

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

SAMUEL FANTIN BRUXEL

**PLANO DE NEGÓCIOS:
abertura de loja de móveis planejados no município de São Leopoldo**

**Porto Alegre
2018**

SAMUEL FANTIN BRUXEL

PLANO DE NEGÓCIOS:

abertura de loja de móveis planejados no município de São Leopoldo

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2018

SAMUEL FANTIN BRUXEL

PLANO DE NEGÓCIOS:

abertura de loja de móveis planejados no município de São Leopoldo

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2018

RESUMO

O Brasil é o país mais empreendedor do mundo. No país, são abertas cerca de quinhentas mil novas empresas por ano, predominadas pelas de micro e pequeno porte. Entretanto, devido principalmente à falta de planejamento, quase um quarto dessas empresas não sobrevivem por mais de dois anos. O plano de negócios surge, então, como uma ferramenta importante para auxiliar o empreendedor no planejamento de novos negócios. O presente trabalho visou a elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma nova loja de móveis planejados, no município de São Leopoldo, de uma marca já consolidada no mercado. Os conceitos de empreendedorismo, empreendedorismo no Brasil, plano de negócios e suas seções, foram revisados e ancoraram o desenvolvimento do estudo. Através do método de pesquisa exploratório, o plano de negócios foi construído abordando seções desde o mercado que o novo empreendimento está inserido, a descrição do mesmo, e planos de marketing, operacional e financeiro. Atendendo ao objetivo específico de verificar a viabilidade econômica da nova loja, pôde-se concluir, através de indicadores financeiros, que a empresa é viável, porém um significativo investimento inicial mostra-se necessário.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Planejamento Estratégico; Plano de Negócios; Móveis Planejados.

ABSTRACT

Brazil is the most entrepreneur country in the world. About five hundred thousand companies are established each year, which are consisted by small and microenterprises. However, mainly due to the lack of planning, almost a quarter of these companies do not survive for more than two years. Business plans then emerge as important tools to help entrepreneurs to plan new businesses. This work aim was to elaborate a business plan to open of a new customized furniture retail store, in São Leopoldo city. This is an established brand in the market. The concepts of entrepreneurship, entrepreneurship in Brazil, business plan and its sections have been reviewed, and anchored this study development. Through the exploratory research method, the business plan has been developed addressing sections such as the market in which the enterprise stands, the company's description, and marketing, operational and financial plans. Meeting the specific objective of verifying the economic viability of the new store, it was possible to conclude, through financial indicators, that the company is viable, but a significant initial investment is necessary.

Keywords: Entrepreneurship; Strategic Planning; Business Plan; Customized Furniture.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projeção de Faturamento Mensal.....	47
Gráfico 2 - Evolução Anual da Composição de Custos Projetados.....	50
Gráfico 3 - Ponto de Equilíbrio Financeiro.....	53
Gráfico 4 - Fluxo de Caixa Acumulado: Evolução Mensal.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição do Investimento Pré-Operacional	47
Tabela 2 - Folha de Pagamento	49
Tabela 3 - Balanço Patrimonial	51
Tabela 4 - Demonstrativo de Resultados	52
Tabela 5 - Demonstrativo de Fluxo de Caixa	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz SWOT	25
Figura 2 - Balanço Patrimonial	29
Figura 3 - Demonstração de resultados	29
Figura 4 - Fluxo de caixa	30
Figura 5 - O ponto de equilíbrio	31
Figura 6 - Cadeia produtiva de madeira e móveis planejados.....	36
Figura 7 - Localização Geográfica na Cidade de São Leopoldo	38
Figura 8 - Organograma Organizacional	43
Figura 9 - Fluxograma dos processos de venda, distribuição e montagem	44

LISTA DE ABREVIATURAS

3D - Três Dimensões

BCG - Boston Consulting Group

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MDF - Medium Density Fiberboard

MDP - Medium Density Particleboard

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PET - Politereftalato de Etileno

PIB - Produto Interno Bruto

PMR: Painel de Madeira Reconstituída

SBA - Small Business Administration

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TEA - Total Entrepreneurial Activity

TIR - Taxa Interna de Retorno

VPL - Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 JUSTIFICATIVA	14
3 OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 REFERENCIAL TEÓRICO	17
4.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR	17
4.2 O PLANO DE NEGÓCIOS	19
4.2.1 Definição do Plano de Negócios	21
4.2.2 Estrutura	21
4.3 O MERCADO	23
4.3.1 Análise do Setor	23
4.3.2 Análise da Concorrência	24
4.4 PLANO DE MARKETING	26
4.4.1 Produto	26
4.4.2 Preço	27
4.4.3 Praça	27
4.4.4 Promoção	28
4.5 PLANO OPERACIONAL	28
4.6 PLANO FINANCEIRO	28
5 MÉTODO	32
6 PLANO DE NEGÓCIOS	33
6.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	33
6.2 ANÁLISE DO SETOR.....	334
6.2.2 O Município de São Leopoldo	37
6.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	37
6.3.1 Diferenças entre as lojas de Móveis e as Marcenarias	40
6.4 PLANO DE MARKETING	40
6.4.1 Produto	41
6.4.2 Preço	42
6.4.3 Praça	42
6.4.4 Promoção	42

6.5 PLANO OPERACIONAL	43
6.5.1 Estrutura Organizacional.....	43
6.5.2 Processos e Atividades	44
6.5.3 Fornecedores.....	46
6.6 PLANO FINANCEIRO	46
6.6.1 Investimento Pré-Operacional.....	46
6.6.2 Projeção de Faturamento	47
6.6.3 Projeção de Custos	48
6.6.4 Balanço Patrimonial	50
6.6.5 Demonstrativo de Resultados.....	52
6.6.5.1 Ponto de Equilíbrio Financeiro	52
6.6.6 Demonstrativo de Fluxo de Caixa	53
6.6.6.1 Prazo de Retorno sobre o Investimento Inicial (<i>PAYBACK</i>).....	55
6.6.6.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	55
6.6.6.3 Valor Presente Líquido (VPL).....	56
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, um grande número de micro e pequenas empresas não resiste ao primeiro ano de funcionamento e fecha as portas. Segundo o estudo “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, 23,4% das empresas constituídas no país em 2012 não sobreviveram por mais de dois anos. A carga tributária brasileira, a falta de planejamento e de conhecimento de mercado, assim como a falta de robustez financeira para suportar o período de entrada e conquista de mercado, são os aspectos que mais influenciam nesta realidade (SEBRAE 2016). Porém, o país vem se recuperando lentamente de umas das suas maiores crises econômicas: Após recesso anual de 3,5% em 2015 e 2016, o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro fechou o ano de 2017 com crescimento de 1% (IBGE) e deve retornar ao patamar de 2014 em 2020 (AGÊNCIA DE NOTÍCIA, 2018).

Segundo uma pesquisa da GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2015), o Brasil é o país mais empreendedor do mundo: três em cada dez cidadãos de 18 a 64 anos tem uma empresa ou estão diretamente envolvidos com a implementação de uma. A pesquisa também aponta que são abertas, em média, quinhentas mil novas empresas por ano no país. É importante ressaltar que, além do Brasil ser um país evidentemente de empreendedores, a economia está baseada nas micro e pequenas empresas, pois de acordo com o SEBRAE (2009), 53,4% do PIB do comércio origina-se de micro e pequenas empresas. Cabe ressaltar, também, que este expressivo número de empreendedores é do tipo “empreendedores de necessidade”, o qual difere dos “de oportunidade”. O primeiro refere-se aos aventureiros na jornada empreendedora principalmente por falta de alternativas de receitas, seja por estar desempregado ou por não encontrar ofertas de alternativas de trabalho. O segundo, ao empreendedor visionário que sabe onde quer chegar, realiza um planejamento prévio para a abertura da empresa, tem conhecimento do crescimento que deseja atingir e visa à geração de lucros, empregos e riqueza. O empreendedor de oportunidade está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, e a correlação entre estes dois fatores é muito forte (GEM, 2000).

De acordo com Dornelas (2001), uma das principais forças motrizes do crescimento econômico é o empreendedorismo, pois este promove a criação de empregos que, conseqüentemente, fortalecem a economia. Segundo Ronstadt (1984), o empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza

é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provem valor para algum produto ou serviço, mas o valor deve de algum modo ser originado pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Ainda de acordo com Dornelas (2001), vários fatores - externos, ambientais, sociais e aptidões pessoais - e até mesmo a junção de todos esses fatores origina o processo de empreender. Tornar-se um empreendedor, segundo o autor, relaciona-se com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar ideias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados (DORNELAS, 2018).

Logo, vê-se a relevância de um estudo em profundidade sobre empreendedorismo, tendo em vista que a maioria dos negócios criados no país é concebida por pequenos empresários, que, frequentemente, não possuem conceitos de gestão de negócio, atuando de forma empírica e sem planejamento (DORNELAS, 2018). Isso reflete diretamente no índice de mortalidade dessas pequenas empresas que, historicamente, superavam os 50% nos primeiros anos de atividade.

Pesquisas realizadas anualmente pelo SEBRAE-SP revelam que entre os principais fatores de mortalidade das empresas nacionais está a falta de planejamento, seguida de deficiência de gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais. Portanto, questiona-se: como os empreendedores podem antecipar-se às armadilhas e garantir a eficiência do negócio? A resposta é, planejando! A partir dos dados expostos nos parágrafos acima, entende-se a importância de o empreendedor brasileiro usufruir de ferramentas que o auxiliem a suceder na sua atividade. Entre as principais ferramentas de planejamento empresarial, está o plano de negócios, que segundo Dornelas (2005) permite ao empreendedor entender e estabelecer diretrizes para seu negócio, gerenciar a empresa de forma mais eficaz e tomar decisões mais acertadas, entre outros. Chiavenato (2004) afirma que o plano de negócios não eliminará os possíveis erros, mas ajudará a enfrentá-los e a direcionar melhor os esforços realizados.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 219),

O plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor, no qual são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento.

O plano frequentemente promove uma integração de planos funcionais, como os de marketing e de finanças, por exemplo.

O presente trabalho visou a elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma nova loja de móveis planejados, no município de São Leopoldo, de uma marca já consolidada no mercado. A questão que este estudo se propõe a responder é: é economicamente viável abrir uma nova loja da empresa “MÓVEIS X” no município de São Leopoldo?

2 JUSTIFICATIVA

Diante das reflexões acima e a partir de conversas informais com os sócios da empresa “MÓVEIS X”, percebeu-se o interesse dos mesmos em expandir os negócios. Portanto, o presente trabalho tem como finalidade elaborar um plano de negócios para abertura de uma nova loja da empresa em São Leopoldo (ADHB, 2018a). O interesse na cidade surgiu a partir do fato que a marca ainda não possui lojas no local, além de ter indicadores econômicos próximos aos do município de Novo Hamburgo, onde a empresa já possui filial com um desempenho satisfatório, segundo os sócios. (ADHB, 2018b).

Este projeto aprofundará os principais tópicos de um plano de negócios com base na literatura acadêmica, através da elaboração de um planejamento de marketing, operacional e financeiro. Devido ao fato do plano de negócios ser um conjunto de informações sobre o futuro empreendimento, ele auxiliará na análise de viabilidade econômica do projeto e dos seus principais riscos. Desta forma, a elaboração de um plano de negócios para abertura de loja de móveis planejados no município de São Leopoldo justifica-se para auxiliar os sócios da “MÓVEIS X” no processo de tomada de decisão, assim como beneficiar todos empreendedores que tenham interesse em desempenhar suas funções neste ramo. Demais *players* do mercado de móveis planejados também poderão desfrutar deste trabalho, uma vez que traz à luz os principais conceitos de um plano de negócios voltado para esta área de atuação.

Por fim, destaca-se também o grande interesse do autor em empreender e a oportunidade de desenvolver o projeto no meio acadêmico antes de levá-lo à prática. Para Dolabela (2008), o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. Segundo o autor, o empreendedor necessita não somente dominar as técnicas e ferramentas para administrar uma empresa com maestria, mas também ter o “algo mais”, é preciso sonhar e buscar profundamente a realização do seu sonho. O que faz um empreendedor é um conjunto de comportamentos e atitudes que o predispõe a ser criativo, identificar oportunidades e saber o que fazer quando achar as oportunidades. O empreendedor nunca para de aprender, criar e se reinventar. Assim, justifica-se na forma mais plena, pois abrange um dos principais objetivos do curso de graduação em Administração, no preparo do profissional para o mercado de trabalho, envolvendo o ambiente acadêmico com a realidade empresarial,

entrelaçando a prática com a teoria, gerando dados que podem vir a dar respaldo a estudos da evolução e crescimento das empresas.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Elaboração de um plano de negócios para abertura de uma loja de móveis planejados da empresa “MÓVEIS X” em São Leopoldo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Desenvolver um plano de Marketing;
- b) Desenvolver um plano Financeiro;
- c) Desenvolver um plano Operacional;
- d) Verificar a viabilidade econômica do empreendimento.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho, será abordada a revisão teórica acerca do tema proposto. Serão referenciados autores importantes que contribuíram para o conhecimento nas áreas cujo entendimento se faz necessário para a consecução do objetivo geral e dos objetivos específicos deste trabalho.

4.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

Diversos autores tratam do conceito de “empreendedor”: Schumpeter (1949) define o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Já o autor Hisrich (1986), busca na origem francesa da palavra “empreendedor” a definição de que se trata “daquele o qual assume riscos e começa algo novo”.

Segundo Dornelas (2018), os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, deixando um legado. O autor reforça que, devido à revolução que estes causam globalmente, “seu comportamento e o processo empreendedor devem ser estudados e entendidos”. (DORNELAS, 2018, p.8).

Dornelas (2018, p.13) cita que o “empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando empregos e prosperidade”. O tema tem sido bastante difundido no Brasil nos últimos anos, intensificando-se principalmente no final da década de 1990 e consolidando-se relevante no país a partir do ano 2000. Segundo dados publicados pelo SEBRAE e DIEESE em 2012, no período de 2000 a 2008 o número de micro e pequenas empresas no Brasil aumentou de 4,1 milhões para 5,7 milhões, número que atualmente já ultrapassa a marca de 10 milhões. (DORNELAS, 2018).

O relatório “Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020”, também publicado pelo SEBRAE, contém dados que reiteram a importância das micro e pequenas empresas para a economia nacional. Podemos destacar que elas representam 98% de todas as empresas do país, contribuem para 21% do Produto

Interno Bruto (PIB) e geram mais da metade (52%) de todos os empregos de carteira assinada. (FÓRUM MPE/MDIC, 2010).

Todavia, Dornelas (2018) destaca que grande parte das micro e pequenas empresas são concebidas por pequenos empresários, que, nem sempre, possuem conceitos de gestão de negócios e atuam geralmente de forma empírica e sem planejamento. Isso está refletido diretamente no índice de mortalidade destes negócios que, historicamente, superavam os 50% nos primeiros anos de atividade.

Em 1997, um grupo de pesquisadores passou a organizar o projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico.

Após a leitura do resultado do primeiro relatório executivo do GEM, em 2000, o Brasil ganhou destaque na área do empreendedorismo, pois o país foi citado como o que possuía a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: um em cada oito adultos. Porém, ainda segundo o GEM (2000), a criação de empresas por si só não leva ao desenvolvimento econômico, a não ser que esses negócios foquem em oportunidades no mercado. Este argumento passou a ficar claro a partir do estudo anual do GEM, do qual se originaram duas definições de empreendedorismo.

- 1) “Empreendedorismo de oportunidade”, em que o empreendedor visionário sabe onde quer chegar, realiza um planejamento prévio para a abertura da empresa, tem conhecimento do crescimento que deseja atingir e visa à geração de lucros, empregos e riqueza. O empreendedor de oportunidade está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, e a correlação entre estes dois fatores é muito forte (GEM, 2000).
- 2) “Empreendedorismo de necessidade”, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora principalmente por falta de alternativas de receitas, seja por estar desempregado ou por não encontrar ofertas de alternativas de trabalho. Neste caso, esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e prévia, e muitos fracassam bastante rápido. O impacto no desenvolvimento econômico é nulo e prejudica as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios. Esse tipo de empreendedorismo é mais comum nos países em desenvolvimento, como o Brasil, e também influencia no índice de Atividade Empreendedora Total desses países, índice criado pelo GEM para apurar o número de

negócios em fase inicial de desenvolvimento (até 42 meses) (GEM, 2000). Apenas para fins de conhecimento, no Brasil, a TEA de 2016 foi de 19,6%, o que é o equivalente a 26 milhões de brasileiros à frente de atividades empreendedoras em fase inicial naquele ano.

Assim, conclui-se que não basta o país estar bem colocado no estudo do GEM; precisa buscar a otimização do seu empreendedorismo de oportunidade. No Brasil, até 2002, o índice de empreendedorismo de oportunidade era inferior ao de empreendedorismo de necessidade, mas, nos últimos anos, tem-se percebido uma melhora e até uma reversão dessa tendência, o que é positivo para o país devido aos impactos satisfatórios deste.

4.2 O PLANO DE NEGÓCIOS

Uma pesquisa do SBA (*Small Business Administration*) aponta que 98% dos fracassos de empresas americanas em estágio de desenvolvimento e com grande potencial de crescimento podem ser agrupados e resumidos em uma única conclusão: falha ou falta de planejamento adequado do negócio. Logo, é imprescindível que empreendedores saibam planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa. Um dos principais instrumentos utilizados pelos empreendedores é o plano de negócios, que provém uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa. (DORNELAS, 2018).

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão, e não só pode como deve ser usado por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. Esta ferramenta se aplica tanto ao lançamento de novos empreendimentos quanto ao planejamento de empresas maduras, que não estão em fase inicial. (DORNELAS, 2018).

Os pesquisadores Pinson & Jinnett (1996) definiram os seguintes fatores como essenciais de planejamento aos empreendedores:

- 1) Para todas as empresas se faz necessário um planejamento do negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos e clientes;
- 2) Toda entidade provedora de recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio;

3) Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria deles é composta por micro e pequenos empresários que não tem conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio e projeções de faturamento, para citar alguns. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

O pesquisador Sahlman (1997) contribuiu para o desenvolvimento do campo ao constatar que: “o plano de negócios [...] é uma ferramenta dinâmica que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”. Para os casos em que as empresas já estão em funcionamento, o plano deve mostrar, além de onde a empresa quer chegar, em que ponto ela está no momento, apresentando valores dos atuais indicadores de desempenho.

A demonstração da viabilidade de se atingir uma situação futura é um dos principais produtos do plano de negócios, e é primordial que o documento possa mostrar como a empresa pretende chegar lá). O plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios, de acordo com uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da *Harvard Business School*, nos Estados Unidos (DORNELAS, 2018).

O plano de negócios possibilita (DORNELAS, 2018):

- Entender e estabelecer as diretrizes do negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- O financiamento e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, incubadoras e investidores, por exemplo.
- A identificação de oportunidades e de transformá-las em diferencial competitivo.
- O estabelecimento de uma comunicação eficaz, tanto interna como externamente.

Por fim, o plano de negócios pode ser elaborado para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios, como testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e da estratégia, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão (DORNELAS, 2018).

4.2.1 Definição do Plano de Negócios

O plano de negócios é um “documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa” (DORNELAS, 2018).

Segundo Bangs (1998), alguns aspectos são chave em qualquer plano de negócios, sendo estes resumidos pelas seguintes questões:

- 1) Em que negócio você está?;
- 2) O que você (realmente) vende?;
- 3) Qual é o seu mercado-alvo?.

4.2.2 Estrutura

Afim de facilitar o entendimento, as seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas, e sempre possuem um objetivo específico. Apesar da estrutura frequentemente semelhante, não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, dado que cada negócio tem particularidades e semelhanças, mas qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio (DORNELAS, 2018).

As seções do plano são organizadas com o objetivo de manter uma sequência lógica, buscando permitir a qualquer leitor do documento entender como a empresa é organizada, quais são os seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e a sua situação financeira (DORNELAS, 2018).

Está exposto a seguir uma estrutura de plano de negócios padrão, levando em consideração as estruturas propostas por Dornelas (2018) e Hisrich:

- a) *Capa*: tem sua importância principalmente por ser a primeira parte a ser visualizada no plano. Deve ser feita de maneira enxuta e apenas com as informações pertinentes;
- b) *Sumário*: contém o título de cada seção do plano de negócios e a respectiva página, bem como os principais assuntos de cada seção. Esta organização visual auxilia o leitor a encontrar rapidamente o que está buscando;
- c) *Sumário executivo*: principal seção, pois fará o leitor decidir se continuará a ler o documento. É primordial que esta seção seja escrita com muita atenção

e revisada inúmera vezes. Incluir uma síntese das principais informações que constam do plano de negócios também é essencial. A redação deve ser dirigida ao público-alvo do plano e explicitar quais os seus objetivos em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos). Como depende de todas as outras seções para ser elaborada, deve ser a última seção a ser escrita;

- d) *Descrição da empresa*: descreve-se, entre outros, o histórico da empresa, crescimento, faturamento, razão social, impostos, estrutura organizacional e jurídica, localização, parcerias, certificações e serviços terceirizados;
- e) *Produtos e serviços*: detalha, entre outros, como é a sua produção, os recursos necessários para sua elaboração, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos e os principais clientes atuais. Se uma pesquisa de satisfação dos clientes estiver disponível, pode ser incluída nesta seção. Esta análise dos clientes permite uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, assim como possibilita guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção;
- f) *Análise de mercado*: deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor de seu produto ou serviço. Uma maneira de fazer isso é através das pesquisas de mercado, pois abordam como está segmentado o mercado, seu crescimento, características do consumidor, sua localização, a existência de sazonalidade e ações para esse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e dados sobre os principais concorrentes;
- g) *Estratégia de marketing*: deve mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar clientes, mantendo o interesse deles e ainda assim aumentando a demanda. Deve definir os métodos de comercialização, os diferenciais do produto/serviço para o cliente, a política de preços, os principais clientes, os canais de distribuição e as estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas;
- h) *Plano operacional*: apresenta as ações planejadas para o sistema produtivo e o processo de produção da empresa. O impacto das ações é indicado em cada um de seus parâmetros de avaliação de produção. Informações operacionais atuais e previstas de *lead time* do produto ou serviço, percentual

de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço;

- i) *Plano financeiro*: deve apresentar em números as ações planejadas para a empresa, por meio de projeções futuras de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise de ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, previsão de faturamento, previsão de margem, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), para não citar outros;
- j) *Anexos*: contém informações adicionais, relevantes para o melhor entendimento do plano. Dito isso, não se trabalha com um limite de páginas, por exemplo. A única informação que é primordial é a relação dos *curricula vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Podem-se anexar fotos de produtos, plantas de localização, resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, catálogos estatutos, contrato social da empresa e planilhas financeiras detalhadas.

4.3 O MERCADO

A análise do mercado em que o negócio está inserido é fundamental para permitir a descrição dos fatores críticos para o planejamento estratégico do empreendimento. Dornelas (2018) esclarece que o setor, o tamanho do mercado e seu potencial futuro, a existência de segmentos específicos, os concorrentes diretos e indiretos, as tendências ambientais do negócio, como oportunidades e ameaças do negócio, entre outros, devem ser analisadas. Neste estudo, optou-se pela seguinte segregação em análise do setor e análise da concorrência.

4.3.1 Análise do Setor

Esta análise deve identificar as tendências do ambiente, descrever a indústria e seu histórico, projeções para o mercado, tendências, perfil dos consumidores, perfil dos principais competidores, seus 4 Ps, *market share*, os competidores no futuro (DORNELAS, 2006).

A análise setorial é uma análise macro, que deve abordar quais fatores estão influenciando as projeções de mercado, qual o motivo para o mercado ser promissor, qual o tamanho do mercado em termos de faturamento, clientes, competidores, quais as oportunidades e riscos do mercado. (DORNELAS, 2006).

4.3.2 Análise da Concorrência

Nesta seção, os possíveis concorrentes (diretos e indiretos) do empreendimento são comparados. Dornelas (2018) afirma que devem ser avaliados atributos da empresa, tendo como referência os seus competidores mais relevantes, e assim comparar: diferenciais dos produtos e serviços, benefícios dos produtos e serviços ao cliente, participação no mercado e sua fatia em vendas, qualidade dos produtos e serviços, preço, local de venda, capacidade de absorção da demanda, garantias, organização interna do empreendimento, estratégia de cada competidor, diferenças em termos de tecnologia, flexibilização, vantagens competitivas, pontos forte e fracos.

O principal objetivo da comparação com os competidores é, a partir de todos os dados levantados, conseguir identificar os pontos fracos dos demais *players* do mercado e, assim, explorar alternativas para destacar-se. (DORNELAS, 2018).

Previamente à elaboração de metas e objetivos organizacionais, Dornelas enfatiza que é necessário fazer-se uma análise tanto interna como externa da organização, e para tal recomenda a utilização da análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). (DORNELAS, 2018).

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Kotler (1997).

A matriz SWOT, figura 1, consolida em quatro partes os fatores mais críticos que afetam diretamente a empresa em questão (DORNELAS, 2018). Para a elaboração do mesmo, o autor recomenda primeiramente realizar uma análise externa à organização, enumerando oportunidades e ameaças levando em consideração cenários tecnológicos, econômicos e culturais. Com relação à análise interna, Kotler (1997) propõe um “*checklist* para análise de desempenho de forças e fraquezas”. Através deste *checklist*, o empreendedor classifica aspectos internos à organização de marketing, finanças, produção e organização, tanto com relação ao desempenho da sua empresa como do grau de importância que este aspecto representa.

Com a matriz SWOT definida, a empresa consegue definir seus objetivos e metas com mais precisão. Segundo Tiffany e Peterson (1999), objetivos são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar e metas são as etapas necessárias para alcançar os objetivos.

4.4 PLANO DE MARKETING

Dornelas (2001) destaca que o plano de marketing desempenha um papel fundamental na aplicação prática do plano de negócios. As estratégias desenvolvidas nesta etapa do plano de negócios auxiliam na definição das ações necessárias para suceder o produto ou serviço no mercado.

Westwood apud Dolabela (2008, p.139):

O Plano de Marketing é um planejamento do marketing mix (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa - mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá.

Segundo Dolabela (2008), os objetivos de marketing que definirão as ações do plano de marketing devem ser definidos. As estratégias de marketing são desempenhadas através do mix de marketing, também conhecido por “4 P’s”: produto, preço, praça e promoção.

4.4.1 Produto

Produto é tudo aquilo que se torna objeto de troca entre indivíduos ou organizações e deve ser visto pela organização além da sua própria percepção, percebendo o produto através da visão do consumidor. (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999).

Dornelas (2018) afirma que nesta etapa do plano de negócios é preciso definir de forma objetiva quais serão os produtos e serviços que a empresa oferecerá, destacando-se os seguintes atributos:

- a) Benefícios e diferenciais: quais os benefícios dos meus produtos e serviços, por quê são especiais;
- b) Utilidade e apelo: qual a finalidade do produto e do serviço, para que servem, qual demanda procuram atender;
- c) Tecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), patentes: existe algum tipo de inovação no produto ou serviço ofertado? Domino a tecnologia utilizada? Tenho patentes?;

- d) Ciclo de vida: qual o estágio de vida os produtos e serviços se enquadram. O autor recomenda a matriz BCG (*Boston Consulting Group*) para analisar o portfólio de produtos.

4.4.2 Preço

Kotler e Keller (2006) definem preço como a quantia em dinheiro cobrada por um produto ou serviço, ou seja, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar determinado produto ou serviço. Ainda segundo os autores, o preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, visto que os demais produzem custos. Também é bastante flexível, pois pode ser modificado com rapidez.

A estratégia de preços que a empresa adota para um produto ou uma família de produtos interfere diretamente na imagem do produto no mercado e no segmento que irá consumi-lo. (DORNELAS, 2018). Kotler (1997) sugere algumas etapas para o estabelecimento de uma política de preços: seleção do objetivo de preço, determinação da demanda, estimativa dos custos, análise dos preços e ofertas dos concorrentes, seleção de um método de determinação de preço e, por fim, a seleção do preço final.

4.4.3 Praça

A praça, ou também referenciada como canal de distribuição, é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial. (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Dornelas (2018), a empresa pode utilizar de venda direta, onde o vendedor e o consumidor interagem pessoalmente, ou utilizar de venda indireta, em que não há contato pessoal entre os vendedores e consumidores. Entre estes dois extremos, existem uma séria de formas intermediárias possíveis de utilização, como a internet, por exemplo.

4.4.4 Promoção

Kotler (1997) define promoção como o conjunto de ações sobre produtos e serviços à fim de estimular a sua comercialização ou divulgação.

Dornelas (2018) afirma que três fatores devem ser considerados no plano de promoção: o pessoal envolvido, a propaganda e as promoções propriamente ditas. A quantidade de pessoas e qualificações necessárias dependerão da praça escolhida, onde a empresa necessitará de um maior efetivo de vendas caso escolha por venda direta, por exemplo. A propaganda poderá ser feita por diversos veículos de comunicação, e a escolha deles deverá considerar principalmente o público-alvo a ser atingido. As promoções resumem-se em oferecer uma vantagem adicional ao cliente, que ajudam a estimular as vendas, e podem auxiliar a empresa no lançamento de um novo produto ou serviço, estimular a repetição de compra e se desfazer de estoques antigos.

4.5 PLANO OPERACIONAL

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), todo plano de negócios deve conter um plano operacional. Esta seção vai além do processo produtivo, e descreve o fluxo de bens e serviços da produção até o cliente.

Para uma empresa manufatureira, o plano operacional poderá incluir informações de estoque de produtos acabados, logística, procedimentos de controle de estoque e pós-vendas. Já, para uma organização de prestação de serviços, esta seção poderá ser utilizada para explicar as etapas cronológicas de uma transação bem-sucedida e detalhar os fatores críticos de sucesso, como a tecnologia, por exemplo.

4.6 PLANO FINANCEIRO

A seção financeira do plano de negócios deve refletir em números tudo o que foi descrito anteriormente no documento, sendo então uma consequência dos objetivos e metas do negócio. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las, se necessário. (DORNELAS, 2018)

Esta seção tem como principal objetivo apresentar os demonstrativos financeiros do plano de negócios (DORNELAS, 2018). Entre os principais demonstrativos estão:

- a) *Balanço patrimonial*: Segundo Dornelas (2018), o balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em determinado momento e é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido.

Figura 2 - Balanço Patrimonial

Ativo	Passivo Exigível
Bens Direitos (a receber)	Obrigações
	Patrimônio Líquido
	Capital Próprio
Ativo Total	Passivo Total

Fonte: Prates (2017).

- b) *Demonstração de resultados*: A demonstração de resultados é, de forma simplificada, uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período (DORNELAS, 2018).

Figura 3 - Demonstração de resultados

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
Receita Bruta
(-) Impostos Incidentes sobre a venda
(=) Receita Líquida
(-) Custo das Mercadorias Vendidas - CMV
(=) LUCRO BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS
(-) Despesas com Vendas
(-) Despesas Financeiras
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Gerais e Administrativas
(=) Lucro/Prejuízo Operacional

Fonte: Sardagna (2018).

c) *Fluxo de caixa*: Segundo Dornelas (2018), o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Este método organiza as informações de entrada e saída de caixa, tanto para períodos passados como para períodos futuros projetados.

Figura 4 - Fluxo de caixa

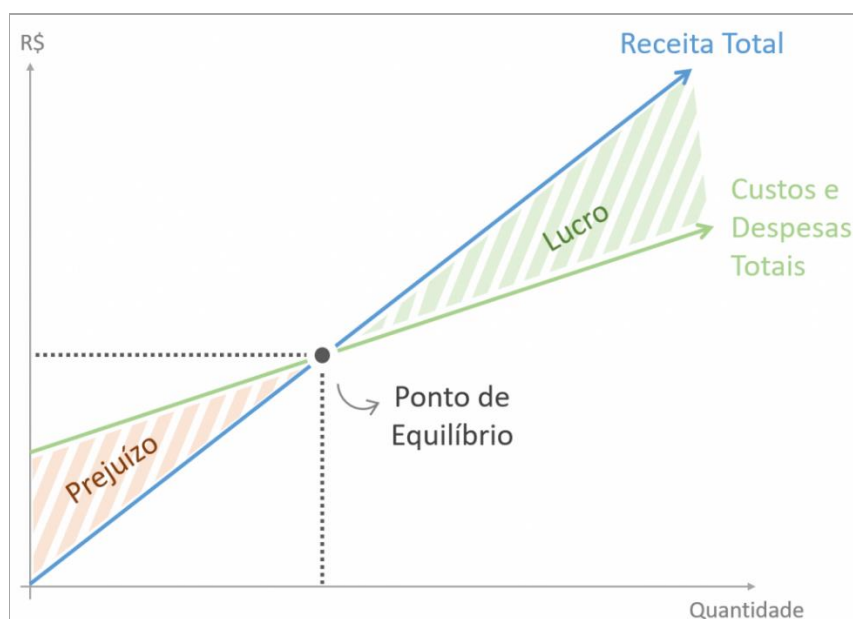
	1	2	3	4	5	6
ENTRADAS						
Contas a receber-vendas realizadas						
Outros recebimentos						
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS						
Fornecedores						
Folha de pagamento						
INSS a recolher						
Outros pagamentos						
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS						
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Barcelos (2017)

Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcional, podendo destacar os métodos a seguir (DORNELAS, 2018).

a) Ponto de equilíbrio: no ponto de equilíbrio, não há lucro nem prejuízo (DORNELAS, 2018). O autor detalha que é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.

Figura 5 - O ponto de equilíbrio



Fonte: wizfee (2017).

Payback: Utiliza o método do fluxo de caixa para aferir o tempo necessário para a recuperação do capital investido. Em um fluxo de caixa acumulado, é o ponto em que a linha de caixa cruza o eixo horizontal do caixa (DORNELAS, 2018). Entretanto, Longenecker, Moore e Petty (1997) citam que este indicador não considera aspectos importantes, como o valor do dinheiro no tempo e os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*;

b) *Taxa Interna de Retorno (TIR)*: É um indicador de rentabilidade, que segundo Hartman e Schafrick (2004), quando único, a TIR define o retorno sobre o investimento (p.139). Dornelas (2018) explica que para calcular a taxa interna de retorno, deve-se descobrir qual a taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual a zero. O autor ainda reforça a importância da presença deste índice no plano de negócios, comentando que junto com o valor presente líquido e o *payback*, é um dos primeiros pontos a ser avaliado pelos investidores;

c) *Valor Presente Líquido (VPL)*: É uma estimativa do valor atual para futuros fluxos de caixa gerados pelo negócio em questão (DORNELAS, 2018). Para calculá-lo, descontam-se os futuros fluxos de caixa livres de impostos para o seu valor presente utilizando uma taxa de desconto pré-definida.

5 MÉTODO

Dado que o presente trabalho trata da elaboração de um plano de negócios, optou-se por utilizar o método de pesquisa exploratório, que segundo Gil (1999), serve para proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Ainda, Yin (2010) afirma que esse método é útil quando se exige um conhecimento maior sobre determinado tema, uma vez que tais informações podem ser fundamentais para a explanação das proposições em estudo.

Consultas ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) esclareceram questões referentes ao fracasso de grande parte de micro e pequenas empresas em seus primeiros anos de atuação, e a análise dos dados fornecidos por empresas de consultoria como a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) foram de grande importância, pois discutiram sobre aspectos do empreendedor de sucesso e como o Brasil está situado internacionalmente.

Dornelas (2018) foi amplamente referenciado pelo seu livro “Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios”, onde o autor, através de uma linguagem simples e prática, aborda desde conceitos de empreendedorismo e o empreendedor, passando pela importância e estruturação de um bom plano de negócios e até servindo como um manual de instruções na confecção de um.

Devido à experiência de dois anos do autor trabalhando no setor moveleiro, optou-se por complementar o referencial com informações de fonte primária. Foram realizadas duas entrevistas com profissionais de arquitetura, os quais foram escolhidos devido a serem referência no mercado de arquitetura de interiores. Os arquitetos Luciano A. G. e Felipe F., foram convidados a compartilhar, por telefone, informações sobre este setor. As conversas foram realizadas no mês de agosto de 2018 e as informações coletadas foram utilizadas no desenvolvimento do plano de negócios. Especificamente nas seções de análise do setor e de análise da concorrência.

Por fim, consultou-se também, a “Pesquisa de Satisfação 2017”, pesquisa da realizada pela própria marca de móveis planejados. Foram questionados os clientes da marca e os resultados trazem dados sobre o perfil e sobre o processo de decisão de compra do consumidor de móveis planejados. Estes dados também serviram como base para o desenvolvimento da seção de análise do setor e da concorrência.

6 PLANO DE NEGÓCIOS

Visto que o presente trabalho trata de um estudo de expansão de uma rede de lojas de móveis planejados já consolidada no mercado, o plano de negócios apresentado a seguir utiliza uma estrutura simplificada, adaptada aos objetivos dos sócios de abordar os elementos-chave que influenciam na análise de viabilidade econômica do novo empreendimento.

6.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A “MÓVEIS X” São Leopoldo será uma loja de móveis planejados residenciais de alto padrão que oferecerá soluções personalizadas de ambientes como cozinhas, salas de estar e jantar, dormitórios, banheiros entre outros. A nova loja estará bem localizada na região central de São Leopoldo em um ponto comercial alugado e contará com *show room* moderno de múltiplos ambientes, atendimento especializado de consultores projetistas capacitados e salas de atendimento exclusivas.

A “MÓVEIS X” São Leopoldo é mais uma loja exclusiva da rede que já conta com mais de 300 outras no Brasil e no exterior. Sua marca é amplamente reconhecida no mercado de móveis planejados de alto padrão, com casa matriz e sede produtiva em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, um dos maiores da América Latina.

A nova loja tem como público alvo residentes ou futuros residentes de São Leopoldo e região com alto poder aquisitivo. O portfólio de produtos é composto por mais de 100 padrões de acabamentos, em baixa pressão, alta pressão, lâmina natural de madeira, vidro, acrílico, PET, pintura acetinada e alto brilho. Todos os produtos permitem múltiplas composições com flexibilidade de altura, largura e profundidade, para modulação de acordo com a necessidade do projeto. Este portfólio é atualizado anualmente pela casa matriz levando em considerações as últimas tendências do mercado internacional. Este será exposto fisicamente no *show room* da nova loja e integralmente de forma digital através de softwares de projetos de ambientes de três dimensões.

Após conhecer e se interessar pelo produto da “MÓVEIS X”, o cliente poderá solicitar um projeto para a sua nova moradia, já construída ou não, ou ainda um projeto para reforma de sua moradia atual. O atendimento será realizado por vendedores projetistas da loja, que a partir das medidas reais dos ambientes do cliente realizam

os projetos em um software de computador que exibe como o ambiente ficará após a montagem dos móveis.

6.2 ANÁLISE DO SETOR

O setor moveleiro tem grande participação econômica mundial e nacional. Este setor produziu 482 bilhões de dólares em 2015, liderados principalmente por China, União Europeia e Estados Unidos. O Brasil aparece entre os 5 maiores países produtores de móveis, com mais de 15 milhões de dólares produzidos em 2015 e emprega mais de 258 mil pessoas no país. (BRAINER, 2018).

A produção de móveis é um dos setores tradicionais da Indústria de Transformação e caracteriza-se pela presença predominante de micro e pequenos estabelecimentos, localizados de forma dispersa. Isso ocorre basicamente porque a tecnologia é relativamente difundida e os recursos para o investimento inicial não são elevados.

De acordo com o artigo “Setor moveleiro brasileiro e gaúcho: características, configuração e perspectiva”, o setor moveleiro está segmentado pela finalidade e material predominante do móvel, e é classificado pela sua linha de confecção. (SPEROTTO, 2018).

A finalidade do móvel prevê três modalidades: residencial, comercial e institucional. A modalidade residencial compreende móveis para casas e apartamentos para ambientes de cozinha, dormitórios, banheiros, salas de estar e jantar, entre outros. Os móveis para a modalidade comercial são principalmente áreas de trabalho (*workstations*) para escritórios e mobílias para lojas de varejo. Por fim, móveis com a finalidade institucional são: mobiliário escolar, hospitalar e de lazer.

Os materiais utilizados na confecção são usualmente a madeira maciça, as chapas e painéis de madeira, o metal - aço, ferro, alumínio -, o plástico e as fibras naturais. Os móveis mais populares são os com predominância de madeira em que os materiais mais empregados são os painéis (conhecidos também como chapas) de madeira, os laminados e os serrados, todos elaborados através de um processo mecânico aplicado à madeira maciça. Atualmente, boa parte dessa madeira já é proveniente de florestas plantadas e destina-se a produção de painéis de madeira reconstituída (PMR). Os principais painéis de madeira reconstituída disponíveis no

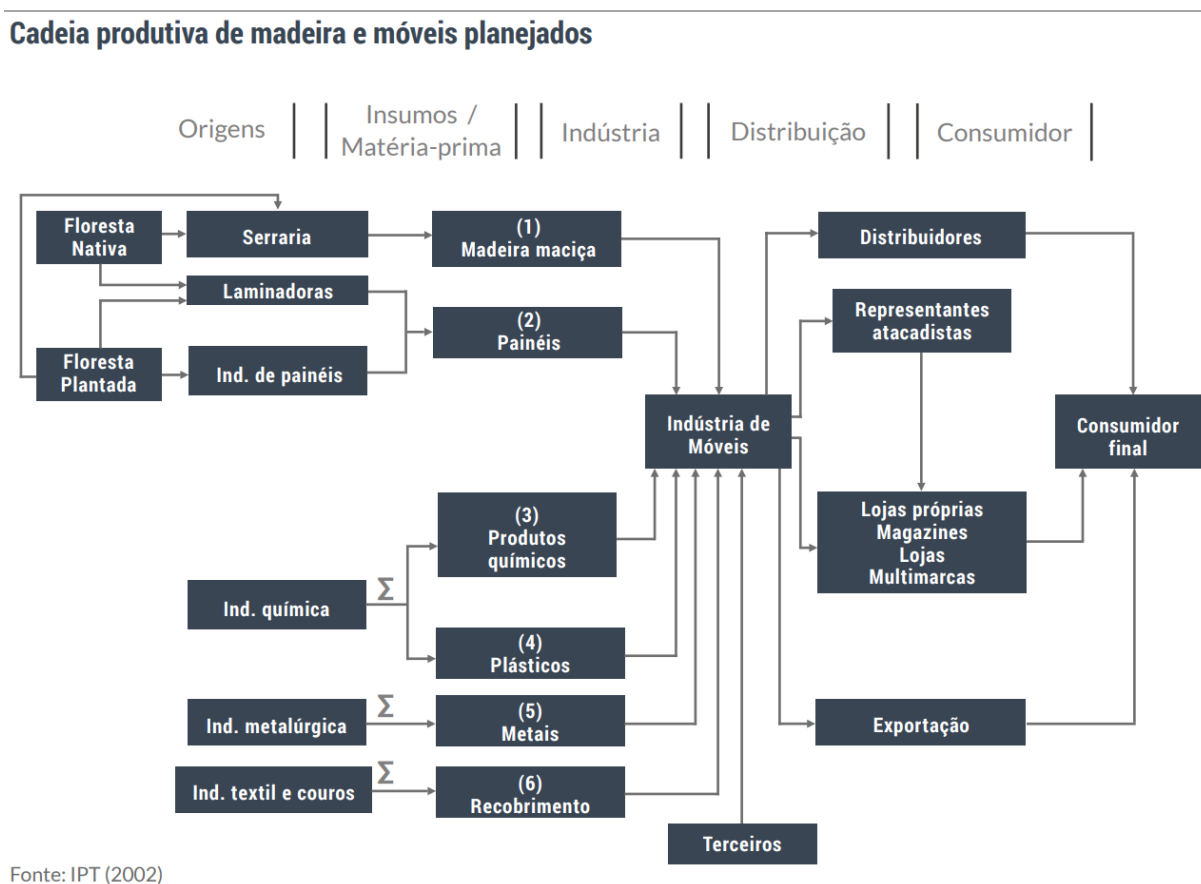
mercado são as chapas de fibra de madeira (chapa dura ou *hardboard*), o *medium density fiberboard* (MDF) e o *medium density particleboard* (MDP).

Os móveis são classificados em quatro linhas de confecção: seriados, modulados, planejados e sob desenho. Os seriados, ou padronizados, são aqueles que não permitem a interferência dos consumidores. Nesse grupo são ofertados móveis retilíneos, fabricados principalmente por empresas de médio e grande porte, que contam com uma rede bem articulada de atacadistas e distribuidores. Os modulados se assemelham aos seriados, entretanto, possibilitam uma melhor adaptação ao espaço do consumidor. Os móveis planejados, objeto deste plano de negócios, possuem características semelhantes aos móveis modulados, porém sujeitos a uma maior interferência por parte do consumidor, que vai desde adaptações de tamanho e ajustes de algumas peças, como prateleiras e gavetas, até a escolha de padrões de acabamento (lâminas, puxadores, metais e cores). Por fim, os móveis sob desenho, também conhecidos como sob medida, são criados a partir de um projeto exclusivo, com a total influência do consumidor.

A demanda de móveis é composta por nichos de mercado, varia positivamente com a renda e sua elasticidade-renda é sensível às mudanças conjunturais da economia (SPEROTTO, 2018). Elementos como estilo de vida, características culturais, recursos em marketing e propaganda e facilidade de acesso ao crédito são aspectos que interferem na disposição das pessoas a comprar móveis.

Na cadeia produtiva moveleira estão presentes as indústrias fornecedoras de insumos, como a madeireira, têxtil, química e de maquinários, e também setores de serviços especializados como os de design, pesquisa e desenvolvimento (P&D), transporte e montagem, e de distribuição para os mercados interno e externo (SPEROTTO, 2016). Na figura abaixo pode-se observar uma ilustração da cadeia produtiva da madeira e de móveis planejados:

Figura 6 - Cadeia produtiva de madeira e móveis planejados



Fonte: IPT (2002).

Para a maior parte das empresas do setor, a inovação tecnológica está inserida nos materiais utilizados, nos bens de capital e nos serviços especializados. O desenvolvimento e o aprimoramento de materiais, funcionalidades e estética são diferenciais importantes para gerar vantagens competitivas para a indústria moveleira. Contudo, ao se examinar os segmentos moveleiros em particular, constata-se que o padrão tecnológico se difere. Na fabricação de móveis retilíneos, seriados ou planejados, por exemplo, verifica-se um maior grau de atualização tecnológica, enquanto na produção de móveis de madeira maciça observa-se uma grande heterogeneidade tecnológica, em que convivem maquinários antiquados com modernos. (SPEROTTO, 2018).

6.1.2 O Município de São Leopoldo

São Leopoldo é um município da região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que tem limites geográficos com os municípios de Novo Hamburgo e Sapucaia do Sul. De acordo com os dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010, a cidade possui 214 mil habitantes, salário médio mensal de 3 salários mínimos dos trabalhadores formais e produto interno bruto (PIB) de 30 mil reais por habitante.

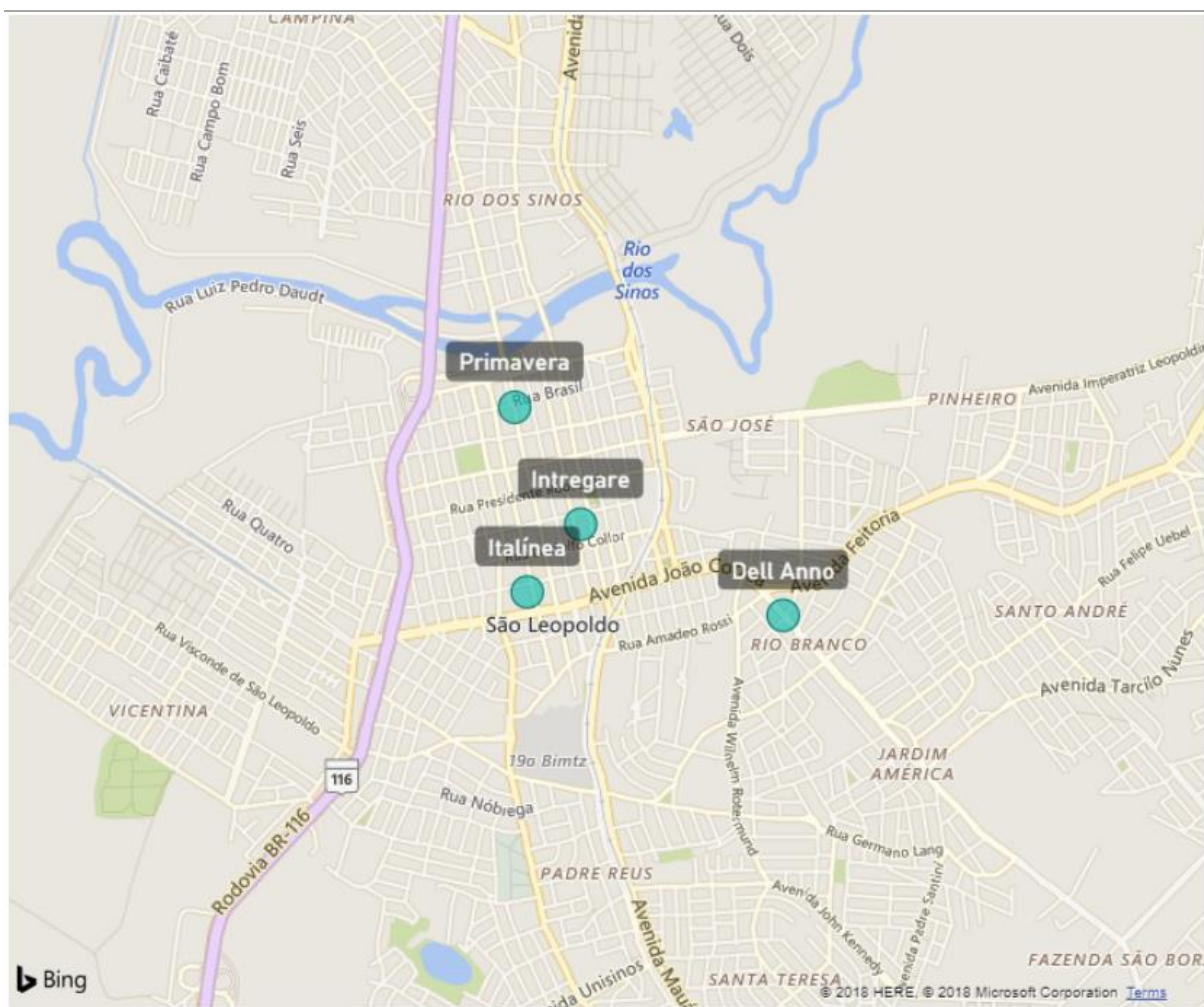
Ainda de acordo com o IBGE, o município de Novo Hamburgo, onde os sócios da “MÓVEIS X” já possuem uma loja estabelecida, possui 239 mil pessoas, salário médio mensal de 2,4 salários mínimos dos trabalhadores formais e produto interno bruto (PIB) de 32 mil reais por habitante.

Levando em consideração os dados acima expostos, pode-se inferir que São Leopoldo possui indicadores demográficos e econômicos similares à Novo Hamburgo, que passa a se mostrar um mercado em potencial a ser estudado.

6.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A identificação da concorrência limitou-se ao município de São Leopoldo e às lojas de móveis com predominância de madeira na sua composição, que seriam os principais concorrentes da “MÓVEIS X”.

Através de entrevistas realizadas com profissionais de arquitetura que são referência no mercado de móveis planejados, e, da “Pesquisa de Satisfação 2017” da própria marca, foi possível levantar dados sobre o perfil e processo de decisão de compra do consumidor de móveis planejados. Estas fontes foram utilizadas para construção da Figura 7 e do Quadro 1. Observou-se quatro concorrentes relevantes, que estão representados na figura abaixo conforme sua localização geográfica na cidade de São Leopoldo.

Figura 7 - Localização Geográfica na Cidade de São Leopoldo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

No quadro abaixo os concorrentes estão descritos conforme suas estratégias de produtos e serviços, estratégia de preços, estratégias de distribuição, estratégias de promoção e destaques positivos e negativos.

Quadro 1 - Concorrentes estão descritos conforme suas estratégias

Concorrente	Primavera	Intregare	Italínea	Dell Anno
Linha de Confeção	Seriados	Sob desenho	Planejados	Planejados
Estratégia de produtos ou serviços	Oferece ambientes completos e também móveis avulsos.	Propõe móveis sob medida com alta flexibilidade e preços acessíveis no estilo de marcenaria. Estrutura enxuta.	Projetos de móveis modulares de qualidade.	Projetos de móveis modulares de qualidade e de alto padrão.
Estratégia de preços	Preços médios em relação à concorrência	Preços baixos em relação à concorrência e oferece orçamentos por telefone.	Preços médios em relação à concorrência	Preços maiores em relação à concorrência, visando o público com maior poder aquisitivo.
Estratégias de distribuição	Fábrica em Novo Hamburgo, RS, que proporciona atendimento ágil à rede de distribuição na grande Porto Alegre.	Produzir e entregar (<i>just in time</i>), muitas vezes com produtos parciais.	Móveis produzidos <i>just in time</i> no parque fabril de Bento Gonçalves, RS.	Móveis produzidos <i>just in time</i> no parque fabril de Bento Gonçalves, RS.
Estratégias de promoção	Promove seus produtos através de lojas próprias, lojas multimarcas e representantes.	Loja física no centro de São Leopoldo	Principalmente promove através de lojas próprias, sendo a maior rede nacional.	Promove seus móveis e ambientes através de lojas próprias, marketing institucional e indicações de arquitetos.
Pontos fortes e fracos	(+) Logística rápida e custo competitivo devido à produção em série. (-) Marca pouco reconhecida.	(+) Móveis altamente customizáveis (-) Sem serviço de pós venda (-) Formas de pagamento limitadas.	(+) Qualidade e padrão dos móveis devido à produção altamente automatizada e financeira própria. (-) Pode apresentar restrições de tamanho das peças devido à trabalhar com móveis modulares, não móveis sob medida.	(+) Marca pertencente ao grupo Unicasa (Favorita, New, Casa Brasileira) que transmite qualidade e garantia aos clientes. (-) Preços altos podem ser restritivos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

6.2.1 Diferenças entre as lojas de Móveis e as Marcenarias

No mercado de móveis planejados com predominância de madeira há uma segmentação importante de modelos de negócio, em que o consumidor poderá optar principalmente entre uma loja de móveis planejados e uma marcenaria. A partir de informações coletadas nas entrevistas realizadas com arquitetos de interiores da região e conhecimento prévio do autor foi possível traçar uma comparação entre os dois modelos de negócio a seguir e destacar as principais características de ambos e fatores determinantes na decisão do consumidor.

As marcenarias trabalham com projetos sob desenho ou também conhecido como “sob medida” e utiliza qualquer cor, acabamento ou acessório disponível em revendas. Isto oferece à marcenaria uma grande flexibilidade para atender diversos projetos e comprar apenas os insumos necessários para o projeto, operando com estoques baixos, porém sem ganhos de custo por escala de volume. Este modelo de negócios, portanto, possui uma estrutura enxuta que resulta em preços mais atrativos ao consumidor. Porém, geralmente, não oferece condições de pagamento flexíveis, não investe em espaços físicos para apresentar seus produtos e não possuem setor estruturado de pós-venda.

As lojas de móveis planejados são o canal de vendas de uma fábrica de móveis e trabalham com módulos pré-definidos (móveis modulados) e cores, acabamentos e acessórios limitados, o que lhes permite ganhos de escala de volume na compra de insumos e otimização dos processos produtivos, porém restringe o atendimento de projetos mais complexos, que passam a exigir adaptações. Este modelo de negócios possui lojas bem localizadas, com mostruários de produtos (*show rooms*), formas de pagamento flexíveis e atrativas, e serviço de pós-venda mais estruturado com garantia dos produtos vendidos. Entretanto, devido à estrutura mais complexa e à operação com estoques mais altos, costuma praticar preços maiores do que as marcenarias.

6.4 PLANO DE MARKETING

A seguir está disposto o plano de marketing da loja “MÓVEIS X” de São Leopoldo, que utilizará como metodologia o *mix* de marketing proposto por Jerome McCarthy. Serão abordados os “4 Ps” de produto, praça, promoção e propaganda, bem como estratégias e posicionamento de marketing.

6.4.1 Produto

No novo empreendimento será oferecido uma solução de móveis planejados aos clientes, compreendida pelos móveis em si e pelos serviços de desenvolvimento, entrega e montagem dos projetos, e também serviço de pós-venda.

O portfólio de produtos contará principalmente com móveis retilíneos e modulados de madeira MDF (placa de fibra de média densidade) para ambientes residenciais como cozinhas, dormitórios, salas de estar e jantar, banheiros e áreas de serviços. Complementar a isso, os módulos também poderão ser utilizados em ambientes comerciais e corporativos, e uma linha completa de móveis estofados e assentos também será oferecida. Os módulos de madeira MDF variam entre balcões, armários, armários aéreos, camas, mesas, mesas de cabeceiras e possuem um conjunto de medidas padrão para se encaixar no projeto do cliente. Na linha de complementos estão os colchões, sofás, poltronas, cadeiras e banquetas.

A partir da necessidade dos clientes, um projeto de interiores com os móveis da “MÓVEIS X” será desenvolvido por pessoas qualificadas em arquitetura de interiores e competência em *software* de projeção de ambientes de três dimensões. O projeto virtual é desenvolvido com as medidas reais do espaço da residência do cliente, simulando visualmente em tamanho, cor e perspectiva como os móveis ficarão após montados no espaço do cliente. A entrega dos móveis está inclusa no preço do projeto e será executada por uma transportadora terceirizada parceira do fornecedor da “MÓVEIS X”. Após a entrega dos móveis na residência do cliente, uma equipe de montadores qualificados e parceiros da loja executará a montagem dos móveis até a conclusão do projeto.

Após a conclusão do projeto, o cliente contará com o serviço diferencial de pós-venda. São cinco anos de garantia de produto pelo fornecedor e um ano de assistência técnica grátis oferecida pela loja. Mesmo que haja defeito por mau uso dos móveis ou se o tempo de garantia se esgotar, a loja oferece suporte pago para assistência técnica e trocas de peças para que o projeto continue funcional.

6.4.2 Preço

O posicionamento de preços da “MÓVEIS X” será acima da média da concorrência, de modo a refletir a qualidade de produto superior e serviços oferecidos não presentes nos concorrentes.

O método de precificação será o baseado em custos. A partir da tabela de preços fixada pelo fornecedor, é adicionado o *mark-up* que contempla a margem de contribuição esperada para cobrir os custos fixos e variáveis extras, o desconto médio de mercado e a margem de lucro.

O *mark-up* também será utilizado como estratégia de aceleração ou desaceleração de vendas de produtos ou ambientes específicos. Será definido um preço maior onde a empresa entende que há oportunidade de capturar mais valor, e um preço mais baixo nos produtos de menor complexidade que geram menos custos operacionais e podem contribuir para agregar ao projeto do cliente.

6.4.3 Praça

A distribuição dos móveis planejados “MÓVEIS X” em São Leopoldo será de venda direta através de loja própria, modelo padrão para toda a distribuição da marca, na região central do município.

A escolha da região central do município para instalar a loja se deu a partir da análise dos concorrentes, em que se pode observar que as principais lojas da cidade estão posicionadas nesta região, inclusive a loja da Dellano, concorrente direto de perfil de produtos e preços semelhante.

6.4.4 Promoção

As ações de promoção são de extrema importância para a sustentabilidade do negócio de móveis planejados e devem ser continuamente exercitadas. Elas se dividirão em dois públicos: clientes finais e arquitetos.

As promoções para clientes finais serão feitas principalmente pela equipe comercial da loja que, com posse de listas de contato adquiridas com imobiliárias e construtoras, realiza contato telefônico e por e-mail oferecendo os móveis para os clientes.

Os arquitetos merecem um foco específico, pois são eles que trazem muitos clientes para as lojas de móveis planejados. De acordo com a experiência do autor com lojas em outras cidades, os “clientes de porta” (expressão utilizada para designar clientes que espontaneamente buscaram a loja para realizar um projeto), representam uma pequena parcela do total de vendas, a maior parte vindo dos clientes indicados por arquitetos. Periodicamente serão promovidos eventos como coquetéis, atualização de *show room* e integrações para captar novos arquitetos à indicarem seus clientes à comprarem móveis com a “MÓVEIS X” e também fidelizar os arquitetos que já são parceiros.

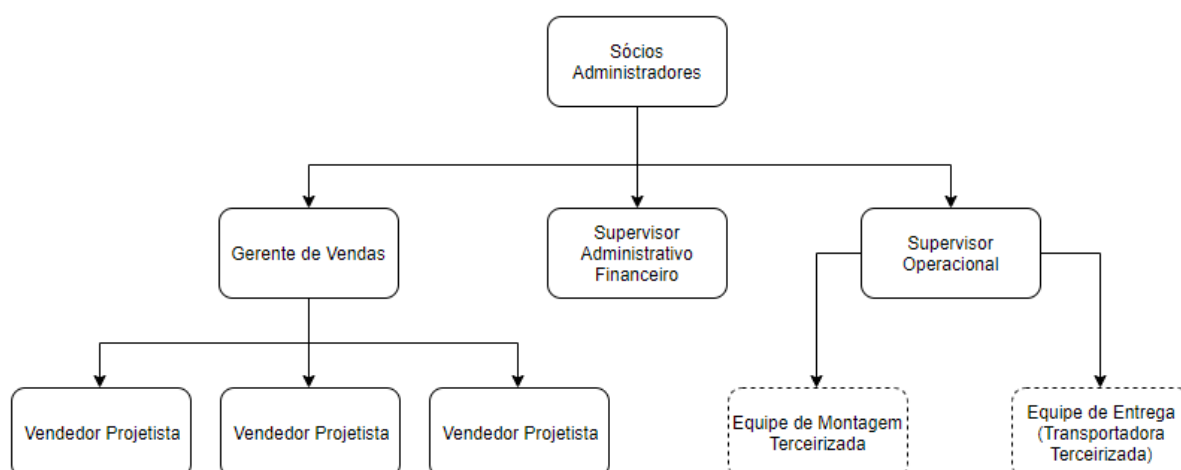
6.5 PLANO OPERACIONAL

Nesta seção do plano de negócios está disposto o plano operacional, que abordará tópicos como a estrutura organizacional, fluxos e processos de venda, fornecedores e sistemas de informação.

6.5.1 Estrutura Organizacional

Na figura 8 está representada a estrutura organizacional da empresa.

Figura 8 - Organograma Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

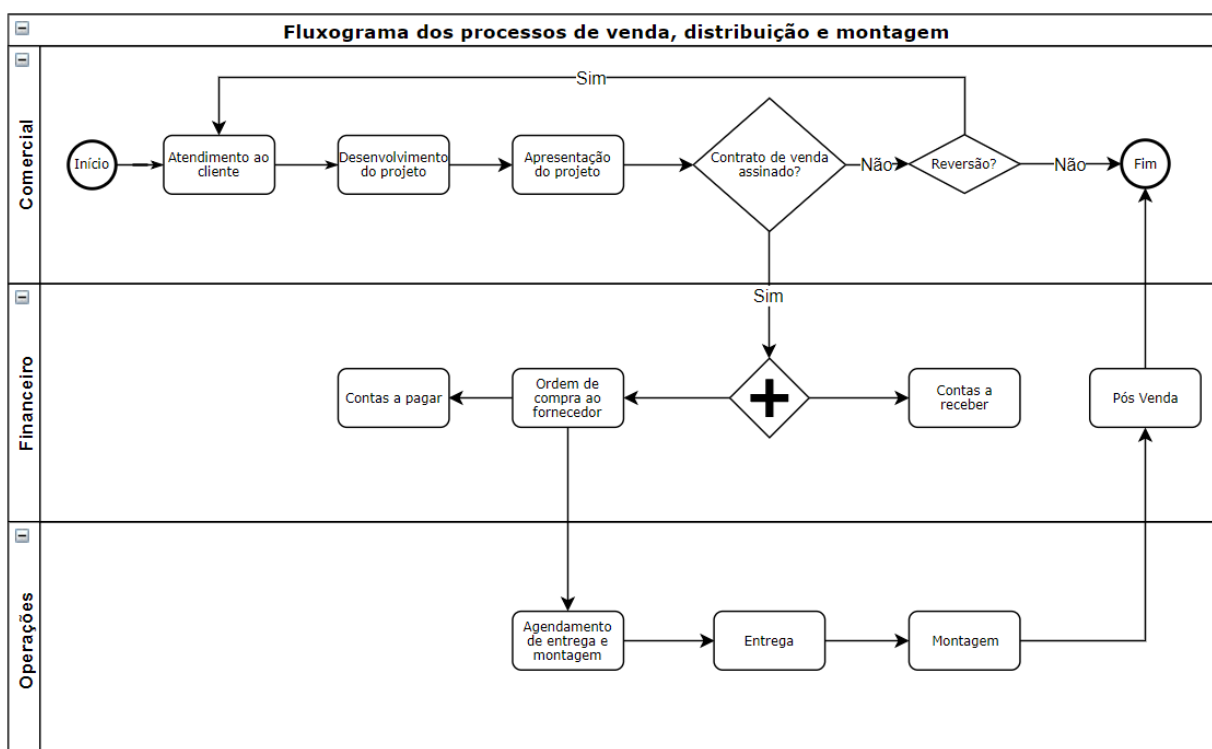
O sócio administrador encontra-se no topo do organograma e detém 100% do patrimônio líquido da empresa, conforme será detalhado no plano financeiro. O

gerente de vendas, o supervisor administrativo financeiro e o supervisor operacional possuem reporte direto ao sócio administrador. O gerente de vendas é responsável por todos os processos comerciais, incluindo captação externa de clientes, atendimento em loja, desenvolvimento de projetos e assinatura de contratos de venda, e possui três vendedores projetistas contratados na sua equipe. O supervisor administrativo é responsável pela tesouraria (contas a pagar e receber), solicitação de ordens de compra ao fornecedor e realização do serviço de pós-vendas com os clientes. O supervisor operacional não possui equipe contratada, porém é responsável por supervisionar as equipes terceirizadas de transporte e montagem dos móveis.

6.5.2 Processos e Atividades

Na figura 9 a seguir está representado o fluxograma dos processos de venda, distribuição e montagem dos móveis planejados da “MÓVEIS X”:

Figura 9 - Fluxograma dos processos de venda, distribuição e montagem



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O processo de venda inicia com o atendimento ao cliente na loja física da “MÓVEIS X” em São Leopoldo. Ao entrar na loja, o cliente será recepcionado por um

dos vendedores projetistas da equipe que o convidará para conhecer o *show room* da loja, apresentando-lhe os ambientes, módulos, cores e acabamentos disponíveis. Após a apresentação do *show room*, o vendedor projetista convida o cliente para conversar sobre o escopo do projeto de móveis planejados que ele está buscando.

Posteriormente, será oferecido o desenvolvimento de um projeto de móveis planejados “3D”, que apresentará nas medidas reais da residência do cliente como o espaço ficará após a montagem dos móveis. O projeto poderá ser desenvolvido no primeiro atendimento do cliente caso os ambientes sejam simples e pequenos, porém para projetos de casas ou apartamentos completos, por exemplo, o vendedor projetista solicitará alguns dias de desenvolvimento, entrando em contato para agendar a apresentação do projeto.

Após a apresentação do projeto, o orçamento do projeto e as condições de pagamento, entrega e montagem são apresentadas. Neste momento o cliente pode aceitar o projeto e as condições e assinar o contrato de venda imediatamente, negociar algum dos itens, ou ainda solicitar ajustes no projeto e voltar para a loja em outra ocasião.

Assinado o contrato de venda, os documentos pertinentes são encaminhados ao setor financeiro para o controle de contas a receber e também para executar a ordem de compra dos móveis ao fornecedor. O fornecedor ao receber a ordem de compra comunica à loja datas estimadas de entrega dos móveis, que serão a referência para o agendamento da entrega e montagem na residência do cliente.

O fornecedor através de sua transportadora terceirizada entrega os móveis desmontados no endereço do cliente, onde o supervisor operacional com sua equipe de montagem terceirizada entrarão no dia seguinte para desembalar os produtos e iniciar a montagem. Com a montagem concluída, a equipe de montagem informa o supervisor financeiro administrativo que fará contato posterior com o cliente para realizar o serviço de pós-vendas.

O serviço de pós-vendas inicia-se com um contato telefônico do setor financeiro para o cliente após a conclusão da montagem dos móveis. Neste contato será reforçada a comunicação das especificações, tempo e como acionar a garantia do produto, questionar informalmente se a finalização da montagem está de acordo com as suas expectativas e finalmente aplicar um questionário de satisfação que abrange desde o atendimento inicial até a finalização da montagem. Todas as respostas são

registradas e posteriormente utilizadas para controle e gestão dos demais processos da empresa.

6.5.3 Fornecedores

Por se tratar de uma loja de móveis planejados exclusiva, a “MÓVEIS X” tem a matriz produtiva no município de Bento Gonçalves, RS, seu único fornecedor de produtos.

Na parte de serviços, a loja mantém como fornecedores as equipes terceirizadas de entrega e montagem dos móveis. Um único fornecedor do serviço de entrega, que também trabalha com outras lojas da rede, faz o transporte com a sua frota de veículos. Dependendo do número de montagens simultâneas que a loja estará executando, mais de uma equipe de montagem poderá estar prestando serviço em um mesmo período.

6.6 PLANO FINANCEIRO

O plano a seguir apresentará em números o posicionamento de preços e ações de promoção do plano de marketing e também os custos previstos para a execução do plano operacional. Através dos demonstrativos financeiros apresentados no referencial teórico, poderá ser avaliada a viabilidade econômica financeira do empreendimento.

Projetou-se, portanto, o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa para cinco anos fiscais após a abertura do negócio.

6.6.1 Investimento Pré-Operacional

Na composição do investimento pré-operacional estão inseridos todos os investimentos necessários para o empreendimento iniciar as suas atividades. Entre eles, podemos destacar: O investimento em engenharia para adaptar o ponto comercial alugado a receber o *show-room*; equipamentos eletrônicos e decoração; e também o investimento inicial com os próprios móveis planejados à serem exibidos na loja.

Tabela 1 - Composição do Investimento Pré-Operacional

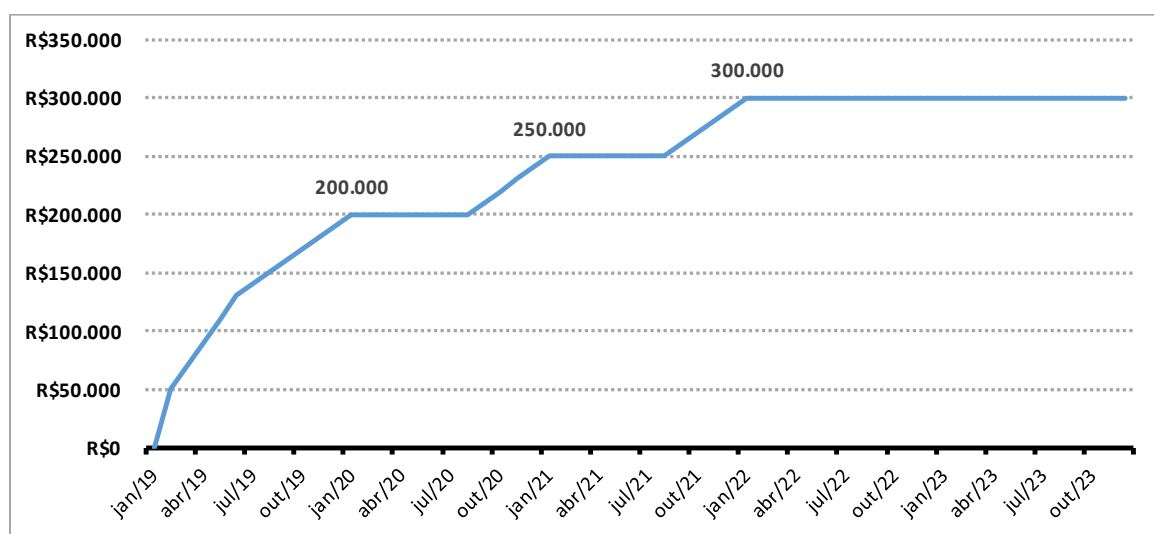
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Show-Room	1,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
Transporte/Frete	1,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00
Serviço de montagem	1,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Decoração	1,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
Engenharia + Ar condicionado	1,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Iluminação	1,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Eletrodomésticos	1,00	R\$ 4.300,00	R\$ 4.300,00
Ar condicionado	4,00	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
Taxas e licenças	1,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Computador	5,00	R\$ 2.000,00	R\$ 10.000,00
Telefone Celular	2,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
TOTAL			R\$ 426.800,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

6.6.2 Projeção de Faturamento

Levando em consideração o posicionamento de preço descrito no plano de marketing e também *benchmark* com os números de faturamento da outra loja da “MÓVEIS X” em Novo Hamburgo, foi construída a seguinte projeção de faturamento mensal:

Gráfico 1 - Projeção de Faturamento Mensal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A curva de crescimento da projeção de faturamento considera o primeiro mês sem vendas devido às adaptações iniciais na loja. Ainda no primeiro ano de funcionamento, projeta-se um crescimento significativo devido às iniciativas de promoção e divulgação da loja. A partir do segundo ano, objetiva-se alcançar faturamento de duzentos mil reais mensais. Está projetado um crescimento gradual durante o segundo e terceiro ano para atingir o patamar de trezentos mil reais mensais de faturamento, onde a loja paga todos os seus custos e gera lucro de acordo com as expectativas do autor.

6.6.3 Projeção de Custos

A projeção de custos do novo empreendimento foi dividida em quatro categorias principais, sendo estas nomeadas de “Custo de Depreciação”, “Despesas Operacionais”, “Custos das Mercadorias Vendidas” e “Despesas com Vendas”.

O custo de depreciação compreende o montante do investimento pré-operacional depreciado ao longo da sua vida útil, que é de cinco anos de acordo com as normas contábeis para este tipo de ativo. Vale ressaltar que este custo não representa uma saída efetiva de caixa, visto que já ocorrera no investimento pré-operacional.

Entre as despesas operacionais, podemos destacar a folha de pagamento, o aluguel da loja e as despesas de marketing. A folha de pagamento é a despesa operacional mais representativa, e compreende os salários, as provisões e os encargos da estrutura organizacional apresentada no plano operacional. A composição dos valores da folha de pagamento do primeiro ano da loja está representada na figura abaixo.

Tabela 2 - Folha de Pagamento

Cargo	Salário Nominal	13º Salário	Férias	FGTS	INSS	Vale Aliment.	Transporte	SubTotal	Qty	TOTAL
Sócio Administrador	R\$ 5.000	R\$417	R\$556	R\$478	R\$1.194	R\$ -	R\$ -	R\$7.644	1	R\$ 7.644
Gerente de Vendas	R\$ 5.000	R\$417	R\$556	R\$478	R\$1.194	R\$ 500	R\$ -	R\$8.144	1	R\$ 8.144
Vendedor Projetista	R\$ 2.000	R\$167	R\$222	R\$191	R\$ 478	R\$ 500	R\$ 300	R\$3.558	3	R\$10.673
Supervisor Administrativo Financeiro	R\$ 3.000	R\$250	R\$333	R\$287	R\$ 717	R\$ 500	R\$ 300	R\$5.087	1	R\$ 5.087
Supervisor Operacional	R\$ 4.000	R\$333	R\$444	R\$382	R\$ 956	R\$ 500	R\$ 300	R\$6.616	1	R\$ 6.616
TOTAL										R\$38.164

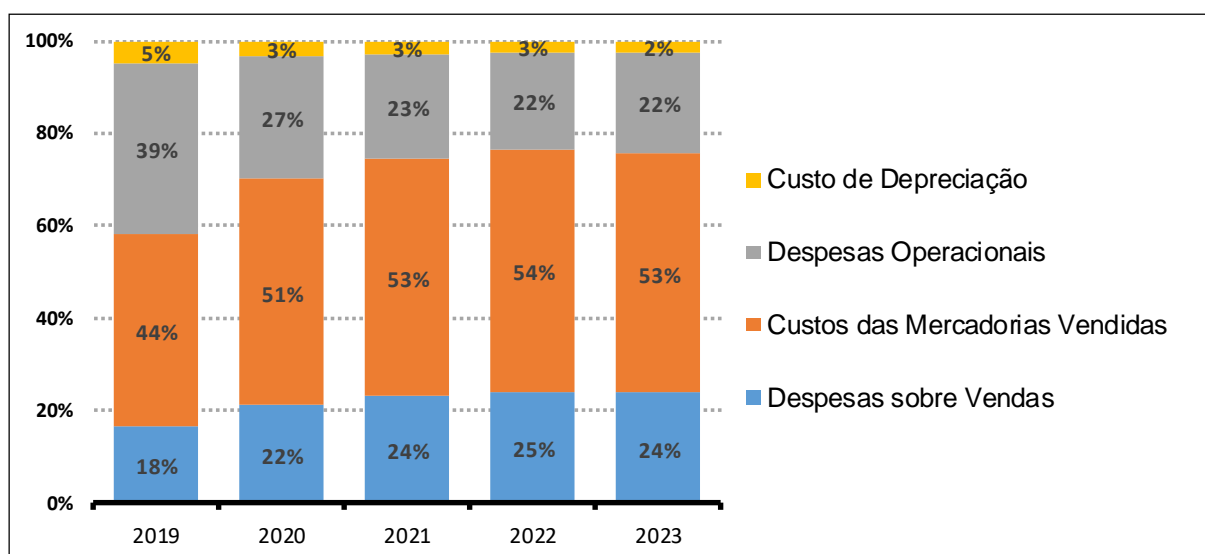
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Os custos das mercadorias vendidas é a maior categoria de custos do negócio de móveis planejados, e englobam os custos com os móveis planejados do fornecedor e o serviço de montagem terceirizada. Na projeção financeira, considerou-se que este custo representa uma média de 40% da receita líquida de vendas, podendo oscilar para cima ou para baixo pois depende da configuração dos móveis vendidos e do momento de mercado. O custo do serviço de montagem é calculado com base nos custos dos produtos e foi projetado de acordo com o percentual de mercado, 16%.

As despesas com vendas podem também ser compreendidas como deduções de venda, uma vez que estão integralmente relacionadas ao faturamento e à receita bruta de vendas. Neste grupo de custos também estão contempladas as comissões sobre vendas - tanto de funcionários como de arquitetos - os impostos do regime tributário simples nacional e o frete sobre vendas.

No gráfico abaixo está representada a evolução anual da composição dos custos projetados, onde é possível observar quanto cada um dos grupos de custo representa sobre o total dos custos do empreendimento.

Gráfico 2 - Evolução Anual da Composição de Custos Projetados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

É possível observar que as despesas operacionais representam 39% dos custos no primeiro ano, principalmente devido ao relativo baixo nível de vendas no início do empreendimento, porém posteriormente estabilizam-se no patamar de 22% do total de custos. Ainda, podemos observar que os custos com mercadorias vendidas e despesas com vendas ganham representatividade sobre o custo total da empresa ao longo dos anos. Por outro lado, observa-se o efeito contrário no custo de depreciação e de despesas operacionais. Isto se deve ao aumento na projeção de vendas ao longo dos anos, onde os custos variáveis naturalmente ganham maior representatividade em relação aos custos fixos.

6.6.4 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em determinado período e divide-se em ativo, passivo e patrimônio líquido. Na figura abaixo está ilustrada a posição do fim de cada um dos cinco anos projetados do novo empreendimento.

Tabela 3 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	2019	2020	2021	2022	2023
ATIVO	709.795	691.763	722.460	1.138.895	1.514.019
ATIVO CIRCULANTE	368.355	435.683	551.740	1.053.535	1.514.019
Caixa e equivalentes de caixa	178.355	195.683	261.740	753.535	1.214.019
Contas a receber	190.000	240.000	290.000	300.000	300.000
Estoques	0	0	0	0	0
ATIVO NÃO CIRCULANTE	341.440	256.080	170.720	85.360	0
Investimentos	0	0	0	0	0
Imobilizados	426.800	426.800	426.800	426.800	426.800
Depreciação Acumulada	-85.360	-170.720	-256.080	-341.440	-426.800
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	709.795	691.763	722.460	1.138.895	1.514.019
PASSIVO CIRCULANTE	173.111	210.790	248.751	258.535	261.120
Empréstimos de curto prazo	0	0	0	0	0
Salários a pagar	44.814	48.473	52.226	54.680	56.889
Fornecedores a pagar	111.140	137.765	163.406	169.025	169.401
Impostos a pagar	17.157	24.552	33.118	34.830	34.830
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	500.000	300.000	0	0	0
Empréstimos de acionistas	500.000	300.000	0	0	0
Empréstimos de longo prazo	0	0	0	0	0
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	36.683	180.973	473.709	880.361	1.252.899
Capital social	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Lucros ou prejuízos acumulados	-163.317	-19.027	273.709	680.361	1.052.899

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

6.6.5 Demonstrativo de Resultados

O demonstrativo de resultados é uma importante ferramenta contábil para gerir negócios, pois demonstra de forma resumida todas as receitas, custos, despesas e resultado de determinado período. Abaixo está o demonstrativo de resultados projetado da “MÓVEIS X” de São Leopoldo, resumido por ano fiscal.

Tabela 4 - Demonstrativo de Resultados

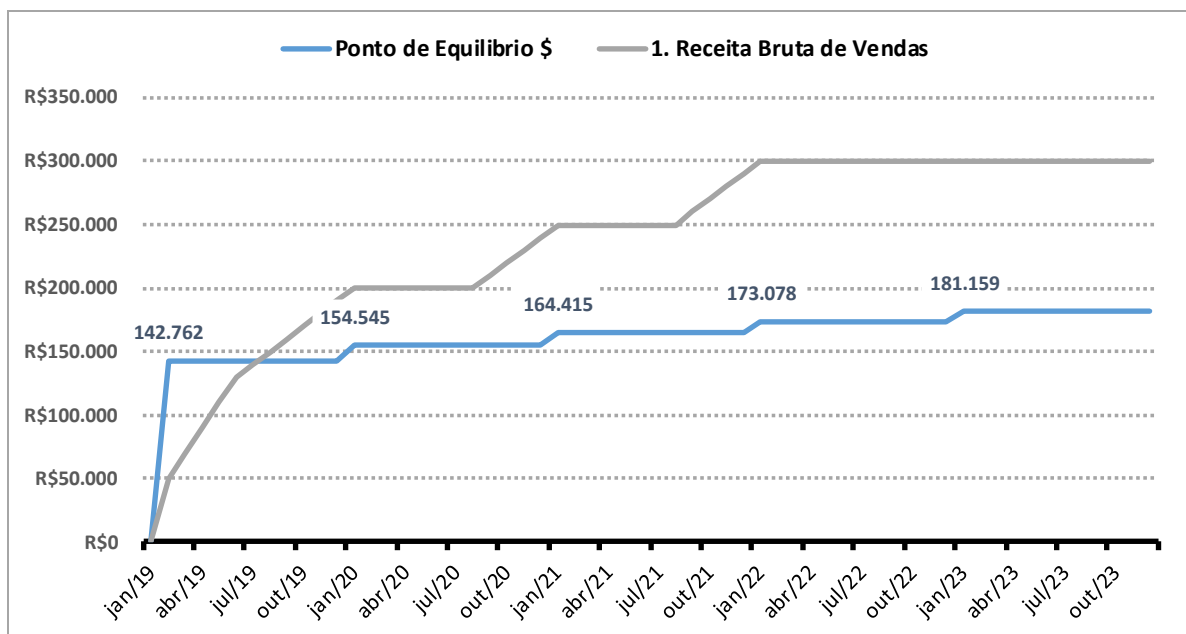
Demonstrativo de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023
1. Receita Bruta de Vendas	1.440.000	2.500.000	3.100.000	3.600.000	3.600.000
2. (-) Despesas sobre Vendas	-269.712	-498.250	-654.720	-767.160	-767.160
3. (=) Receita Líquida de Vendas	1.170.288	2.001.750	2.445.280	2.832.840	2.832.840
4. (-) Custos das Mercadorias Vendidas	-668.160	-1.160.000	-1.438.400	-1.670.400	-1.670.400
5. (=) Margem de Contribuição	502.128	841.750	1.006.880	1.162.440	1.162.440
6. (-) Despesas Operacionais	-596.973	-624.422	-640.823	-670.644	-701.956
7. (=) Resultado Operacional (LAJIDA)	-94.845	217.328	366.057	491.796	460.484
8. (+/-) Despesas/Receitas Não Operacionais Depreciações e Amortizações Acumuladas	-78.409	-78.409	-78.409	-78.409	-78.409
9. (=) Resultado Tributável	-173.254	138.919	287.648	413.387	382.075
10. (-) Impostos sobre Lucros	0	0	0	0	0
11. (=) Lucro/Prejuízo Líquido	-173.254	138.919	287.648	413.387	382.075
12. (-) Dividendos (Distribuídos/Provisionados)	0	0	0	0	0
13. (=) Resultado do Exercício	-173.254	138.919	287.648	413.387	382.075

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

6.6.5.1 Ponto de Equilíbrio Financeiro

O ponto de equilíbrio financeiro, compreendido pelo montante de receita necessária para cobrir todos os custos e despesas, é alcançado pelo novo empreendimento no sétimo mês de operação. Conforme ilustrado pelo gráfico abaixo, em julho/2019 a receita bruta de vendas ultrapassa o ponto de equilíbrio do período e a empresa começa a gerar caixa positivo.

Gráfico 3 - Ponto de Equilíbrio Financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Outro ponto importante de observar é que o ponto de equilíbrio financeiro aumenta anualmente devido ao aumento dos custos fixos, porém em proporções menores que o crescimento da receita de bruta de vendas.

6.6.6 Demonstrativo de Fluxo de Caixa

Realizadas as projeções de receitas e de despesas, elaborou-se o demonstrativo do fluxo de caixa mensal, ferramenta utilizada para elencar as entradas e saídas de caixa, de modo a verificar a viabilidade financeiro do negócio.

Na figura abaixo está representado o demonstrativo do fluxo de caixa projetado da “MÓVEIS X”, resumido por períodos de um ano.

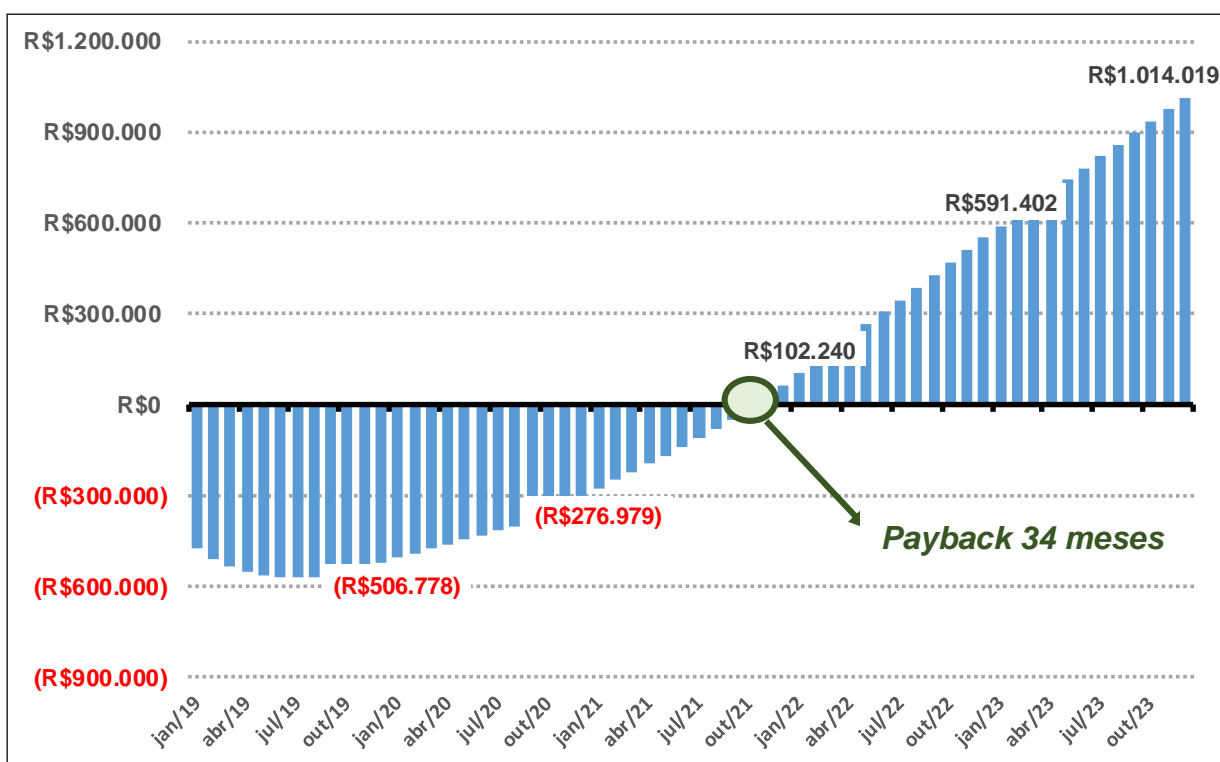
Tabela 5 - Demonstrativo de Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa	2019	2020	2021	2022	2023
ENTRADAS	1.440.000	2.500.000	3.100.000	3.600.000	3.600.000
Novas vendas	1.440.000	2.500.000	3.100.000	3.600.000	3.600.000
SAÍDAS	-1.961.645	-2.282.672	-2.733.943	-3.108.204	-3.139.516
Matéria Prima - Móveis	-576.000	-1.000.000	-1.240.000	-1.440.000	-1.440.000
Transporte/Frete	-17.280	-30.000	-37.200	-43.200	-43.200
Aluguel	-78.000	-81.900	-85.995	-90.295	-94.809
Energia Elétrica	-5.600	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000
Folha de pagamento	-457.973	-480.872	-504.916	-530.161	-556.669
Comissões sobre vendas - Funcionários	-50.400	-87.500	-108.500	-126.000	-126.000
Comissões sobre vendas - Arquitetos	-72.000	-125.000	-155.000	-180.000	-180.000
Serviço de montagem	-92.160	-160.000	-198.400	-230.400	-230.400
Investimento pré-operacional	-426.800	0	0	0	0
Publicidade, propaganda e eventos	-36.000	-36.000	-24.000	-24.000	-24.000
Despesas administrativas	-8.400	-8.400	-8.400	-8.400	-8.400
Licenças de software	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000
Tributos: Simples Nacional	-130.032	-255.750	-354.020	-417.960	-417.960
Seguro patrimonial	-5.000	-5.250	-5.513	-5.788	-6.078
Fluxo de Caixa	-521.645	217.328	366.057	491.796	460.484
Fluxo de Caixa Acumulado R\$	-521.645	-304.317	61.740	553.535	1.014.019

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Podemos observar que o primeiro ano do empreendimento gera fluxo de caixa significativamente negativo, devido ao investimento pré-operacional e ao baixo nível de vendas. Porém, no segundo ano, projeta-se que a loja começará a gerar fluxo de caixa positivo, e que no terceiro ano o fluxo de caixa acumulado será positivo também, obtendo assim, o retorno do capital investido.

Gráfico 4 - Fluxo de Caixa Acumulado: Evolução Mensal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

6.6.6.1 Prazo de Retorno sobre o Investimento Inicial (*PAYBACK*)

O prazo de retorno sobre o investimento inicial, conhecido como *payback*, é o indicador financeiro que demonstra em quanto tempo os investidores têm seu capital recuperado. Através da construção do demonstrativo de fluxo de caixa, calculou-se que a empresa recupera o capital investido a partir do décimo mês do segundo ano de operação.

6.6.6.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno, abreviada em “TIR”, é a taxa que se utiliza para descontar o fluxo de caixa projetado irá gerar valor presente líquido (VPL) igual a 0.

Calculando-se a taxa interna de retorno sobre o fluxo de caixa projetado, obteve-se 42% ao ano, ou 2,95% ao mês de rentabilidade.

6.6.6.3 Valor Presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido (VPL) é um importante indicador financeiro que demonstra o valor monetário atual para futuros fluxos de caixa gerados. Para calcular o VPL, é necessário adotar uma taxa referencial de desconto, que para este estudo foi escolhida a taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) meta vigente, com valor de 6,50% ao ano.

Descontado o fluxo de caixa projetado com à taxa de 6,50%, obtém-se o valor presente líquido de pouco mais de 730.000,00 reais para o investimento em questão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral desenvolver um plano de negócios para a abertura de uma nova loja de móveis planejados da “MÓVEIS X” no município de São Leopoldo, Rio Grande do Sul. O modelo de negócio proposto é o mesmo que as outras lojas da marca, com representação exclusiva e focada em clientes de alto poder aquisitivo.

Na análise do setor observou-se que o município alvo do estudo possui indicadores socioeconômicos similares ao seu município vizinho de Novo Hamburgo, onde os sócios da “MÓVEIS X” já possuem uma loja com resultados satisfatórios.

A partir da análise da concorrência foi identificado que há apenas um concorrente com posicionamento de preço e produto semelhante ao proposto neste estudo, enquanto os demais concorrentes oferecem móveis seriados ou sob desenho com posicionamento de preço intermediário.

O plano de marketing evidenciou o portfólio de produtos e serviços, destacando a qualidade dos móveis e os diferenciais de serviços de pós-venda e garantia de fábrica. A promoção dos produtos mostrou-se um aspecto importante para a captação de clientes, observadas as características de compra passivas do público-alvo.

A elaboração do plano operacional foi essencial para a organização dos processos e atividades da empresa, que se mostraram em grande quantidade e relativamente complexos. Apesar de contar com equipes terceirizadas de entrega e montagem, o organograma organizacional demonstra a necessidade de seis funcionários próprios, além do sócio administrador para o funcionamento da empresa a pleno.

Na esfera financeira, verificou-se o grande impacto dos custos neste negócio. O custo fixo é composto, principalmente, por folha de pagamento, aluguéis e despesas com marketing. Dada a representatividade destes, um grande e constante volume de vendas mostra-se necessário para alcançar o ponto de equilíbrio financeiro. Ultrapassado o ponto de equilíbrio, o administrador precisará ficar atento ao custo variável com matéria prima, o qual representa o maior gasto da empresa. A projeção financeira considera que este custo representa 40% da receita, premissa sensível que pode alterar a conclusão da viabilidade do negócio caso oscile significativamente para cima ou para baixo.

Ao projetar as finanças de cinco anos fiscais após a abertura do negócio, o mesmo mostrou-se economicamente viável. Estima-se um valor presente líquido de mais de 730 mil reais, recuperação do capital investido antes do terceiro ano de operação e taxa interna de retorno de 42% ao ano, taxa muito atrativa em relação a investimentos disponíveis no mercado financeiro, por exemplo.

Por outro lado, este empreendimento apresenta um risco relevante ao investidor. Em determinado momento do primeiro ano de operação da loja, o fluxo de caixa acumulado está projetado em mais de 500 mil reais negativos devido ao investimento pré-operacional e crescimento gradual de vendas. Isto significa um grande aporte de capital necessário, que será recuperado somente próximo ao terceiro ano de operação caso as premissas de crescimento e manutenção do nível de vendas se confirmem.

Fica registrada a intenção do autor em apresentar, em uma reunião formal com os atuais sócios das lojas "MÓVEIS X", este plano de negócios para que seja estudada a possibilidade de sua implementação. O interesse dos sócios em expandir seus negócios, assim como a sua experiência no ramo e região, contribui para o sucesso da possível implementação.

REFERÊNCIAS

ADHB – ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Novo Hamburgo, RS**. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/418>. Acesso em: 15 nov. 2018b.

_____. ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **São Leopoldo, RS**. Disponível em: <http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/sao-leopoldo_rs>. Acesso em: 15 nov. 2018a.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões**. Rio de Janeiro, IBGE 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes.html>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BANGS, D.H. **The business planning guide**. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.

BARCELOS, T. **5 Principais Benefícios do Fluxo de Caixa**. Gestão e finanças, 2017. Disponível em: <<http://gestaoefinancas.com/5-principais-beneficios-do-fluxo-de-caixa/>>. Acesso em 12 out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299p.

DORNELAS, J. **Análise de Plano de Negócios**. 2006. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Slides_completos.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócios. 7. ed. São Paulo: empreende, 2018

_____. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FÓRUM MPE/MDIC (2010). **Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020**: Desafios e Propostas para o Desenvolvimento. Disponível em: <https://issuu.com/planomidia/docs/agenda_estrat_tiga_2011-2020> acesso em 23-11-2018.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Executive Report**, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARTMAN, J.C.; SCHAFRICK I. C. The relevant internal rate of return. **The Engineering Economist**; v.49, p. 139-158, 2004.

HISRICH, P. **Entrepreneurship, intrapreneurship and venture capital: the foundations of economic renaissance**. Lexington: Lexington Books, 1986.

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

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama de Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/sao-leopoldo/panorama>>. Acesso em 12 out. 2018.

IPT - INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. **Prospectiva tecnológica da cadeia produtiva madeira e móveis**. São Paulo: IPT, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, administração e controle**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas, ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINSON, L.; JINNETT, J. **Anatomy of business plan**. 3. ed. Chicago: Upstart Publishing Company, 1996.

PORTER, M. **Competitive strategies: techniques for analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press, 1980.

PRATES, W.R. **O que é balanço patrimonial de uma empresa?**. WRPRATES, 2017. Disponível em: <<http://www.wrprates.com/o-que-e-balanco-patrimonial-de-uma-empresa/>>. Acesso em 12 out. 2018.

ROCHA, Â.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RONSTADT, R. C. **Entrepreneurship**. Dover: Lord Publishing, 1984.

SAHLMAN, W.A. How to Write a Great Business Plan. **Harvard Business Review**, lu./ago. de 1997.

SARDAGNA, J.C. **[Planilha] Modelo de DRE - Demonstração do Resultado do Exercício**. Blog conta azul, 2018. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/modelo-de-dre/>>. Acesso em: 12 out. 2018.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Harvard University Press, 1949.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Construindo planos de negócios**. São Paulo 2009.

_____. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. São Paulo 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

SPEROTTO, F.Q. **Arranjo Produtivo Local Móveis da Serra Gaúcha**. Porto Alegre: FEE, 2016. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2016/11/20161109livro-apls-arranjo-produtivo-local-mcentveis-da-serra-gacha.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2018.

_____. **Setor moveleiro brasileiro e gaúcho: características, configuração e perspectiva**. Ind. Econ. FEE, Porto Alegre v. 45, n. 4, p.43-60, 2018. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/viewFile/4144/3970>>. Acesso em: 07 out. 2018.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Séria para Dummies).

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WIZFEE. **Ponto de Equilíbrio Econômico, Financeiro e Contábil – O que é e como calcular**. 2017. Disponível em: <<https://www.wizfee.com/blog/ponto-de-equilibrio-economico-financeiro-e-contabil-o-que-e-e-como-calcular/>>. Acesso em 12 out. 2018.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. THORELL, Ana; rev. téc. DAMACENA, Cláudio. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.