propagandas por meio do rádio e carros de som, pois são meios diretos e eficazes muito utilizados na região onde a empresa se localiza.

As mídias impressas serão caracterizadas por distribuição de panfletos e pôsteres com a logo e especificação da empresa, sendo distribuídos em pontos referenciais da cidade onde a mesma situa-se.

Tendo em vista o crescimento do setor de construção civil e as novas medidas dos imóveis que estão com padrões menores, a demanda por móveis planejados obteve um aumento significativo, pois os clientes estão cada vez mais desejando a possibilidade de obter um móvel que esteja adequado com as limitações do ambiente.

Esse alinhamento do setor de construção civil com a de móveis modulados fez surgir várias feiras e eventos, no qual, tem como objetivo, divulgar as melhores marcas do setor de modulação de móveis do mercado. Com isso, a Super Marceneiro buscará participação nesses eventos como forma de solidificar sua marca no mercado moveleiro. A empresa oferecerá catálogos com o portfólio disponível para auxílio ao cliente no ato da formulação do pedido.

3.4 Estrutura de Comercialização

A venda será feita no escritório da fábrica, por um vendedor interno dinâmico, focado no cliente, com capacidades de negociação e comunicação, com poder de persuasão e possuindo conhecimento sobre o setor moveleiro. A empresa também aceitará acordos com os arquitetos locais que desejam trazer clientes através dos seus projetos.

3.5 Localização do negócio

A localização de um negócio tem que ser estratégico, e bem referenciado, nesse caso o ‘Super Marceneiro estará inserido em uma boa localização.

Quadro 6: Endereço do empreendimento

Endereço	Av. Eng. Carlos Pires de Sá, S/Nº
Bairro	Centro
Cidade	Sousa
Estado	Paraíba
Fone 1	(83) 1101-1111
Fone 2	(83) 0802-7656
Fone 3	(83) 6669-4444

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

A Super Marceneiro funcionará no centro, à 3,2km da BR 230 na cidade de Sousa - PB. Essa região é polarizada por casas de decorações e de móveis planejados. A localização é de fácil acesso e possui vários pontos de referência como a antiga instalação da Universidade Federal de Campina Grande.

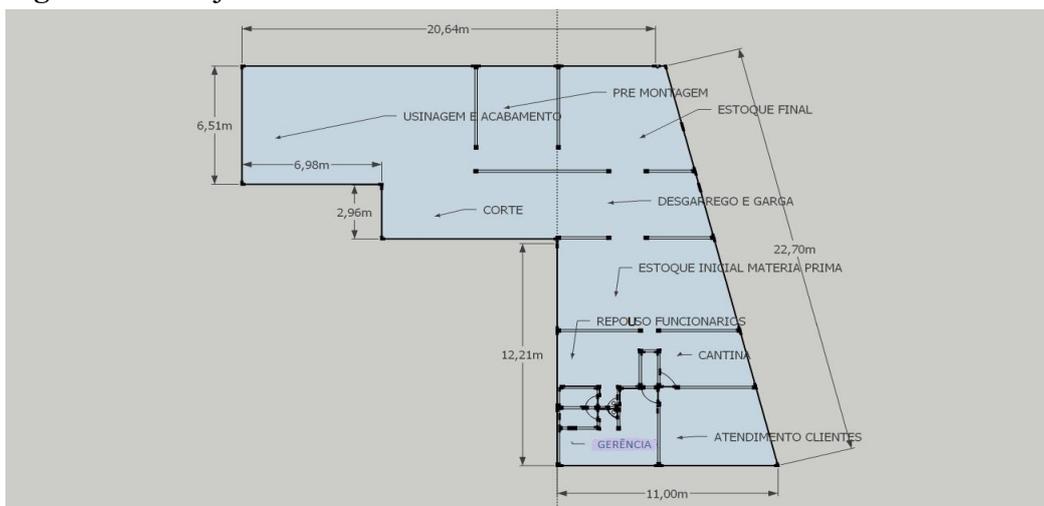
A cidade de Sousa – PB possui cerca de 65.803, 00 mil habitantes segundo o IBGE, sendo o sexto mais populoso do estado e o primeiro da sua microrregião, que polariza sete municípios.

4. Plano Operacional

Neste tópico será descrito como irão funcionar as instalações da empresa, como o Layout, a capacidade produtiva, os processos operacionais e necessidade de pessoal para o funcionamento adequado.

4.1 Layout ou arranjo físico

O ambiente estará organizado em escritório, armazém de matérias-primas/materiais auxiliares, área de fabricação, área de acabamento e de entrega, copa e área de repouso para funcionários. Esse formato ajudará no fluxo tanto de produção, como dos processos de gerenciamento, otimizando o espaço e evitando possíveis gargalos.

Figura 3: Arranjo físico

Fonte: (FURTADO, 2013)

4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços

A empresa contará com a capacidade máxima de processar 300 chapas de MDF ao mês, com carga horária de oito horas diárias de trabalho. Essa capacidade pode variar de acordo com a expansão do negócio.

A produção é feita de acordo com os projetos. A empresa só irá trabalhar sob encomenda. Com isso, não tem como calcular o volume de produção, mas sim a capacidade de produção que a empresa possui. A meta é atingir a capacidade máxima ao longo dos anos, com políticas que fidelize o cliente, absorvendo toda capacidade que a empresa possui.

4.3 Processos operacionais

O empreendimento contará com dois sócios, que desenvolverão as atividades da empresa, um na parte gerencial e outro na parte operacional, a empresa contará ainda com mais oito funcionários que desenvolverão atividades operacionais de produção e montagem dos produtos. Este serão contratados via análise curricular. Funcionará em horário comercial, das 08:00h às 12:00h, intervalo para almoço, e das 14:00h às 18:00h de segunda a sexta-feira e aos sábados das 08:00h às 12:00h.

No caso dos sócios, o horário de trabalho começará uma hora antes do horário comercial, ou seja, às 07:00h.

No quesito venda, o projetista irá atender o cliente identificando as reais necessidades, depois disso irá elaborar o projeto, se o cliente se identificar com a proposta é feito o acordo do valor e a forma de pagamento com o próprio projetista.

Com isso, o projeto é enviado para o setor de produção que terá até 30 dias corridos para a produção dos móveis.

O processo de fabricação ocorre da seguinte forma: é feito o corte do MDF, depois as peças vão para o setor de acabamento, onde é feito o revestimento de bordas, depois segue para a montagem onde serão inseridos todos os materiais auxiliares que compõem o produto, logo após segue para o setor de armazenagem para a embalagem do produto e sua expedição.

Depois de todo o processo, o cliente é comunicado que o produto está pronto para a entrega e montagem. A montagem do produto acabado é feita de acordo com o agendamento pré-estabelecido com o cliente.

4.4 Necessidade de pessoal

A empresa contará com um quadro de funcionários especializados e com qualificações necessárias para o sucesso do empreendimento.

Quadro 7: Profissionais do ‘Super Marceneiro’

Nº	Cargo/Função	Qualificações Necessárias
1	Administrador	Reconhecer e definir problemas; Atuar preventivamente; Ter raciocínio lógico, crítico e analítico; Ter conhecimento de gestão empresarial; Habilidade de relacionamentos; Habilidade para negociar; Pró-atividade; Inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos; Disciplina.
2	Projetista	Saber manusear o Skechup; Visão espacial; Capacidade de comunicação; Habilidade manual; Raciocínio espacial desenvolvido; Senso estético; Concentração e atenção a detalhes; Criatividade, para realizar um trabalho de qualidade e atender; Satisfatoriamente às necessidades do cliente;

		Capacidade para trabalhar em equipe.
3	Marceneiro	Ter experiência em marcenaria em particular com o MDF; Saber ler e interpretar desenhos de móveis planejados; Bom relacionamento com os colegas de trabalho.
4	Montador	Experiência em montagem de móveis; Pró-atividade; Capacidade de resolver problemas; Cortesia e educação para com os clientes e colegas; Capacidade de comunicação; Habilidade para interpretar manuais.
5	Ajudante do Montador	Força física; Capacidade para trabalhar e equipe; Cortesia e educação para com os clientes e colegas.

Fonte:(Elaboração Própria, 2013)

Para que a Marcenaria funcione adequadamente e atenda a demanda do mercado será necessária uma equipe composta por dez pessoas qualificadas, em áreas específicas, tendo em vista a alta especialização desse setor. Neste caso, a empresa contará com um administrador; um projetista; dois marceneiros; dois montadores e quatro ajudantes.

5. Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica do ‘Super Marceneiro’ irá analisar os fatores críticos que envolvem a abertura do empreendimento e que interfere nas tomadas de decisão na hora de planejar os primeiros passos. Através da análise da matriz F.O.F.A, a seguir:

5.1 Análise da matriz F.O.F.A

A avaliação estratégica em comum é feito por negócios já existentes, nesse caso é realizado sob a perspectiva de analisar os possíveis pontos fracos e fortes do novo empreendimento, como também as oportunidades e as ameaças do mercado. Essa análise corresponde a fatores internos da organização e a fatores externos que domina o mercado. A empresa adotará a estratégia de redução de custos, sem perder a qualidade do produto, com o objetivo de conquistar 30% do mercado em cinco anos.

Quadro 8: Avaliação Estratégica

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS .Qualidade da matéria-prima para a elaboração dos produtos; .Atendimento personalizado sem nenhum custo adicional; . Preço competitivo; . Equipe bem treinada; .Conhecimentos dos concorrentes como atuam; . Local acessível.	OPORTUNIDADES .Expectativa de crescimento do setor; .Tendência de imóveis cada vez menores, gerando aumento de demanda para o mercado de móveis planejados; .Poucos concorrentes.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS .Marca não consolidada no mercado; .Depende de recursos de terceiros para iniciar o negócio; .Custo elevado para a abertura do negócio.	AMEAÇAS .Entrantes de grandes empresas de varejo oferecendo linhas de móveis modulados com design diferenciado, a um baixo custo; .Escassez de marceneiro no mercado; .Crise econômica e na construção civil.

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

De acordo com a análise, o ‘Super Marceneiro’ irá manter uma relação de confiança com seus clientes, praticando preços justos e competitivos, com o objetivo de conquistar a liderança no mercado moveleiro local e consolidar a marca. Manter uma relação de cooperação com seus colaboradores, fundamentado nas boas práticas, respeito e zelo. Conquistar um grande diferencial competitivo, no quesito entrega e atendimento, superando as expectativas do cliente numa busca constante de fidelização.

É preciso também avaliar as ameaças do mercado e fechar acordos com os fornecedores das matérias primas, para manter os preços competitivos. Ficar sempre atento aos novos entrantes no mercado, e as tendências do setor é fundamental; ter seriedade e comprometimento com o negócio é outro fator importante, pois gera credibilidade perante a sociedade. No fator fraquezas, a empresa irá buscar órgãos que fomentam a formação de novos marceneiros, nesse caso o Senai, com intuito de expandir o negócio, e avaliar constantemente o desempenho gerencial, através de avaliações internas, como também avaliar as percepções dos clientes em relação ao produto e serviços prestado pela empresa,

utilizando como ferramenta estratégica o software CRM com o intuito de gerenciar o relacionamento com cliente.

6. Plano Financeiro

Esse plano tem como objetivo expor em números a viabilidade do ‘Super Marceneiro’, bem como levantar todos os dados necessários para a sua implementação.

6.1 Estimativa dos investimentos fixos

Nos quadros a seguir, será descrito os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado pelo ‘Super Marceneiro’.

Tabela 6: Máquinas

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Esquadrejadeira 300mm	1	R\$ 5.990,00	R\$ 5.990,00
2	Seccionadora	1	R\$ 32.500,00	R\$ 32.500,00
3	Serra Circular de bancada	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
4	Furadeira Vertical	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
5	Coladeira de borda	1	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
SUB-TOTAL (B)				R\$ 50.990,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 7: Equipamentos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Furadeira de impacto	3	R\$ 450,00	R\$ 1.350,00
2	Furadeira parafusadeira Bosch 18 RE	3	R\$ 300,00	R\$ 900,00
3	Parafusadeira Dwalt bateria	3	R\$ 360,00	R\$ 1.080,00
4	Serra tico-tico	3	R\$ 300,00	R\$ 900,00
5	Serra circular 7 ¼	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00
6	Plaina elétrica manual	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00

7	Lixadeira de cinta manual	3	R\$ 400,00	R\$ 1.200,00
8	Extintores	5	R\$ 120,00	R\$ 600,00
9	Lima p/ enxada	3	R\$ 10,00	R\$ 30,00
10	Espátula de inox	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
11	Broca chata 36mm	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
12	Broca chata 17mm	3	R\$ 3,00	R\$ 9,00
13	Broca 5/16 p/ aço	3	R\$ 2,00	R\$ 6,00
14	Broca 3/32 p/ aço	3	R\$ 2,00	R\$ 6,00
15	Broca 1/8 p/ aço	3	R\$ 3,00	R\$ 9,00
16	Ext. de cabo monofásico PP 6Met.	3	R\$ 10,00	R\$ 30,00
17	Martelo	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
18	Marreta de borracha	3	R\$ 10,00	R\$ 30,00
19	Broca para furadeira de impacto 6	3	R\$ 10,00	R\$ 30,00
20	Broca para furadeira de impacto 8	3	R\$ 15,00	R\$ 45,00
21	Broca para furadeira de impacto 10	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
22	Grampo 6 polegadas (sargento)	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
23	Conjunto serra copo para madeira	3	R\$ 25,00	R\$ 75,00
24	Alicate	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
25	Fita métrica de aço 6m	3	R\$ 10,00	R\$ 30,00
26	Caneta	3	R\$ 1,00	R\$ 3,00
27	Lápis de tinta porosa preto	3	R\$ 2,00	R\$ 6,00
28	Ponteira Philips ph2	3	R\$ 3,00	R\$ 9,00
29	Refilador de fita PVC	3	R\$ 60,00	R\$ 180,00
30	Nível manual	3	R\$ 45,00	R\$ 135,00
31	Máscara c/ respirador	3	R\$ 60,00	R\$ 180,00
32	Óculos de proteção	8	R\$ 3,00	R\$ 24,00
33	Luvas	4	R\$ 5,00	R\$ 20,00
34	Botas	8	R\$ 20,00	R\$ 160,00
SUB-TOTAL (C)				R\$ 9.127,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 8: Móveis e Utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor	Total
1	Mesa de trabalho Tabaco Japonês com Gaveta	1	R\$ 399,00	R\$ 399,00
2	Mesa Secretária BP Kappesberg 1100 Tabaco	1	R\$ 259,00	R\$ 259,00
3	Cadeira de Escritório 6158H Reclinável	1	R\$ 314,10	R\$ 314,10
4	Cadeira Secretária Giratória a Gás	1	R\$ 107,91	R\$ 107,91
5	Cadeira Sky Recepção	4	R\$ 47,50	R\$ 190,00
6	Quarteto Telefone sem fio TS40 Intelbras	1	R\$ 199,00	R\$ 199,00
7	Armário Multiuso Safira com 2 Port	2	R\$ 197,10	R\$ 394,20
8	Arquivo de Escritório 4 gavetas	2	R\$ 365,00	R\$ 730,00
9	Ar condicionado Split	1	R\$ 899,00	R\$ 899,00
10	Cofre mecânico C – 102	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
11	Armário	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
12	Geladeira/Refrigerador 1 Porta	1	R\$ 729,00	R\$ 729,00
13	Forno de Microondas Philco	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
14	Fogão de Piso Consul CF150	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
15	Cafeteira 24 xícaras	1	R\$ 65,00	R\$ 65,00
16	Garrafa térmica	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
17	Talheres, copos, xícaras, etc..	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
18	Outros materiais	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
SUB-TOTAL (D)				R\$ 7.104,21

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 9: Veículos

Nº	Descrição	Qtde	Valor	Total
1	Carro transportar material	1	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
SUB-TOTAL (E)				R\$ 40.000,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 10: Computadores

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computador Intel Core i5 8G	2	R\$ 1.619,10	R\$ 3.238,20
2	Estabilizador Sol 1500UP Bivolt Net NN – Microsol	2	R\$ 323,10	R\$ 646,20
3	Impressora Brother Laser HL2270dw wi-fi	1	R\$ 599,00	R\$ 599,00
4	Instalação TEF	1	R\$ 650,00	R\$ 650,00
5	Softwares	3	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00
SUB-TOTAL (F)				R\$ 8.133,40

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

TOTAL DE INVESTIMENTO FIXO

O total de investimento fixo que o ‘Super Marceneiro’ irá precisar para montar sua instalação será na ordem de:

Tabela 11: Total de Investimento Fixo

TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C+D+E)	R\$ 115.354,61
---	-----------------------

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.2 Capital de Giro

O capital de giro necessário para o funcionamento normal do ‘Super Marceneiro’ compreende o montante de recursos que irá comprar as matérias-primas ou mercadorias, financiar as vendas e o pagamento das despesas. Nesse caso será apurado o estoque inicial e o caixa mínimo necessário para o funcionamento regular do mesmo.

Tabela 12: Estimativa de Estoque Inicial

Nº	Descrição	Qtde	Valor	Total
1	Chapa Madeirada	150	R\$ 218,33	R\$ 32.749,50
2	Chapa Laqueada	60	R\$ 266,67	R\$ 16.000,20
3	Chapa branca	90	R\$ 125,60	R\$ 11.304,00
4	Ferragens	300	R\$ 22,00	R\$ 6.600,00

5	Cola granulada 15kg	20	R\$ 20,00	R\$ 400,00
6	Fita de borda 18mm M	300	R\$ 0,05	R\$ 15,00
7	Pux. Normal	360	R\$ 10,00	R\$ 3.600,00
8	Pux. de Alumínio	150	R\$ 30,00	R\$ 4.500,00
9	Pux. Inox	60	R\$ 60,00	R\$ 3.600,00
10	Cola de Contato	2	R\$ 30,00	R\$ 60,00
11	Cola Instantânea KG	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
TOTAL (A)				R\$ 78.843,70

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Caixa Mínimo

Tabela 13 - 1º Passo: Contas a Receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Vendas à vista	20,00	0	0,00
Vendas à prazo	30,00	300	90,00
Vendas à prazo	50,00	90	45,00
Prazo médio total		135	

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 14 - 2º Passo: Fornecedores – Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Á vista	50,00	0	0,00
Á prazo	50,00	90	45,00
Prazo médio total		45	

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 15 - 3º Passo: Estoque – Cálculo de Necessidade média de estoque

Necessidade Média de Estoque	
Número de Dias	20

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 16 - 4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	135
2. Estoques – necessidade média de estoques	20
Subtotal Recursos fora do caixa	155
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	45
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	45
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	110

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 17: Caixa Mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 22.096,09
2. Custo variável mensal	R\$ 47.290,75
3. Custo total da empresa	R\$ 69.386,84
4. Custo total diário	R\$ 2.312,89
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	110
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 254.418,41

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 18: Capital de giro (Resumo)

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 78.843,70
B – Caixa Mínimo	R\$ 254.418,41
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 333.262,11

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Considerando que a atividade foco em questão necessita de um longo prazo de recebimento (em até dez parcelas), a maior participação no valor do capital de giro se deve a este fato, pois é necessário à empresa, condições para manter suas operações em funcionamento até que esta seja capaz de recuperar os valores a que tem direito.

Nesse ínterim foi estimado um valor de R\$ 333.262,11 para manter, com conforto, as atividades empresariais ao passo que a empresa receba seus direitos (duplicatas à receber).

6.3 Investimentos pré-operacionais

Os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender será de R\$ 12.500,00 como demonstra a tabela 19.

Tabela 19: Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 1.500,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 10.000,00
Divulgação	R\$ 1.000,00
Total	R\$ 12. 500,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.4 Investimento Total

O investimento total é a somatória dos valores que corresponde aos investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, como descreve a tabela 20.

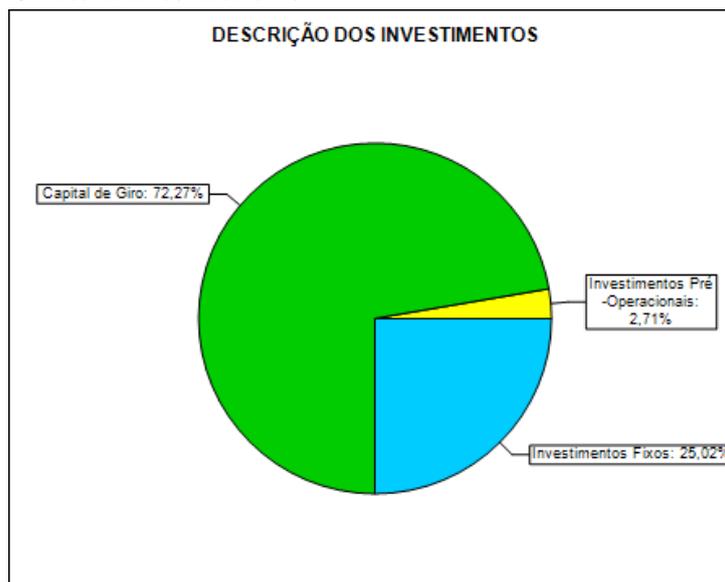
Tabela 20: Investimento Total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 115.354,61	25,02
Capital de Giro	R\$ 333.262,11	72,27
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 12.500,00	2,71
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 461.116,72	100,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

O investimento total estimado será de R\$ 461.116,72, necessários para iniciar o novo empreendimento.

Gráfico 2: Investimento Total



Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.4.1 Fontes de Recursos

Os recursos necessários para iniciar o negócio será 100% financiado por recursos de terceiros, nesse caso, bancos ou agências do governo.

Tabela 21: Fontes de Recurso

Fontes de recursos	Valor	(%)
Recursos próprios	R\$ 0,00	0,00
Recursos de terceiros	R\$ 461.116,72	100,00
Outros	R\$ 0,00	0,00
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 461.116,72	100,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.5 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

A tabela 22 irá estimar o quanto a empresa irá faturar por mês, multiplicando a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, nesse caso, o preço foi baseado em informações coletadas na entrevista, considerando também o preço praticado pelos concorrentes diretos e o quanto seus potenciais clientes estão dispostos a pagar.

Tabela 22: Estimativa de Faturamento Mensal da Empresa

Nº	Produto/Serviço	Qtd (Estimativa de Vendas)	Prç de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Branco	10	R\$ 300,00	R\$ 3.000,00
2	MÓDULOS DE BALCÃO/Branco	10	R\$ 450,00	R\$ 4.500,00
3	MÓDULOS DE ARMÁRIO	10	R\$ 400,00	R\$ 4.000,00
4	MÓDULOS DE BALCÃO/Madeirado	10	R\$ 600,00	R\$ 6.000,00
5	MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Laqueado	10	R\$ 500,00	R\$ 5.000,00
6	MÓDULOS DE BALCÃO/Laqueado	10	R\$ 700,00	R\$ 7.000,00
7	MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Branco	10	R\$ 800,00	R\$ 8.000,00
8	MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Madeirado	10	R\$ 1.200,00	R\$ 12.000,00
9	MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Laqueado	10	R\$ 1.400,00	R\$ 14.000,00
10	HOME SIMPLES/Branco	5	R\$ 500,00	R\$ 2.500,00
11	HOME SIMPLES/Madeirado	5	R\$ 700,00	R\$ 3.500,00
12	HOME SIMPLES/Laqueado	5	R\$ 800,00	R\$ 4.000,00
13	CHAPA COMPLEMENTOS/Branco	10	R\$ 350,00	R\$ 3.500,00
14	CHAPA COMPLEMENTOS/Madeirado	10	R\$ 550,00	R\$ 5.500,00
15	CHAPA COMPLEMENTOS/Laqueado	10	R\$ 650,00	R\$ 6.500,00
TOTAL				R\$ 89.000,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.5.1 Projeção das Receitas: Sem expectativa de crescimento

Tabela 23: Projeção de Receitas

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 89.000,00
Mês 2	R\$ 89.000,00
Mês 3	R\$ 89.000,00
Mês 4	R\$ 89.000,00
Mês 5	R\$ 89.000,00
Mês 6	R\$ 89.000,00
Mês 7	R\$ 89.000,00

Mês 8	R\$ 89.000,00
Mês 9	R\$ 89.000,00
Mês 10	R\$ 89.000,00
Mês 11	R\$ 89.000,00
Mês 12	R\$ 89.000,00
Ano 1	R\$ 1.068.000,00
Ano 2	R\$ 1.068.000,00
Ano 3	R\$ 1.068.000,00
Ano 4	R\$ 1.068.000,00
Ano 5	R\$ 1.068.000,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

O faturamento mensal da empresa foi estimado tendo como valor médio de faturamento mensal R\$ 89.000,00, considerando os diferentes produtos e seus respectivos valores percentuais de vendas.

6.6 Estimativa de custo unitário de matéria prima e materiais diretos

As tabelas seguintes descrevem os custos com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade fabricada. Nesse caso, as tabelas seguintes trás resumido o custou total sobre cada produto que será produzido pelo ‘Super Marceneiro’.

Tabela 24 - Produto: MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Branco

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 197,93	R\$ 197,93
TOTAL			R\$ 197,93

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 25 - Produto: MÓDULOS DE BALCÃO/Branco

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 197,93	R\$ 197,93
TOTAL			R\$ 197,93

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 26 - Produto: MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Madeirado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 290,66	R\$ 290,66
TOTAL			R\$ 290,66

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 27 - Produto: MÓDULOS DE BALCÃO/Madeirado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 290,66	R\$ 290,66
TOTAL			R\$ 290,66

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 28 - Produto: MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Laqueado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 339,00	R\$ 339,00
TOTAL			R\$ 339,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 29 - Produto: MÓDULOS DE BALCÃO/Laqueado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 339,00	R\$ 339,00
TOTAL			R\$ 339,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 30 - Produto: MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Branco

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 342,60	R\$ 342,60
TOTAL			R\$ 342,60

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 31 - Produto: MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Madeirado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 435,33	R\$ 435,33
TOTAL			R\$ 435,33

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 32 - Produto: MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Laqueado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 483,67	R\$ 483,67
TOTAL			R\$ 483,87

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 33 - Produto: HOME SIMPLES/Branco

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 197,93	R\$ 197,93
TOTAL			R\$ 197,93

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 34 - Produto: HOME SIMPLES/Madeirado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 290,66	R\$ 290,66
TOTAL			R\$ 290,66

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 35 - Produto: HOME SIMPLES/Laqueado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 399,00	R\$ 399,00
TOTAL			R\$ 399,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 36 - Produto: CHAPA COMPLEMENTOS/ Branco

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 190,00	R\$ 190,00
TOTAL			R\$ 190,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 37 - Produto: CHAPA COMPLEMENTO / Madeirado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 290,00	R\$ 290,00
TOTAL			R\$ 290,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 38 - Produto: CHAPA COMPLEMENTO/ Laqueado

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Chapa + Mat. Auxiliares	1	R\$ 310,00	R\$ 310,00
TOTAL			R\$ 310,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.7 Estimativa de custo de comercialização

A tabela 39 trás uma estimativa de gastos com impostos, comissões de vendedores ou representantes e com propaganda.

Tabela 39: Estimativa de custo de comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	4,50	R\$ 89.000,00	R\$ 4.005,00
Comissões (Gastos com Vendas)	1,00	R\$ 89.000,00	R\$ 890,00
Propaganda (Gastos com Vendas)	1,00	R\$ 89.000,00	R\$ 890,00

Total Impostos	R\$ 4.005,00
Total Gastos com Vendas	R\$ 1.780,00
Total Geral (Impostos + Gastos)	R\$ 5.785,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 40: Projeção custo de comercialização

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 5.785,00
Mês 2	R\$ 5.785,00
Mês 3	R\$ 5.785,00
Mês 4	R\$ 5.785,00
Mês 5	R\$ 5.785,00
Mês 6	R\$ 5.785,00
Mês 7	R\$ 5.785,00
Mês 8	R\$ 5.785,00
Mês 9	R\$ 5.785,00
Mês 10	R\$ 5.785,00

Mês 11	R\$ 5.785,00
Mês 12	R\$ 5.785,00
Ano 1	R\$ 69.420,00
Ano 2	R\$ 69.420,00
Ano 3	R\$ 69.420,00
Ano 4	R\$ 69.420,00
Ano 5	R\$ 69.420,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

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

A tabela 41 trás os custos de cada metro vendido dos produtos oferecidos pelo ‘Super Marceneiro’, incluso todos os materiais diretos de acordo com os ambientes.

Tabela 41: Apuração do custo dos materiais e mercadorias vendidas

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas	C. Unit. de Materiais /Aquisições	CMD / CMV
1	MÓDULOS DE ARMÁRIO AÉREO/Branco	10	R\$ 197,93	R\$ 1.979,30
2	MÓDULOS DE BALCÃO/Branco	10	R\$ 197,93	R\$ 1.979,30
3	MÓDULOS DE ARMÁRIO	10	R\$ 290,66	R\$ 2.906,60
4	MÓDULOS DE BALCÃO/Madeirado	10	R\$ 290,66	R\$ 2.906,60
5	MÓDULOS DE ARMÁRIO	10	R\$ 339,00	R\$ 3.390,00
6	MÓDULOS DE BALCÃO/Laqueado	10	R\$ 339,00	R\$ 3.390,00
7	MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Branco	10	R\$ 342,60	R\$ 3.426,00
8	MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Madeirado	10	R\$ 435,33	R\$ 4.353,30
9	MÓDULOS ROPEIRO E CLOSET/Laqueado	10	R\$ 483,67	R\$ 4.836,70
10	HOME SIMPLES/Branco	5	R\$ 197,93	R\$ 989,65
11	HOME SIMPLES/Madeirado	5	R\$ 290,66	R\$ 1.453,30
12	HOME SIMPLES/Laqueado	5	R\$ 399,00	R\$ 1.995,00
13	CHAPA COMPLEMENTOS/Branco	10	R\$ 190,00	R\$ 1.900,00
14	CHAPA COMPLEMENTOS/Madeirado	10	R\$ 290,00	R\$ 2.900,00

15	CHAPA COMPLEMENTOS/Laqueado	10	R\$ 310,00	R\$ 3.100,00
TOTAL			R\$ 41.505,75	

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 42: Projeção dos C.D e M.V

Período	CMD/CMV
Mês 1	R\$ 41.505,75
Mês 2	R\$ 41.505,75
Mês 3	R\$ 41.505,75
Mês 4	R\$ 41.505,75
Mês 5	R\$ 41.505,75
Mês 6	R\$ 41.505,75
Mês 7	R\$ 41.505,75
Mês 8	R\$ 41.505,75
Mês 9	R\$ 41.505,75
Mês 10	R\$ 41.505,75
Mês 11	R\$ 41.505,75
Mês 12	R\$ 41.505,75
Ano 1	R\$ 498.069,00
Ano 2	R\$ 498.069,00
Ano 3	R\$ 498.069,00
Ano 4	R\$ 498.069,00
Ano 5	R\$ 498.069,00

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.9 Estimativa dos custos com mão-de-obra

A tabela 43 definirá quantas pessoas serão contratadas para realizar as diversas atividades do negócio, como também trará os salários e custos com os encargos sociais.

Tabela 43: Estimativa dos custos com mão-de-obra

Função	Nº de empregados	Salário mensal	Subtotal	(%) encargos sociais	Encargos sociais	Total
Administrador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	78,05	R\$ 1.170,75	R\$ 2.670,75

Projetista	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	78,05	R\$ 936,60	R\$ 2.136,60
Marceneiro	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00	78,05	R\$ 1.248,80	R\$ 2.848,80
Montador	2	R\$ 750,00	R\$ 1.500,00	78,05	R\$ 1.170,75	R\$ 2.670,75
Ajudante do Montador	4	R\$ 678,00	R\$ 2.712,00	78,05	R\$ 2.116,72	R\$ 4.828,72
TOTAL	10		8.512,00		R\$ 6.643,62	R\$15.155,62

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.10 Estimativa do custo com depreciação

A tabela 44 trás os custos relacionados a depreciação dos ativos fixos, com seus respectivos valores.

Tabela 44: Estimativa do custo com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Deprec. Anual	Deprec. Mensal
MÁQUINAS	R\$ 50.990,00	10	R\$ 5.099,00	R\$ 424,92
EQUIPAMENTOS	R\$ 9.127,00	5	R\$ 1.825,40	R\$ 152,12
MÓVEIS	R\$ 7.104,21	10	R\$ 710,42	R\$ 59,20
VEÍCULOS	R\$ 40.000,00	5	R\$ 8.000,00	R\$ 666,67
COMPUTADORES	R\$ 8.133,40	5	R\$ 1.626,68	R\$ 135,56
Total			R\$ 17.261,50	R\$ 1.438,47

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.11 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

A tabela 45 descreve todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período, ou seja, gastos que serão necessários para o funcionamento do ‘Super Marceneiro’ a cada mês.

Tabela 45: Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 1.000,00
Energia elétrica	R\$ 400,00
Telefone + internet	R\$ 120,00

Honorários do contador	R\$ 500,00
Pró-labore	R\$ 1.500,00
Salários + encargos	R\$ 15.155,62
Material de limpeza	R\$ 200,00
Material de escritório	R\$ 300,00
Depreciação	R\$ 1.438,47
Combustível e manutenção	R\$ 200,00
IPVA	R\$ 500,00
Seguros	R\$ 500,00
Gás	R\$ 32,00
EPI	R\$ 50,00
Manutenção TEF	R\$ 200,00
Total	R\$ 22.096,09

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.11.1 Projeção dos Custos: Sem expectativa de crescimento

Tabela 46: Projeção dos Custos Fixos Op.

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 22.096,09
Mês 2	R\$ 22.096,09
Mês 3	R\$ 22.096,09
Mês 4	R\$ 22.096,09
Mês 5	R\$ 22.096,09
Mês 6	R\$ 22.096,09
Mês 7	R\$ 22.096,09
Mês 8	R\$ 22.096,09
Mês 9	R\$ 22.096,09
Mês 10	R\$ 22.096,09
Mês 11	R\$ 22.096,09
Mês 12	R\$ 22.096,09
Ano 1	R\$ 265.153,08
Ano 2	R\$ 265.153,08

Ano 3	R\$ 265.153,08
Ano 4	R\$ 265.153,08
Ano 5	R\$ 265.153,08

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.12 Demonstrativo de resultado

A tabela 47 trás todas as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), prevendo o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

Tabela 47: Demonstrativo de Resultado

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 89.000,00	R\$ 1.068.000,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 41.505,75	R\$ 498.069,00	46,64
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 4.005,00	R\$ 48.060,00	4,50
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 1.780,00	R\$ 21.360,00	2,00
Total de custos Variáveis	R\$ 47.290,75	R\$ 567.489,00	53,14
3. Margem de Contribuição	R\$ 41.709,25	R\$ 500.511,00	46,86
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 22.096,09	R\$ 265.153,08	24,83
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 19.613,16	R\$ 235.357,92	22,04

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Tabela 48: Projeção Demonstrativo de Resultado

Período	Resultado
Mês 1	R\$ 19.613,16
Mês 2	R\$ 19.613,16
Mês 3	R\$ 19.613,16
Mês 4	R\$ 19.613,16
Mês 5	R\$ 19.613,16
Mês 6	R\$ 19.613,16
Mês 7	R\$ 19.613,16

Mês 8	R\$ 19.613,16
Mês 9	R\$ 19.613,16
Mês 10	R\$ 19.613,16
Mês 11	R\$ 19.613,16
Mês 12	R\$ 19.613,16

Ano 1	R\$ 235.357,92
Ano 2	R\$ 235.357,92
Ano 3	R\$ 235.357,92
Ano 4	R\$ 235.357,92
Ano 5	R\$ 235.357,92

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

6.13 Indicadores de viabilidade

A seguir, serão demonstrados os indicadores que irá definir a viabilidade financeira do ‘Super Marceneiro’ na cidade de Sousa – PB.

Tabela 49: Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio	R\$ 565.788,72	R\$ 565.788,72	R\$ 565.788,72	R\$ 565.788,72	R\$ 565.788,72
Lucratividade	22,04 %	22,04 %	22,04 %	22,04 %	22,04 %
Rentabilidade	51,04 %	51,04 %	51,04 %	51,04 %	51,04 %
Prazo de Retorno do Investimento	1 Ano e 12 Meses				

Fonte: (Elaboração Própria, 2013)

Para que fossem analisados com maior confiabilidade os resultados apurados pelo investimento pretendido, foi utilizada a construção de cenários, com base em parâmetros pré-determinados mediante o comportamento das variáveis estudadas (quantidade vendida, custo por unidade, custo fixo, entre outras). Neste caso, a avaliação econômico-financeira tem como objetivo calcular o grau de viabilidade financeira do negócio, permitindo assim analisar o nível de atratividade do novo empreendimento. Sendo também este utilizado com intuito de atrair possíveis investidores.

A avaliação financeira do empreendimento se concentra nos indicadores de viabilidade acima demonstrada. Utilizando o **ponto de equilíbrio** que representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os custos em um determinado período; **a lucratividade** que é um indicador operacional, obtido sobre a forma de valor percentual, ou seja, é o ganho gerado sobre o trabalho desenvolvido; **a rentabilidade** que é outro indicador que demonstra a velocidade com que o capital investido retornará, ele é obtido sobre a forma de valor percentual por unidade de tempo, mostrando a taxa de retorno do capital investido no tempo (mês ou ano); e por fim o **prazo de retorno do investimento**, que é também um indicador de atratividade do negócio, que mede o tempo necessário para recuperar o investimento feito no negócio.

Neste caso, para que o novo empreendimento possa sair do papel, é preciso um investimento inicial no valor de R\$ 461.116,72. Sendo que, de acordo com as análises o faturamento da empresa foi estimado em um valor médio mensal na ordem de R\$ 89.000,00, considerando os diferentes produtos e seus respectivos valores percentuais de vendas, deduzindo nesse valor os custos totais fixos e variáveis, obtendo assim um lucro operacional no valor de R\$ 19.613,16 mensais. Ou seja, o novo empreendimento conseguirá cumprir com todos os seus custos obtendo lucro.

Mas para que a empresa possa funcionar bem, ele terá que atingir nos primeiros anos um ponto de equilíbrio no valor de R\$ 565.788,72, ou seja, é necessário esse valor para cobrir todos os custos que envolvem o negócio. E de acordo com o indicador de viabilidade a lucratividade do empreendimento terá 22% de ganho sobre a receita total, atingindo por ano um lucro na ordem de R\$ 235.357,92. Obtendo assim, uma rentabilidade de 51,04% nos primeiros anos, ou seja, a cada ano a empresa recupera 51,04% do valor investido através dos lucros alcançados. Nesse caso, o tempo médio para recuperar o valor total investido será de um ano e doze meses, dentro das expectativas de receita/lucro e conforme o comportamento do mercado.

Pode-se concluir que, a decisão por um projeto de investimento está pautada na possibilidade deste satisfazer aos objetivos econômico-financeiros, que são eles, recuperar o investimento, remunerá-lo e gerar riqueza. Portanto, através das análises aqui realizadas, demonstram que o 'Super Marceneiro' é viável e atende os requisitos econômicos, pois opera com lucros, satisfazendo as necessidades financeiras. Vale salientar que esses dados não são estáticos, pois o mercado está em constante transformação.

É necessário observar que os primeiros anos do negócio são delicados e é preciso tomar muito cuidado com o setor financeiro, exigindo do empreendedor uma atenção maior e um acompanhamento detalhado de todas as movimentações financeiras, pois essas servirão de subsídios para os próximos anos como suporte de avaliação de crescimento, de expansão, de investimentos ou até mesmo do fechamento do negócio caso não esteja tendo um retorno financeiro adequado em relação aos esforços dedicados para tais fins.

7. Avaliação do plano de negócio

Tendo por finalidade atender os desejos dos clientes tornando seus sonhos realidade, este plano de negócio busca apresentar a viabilidade de implantação de uma marcenaria na cidade de Sousa - PB. Com a finalidade de trabalhar com produtos que atendam as diversas classes sociais, o ramo de atuação marcenaria está em evidência nos últimos anos, visto o alto crescimento da construção civil, e sua forma de atuação, que oferece imóveis cada vez mais compactos, impulsionando o desenvolvimento e crescimento da atividade.

Nesse sentido, diante do planejamento esmiuçado nesse plano de negócio, vê-se a viabilidade do negócio e a relevância da introdução desta empresa no mercado, de forma que esta venha a contribuir para o crescimento do setor e da atividade produtiva, assim como possibilitará a melhoria na qualidade de vida da sociedade nordestada por este segmento, vez que gerará aumento de emprego e renda da população.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho teve como foco elaborar um Plano de Negócio para a abertura de uma marcenaria de móveis planejados na cidade de Sousa – PB, dentro de características específicas do mercado pretendido, cujo intuito da pesquisa foi realizar uma análise da viabilidade do negócio no mercado local.

Essa busca constante de empreender, de ter o próprio negócio, não é uma tarefa fácil, nem uma caminhada de sucesso imediato, por isso que a persistência e o ânimo têm que andar lado a lado. São vários fatores que influenciam essa jornada empreendedora, desde oportunidades identificadas, à necessidade em geral. Muitos se arriscam ao abrir um negócio sem um estudo estruturado e aprofundado do mercado, causando grandes prejuízos que vão desde o financeiro ao emocional.

No caso desse estudo, buscou-se analisar a viabilidade, não só de fatores financeiros, pois antes de tudo, um novo negócio precisa ter pessoas competentes, que tenham o conhecimento do mercado alvo, como também os fatores de poder de negociação e de gestão. Não adianta o negócio ser viável financeiramente porque o mercado está aquecido, sem ter uma boa equipe para atender os anseios da comunidade. Por isso, a elaboração de um plano de negócio é indispensável para quem sonha em abrir uma empresa, esse documento é objetivo, mas abre um leque de conhecimento que não cabe no papel. É o início de uma jornada mais segura e com uma visão ampla, necessária para enfrentar os desafios do mercado.

O plano de negócio é sem dúvida uma ferramenta necessária na geração de informações. Neste contexto, os objetivos desse trabalho foram alcançados, de maneira que foram identificados os principais concorrentes, no qual contribuirá para aperfeiçoar o trabalho do ‘Super Marceneiro’; os principais fornecedores, que serão à base de sustentação do negócio através de parcerias e fidelidade, aproximando a fábrica do fornecedor; e o público-alvo, no qual busca conforto e qualidade do produto, como também a seriedade da empresa na pronta entrega. E para que seja possível uma aproximação e confiança do cliente foi desenvolvido o plano de marketing como suporte estratégico para reter e conhecer melhor o cliente. Assim como, o plano operacional que visa o melhor desempenho da sua estrutura, aproveitando todos os recursos disponíveis sem prejuízos, com uma gestão eficiente, evidenciado pelo plano financeiro e a análise da viabilidade.

No entanto, os desafios serão maiores ao retirar do papel todo o planejamento, será uma tarefa que exigirá muito esforço e dedicação dos sócios. A implantação de um novo negócio ainda é muito burocrático no Brasil, as limitações de informações e incentivos financeiros atrelado a falta de conhecimento do empreendedor torna o caminho mais lento, por isso a importância desse estudo para os sócios é relevante e importante para o sucesso do ‘Super Marceneiro’.

REFERÊNCIAS

ABIPA. **Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira**. Disponível em <http://www.abipa.org.br/numeros.php>. Acessado em 31/08/2013.

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo. Coleção: Debates em Administração** – São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL ESCOLA. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**. Disponível em <http://monografias.brasescola.com/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>. Acessado em 07/09/2013.

_____. **Setores de Atividades**. Disponível em <http://www.brasescola.com/geografia/setores-atividade.htm>. Acessado em 19/08/2013.

BRAZILIAN FURNITURE. **Histórico do setor moveleiro brasileiro**. Disponível em <http://www.brazilianfurniture.org.br/conteudo/detalhe/2/sobre-o-setor>. Acessado em 30/08/2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo : Saraiva, 2007.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. - Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo - Transformando Ideias Em Negócios**, 4ª ed, Rio de Janeiro: Campus 2011.

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedores Brasileiros – Perfis e percepções 2013**. Disponível em <http://promo.endeavor.org.br/pesquisa-empresendedores-relatorio-completo>. Acessado em 10/08/2013.

FAMUP. **Faixas de Desenvolvimento Humano**. Disponível em <http://www.famup.com.br/index.php?run=idh&op=alf>. Acessado em 10/09/2013.

GALINARI, R; TEXEIRA, J. R. J; MORGADO, R. R. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3706.pdf. Acessado em 30/08/2013.

GEM - **Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: 2012** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Tales Andreassi, Mariano de Matos Macedo... [et al] -- Curitiba : IBQP, 2012. **Disponível em** http://ibqp.org.br/img/projetos/downloads/arquivo_20130502114043.pdf. Acessado em 24/06/2013.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo**. – São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**, 7^a ed, Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE - **Cidades**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=251620&search=paraiba|sousa>. Acessado em 10/09/2013.

ITALÍNEA. **Móveis Modulados**. Disponível em <http://italinea.com.br/italinea/>. Acessado em 15/04/2013.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOVERGS. **Setor Moveleiro - Panorama Brasil e RS**. Disponível em http://www.movergs.com.br/views/imagem_pdf.php?pasta=panorama_setor_moveleiro. Acessado em 31/08/2013.

NEW. **Móveis Planejados**. Disponível em <http://www.newmoveis.com.br/>. Acessado em 16/04/2013.

PORTAL PLANO DE NEGÓCIOS. **Software EasyPlan**. Disponível em <http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/plano-de-negocios/crie-seu-plano-de-negocios>. Acessado em 19/08/2013.

RECEITA FEDERAL. **Pessoa Jurídica**. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm>. Acessado em 26/08/2013.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília : SEBRAE, 2007.

SALIM, C. S; HOCHMAN, N; RAMAL, A. C; RAMAL, A. S. **Construindo planos de negócios**. 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE - **Relatório do Observatório SEBRAE**. Disponível em <http://observatorio.sebraego.com.br/indicadores-economicos/taxa-de-sobrevivencia-das-mpes>. Acessado em 12/08/2013.

_____. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Mortalidade das empresas**. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MortalidadeDasEmpresas/Paginas/MortalidadeDasEmpresas.aspx>. Acessado em 28/05/2013.

_____. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Mortalidade das empresas**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/relatorio_executivo.pdf. Acessado em 29/05/2013.

_____. **Software Plano de Negócio 2.0.** Disponível em <http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Software/Software-Plano-de-Negocio-20>. Acessado em 10/04/2013.

_____. **Mercado ao seu Alcance.** Disponível em <http://www.sebraemercados.com.br/?p=351>. Acessado em 15/04/2013.

Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves. Disponível em <http://www.sindmoveis.com.br/sindmoveis/dados-do-setor/>. Acessado em 29/05/2013.

www.emobile.com.br - Disponível em <http://www.emobile.com.br/noticias-geral/item/11390-iemi-divulga-proje%C3%A7%C3%A3o-crescimento-para-setor-moveleiro-2013.html>. Acessado em 29/05/2013.

APÊNDICE
ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO NA PESQUISA

1 Descrição da operacionalização da marcenaria

- a) Maquinas e equipamentos
- b) Processo produtivo
- c) Capacidade de produção
- d) Instalações físicas
- e) Mão de obra
- f) Matéria prima
- g) Pedido de material
- h) Atendimento

2 Descrição do mercado local

- a) Principais concorrentes
- b) Tipo de cliente
- c) Principais fornecedores
- d) Comportamento do mercado local

3 Descrição dos produtos

- a) Modelos
- b) Preços
- c) Custos que envolvem o produto
- d) Qualidade do material
- e) Forma de comercialização
- f) Forma de distribuição
- g) Serviço prestado