

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO SIMON JOHN

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MICROEMPRESA DE
FOTOGRAFIA**

Porto Alegre

2017

GUSTAVO SIMON JOHN

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MICROEMPRESA DE
FOTOGRAFIA**

Trabalho de conclusão de curso de Administração 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: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmãos por sempre me apoiarem a seguir em frente, principalmente quando parecia o fim da linha e me auxiliarem para me tornar uma pessoa melhor.

Agradeço a minha futura esposa pela paciência e companheirismo no trajeto deste trabalho, que sempre esteve junto para me empurrar para fora da zona de conforto e fazer as coisas.

Agradeço aos meus amigos e ex-colegas (Victor Yu, Kaue, Marília e Bruna) por também me forçarem a fazer as coisas direito e acabar esse curso.

Agradeço ao meu amigo Maurício Mussi por permitir que seu negócio seja minha cobaia no trabalho de conclusão.

E agradeço ao meu orientador, Dr. José Eduardo Zdanowicz por ter sido um amigo durante o desenvolvimento deste trabalho, e aos outros professores que lecionaram com gosto e me ensinaram algo durante o curso.

RESUMO

A elaboração de um Plano de Negócios é de grande importância para o sucesso de um empreendimento. Utilizando-se desse documento, o empreendedor conseguirá estimar elementos que influenciam o seu negócio e decidir que ações tomar para beneficiar-se dos mesmos, ou diminuir seus riscos. O presente trabalho buscou desenvolver um Plano de Negócios para a microempresa Maurício Mussi Fotografia, onde foram detalhadas as atividades do empreendimento, desenvolvidas estratégias para lidar com o ambiente externo e interno e implementado o Fluxo de Caixa como ferramenta de planejamento e controle financeiro. Buscando um cenário realista, o estudo mostrou que a situação atual da empresa foi causada por vários fatores, e a projeção para o negócio basear seus ingressos em serviços para casamentos recai para o ano seguinte.

Palavras-chave: Plano de negócios, empreendedorismo, fluxo de caixa, fotografia

ABSTRACT

The elaboration of a business plan is of great importance to the success of an enterprise. Utilizing this document, the entrepreneur will be able to evaluate elements that influence its business and decide which actions to take to benefit from them, or lessen the risks. The present study pursued to develop a business plan for the micro enterprise Maurício Mussi Fotografia, where the enterprise activities were detailed, strategies to deal with external and internal environment were developed and the cash flow were implemented as a tool for finance planning and controlling. Pursuing a realist scene, the study showed that the current situation of the company was caused by several factors and the projection for the business to base its income in weeding services falls to the next years.

Keywords: Business plan, entrepreneurship, cash flow, fotografia

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MODELO DE FLUXO DE CAIXA	22
TABELA 2 – PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS	23
TABELA 3 – PLANILHA DE PROJEÇÕES DE INVESTIMENTO	24
TABELA 4 – FATURAMENTO ANUAL DA EMPRESA MAURÍCIO MUSSI FOTOGRAFIA	35
TABELA 5 – FATURAMENTO VS RECEBIMENTO EM CAIXA	36
TABELA 6 – FLUXO DE CAIXA REALIZADO I SEMESTRE 2017	37
TABELA 7 – CUSTOS OPERACIONAIS	40
TABELA 8 – DESPESAS OPERACIONAIS	41
TABELA 9 – PLANILHA DE INVESTIMENTOS A REALIZAR	43
TABELA 10 – FLUXO DE CAIXA PROJETADO II SEMESTRE 2017	44
TABELA 11 – PROJEÇÕES DE FATURAMENTO	46

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – MATRIZ SWOT	17
FIGURA 2 – ANÁLISE SWOT	28
FIGURA 3 – GRÁFICO DO FATURAMENTO ANUAL	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 Plano De Negócios	15
2.1.1 Descrição do Negócio	16
2.1.1.1 Descrição dos Serviços	16
2.1.2 Planejamento Estratégico	16
2.1.2.1 Matriz SWOT	17
2.1.2.2 Mercado	18
2.1.2.3 Localização	19
2.1.2.4 Estrutura Funcional	20
2.1.3 Plano Financeiro	20
2.1.3.1 Fluxo de Caixa	21
2.1.3.1.1 Mapas Auxiliares	23
3 PLANO DE NEGÓCIOS	25
3.1 A Empresa	25
3.1.1 Serviços Oferecidos	26
3.2 Planejamento Estratégico	27
3.2.1 Análise SWOT	28
3.2.2 Análise de Mercado	31
3.3 Plano Financeiro	33
3.3.1 Relação de Faturamento	34
3.3.2 Fluxo de Caixa Realizado	37
3.3.2.1 Ingressos	37
3.3.2.2 Desembolsos	38

3.3.2.3 Resultado de Caixa	39
3.3.3 Projeções Financeiras	40
3.3.3.1 Nível de Caixa Desejado	42
3.3.3.2 Fluxo de Caixa Projetado	43
4 CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS	49
ANEXOS	50

1 INTRODUÇÃO

A representação de pessoas, animais, objetos ou locais por desenhos é algo que surgiu na pré-história. A partir dessa época, o homem tem procurado criar as melhores formas de registrar pessoas, animais, objetos e o contexto que está inserido. Por exemplo, ao rabiscar uma parede, esculpir uma estátua, pintar numa tela, fotografar ou até mesmo gravar um vídeo. Em 1826, o francês Joseph Nicéphore Niépce gravou a primeira fotografia reconhecida, utilizando-se de um sistema complexo, em uma placa de estanho, após 8 horas de exposição a luz solar. No ano de 1888, a empresa Kodak iniciou o comércio de câmeras fotográficas, criando um sistema simples para fotografar e revelar fotos, permitindo uma expansão no mercado de fotografia.

Com a abertura desse novo negócio no século XIX, tornou-se atrativo e prático as pessoas registrarem momentos marcantes de suas vidas, por exemplo: o casamento e o nascimento dos filhos. Para a microempresa Maurício Mussi Fotografia, a fotografia é a arte de contar histórias através de fotos, buscando capturar as emoções dos momentos importantes das pessoas, dos eventos e da realidade.

O cenário político-econômico brasileiro dos últimos anos tem motivado a criação de novos empreendimentos através de políticas favoráveis aos pequenos negócios, tais como a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional e a implementação do MEI (Microempreendedor Individual). Porém, não basta apenas políticas favoráveis, se o empreendimento quiser, necessita de organização, planejamento e controle. De acordo com o estudo do SEBRAE (2013), há uma taxa de mortalidade próxima dos 25% para micros e pequenas empresas nos seus primeiros anos. A microempresa desse estudo foi constituída há quatro anos, com seu proprietando sendo um MEI (Microempreendedor Individual). Ela está inserida nessa faixa de risco. Apesar da taxa de mortalidade ter diminuído entre 2005 e 2010, é necessário compreender os motivos da mortalidade.

Observa-se que a falta de planejamento e controle é uma carência, sendo a principal causa para o insucesso do negócio, como também limitações na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais. As condições externas podem ser críticas, constituindo-se nas principais causas de falências. Elas

resumem-se em preparação e correta gestão do negócio, que decorre de um bom planejamento e controle financeiros da organização.

A microempresa desse estudo começou as atividades em 2013, sem um plano de gestão definido, apenas com um fotógrafo com 4 anos de experiência. Os serviços ofertados da microempresa são: ensaios, eventos sociais, empresariais e casamentos, além de realizar *workshops* sobre as técnicas de fotografia e a edição de imagens para quem tem interesse na profissão. O empreendimento não conta com um estúdio fotográfico próprio, mas isso não limita o fotógrafo, pois ele tem grande habilidade tanto em ambientes fechados quanto abertos. Também prefere produzir um tipo de fotografia experimental artística em vários ambientes do que o tipo em *set*, montado no estúdio.

Nesses quatro anos de existência, a Maurício Mussi Fotografia ganhou visibilidade no ramo, constituindo um escritório, com um visual voltado ao público-alvo, para receber seus clientes e expandiu os contatos de trabalho. O método de captação de clientes é eficiente, já que os clientes se encaixam em seu perfil de público-alvo, pessoas jovens que gostam de artes e fotos artísticas. Ele utiliza plataformas sociais como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* para alavancar os contatos para a microempresa em termos de divulgação, dispondo de um *website* próprio, desenvolvido de forma que demonstre a qualidade do trabalho. No entanto, em termos de gestão, ainda não emprega nenhum tipo de planejamento e controle financeiro sobre as suas receitas e despesas, comprometendo a existência no mercado a longo prazo.

O serviço de fotografar casamentos é o foco principal do empreendimento, por ser o que mais lhe satisfaz, em nível pessoal e profissional, tornando o seu trabalho tão prazeroso quanto um *hobby*. Acresce-se que os dados disponíveis do IBGE (2014) no volume de Estatísticas do Registro Civil informa que o número de casamentos ao ano no Brasil aumentou. Em 2014, no Rio Grande do Sul, ocorreram 41.463 casamentos, incluindo os de cônjuges com o mesmo gênero sexual. Informa-se que em 2015 esse serviço foi contratado pela Maurício Mussi Fotografia 12 vezes ao longo do ano e 14 vezes durante 2016, porém a empresa não prestou o serviço em nenhum casamento durante o inverno do Rio Grande do Sul.

Atualmente, não há regulamentação profissional, logo não existem grandes barreiras para novos concorrentes. Destaca-se que, desde 2014 há um Projeto de Lei Federal na Câmara de Deputados (PLC Nº 64/2014) que visa regulamentar a profissão de

fotógrafo. Se ele for homologado trará barreiras aos novos concorrentes, pois exigirá, no mínimo, dois anos de atuação profissional na área ou um diploma técnico ou superior. O fato do empreendedor e fotógrafo trabalhar há 8 anos na profissão trará vantagens competitivas para o negócio.

Portanto, a microempresa deseja aumentar a participação em serviços de casamentos durante a época de menor demanda: o inverno. Ele também pretende expandir a sua área de atuação para outros estados. No estágio atual, o empreendimento não conta com um planejamento e controle financeiros adequados. O proprietário não vê problema em misturar os recursos empresariais com os pessoais, o que torna os registros financeiros difíceis de serem apurados.

O controle tem sido feito apenas através de extratos bancários, verificando o balanço das contas nos bancos. Isso gera espaço para incerteza, sem saber o quanto se pode investir em equipamentos ou viagens para ensaios em outros locais, e se conseguirá pagar as suas contas em dia ou se precisará captar os recursos de terceiros. Essa insegurança causada pela gestão precária resultou na busca de compreender a situação real da empresa. Assim, busca-se através da proposta de elaborar um planejamento e controle financeiro como ferramentas para auxiliar a tomada de decisão.

Segundo ZDANOWICZ (2004), as decisões importantes, englobam planejamento e controle financeiros, pois têm grande possibilidade de serem eficazes e darem certo. Eles se fazem necessários para que a empresa possa visualizar antecipadamente as atividades que deverão ser desenvolvidas no período projetado, bem como o caminho que será percorrido pela mesma.

Nestes termos, o trabalho visa auxiliar no problema de gestão financeira da microempresa Maurício Mussi Fotografia, desenvolvendo um plano de negócios que o discipline em temas financeiros em futuras tomadas de decisão.

Portanto, o tema é relevante para a conjuntura atual e pretende servir na gestão da microempresa em estudo, bem como deixar um legado para a posteridade, seja para trabalhos acadêmicos futuros, ou para empresas no ramo de serviços, que desejam resolver os seus problemas internos.

Para uma empresa que deseja diminuir os seus riscos e prosperar, é importante ter um controle financeiro. A ideia é propor um modelo que auxilie na visão financeira de curto e longo prazo. É relevante mesmo em um empreendimento aparentemente lucrativo,

pois um planejamento adequado pode diminuir custos, evitar prejuízos e indicar a real situação financeira do negócio.

Dada a importância do controle financeiro, esse trabalho justifica-se em propor a prosperidade e a segurança ao profissional em fotografia, proprietário da microempresa, facilitando a sua visão nas finanças e, conseqüentemente, ajudando na tomada de decisão.

Do ponto de vista do acadêmico, o trabalho é uma oportunidade de retomar os conteúdos aprendidos durante o curso de Administração e aplicá-los na prática, incentivando o desenvolvimento profissional do aluno.

O método de pesquisa desse trabalho é o de estudo de caso. Ele representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

Após o embasamento teórico, foi possível definir as possíveis ações necessárias, bem como os objetivos para solucionar o problema de pesquisa do trabalho. A seguir, relacionam-se os objetivos orientadores desse estudo, tendo como objetivo principal o seu desdobramento em objetivos específicos.

Elaborar um plano de negócios para um microempreendimento em fotografia com ênfase no segmento de casamentos.

Para alcançar o objetivo geral, é necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) coletar informações estratégicas internas e externas do negócio para a empresa;
- b) analisar os dados financeiros dos serviços prestados como receitas, custos e investimentos no período de Janeiro de 2015 ao primeiro semestre de 2017;
- c) propor um modelo de fluxo de caixa a ser implementado no segundo semestre de 2017.

Para concretizar esse trabalho foi realizada uma pesquisa teórico-conceitual sobre plano de negócios e como realizar um, de forma a compreender e delinear esse estudo. A pesquisa foi feita, utilizando artigos, outros trabalhos de conclusão de curso e referências bibliográficas.

No segundo momento, efetuou-se uma coleta de dados primários, sendo eles sobre a estrutura e a visão estratégica do empreendimento, diretamente com o

proprietário. Foi necessário buscar dados secundários, relacionado ao ambiente externo, como informações sobre concorrência, mercado e setor. Esses foram pesquisados em sites de notícias confiáveis, SEBRAE, IBGE e páginas voltadas ao ramo fotográfico (por exemplo, www.casamentos.com.br). A análise foi focada para o estudo da estratégia do negócio, incidindo também na análise SWOT. Ao adquirir essas informações, foi definida a missão do empreendimento, sendo sua razão de ser.

Num terceiro momento, levantou-se dados primários sobre a situação financeira entre o início de Janeiro de 2015 ao fim do primeiro semestre de 2017. Esses dados foram organizados de acordo com o planejamento financeiro e serviram para avaliar a situação real da empresa. Foram preenchidas planilhas com os dados coletados e analisadas a fim de auxiliar na definição de metas e objetivos do negócio para o segundo semestre de 2017.

A determinação de metas e objetivos, foi definida através do planejamento e controle financeiro para se realizar o negócio. Para tanto, foram realizadas as projeções financeiras futuras de três anos sobre as receitas, despesas, investimentos e fluxo de caixa e uma análise sobre as projeções financeiras elaboradas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Na revisão teórica, serão abordadas as referências e os conceitos dos assuntos pertinentes a este trabalho, buscando trazer um panorama geral sobre o tema escolhido para o mesmo. Com isso, relacionado com o objetivo de definir e caracterizar cada tópico, neste capítulo serão abordadas as teorias de alguns autores que estudam sobre plano de negócios, empreendedorismo e finanças.

2.1 Plano de Negócios

O plano de negócios é o documento que descreve um empreendimento, definindo o modelo de gestão a ser praticado pela empresa. Segundo DORNELAS (2012), um plano de negócios para uma empresa já constituída deve demonstrar onde a empresa quer chegar, quanto e onde ela se encontra no momento. Assim, o plano de negócios visa relatar a situação atual de uma empresa e definir os seus objetivos futuros, que após um planejamento detalhado descreverá os passos a serem seguidos para alcançar os mesmos.

Portanto, o planejamento tem a função de analisar o potencial e a viabilidade de um novo empreendimento, estabelecendo novos objetivos, metas e prioridades para um negócio, de modo a orientar o desenvolvimento de estratégias que visem ao crescimento do mesmo. Dessa forma, o plano de negócios é um instrumento de gerenciamento que reúne as informações relevantes para o empreendimento e organiza-as de forma a guiar as ações do administrador, sejam as tomadas de decisões ou a busca de novas oportunidades.

Como cada empreendimento tem suas características particulares, isso torna a elaboração de um planos de negócio variável, não seguindo uma estrutura rígida e modificando-se conforme as necessidades do negócio. O trabalho segue uma estrutura adaptada de plano de negócios proposto, enfatizando a parcela referente ao planejamento financeiro, devido a motivos já citados no trabalho.

2.1.1 Descrição do Negócio

A descrição deve conter, de forma breve e sucinta, a sua constituição, a história e o seu estágio atual, para o desenvolvimento das seções seguintes do plano de negócios. Para esse primeiro passo, DORNELAS (2011) sugere que seja realizada uma descrição bem objetiva do negócio, respondendo as questões: O que é? O que vende? Para quem vende?

Após essa descrição, deve ser abordado o tipo de negócio, a sua razão de ser e suas premissas para o crescimento futuro, fixando assim o seu propósito. Para KOTLER e KELLER (2007) é melhor definir um negócio pelo mercado em que ele atua do que defini-lo por seus produtos. Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias ou serviços.

2.1.1.1 Descrição dos Serviços

Nesta seção, são apresentados os serviços oferecidos pela empresa, os motivos dela se sentir capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos. É importante explicar as vantagens dos serviços oferecidos em comparação aos concorrentes, explicitando as suas características e o valor agregado.

KOTLER e KELLER (2007, p. 397) afirma que serviço é “qualquer ato ou desempenho, intangível que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”

2.1.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico propõe a maneira em que a empresa abordará seus clientes, como ela será vista pelo cliente, que mercado ela atuará e quem serão seus concorrentes. É a definição de ações do negócio à reações tanto do ambiente interno quanto externo.

Antes de iniciar esse processo, é necessário definir a visão e a missão. DORNELAS (2012) explica que visão define aonde a empresa quer chegar, a direção que

pretende seguir, e o que ela quer ser. Já a missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é e o que ela faz.

2.1.2.1 Matriz SWOT

Uma vez definidas a visão e missão, o próximo passo é compreender o ambiente, tanto externo quanto interno da empresa. Para isso, utilizaremos a matriz SWOT, que é um termo em inglês para forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Para desenvolvê-la deve-se mapear os fatores ambientais externos que podem influenciar o negócio, oportunidades e ameaças, e analisar a estrutura interna do negócio, identificando as forças e fraquezas.

Figura 1 – Matriz SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Ex 4 anos de: experiência de atuação na área Ex: bom relacionamento com clientes Ex: força 3...	Ex: desconhecimento gerencial Ex: recursos limitados Ex: fraqueza 3...
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Ex: aumento de casamentos Ex: marketing barato Ex: oportunidade 3...	Ex: alta concorrência Ex: sazonalidade Ex: ameaça 3...

Adaptado de: DORNELAS (2012, p. 168)

Com a matriz SWOT será possível visualizar simplificadamente a análise de cenário e utilizar as informações como base para gestão e planejamento estratégico do empreendimento. O quadro deve servir de suporte para visualizar diferentes cenários da organização, interno e externo, considerando os efeitos que recaem sobre ela. A partir desses cenários, cada fator relevante deverá ser analisado e desenvolvido, para compreender a forma que afeta a empresa e seus impactos devem servir de base para orientar os objetivos e as metas do negócio.

Segundo KOTLER e KELLER (2007), para o uso da ferramenta SWOT deve-se identificar as forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e os principais agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros.

As forças macro e microambientais explicitadas anteriormente e sua análise sobre seus impactos levam a o seguinte passo proposto por DORNELAS (2012) de que após realizar a análise SWOT e compreender o ambiente que envolve a empresa é que podemos definir os objetivos e metas, de forma que o negócio possa cumprir com sua missão. Os objetivos indicam intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino. As metas são tarefas específicas e temporais, são quantificáveis e estão dentro de um determinado prazo. Assim, um objetivo pode ter várias metas que, em conjunto, cumprem avaliar o objetivo estipulado.

2.1.2.2 Mercado

A análise de mercado é imprescindível para um plano de negócios. É nesta parte do plano que se descrevem os diversos fatores críticos para o planejamento estratégico do empreendimento. São analisados o setor em o que o negócio está inserido, o tamanho do mercado atual e futuro, a existência de segmentos específicos, a concorrência direta e indireta do negócio e as tendências ambientais no entorno do negócio, como oportunidades e ameaças, entre outros, explica DORNELAS (2012).

A partir desses fatores, a análise de mercado foi dividida em três áreas: análise da concorrência, análise do setor e análise dos clientes.

a) Análise da concorrência

São estudados os possíveis concorrentes do empreendimento, tanto diretos quanto indiretos, de forma comparativa. Os atributos da empresa são avaliados, tendo como referência os seus competidores mais relevantes, comparando as características como: diferenciais e benefícios dos produtos\serviços para o cliente, participação de mercado em vendas, qualidade do produto\serviço, preço, localização, capacidade de atendimento da demanda, garantias, organização interna da empresa, estratégia de cada competidor,

posicionamento no mercado, diferenciais tecnológicos, capacidade de adaptação (flexibilidade), vantagens competitivas, pontos fortes e fracos. (DORNELAS, 2012).

A análise comparativa tem a função de levantar informações de forma a identificar os pontos fracos de seus concorrentes, para que o negócio seja capaz de explorá-los e obter melhores resultados.

b) Análise do setor

Deve conter um breve histórico desse mercado nos últimos anos, além das tendências do setor para o futuro. É necessário também identificar o seu tamanho, se há segmentação e outras informações relevantes de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural.

Para a coleta dessas informações, são utilizadas as pesquisas de mercado, também denominadas de fontes primárias. Contudo, para pequenas empresas, onde os recursos financeiros são escassos para bancar pesquisas, é possível recorrer às chamadas fontes secundárias. Existem diferentes tipos de fontes secundárias que podem ser consultadas, como bancos de dados de instituições como IBGE ou SEBRAE, estudos realizados por universidades e institutos de pesquisa, publicações em revistas, jornais e periódicos, associações comerciais e industriais, entidades de classe e empresas de pesquisa de mercado.

c) Cliente

O foco da análise consiste avaliar o perfil do cliente e os hábitos de consumo. As necessidades, o seu estilo de vida, preferências, onde residem, entre outros dados são levados em consideração nesta análise, que serve de base para promover as adaptações e melhorias aos produtos\serviços do empreendimento. O ponto-chave dessa seção do plano de negócios é identificar o que motiva o cliente a escolher o produto\serviço do negócio, e o que eles buscam com essa escolha.

2.1.2.3 Localização

Essa seção de um plano de negócios resume as informações sobre a localização do empreendimento, assim como as justificativas e motivações da escolha. Dentre os

fatores críticos no processo de escolha da localização, DORNELAS (2012) sugere que deve ser estudado a infraestrutura disponível, a região onde se situa, a facilidade de acesso, a qualidade e o aspecto das instalações, a proximidade dos clientes, o fluxo de pessoas na região, as condições de segurança e os fatores financeiros.

2.1.2.4 Estrutura Funcional

A seção da estrutura funcional de um plano de negócios apresenta a equipe gerencial da empresa. Nessa seção, foram identificados os membros da equipe por cargo, além de conter também uma relação com as funções desempenhadas por cada um dentro do empreendimento, suas competências e experiências. Em suma, é o currículo dos gestores da empresa, e como estes estão organizados dentro da estrutura.

2.1.3 Plano financeiro

O plano financeiro é de grande utilidade para o negócio em estudo. No momento, na empresa não há nenhum planejamento e nem ferramentas para verificar despesas, investimentos, receitas ou analisar a liquidez e rentabilidade. As dificuldades do planejamento DORNELAS (2012) afirma que o plano financeiro é para muitos empreendedores a parte mais difícil de se elaborar.

O plano financeiro deve se basear nas outras seções do plano de negócios e apresentar em números tudo o que foi escrito, sejam investimentos, custos fixos e variáveis, projeções de vendas, empréstimos, rentabilidade, etc. O plano financeiro deve se adequar aos dados do plano de negócios. Segundo ROSS (2008), o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas, visando o crescimento da empresa. É importante utilizar metas realistas, que sejam viáveis para o negócio realizar e que tenha um crescimento próximo à realidade do negócio.

Para ZDANOWICZ (2004, p. 22), “um planejamento financeiro centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas propostas.” Segundo essa ideia, é importante para o gestor financeiro preparar as receitas para que

possa acertar seus comprometimentos de forma proveitosa, seguindo suas metas, seja de curto, médio ou longo prazo.

2.1.3.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta simples e bastante eficiente para o planejamento e controle, sendo útil de pequenas a grandes empresas. Essa ferramenta deve ser preenchida com dados presentes e projeções futuras de entradas e saídas de caixa, auxiliando o gestor na visão de curto a longo prazo das finanças da empresa.

O desenvolvimento de um fluxo de caixa facilita ver qual a estrutura do negócio, como ele está sendo gerido e também auxilia na projeção futura e expectativa de caixa. DORNELAS (2012) explica que o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor e administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e saída de caixa projetados no tempo.

ZDANOWICZ (2004, p. 23) conceitua o fluxo de caixa como: “instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.” Dessa forma, os níveis de caixa podem ser percebidos com clareza, auxiliando no planejamento dos recursos da empresa.

Para ASSAF NETO e SILVA (2012, p. 35): “o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo.” A descrição de ASSAF NETO e SILVA se encaixa na fórmula a seguir que ZDANOWICZ (2004) descreve para calcular o fluxo de caixa:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde SFC é saldo final de caixa; SIC é saldo inicial de caixa; I é ingressos; e, D é despesas.

Quando utilizada esta fórmula para um relatório de um período passado, é analisado o fluxo de caixa realizado. E, quando for de um período futuro, a denominação passa a ser fluxo de caixa projetado. No momento em que se usa esta ferramenta no

início de um período, fica explícito se o saldo está negativo ou positivo, e a empresa saberá se irá precisar de capital ou se terá excedente.

Tabela 1 – Modelo de Fluxo de Caixa

PERÍODOS ÍTEM	JAN			FEV			...			DEZ			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1- INGRESSOS															
Vendas a Vista															
Vendas a Prazo															
Vendas de Itens do Ativo Permanente															
Receitas Financeiras															
Outros															
SOMA															
2- DESEMBOLSOS															
Compras a Vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de Itens do Ativo Permanente															
Energia Elétrica															
Telefone															
Manutenção de Máquinas															
Despesas Tributárias															
Despesas Financeiras															
Outros															
SOMA															
3- DIFERENÇAS NO PERÍODO (1-2)															
4- SALDO INICIAL DE CAIXA															
5- DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+3+4)															
6- NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO															
7- EMPRÉSTIMOS A CAPTAR															
8- APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
9- AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS															
10- RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS															
11- SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO															

P = Projetado; R = Realizado; D = defasado

Fonte: ZDANOWICZ (2004, p. 145)

Para a elaboração do fluxo de caixa, é importante segregar os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. ZDANOWICZ (2004) afirma que quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, desta forma verifica-se assim as suas defasagens e determina-se as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes.

2.1.3.1.1 Mapas Auxiliares

A fim de auxiliar no controle do fluxo de caixa, utilizaremos planilhas elaboradas que proporcionem informações detalhadas sobre alguns campos do fluxo de caixa. ZDANOWICZ (2004) explica que os mapas auxiliares poderão ser elaborados para o melhor planejamento do fluxo de caixa da empresa, e também o número de mapas auxiliares a serem utilizados na empresa depende do porte e tipo de atividade econômica.

Pelo fato do negócio em estudo ser um microempreendimento prestador de serviços e o empreendedor não consegue se orientar financeiramente, utilizaremos mapas auxiliares que sejam simples, práticos, em termos de recebimentos, investimentos e pagamentos.

Destaca-se que o microempreendedor Maurício afirma não cuidar das entradas de caixa e, normalmente, demora para perceber ou lembrar de um cliente que adiou seu pagamento. A entrada de caixa por pagamento de clientes é algo variável de mês a mês, sendo que nos meses de inverno são menos frequentes. Para ter uma visão clara das próximas entradas e facilitar a entrada ao fluxo de caixa, o mapa a seguir deverá conter as entradas de caixa projetadas para cada mês.

Tabela 2 – Planilha Auxiliar de Recebimentos por Serviços Prestados

Valor em R\$ 1,00											
Mês do Casamento	Mês de Recebimento										
	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	...	Total
Janeiro											
Fevereiro											
Março											
Abril											
Maio											
Junho											
Julho											
Agosto											
Setembro											
Outubro											
Novembro											
Dezembro											
Total											

Adaptado de ZDANOWICZ (2004, p 150)

Essa planilha não só pode auxiliar no planejamento futuro como deve facilitar a análise da situação da empresa com os clientes. Utilizando dados passados, poderá demonstrar facilmente se é comum clientes atrasarem em seus pagamentos ou não. A planilha deverá ser preenchida de acordo com o mês do casamento, o primeiro mês de recebimento deverá ser o que teve o valor adiado com maior antecedência.

Tabela 3 – Planilha de Projeções de Investimentos

Período: exemplo de períodos passados Valor em R\$ 1,00

Equipamentos ou Software	Projeção ou Data de Aquisição	Projeção ou Data de Pagamento	Valor	Expectativa de Troca
Computador para Edição	Dez/2013	Dez/2013	5.000	Dez/2017
HD Interno para PC 4TB	Set/2016	Set/2016	600	Set/2017
Windows 10	Out/2016	Out/2016	350	Out/2020
Tripé	Mar/2017	Mar/2017	170	Mar/2019

Adaptado de ZDANOWICZ (2004, p. 153)

Neste tipo de negócio, os investimentos são esporádicos. Os avanços no setor de fotografia são irregulares, e as novas tecnologias podem variar desde equipamentos e acessórios a *softwares* de edição. A fim de se preparar para tais despesas, será mapeado o histórico de despesas desse tipo e, usando o mesmo histórico, serão estipuladas as próximas despesas.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 A Empresa

O proprietário Maurício Mussi é um MEI (Microempreendedor Individual), e criou a Maurício Mussi Fotografia, que é um empreendimento que presta serviços no ramo de fotografia, realizando coberturas de eventos de forma fotojornalística. Considerando a fotografia como a arte de contar histórias, o objetivo do negócio é capturar essas histórias que compõem a vida das pessoas, registrando esses instantes fugazes em um formato físico. O principal tipo de evento trabalhado é de casamentos, que tem uma duração de aproximadamente um dia, e envolve uma equipe de ao menos três pessoas, mas outros eventos sociais, como formaturas, também são abrangidos. Além da cobertura de eventos, o empreendimento engloba outros tipos de serviços, também elaborando ensaios e oferecendo cursos rápidos de fotografia (*workshops*).

O público-alvo principal do negócio são casais jovens, de classe média-alta, que valorizam sensibilidades artísticas e apreciam os sentimentos transmitidos através de um registro físico como fotografias e vídeos. Com relação aos *workshops*, estes são voltados a outros profissionais, fotógrafos iniciantes, e entusiastas de fotografia, pois são cursos que transmitem conhecimentos teóricos e práticos sobre a arte fotográfica.

A empresa está atuando em seu ramo há 4 anos, e conta atualmente com dois sites (um em português e outro em inglês), páginas e perfis em todas as mídias sociais relevantes, uma equipe fixa de fotógrafos e assistentes, localização própria de trabalho e todo equipamento essencial às atividades que desempenha, além de usufruir de excelente reputação.

Atualmente, o gestor é cadastrado no programa Microempreendedor Individual (MEI), o que permite um registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e simplifica os tributos a serem pagos, sendo um valor fixo mensal de R\$ 51,85. Porém, esse programa é para quem faturou no máximo R\$ 60.000,00 em um ano, e, conforme a Tabela 5 – Faturamento VS Recebimento, o faturamento de 2016 superou esse valor, mas não atingiu o limite excedente de R\$ 72 mil..

3.1.1 Serviços Oferecidos

Os processos e circunstâncias de cada serviço ofertado se encontram discriminados abaixo:

(a) Cobertura de Evento – Casamento

Geralmente, o processo se inicia com a interpelação do fotógrafo pelo casal diretamente, ou indiretamente através de uma cerimonialista (organizadora de casamentos). É comum que a solicitação surja em decorrência de alguma referência ou através de sistemas de busca gerais (Google ou mídia social) ou específicos de fotografia onde Maurício Mussi Fotografia está cadastrado (como www.casamentos.com.br).

O contato inicial compreende usualmente de uma consulta de disponibilidade do fotógrafo na data requisitada, seguida da elaboração e envio de proposta de orçamento, caso a disponibilidade seja confirmada. Logo após, é feita uma reunião presencial em que detalhes do casamento e dos serviços são discutidos. Caso o resultado da reunião seja afirmativo, um contrato é efetuado e formas de pagamento são acertadas. O pagamento pode ser bem flexível, mas normalmente é definido o adiantamento de 80% do valor total antes do casório ou da entrega do álbum fotográfico.

No dia do evento, a equipe acompanha os noivos ao longo do processo, realizando o serviço combinado de antemão de fotografias. Após o casamento, o fotógrafo reúne todas as fotos feitas por ele e seus assistentes, organiza o material (excluindo fotos escuras, de testes, pessoas com olhos fechados, etc...), faz o processo de edição das fotografias (o formato utilizado por ele é o formato *RAW*, em que é muito recomendado para fazer edição de brilho, contraste e nitidez após o click). As fotos são enviadas para o casal, esse escolhe as fotos que deseja que figurem no álbum de casamento e o modelo do álbum, e o álbum então é produzido.

(b) Cobertura de Eventos – Outros Eventos

Funciona de forma semelhante aos casamentos, porém geralmente são eventos de duração mais curta e de mais simples execução. Após o contato inicial, podendo haver ou não a requisição de uma reunião presencial, é acertado o contrato e a forma de pagamento. A cobertura do evento sucede de acordo com o estipulado.

Esse tipo de serviço também conta com o processo de seleção e edição das imagens. Dependendo do serviço contratado, as fotos são enviadas em alta resolução para os clientes ou somente é disponibilizada uma galeria virtual com as fotos em qualidade, de acordo com o contrato. Esse serviço raramente conta com a produção de um álbum físico.

(c) Cursos de Fotografia – *Workshops* e Palestras

Os cursos são ofertados esporadicamente, de acordo com a demanda e a disponibilidade. São normalmente organizados em torno de um tema: um conceito artístico, um método específico ou outro assunto relevante à profissão e prática. A duração total varia conforme a profundidade do tema, podendo estender-se por dias, com várias horas de aula e com ou sem prática. Esses *workshops* e palestras são regularmente realizados com parcerias entre outros profissionais da área de fotografia. O pagamento é realizado antecipadamente pelos participantes, de modo a garantir a vaga no curso, que tem lotação limitada.

3.2 Planejamento Estratégico

No planejamento estratégico, a missão e a visão são elementos que guiam a elaboração da estratégia, pois funcionam tanto como objetivos e metas, estipulando a direção e o destino que a empresa quer atingir (visão), bem como a definição do seu propósito de existir e de seus valores fundamentais (missão).

Para a Maurício Mussi Fotografia, a missão é definida na declaração abaixo:

“Garantir o melhor serviço possível, desde o atendimento pessoal e diferenciado, até a fotografia de mais alto nível, buscando eternizar os momentos felizes de cada cliente.”

A missão estabelece a razão de ser do empreendimento, que é presenciar e eternizar os momentos fugazes de felicidade dos clientes que a contratam, e como proceder para realizar isto. A missão serve como a referência moral, e decisões importantes sobre a forma de agir da empresa, ou sobre como ela quer ser percebida externamente, devem ser sempre apoiadas na missão.

Já a visão do negócio pode ser expressada como:

“Aperfeiçoar e melhorar os serviços de modo a se tornar a principal referência em fotografia da região da Grande Porto Alegre, para assim expandir o negócio e a lucratividade.”

A visão do negócio estabelece os valores utilizados no crescimento do empreendimento: o constante aperfeiçoamento pessoal e profissional esperado dos funcionários, a otimização do serviço prestado, em que se busca a qualidade superior em menores tempos e menores custos. Isso tudo é feito de modo a assegurar a expansão do negócio e aumento dos lucros, os objetivos da empresa.

Ao ter em posse a visão e a missão, é necessário fazer a análise dos ambientes internos e externos em que a empresa está inserida, através da análise SWOT.

3.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT desempenha um importante papel no planejamento estratégico de um empreendimento, pois permite a identificação dos fatores significativos presentes em ambientes externos e internos ao empreendimento, e sua classificação subsequente como favorável (interno – forças, externo – oportunidades) ou desfavorável (interno – fraquezas, externo – ameaças). A tabela abaixo contém as classificações dos elementos mais relevantes encontrados para a Mauricio Mussi Fotografia:

Figura 2 – Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Relacionamento com clientes Modelo flexível de cobrança Experiência na profissão Serviços complementares	Dificuldade em planejamento Mistura do patrimônio jurídico e físico Sem equipe contratada formalmente
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Mudanças na regulamentação da profissão Aumento no número anual de casamentos em Porto Alegre	Muitos competidores locais Fácil esquecimento da marca Sazonalidade na procura pelo serviço

Adaptado de: DORNELAS (2012, p. 168)

Após esse processo, é possível comparar os elementos entre si, de forma a divisar estratégias que permitam, por exemplo, aproveitar forças para minimizar ameaças, eliminar fraquezas através do uso apropriado de oportunidades ou compensar fraquezas através de forças e oportunidades, entre outras possibilidades, como é a seguir:

a) Forças

Relacionamento com clientes: o proprietário, e fotógrafo profissional, é uma pessoa carismática e interessada em fazer um serviço de qualidade. Para atingir esse fim, busca conhecer bem seus clientes, num clima bem-humorado, descobrindo seus gostos e acaba por compreender a expectativa dos noivos, enriquecendo o produto final.

Modelo flexível de cobrança: por ser um MEI e não ter uma estrutura burocrática, o modelo de pagamento pode ser negociado de forma a buscar reter o cliente. Apesar de não ser muito atraente receber a longo prazo, pode ser um fator importante para fechar um contrato com um cliente.

Experiência na profissão: o proprietário carrega consigo 8 anos de experiência como fotógrafo. Trabalhou em um estúdio 4 anos com outro fotógrafo mais experiente e, por ter gosto pelo que faz, não parou desde então em aprender.

Serviços complementares: além do objetivo principal do negócio de vender o serviço de fotografar casamentos, também oferece para fotografar eventos, sejam eles abertos ao público ou privados. E, faz workshops, os quais ensina técnicas fotográficas para outros fotógrafos ou aspirantes.

b) Fraquezas

Dificuldade em planejamento: as informações financeiras da empresa são tanto escassas quanto dispersas. Para auxiliar na visão a longo prazo, será implantado um fluxo de caixa, contendo os valores de ingressos e desembolsos para cada período, e será projetado valores futuros, baseando-se nos valores obtidos de 2015 até o primeiro semestre de 2017.

Mistura do patrimônio jurídico e físico: no momento, não há nenhuma separação do que é lucro e o que é honorários. A fim de resolver isso, será criada uma conta bancária no nome jurídico, para separar as finanças e facilitar a listagem dos desembolsos futuros. E, foi definido um honorário para o proprietário de R\$ 1.500, que será incluído no próximo fluxo de caixa.

Sem equipe contratada formalmente: a equipe para fotografar os casamentos consiste em dois fotógrafos e um assistente, sendo um dos fotógrafos o próprio Maurício Mussi. Nenhum dos outros possui um vínculo empregatício atualmente. Existe o risco de algum deles querer desistir, e o custo para contratação é alto demais para a estrutura atual. A solução atual é buscar expandir contatos com fotógrafos amadores, que desejam uma profissão semelhante, oferecendo a possibilidade de trabalhar em algo que tem interesse e pagando por cada serviço prestado.

c) Oportunidades

Mudanças na regulamentação: desde 2014 há um Projeto de Lei Federal na Câmara de Deputados (PLC Nº 64/2014) que visa regulamentar a profissão de fotógrafo, permitindo que exerça a profissão nessa área apenas quem tem diploma de ensino técnico ou superior, ou quem já tenha no mínimo dois anos na atividade, de forma que possa ser comprovado. Se for aprovada essa PLC, tornará difícil a entrada de novos concorrentes.

Aumento no número anual de casamentos em Porto Alegre: o número de casamentos ao ano tem crescido gradualmente, e não é diferente na região sul do país. É interessante se afirmar num mercado em crescimento, buscando reconhecimento de novos clientes.

d) Ameaças

Muitos competidores locais: atualmente não há requisitos técnicos para ser um fotógrafo, e o custo de investimento para entrar no mercado é baixo. Buscando amenizar o problema, o gestor deverá buscar expandir sua marca na região, de forma a aproximar-se melhor de seu nicho de mercado. Para realizar a tarefa, irá desenvolver seu próprio blog, voltado para casamentos diferenciados, que fogem um pouco do padrão.

Fácil esquecimento da marca: no ramo de fotografia, para fotógrafos pouco conhecidos, é fácil ter sua marca esquecida. A empresa sofreu no primeiro semestre de 2017 por não ter mantido muito contato com clientes e profissionais da área em 2016. Para reverter a situação, além do blog que será criado, o serviço de propaganda do *Facebook* será constante durante o ano, e o valor será adicionado ao fluxo de caixa para um melhor planejamento.

Sazonalidade na procura pelo serviço: é comum pessoas evitarem casar no inverno, seja por costumes da sociedade ou para evitar um frio desagradável. Para lidar com esse problema, será feita propagandas buscando um público-alvo de estados próximos, com o clima ameno, utilizando de opções de propaganda direcionada na plataforma social Facebook, com ofertas para essas datas.

3.2.2 Análise de Mercado

a) Setor

A região metropolitana de porto alegre tem mantido um crescimento populacional estável. O número de casamentos anuais no estado tem aumentado nos últimos anos, ocorrendo 41.251 casamentos em 2014, e podemos assumir que o mesmo é válido para a região metropolitana. Assim como o número de casamentos tem aumentando, a constante redução dos custos de tecnologias digitais, de suma importância no setor de fotografia, tem contribuído para um maior acesso à contratação de serviços de fotografia.

O setor de fotografia apresenta algumas tendências futuras, principalmente nos âmbitos artístico e tecnológico, que podem vir a alterar a atual dinâmica do mercado. Uma dessas tendências, apontada pelo fotógrafo Maurício Mussi é a proliferação da fotografia e filmagem por drones, uma tecnologia que recentemente tem se tornado mais acessível no mercado.

b) Concorrência

Canoas, a cidade onde se situa o microempreendimento, é uma cidade de médio porte, e que possui uma quantidade regular de negócios no setor de fotografia. Contudo, para o serviço de fotografia de casamentos em particular, pode-se dizer que a região de atuação das empresas engloba, além da própria cidade, também a região das cidades adjacentes. Isto ocorre devido ao fato de que o tipo de serviço ofertado é de preço relativamente alto e de natureza mais sensível, que depende de um relacionamento de confiança entre o fotógrafo e o casal, o que torna atrativo para o cliente expandir o alcance de sua busca, mas que também aumenta o número de empresas concorrentes.

Explorando o *website* www.casamentos.com.br, verificou-se que há 746 concorrentes fotógrafos cadastrados nele para a região do Rio Grande do Sul. Dentre

eles, 40 são de Canoas e 182 de Porto Alegre. Os preços variam bastante entre os profissionais, e para quem quiser destaque na página, é necessário pagar por isso. Maurício afirma que quem utiliza esse meio para buscar fotógrafos, normalmente busca um custo menor, e o do negócio deste estudo está longe de ser um dos mais baratos.

Para realizar uma análise sobre o posicionamento do empreendimento em relação à concorrência, realizou-se o levantamento de dados de dois concorrentes diretos de porte similar ao do negócio.

Concorrente I

Nome: Rafael Rosa e Renato Mello Fotografia

Essa empresa é a que o fotógrafo Maurício Mussi acredita ter maior concorrência direta. São fotógrafos de Canoas, com um preço próximo, mas acima ao da Maurício Mussi Fotografia e busca atender a quase o mesmo nicho de mercado. Pelo estilo de fotos, eles buscam registrar os belos momentos sem arriscar muito em técnicas experimentais.

Concorrente II

Nome: Renan Radici Fotografia

Este fotógrafo tem seu negócio em Porto Alegre, sua faixa de preços é também um pouco superior à da Maurício Mussi Fotografia. O nicho de mercado é o mesmo que o da empresa desse estudo, onde o fotógrafo Renan sabe arriscar em coisas novas, e atender bem os clientes.

c) Clientes

A partir da análise do perfil dos clientes que contrataram a Maurício Mussi Fotografia, foi possível identificar traços já apontados pelo fotógrafo. Geralmente são pessoas de classe média-alta, com interesse em arte e fotografia e gostam de seguir artistas desse gênero em redes sociais.

Atualmente, as instalações da empresa, sua infraestrutura e patrimônio estão localizadas na residência do empreendedor, em um ambiente separado e especialmente renovado para atuar como escritório e estúdio. O local conta com área de estacionamento. O espaço próprio traz algumas vantagens para o microempreendedor,

por proporcionar liberdade para efetuar modificações na estrutura e baixar as despesas administrativas, pois é isento de aluguel. Um fator negativo, entretanto, são os custos de manutenção do ambiente, que passam a ser geridos pela empresa.

Os arredores do local do empreendimento têm passado recentemente por um processo de valorização, devido à construção em andamento de um *shopping center* nas proximidades, à revitalização de um parque e a diversos desenvolvimentos imobiliários ocorrendo na região. Essas mudanças levaram a prefeitura de Canoas a criar avenidas de acesso para ligar bairros que anteriormente eram próximos, mas com longos trajetos para locomover-se de um a outro.

No empreendimento atualmente, a sua estrutura funcional do negócio é integrada da seguinte forma:

Maurício Mussi Delucis: primeiro fotógrafo, administrador do negócio e proprietário. Realiza reuniões com cliente, lida com os contratos, fotografa eventos, edita fotos, entrega os álbuns para os clientes.

Aline Budzyn: *freelancer* em assistente fotográfica, assistente de luz e diagramadora de álbuns. Recebe por contrato.

Leonardo Paredes: *Freelancer* em assistente fotográfico e assistente de luz. Recebe por contrato.

3.3 Plano Financeiro

Ao trabalhar com as informações coletadas da empresa, tornou-se clara a necessidade de intervenção nos processos de planejamento e controle interno, direcionando à proposta de implementação de um fluxo de caixa adaptado do modelo de ZDANOWICZ (2004). Atualmente o fluxo de caixa da empresa não é efetuado, existindo apenas uma planilha de controle dos trabalhos realizados. Sendo assim, o planejamento financeiro da empresa é precário. É uma situação que provoca problemas de desequilíbrio financeiro.

A ausência de planejamento gerou alguns problemas financeiros para a empresa, como desconhecimento do caixa, despesas mal planejadas, necessidade de captação de recursos de terceiros e mistura entre as finanças da pessoa jurídica Maurício Mussi Fotografia com as finanças pessoais de seu proprietário. Essa má gestão acarretou em

dívidas bancárias, que poderiam ter sido amenizadas ou até mesmo evitadas com um planejamento adequado.

O atual modelo de controle dos ingressos é feito por várias planilhas, separadas por cliente, que contam com o valor total do faturamento, a data e o valor das entradas e o montante restante a receber. Cada entrada é verificada com o envio do recibo por parte do cliente. Não é um método ruim, mas é ineficiente para planejamento e com informações dispersas demais. Não há registro dos desembolsos de caixa, senão por extrato bancário do próprio empresário, o que dificultou a organização de alguns dados e levou à especulação de outros.

Para compilar um melhor entendimento do fluxo de caixa da empresa, através de uma análise dos extratos financeiros e planilhas de registro, foi necessário gerar novas planilhas de forma a separar em um primeiro momento os ingressos e os desembolsos de caixa. Os desembolsos foram categorizados em despesas operacionais, administrativas, tributárias e financeiras. Para as contas de ingressos, estas foram separadas em a vista e a prazo. Estes levantamentos foram realizados a partir dos dois últimos anos de operação. As informações obtidas são a base para os cálculos e análises posteriores.

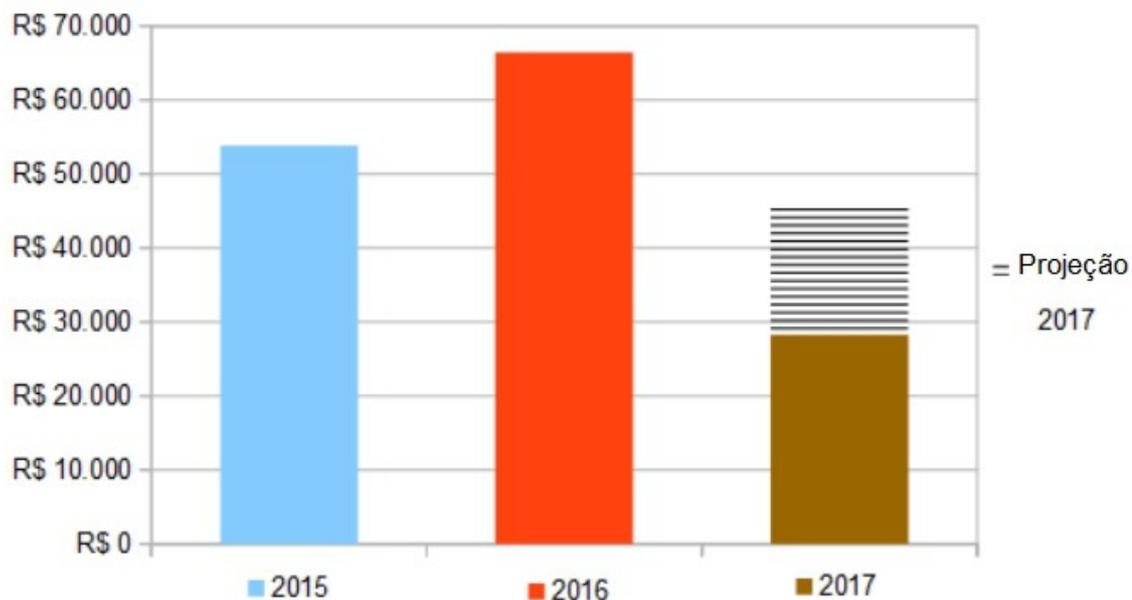
3.3.1 Relação de Faturamento

Um dado importante para analisar a situação da empresa é a relação de faturamento, e tomando como base para essa análise o período de 2015 a 2017, os quais há registro de dados. A evolução do faturamento anual é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 4 – Faturamento Anual da Empresa Maurício Mussi Fotografia

Valor em R\$ 1,00				
Mês	2015	2016	2017	Projeção 2017
Jan	-	-	-	-
Fev	8.045	4.900	-	-
Mar	3.600	14.620	3.560	3.560
Abr	5.000	8.872	10.149	10.149
Mai	3.856	-	-	-
Jun	-	-	-	-
Jul	-	-	-	-
Ago	-	4.900	-	-
Set	4.899	16.815	-	-
Out	14.005	10.944	8.900	13.400
Nov	10.000	-	5.680	10.180
Dez	4.450	5.400	-	9.000
Total	53.855	66.451	28.289	46.289

Figura 3 – Gráfico do Faturamento Anual



Através da análise dos dados, é possível perceber o problema da sazonalidade já comentada. Durante o inverno no Rio Grande do Sul, o serviço não foi contratado, o que acarreta em uma estagnação do trabalho e de faturamento. De 2015 a 2016, houve um aumento de 23,4% no faturamento anual, que acompanhou o crescimento do número de

casamentos em que trabalhou, de 12 em 2015 para 14 em 2016. Esse aumento é relacionado com a força da marca e os parceiros de trabalho, pois no final de 2015 houve um esforço maior por parte do proprietário para divulgar seu negócio, sempre mantendo contato virtual com seu público e colegas de profissão.

Já em 2016, por descuido, o fotógrafo não realizou muita promoção de sua marca e não manteve-se em contato com produtores cerimonialistas, conseqüentemente, perdeu o seu alcance com o cliente. Fica visível uma drástica redução do faturamento no primeiro semestre de 2017 em relação ao primeiro semestre de 2015 e 2016.

De acordo com o gestor, é comum perder datas de entradas e ter pagamentos atrasados, o que levou ao desenvolvimento das Planilhas de Recebimentos em Caixa 1, 2 e 3, que são os anexos 1, 2 e 3 respectivamente, sobre os dados de faturamento de 2016. Ao analisar os dados, verificou-se que os clientes tem a tendência a pagar com antecedência a maior parte do valor, e pagar um valor final poucos meses depois, na entrega do álbum. Porém, ainda há um valor pequeno de alguns clientes que está pendente.

Para melhor comparar os valores de faturamento e recebimento, foi produzida uma tabela que esses dados em 2015 e 2016. Os recebimentos da tabela a seguir refere-se apenas aos faturamentos do ano em que o serviço foi prestado. Complementando, os recebimentos de 2015 a seguir são referentes a todos os valores que entraram antes de 2016, para os serviços prestados para 2015, e para 2016 os dados seguem o mesmo padrão.

Tabela 5 – Faturamento vs Recebimento em Caixa

Ano	Faturamentos	Recebimentos	Varição
2015	R\$ 53.855	R\$ 44.794	-R\$ 9.061
2016	R\$ 66.451	R\$ 58.417	-R\$ 8.034

Fonte: Autor

Ao analisar o faturamento mensal versus as entradas de caixa do período, nota-se que em 2015 16,8% do faturamento entrou apenas no ano seguinte, sendo que nem todo o valor que não havia entrado estava atrasado, pois o contrato comum do negócio permite o pagamento de 20% apenas na entrega do álbum (que tem um prazo médio de 4 meses para ser entregue). Em 2016 ocorreu um aumento de 23,4% no faturamento, devido a

uma intensificação na promoção da empresa. Também teve uma redução nas entradas adiadas para o ano seguinte, que o empreendedor afirma ter insistido em fechar contratos com valores de pagamento mais homogêneos e com pelo menos 80% do valor pago até a data de casamento.

3.3.2 Fluxo de Caixa Realizado

O fluxo de caixa consistiu na organização dos dados referentes aos ingressos e desembolsos.

Tabela 6 – Fluxo de Caixa Realizado I Semestre de 2017

PERÍODOS ÍTEM	Valor em R\$ 1,00						
	Jan/17	Fev/17	Mar/17	Abr/17	Mai/17	Jun/17	Total
	R	R	R	R	R	R	R
1- INGRESSOS							
Serviços Contratados	-	-	-	-	600	5.680	6.280
Serviços a Receber	3.252	2.842	7.923	2.290	3.365	540	20.212
Empréstimos Bancários	-	100	-	1.700	-	-	1.800
SOMA	3.252	2.942	7.923	3.990	3.965	6.220	28.292
2- DESEMBOLSOS							
Serviços Contratados de Terceiros	-	-	2.214	1.000	-	-	3.214
Despesas Pessoais	1.900	2.000	2.100	1.900	1.500	1.200	10.600
Compras de Itens do Ativo Permanente	-	230	-	89	-	700	1.019
Energia Elétrica	300	300	300	150	100	100	1.250
Telefone	350	350	350	350	350	200	1.950
Internet	-	-	-	-	180	180	360
Seguro do Imobilizado	116	116	116	116	116	116	696
Despesas Tributárias	52	52	52	52	52	52	312
Pagamento de Dívidas	-	-	2.200	-	1.800	3.500	7.500
Outros	150	182	251	276	209	200	1.268
SOMA	2.868	3.230	7.583	3.933	4.307	6.248	28.169
3- DIFERENÇAS NO PERÍODO (1-2)	384	-288	340	57	-342	-28	123
4- SALDO INICIAL DE CAIXA	90	474	186	526	583	241	-
5- SALDO FINAL DE CAIXA	474	186	526	583	241	213	-

Adaptado de: ZDANOWICZ (2004, p. 145)

3.3.2.1 Ingressos

A maioria dos ingressos são oriundos do serviço de cobertura de casamentos, e geralmente são coletados a prazo. Os outros serviços normalmente são recebidos a vista, entretanto, não são o foco do empreendimento e desse trabalho. As oficinas e workshops

são ministradas somente uma a duas vezes ao ano, já os outros tipos de eventos cobertos são esporádicos, não possuindo frequência de ocorrência estabelecida, ocorrendo por volta de duas vezes ao ano. Os ingressos desses serviços não estão incluídos no fluxo de caixa, com intuito de favorecer a análise do serviço de cobertura de casamentos e ver sua viabilidade como serviço único.

A maioria dos pagamentos são realizados a prazo, apesar dessa prática custosa aumentar o prazo médio de recebimentos, existe uma vantagem competitiva, na qual as melhores condições de pagamento favorece a aquisição de clientes. Mas, é comum ao fechar um contrato, um cliente adiantar um valor, mesmo que pequeno, ao fotógrafo. Ao observar os ingressos em caixa, nota-se uma variação grande nas entradas, muitos clientes preferem pagar mensalmente um valor menor, mas alguns preferem pagar em três vezes, sendo duas antes do casório e normalmente abrangendo 80% do valor total, e os 20% restantes na entrega do álbum fotográfico.

3.3.2.2 Desembolsos

Os desembolsos representam as saídas de caixa da empresa. No momento, devido ao seu ramo de atuação, de serviços, e a inexistência de um valor sólido de honorários, as principais despesas da empresa são em gastos pessoais e pagamento de suas dívidas. As despesas da empresa foram categorizadas da seguinte forma:

Serviços contratados de terceiros: representa as saídas de caixa referentes ao pagamento pelo fornecimento do álbum final que será dos noivos, os valores pagos aos assistentes *freelancers* pelo serviço.

Despesas pessoais: nessa conta entram valores estimados de gastos pessoais, estimados com os dados fornecidos pelo proprietário. Essa conta deixará de existir nos próximos fluxos de caixa e os valores dela serão assimilados pela conta honorários.

Compras de itens do ativo permanente: as despesas na compra de equipamento para o trabalho foram separados nessa conta.

Energia elétrica: os valores referentes ao pagamento mensal de energia elétrica são expostos aqui, por morar ainda com a família, o valor pago é parcial.

Telefone: representa a conta de telefonia móvel pagas pela empresa.

Internet: esta conta representa o pagamento pelo serviço de internet de fibra ótica, contatado a partir de Maio, para realizar downloads e uploads de muitos arquivos de imagem com rapidez.

Seguro: os valores referentes ao pagamento de seguro para o equipamento de trabalho entram nessa conta.

Despesas tributárias: nesta conta entra o valor de imposto referente ao MEI, Microempreendedor Individual, que é um valor inalterado pelo lucro.

Despesas financeiras: para esta conta entraram os valores de juros bancários referentes a dívidas no cartão de crédito e quitação parcial de dívida com terceiros.

Outros: esta conta é referente a valores gastos em publicidade na rede social *Facebook*, em encontros com clientes em locais fora do escritório, com despesas de deslocamento e pagamento mensal de licença para uso do *software* editor de imagens do Adobe.

3.3.2.3 Resultado de caixa

O SFC (saldo final de caixa) tem sido baixo há meses, devido a dívidas bancárias. Os ingressos que não são gastos no período acabam por quitar uma parcela de suas obrigações bancárias, e quando os ingressos não são suficientes para o mês, acaba-se por incrementar esse valor no cartão de crédito ou na conta corrente pessoal.

Ao final do primeiro semestre, podemos concluir que o SFC aumentou para R\$ 209. Se comparado ao valor inicial, é um grande aumento, porém comparando ao negócio todo, é muito pequeno.

Ano passado o escritório da empresa Maurício Mussi Fotografia foi concluído, desde sua construção, até seu mobiliamento. Esses investimentos e o pouco planejamento facilitaram o resultado da situação financeira atual. Porém, desde o começo do ano até junho, o valor da dívida foi reduzida pela metade, por causa de alguns clientes decidirem adiantar um valor maior que o comum, ou mesmo pagar à vista. Isso levou ao fim de sua dívida no cartão de crédito, porém ainda resta a do cheque especial.

Para resolver a situação financeira atual com perdas monetárias menores em juros, o empreendedor deverá renegociar o restante de sua dívida, buscando um valor de amortização realista, que ele possa pagar mensalmente. Também deve criar uma conta

jurídica para o negócio, assim terá maior facilidade para desenvolver seu fluxo de caixa e planejar a longo prazo.

3.3.3 Projeções Financeiras

A função de planejar depende de vários fatores, e dos mais importantes entre eles é conhecer o que se quer planejar. Para realizar um planejamento futuro do negócio, foram elaboradas duas tabelas voltadas para o desembolso.

Tabela 7 – Custos Operacionais

Valor em R\$ 1,00	
Custos	Valores
Assistente Fotógrafo	500
Assistente de Luz	500
Diagramação de Álbum	300
Fabricação Física do Álbum	900
Pendrive 4Gb	40
Deslocamento	100
Reunião com Clientes	50
Total	2.390

Fonte: Autor

A tabela de custos operacionais aponta o valor médio que é gasto para realizar cada serviço de cobertura de casamento por completo. Deve-se ter em mente que o pagamento total destes custos costumam abranger desde a data do casamento até quatro meses depois, na entrega do álbum. O empreendedor tem que manter capital de giro para poder arcar com os custos dos serviços que vendeu.

Há algumas variações nos custos atualmente para considerar no fluxo de caixa, em que o fotógrafo tem realizado. Os custos em relação a um dos assistentes e a diagramação dos álbuns ele não tem pago, que é sua namorada quem tem realizado o serviço. Tem presenças futuras para acertar os valores atrasados, assim que resolver sua situação financeira. A fabricação física do álbum tem sido outro valor quase nulo, por ter feito um serviço de marketing para uma encadernadora, ganhou até maio de 2018 o

limite de R\$ 2.500 para utilizar mensalmente, o que com um planejamento bom, pode tornar esse custo nulo.

Os pendrives foram comprados em lote em 2015, por R\$ 15,00 cada, e o gestor acredita durar até 2019. O valor de R\$ 40,00 é o valor médio de mercado no Brasil, que foi levantado caso o negócio esteja em falta e necessite de mais, para entregar o seu produto aos clientes. Porém, a expectativa é de importar mais antes que o estoque acabe, pagando um valor menor.

Tabela 8 – Despesas Operacionais

Valor em R\$ 1,00	
Despesas	Valores
Honorários	1.500
Internet	180
Sites Virtuais	39
Tributo MEI	52
Energia Elétrica	100
Telefone	150
Seguro	116
Licença de <i>Software</i> Adobe	75
Propaganda	75
Total	2.287

Fonte: Autor

As despesas são os desembolsos mensais que o negócio tem para realizar, mesmo quando não há serviço. A conta de honorários na tabela é referente ao valor que o proprietário irá receber em sua conta física. Esse valor foi discutido com o empreendedor, e enquanto a empresa continuar endividada, não será aumentado.

Como trata-se de um MEI sem empregados, a possibilidade de reduzir seu próprio honorários, ou passar um mês sem se pagar auxiliará em sua redução de custos, caso haja necessidade e possibilidade para fazê-lo. Mas, a longo prazo, o interesse do fotógrafo é aumentá-lo para R\$ 2.500, o que será possível com um aumento na venda de seu serviço. O valor de propaganda é adicionada a conta outros, após a queda no faturamento do primeiro semestre de 2017, verificou-se a necessidade de manter a marca forte.

3.3.3.1 Nível de Caixa Desejado

Analisando o fluxo de caixa apresentado nesse trabalho, é notável a falta de saldo em caixa. Inicialmente, como não havia um controle adequado das operações financeiras da empresa, seu gestor não tinha como identificar tão nitidamente esta oscilação. Entretanto, com a utilização correta do modelo de Fluxo de Caixa proposto neste trabalho, pode-se identificar a necessidade de fixar um nível de caixa desejado, diminuindo assim os riscos de falta de caixa e proporcionando um melhor aproveitamento de possíveis excessos.

Contudo, o modelo de fluxo de caixa apresentado inicialmente não propõe a utilização do nível de caixa desejado. O objetivo inicial era criar um modelo mais simples para, além de promover a criação do hábito da empresa em realizar os lançamentos corretos, proporcionar uma análise inicial da situação da empresa e possibilitar uma nova análise e proposta de melhoria. A partir desse modelo, identificou-se a necessidade de utilizar o nível de caixa desejado.

Após a adequada avaliação das necessidades da empresa e de seu ciclo de caixa, para o próximo semestre, o valor considerado adequado para atender as necessidades mensais de caixa e desembolsos em custos é de R\$ 2.000. Como é um valor considerado consistente para minimizar os riscos e proporcionar maior tranquilidade à empresa para honrar com seus compromissos, neste segundo semestre não haverá aumentos do nível de caixa ao mês. Este valor deverá ser novamente avaliado ao realizar o planejamento financeiro do próximo período.

Utilizando como base dois investimentos passados descritos na Tabela 3 com a expectativa de troca para o segundo semestre de 2017 e mais outro relevante para o fotógrafo, elaborou-se a seguinte tabela:

TABELA 9 – Planilha de Investimentos a Realizar

Período: 2017/2 Valor em R\$ 1,00

Equipamentos ou Software	Projeção ou Data de Aquisição	Projeção ou Data de Pagamento	Valor	Expectativa de Troca
Computador para Edição	Dez/2017	Dez/2017	5.000	Dez/2022
Cartão de Memória 128GB	Set/2017	Set/2017	550	Set/2021
HD Interno para PC 4TB	Set/2017	Set/2017	600	Set/2018

Os investimentos esperados para esse semestre foram explicitados na tabela, com os seus valores e a data de expectativa de aquisição. A planilha foi desenvolvida de acordo com as necessidades do proprietário. O empreendedor costuma salvar todo o seu trabalho em disco rígido (*hard drive*, ou HD) e, quando o HD está cheio, guarda os trabalhos antigos e compra um HD novo para utilizar para novos trabalhos. Esse sistema é feito desde o começo do negócio, dessa forma consegue recuperar imagens desde seus primeiros clientes, caso algum deles necessite.

O investimento em um HD novo torna-se essencial para o negócio, mesmo com dificuldades financeiras. O cartão de memória para câmera digital é um acessório necessário para o armazenamento durante os eventos, porém há um estoque de cartões de boa qualidade no negócio, tornando essa compra facultativa, apenas caso tenha boas expectativas financeiras.

O fotógrafo trabalha com o mesmo computador desde 2013, e esse equipamento é extremamente necessário para o desempenho de seu trabalho. No equipamento atual, consegue editar fotos ainda com facilidade e um pouco de agilidade. Porém, tem notado que o sistema anda pesando mais com o tempo, algo que torna o trabalho mais demorado. Apesar da vantagem, não há necessidade para trocar imediatamente, tornando-se em outra aquisição facultativa, para quando o negócio estiver se recuperando.

3.3.3.2 Fluxo de Caixa Projetado

Para auxiliar a tomada de decisões do negócio, neste momento difícil em que se encontra, foi elaborada a proposta de uma projeção do fluxo de caixa da empresa para os próximos seis meses de atividade. Com a ajuda desse instrumento é esperado que a

Maurício Mussi Fotografia consiga planejar e controlar seu caixa no curto prazo, assim evitando a falta de recursos, e sempre que possível, identificar e reduzir gastos. A situação atual apenas reforça a necessidade de desenvolver uma ferramenta que ajude no planejamento e controle de seus recursos.

De acordo com o plano de negócios desenvolvido, foi elaborado o seguinte fluxo de caixa projetado:

Tabela 10 – Fluxo de Caixa Projetado II Semestre de 2017

Valor em R\$ 1,00							
PERÍODOS	Jul/17	Ago/17	Set/17	Out/17	Nov/17	Dez/17	Total
ÍTEMS	P	P	P	P	P	P	P
1- INGRESSOS							
Serviços Contratados	-	750	1.233	-	-	-	1.983
Serviços a Receber	3.283	2.908	3.619	3.133	2.383	3.595	18.921
Empréstimo Bancário	-	-	-	-	600	600	1.200
SOMA	3.283	3.658	4.852	3.133	2.983	4.195	22.104
2- DESEMBOLSOS							
Serviços Contratados de Terceiros	-	-	400	1.500	1.000	1.400	4.300
Honorários	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
Compras de Itens do Ativo Permanente	-	-	600	-	-	-	600
Energia Elétrica	100	100	100	100	200	200	800
Telefone	150	150	150	150	150	150	900
Internet	180	180	180	180	180	180	1.080
Seguro	116	116	116	116	116	116	696
Despesas Tributárias	52	52	52	52	52	52	311
Despesas Financeiras	500	500	500	500	500	500	3.000
Outros	125	125	125	425	325	125	1.250
SOMA	2.723	2.723	3.723	4.523	4.023	4.223	21.937
3- DIFERENÇAS NO PERÍODO (1-2)	560	935	1.129	-1.390	-1.040	-28	167
4- NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	500	500	500	1.500	1.100	500	-
4- SALDO INICIAL DE CAIXA	209	769	1.704	2.833	1.444	404	-
5- SALDO FINAL DE CAIXA	769	1.704	2.833	1.444	404	376	-

Seguindo a tendência do segundo semestre dos anos de 2015 e 2016, há uma expectativa de aumento na venda dos serviços até o fim do ano de 2017. Em 2015 o serviço foi contratado 7 vezes no segundo semestre, em 2016 esse valor aumentou para 8. O esperado para o segundo semestre de 2017 é ser contratado 7 vezes para esse serviço, valor que o fotógrafo acredita que irá superar.

Por conhecer o funcionamento de suas vendas e a maneira que seus clientes costumam pagar, foi possível designar seus futuros ingressos de caixa. O acompanhamento futuro das entradas será muito importante para o controle do fluxo de

caixa, uma vez que ele deverá expor as medidas corretivas a serem tomadas. Seja para recuperar recebíveis atrasados, buscar finalizar o serviço e receber o valor final, elaborar promoções de vendas em plataformas virtuais ou buscar mais recursos financeiros de terceiros.

Considerou-se a grande maioria de ingressos a prazo e que é comum os clientes pagarem 20% do valor apenas na entrega do álbum, que ocorreria apenas no ano seguinte. Incluiu-se ingressos pendentes, em que há expectativa de recebimento na entrega do álbum completo. Mas, não foram incluídas entradas de vendas do serviço no primeiro semestre de 2018, o que certamente ocorrerá na prática.

O primeiro passo a ser tomado deverá pedir para renegociar sua dívida no banco, no fluxo de caixa foi considerado o pagamento em 9 meses de R\$ 500 mensais como amortização. A taxa de juros considerada foi de 2,16% ao mês, o que é acima do esperado para uma renegociação.

Com base no faturamento projetado, foram calculados os desembolsos da empresa de acordo com os seus custos e o seu histórico nas despesas. Nesse fluxo de caixa, os honorários do proprietário foi incluído como um valor fixo mensal, e, somado a criação de uma conta jurídica para o negócio, deverá acabar com a confusão entre o seu patrimônio de pessoa física e jurídica.

Uma pequena parcela dos desembolsos referentes aos serviços contratados são estimativas que podem não ser necessárias, por causa da parceria com a encadernadora, que está oferecendo um bônus mensal de R\$ 2.500 até maio de 2018, e o valor médio de cada álbum é de R\$ 900.

Nos meses de outubro, novembro e dezembro, haverá uma saída maior de caixa, referente ao pagamento de um de seus assistentes, na realização da cobertura de casamentos. O empreendedor deverá ter um saldo no caixa favorável para cumprir com suas obrigações nesse período, pois dependendo apenas das receitas dos serviços projetados em 2017, haverá maiores desembolsos e menores ingressos durante esses três meses.

O nível desejado de caixa projetado é incluído para lidar com a necessidade de ter um capital em mãos em caso de despesas excessivas ou ingressos reduzidos, a fim de evitar mais empréstimos bancários. Considerando o mês de outubro, há uma projeção de uma variação negativa entre os ingressos e os desembolsos de R\$ 1.654, um valor que o

seria coberto pelo nível desejado de caixa projetado. Enquanto os ingressos continuarem com uma variação considerável entre os meses, será necessário manter valor razoável no caixa, para cumprir com obrigações do negócio.

O saldo final de caixa estimado para o final do ano é de R\$ 372, um valor baixo, e por ser uma projeção, pode acabar sendo menor, com a geração de novas dívidas, ou maior, com um número maior em contratos fechados. O cenário do segundo semestre de 2017 não está fortemente favorável para depender apenas dos serviços de fotografia a fim de realizar suas obrigações. Se o fotógrafo quiser diminuir seus riscos financeiros, deverá buscar vender seus outros serviços. E, caso não consiga fazê-lo, poderá ter que sacrificar seus honorários para quitar suas obrigações.

Para uma expectativa futura no negócio, foi elaborada a seguinte tabela sobre os faturamentos dos anos seguintes.

Tabela 11 – Projeções de Faturamento

Ano	Projeção de Faturamentos	Projeção de Recebimentos	Varição
2018	R\$ 63.000	R\$ 53.550	-R\$ 9.450
2019	R\$ 72.000	R\$ 61.200	-R\$ 10.800
2020	R\$ 81.000	R\$ 68.850	-R\$ 12.150

Para 2018, a expectativa é de retomar o número de casamentos em que o fotógrafo trabalhou em 2016, que foram 14. Utilizou-se o valor médio de R\$ 4.500 por cada serviço contratado e foi considerada uma variação de 15% em relação aos recebimentos, um pouco acima do que ocorreu em 2016. Utilizando os mesmos valores, estimou-se um crescimento anual de dois casamentos por ano para o fotógrafo, que com um bom marketing, poderá ultrapassar esse número.

Em 2019, o negócio deverá obrigatoriamente deixar de ser legalmente uma MEI e ingressar no mercado como uma microempresa, por atingir o valor máximo excedido para ser uma MEI. Por causa disso, o faturamento de 2018 deverá ser observado com cautela, para caso ultrapasse o faturamento de R\$ 72.000 no ano.

4 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo geral desenvolver um plano de negócios para uma Microempresa Individual (MEI) do ramo de serviços de fotografia, utilizando de base os períodos de 2015 ao primeiro semestre de 2017, localizada em Canoas, no estado do Rio Grande do Sul.

A análise da empresa, pré-concepção de problemas explicadas pelo proprietário e a revisão teórica elaborada, contextualizaram os caminhos tomados pelo trabalho, que inicialmente era apenas oferecer uma ferramenta para controle financeiro. O estudo deixou de apontar apenas para uma ferramenta para resolver seus problemas financeiros e precisou se aprofundar e resolver problemas gerenciais também.

A MEI Maurício Mussi Fotografia é um negócio bastante rentável, e seu gestor raramente passou dificuldades por esse motivo. Mas, os investimentos iniciados em 2015 e acabados em 2016 em seu escritório foram altos e necessitavam um planejamento por parte do proprietário, que não o fez e continuou mantendo seus gastos da forma que melhor achou. No primeiro semestre de 2017 é que houve um real problema de déficit em caixa, com o saldo negativo no cartão de crédito do empresário ser alto e custar um alto valor mensal em juros. Como todos os gastos recaíam sobre a conta bancária da pessoa física do proprietário, não conseguia ver os custos reais do negócio e tomava todo o lucro bruto como lucro líquido. Outro fator que impulsionou esse débito foi a falta de promoção de vendas em 2016, que acarretou em um período de baixo serviço e continuidade nos desembolsos.

Dessa forma, é fundamental que o empreendedor invista mais na promoção de sua marca e serviços, seja por propagandas em plataformas virtuais ou por constituir um blog dedicado a fotografia, para não ocorrer novamente uma queda em sua demanda. É necessário também diferenciar seu capital de pessoa física com o de sua empresa, criando uma conta bancária para lidar apenas com o seu negócio, e receber um valor de honorários fixo mensalmente. Por fim, é indispensável a utilização da ferramenta de planejamento e controle de fluxo de caixa, pois ela permite ao empreendedor se preparar para situações como essa que a empresa tem vivido, diminuindo a margem de erro para tomada de decisões e gerir seus recursos em excesso ou faltas com maior tranquilidade.

Ao encerrar o trabalho, através do estudo de caso realizado, foi possível concluir que o objetivo geral de elaborar um plano de negócios para auxiliar o microempreendedor Maurício Mussi foi cumprido, assim como a elaboração da ferramenta de planejamento e controle de fluxo de caixa, que o auxiliasse na gestão do negócio. Espera-se que o gestor faça um bom uso deste trabalho e dessa ferramenta nos próximos períodos, buscando melhorar administração de seu próprio negócio.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios**: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

IBGE, Estatísticas do Registro Civil. Volume 41. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**: corporate finance. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE, **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2013.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10ª Edição. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

ANEXOS

Anexo 1: Planilha de Recebimentos em Caixa dos Serviços Prestados em 2016 A

Valor em R\$ 1,00

Mês do Casamento	Mês de Recebimento							
	Abr/15	Mai/15	Jun/15	Jul/15	Ago/15	Set/15	Out/15	Nov/15
Fev/16			700	700	700	700	700	700
Mar/16	1.490	490	4.760	935	935	935	935	935
Abr/16							4.600	
Ago/16								
Set/16								445
Out/16	1.815							
Dez/16								
Total	3.305	490	5.460	1.635	1.635	1.635	6.235	2.080

Anexo 2: Planilha de Recebimentos em Caixa dos Serviços Prestados em 2016 B

Valor em R\$ 1,00

Mês do Casamento	Mês do Recebimento							
	Dez/15	Jan/16	Fev/16	Mar/16	Abr/16	Mai/16	Jun/16	Jul/16
Fev/16					700			
Mar/16	935	445	445	445	445			
Abr/16			3.382					
Ago/16								2.450
Set/16	445	445	445	445	445	2.895	1.670	3.245
Out/16		3.025				2.447		
Dez/16								
Total	1.380	3.915	4.272	890	1.590	5.342	1.670	5.695

Anexo 3: Planilha de Recebimentos em Caixa dos Serviços Prestados em 2016 C

Valor em R\$ 1.00

Mês do Casamento	Mês do Recebimento							
	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	Jan/17	Fev/17	Total
Fev/16								4.900
Mar/16								14.130
Abr/16								7.982
Ago/16	2.450							4.900
Set/16	445	4.665					700	16.290
Out/16	1.468							8.755
Dez/16		540	540	540	540	540	540	3.240
Total	4.363	5.205	540	540	540	540	1.240	60.197