

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ MORO

PLANO DE NEGÓCIOS:
MÓVEIS PERSONALIZADOS PARA INFORMÁTICA

CURITIBA
2013

LUIZ MORO

PLANO DE NEGÓCIOS:
MÓVEIS PERSONALIZADOS PARA INFORMÁTICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação para obtenção do título de Especialista em MBA em Auditoria Integral no Curso de Especialização em Auditoria Integral do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que iluminou o meu caminho e por fazer acreditar que minha existência pressupõe outra infinitamente superior.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Egon Walter Wildauer, por todo apoio, ensino, disponibilidade e comprometimento durante a realização deste trabalho.

Agradeço também a Universidade Federal do Paraná – UFPR, e aos professores do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas pelo conhecimento adquirido no decorrer do curso, que formaram a base técnica e teórica para o desenvolvimento deste trabalho e que muito contribuíram para minha formação profissional e pessoal.

Agradeço aos membros da banca examinadora e a todos que em algum momento estiveram envolvidos nesta jornada que enriqueceram ainda mais esta obra.

Agradeço aos amigos e familiares por toda colaboração, direta ou indireta, e pela compreensão da importância deste trabalho em minha vida.

“By three methods we may learn wisdom:
First, by reflection, which is noblest;
Second, by imitation, which is easiest
and third by experience, which is the bitterest” .
(CONFUCIO, 551-479 A.C.)

“Há três métodos para ganhar sabedoria:
primeiro, por reflexão, que é o mais nobre;
segundo, por imitação, que é o mais fácil; e
terceiro, por experiência, que é o mais amargo”
(CONFUCIO, 551-479 A.C.)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar um plano de negócios para analisar a viabilidade mercadológica e financeira de uma indústria de móveis personalizados. A empresa em estudo tem o foco de produzir móveis para informática com temas de clubes de futebol, empresas corporativas e outros, além de uma linha de móveis e cadeiras estofadas personalizadas direcionada para escolas. um estudo de mercado identifica uma crescente adesão da população por esportes, principalmente futebol. Sendo assim, surge a oportunidade para a abertura de uma nova empresa de produtos que atendam a este público consumidor. Após os estudos realizados, chegou-se a conclusão que a implantação deste projeto é viável econômico-financeira, cujo mercado estudado possui um potencial favorável e de boa aceitação.

Palavras-chave: móveis personalizados, clubes de futebol, plano de negócios, empreendedorismo.

ABSTRACT

This work aims to present a business plan to analyze the financial viability and marketability of a company creating personalized furniture. The company will have two business lines. One that focuses on furniture for electronic devices engraved with corporate and soccer team logos. A second line of business will target schools with custom furniture and upholstered chairs .A market study revealed a growing membership of people in sports, mainly in soccer. There is thus an opportunity to open a new company that will offer products to supply these consumers. As a result of the market research, we have reached the conclusion that the implementation of this project is economic and financially viable, and that the market supports the potential for the project to be well accepted

Keywords: custom furniture, soccer teams, business plan, entrepreneurship, corporate logos

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PESQUISA LANCE/IBOPE - 2010	18
FIGURA 2 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.	29
FIGURA 3 - CADEIA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.....	34
FIGURA 4 - ANÁLISE SWOT.....	73
FIGURA 5 - MESA PARA MONITOR.....	75
FIGURA 6 - MESA PARA MONITOR.....	76
FIGURA 7 - MESA PARA MONITOR.....	76

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - IDENTIFICAÇÃO PÚBLICO-ALVO	80
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - INVESTIMENTO INICIAL	86
TABELA 02 - CUSTOS FIXOS.....	87
TABELA 03 - CUSTOS VARIÁVEIS.....	88
TABELA 04 - PERCENTUAIS ESTIMADOS PARA FORMAÇÃO PREÇOS...	89
TABELA 05 - ESTIMATIVA DE QUANTIDADE DE VENDAS ANUAL	90
TABELA 06 - ESTIMATIVA DE RECEITA DE VENDAS	90
TABELA 07 - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO- DRE	91
TABELA 08 - FLUXO DE CAIXA PROJETADO	92
TABELA 09 - PONTO DE EQUILÍBRIO	93
TABELA 10 - <i>PAYBACK</i> DESCONTADO	93
TABELA 11 - VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL	94
TABELA 12 - TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR.....	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	16
1.2 HIPÓTESES.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 LITERATURA PERTINENTE	19
2.1 EMPREENDEDORISMO	19
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	21
2.3 PLANO DE MARKETING	22
2.4 TESTE DE MERCADO	23
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.6 CENÁRIOS.....	27
2.7 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	28
2.8 MISSÃO, VISÃO, VALORES.....	32
2.9 CADEIA DE VALOR	33
2.10 ANÁLISE DE MERCADO	35
2.10.1 ANÁLISE DO SETOR	37
2.10.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	38
2.10.3 ANÁLISE DOS FORNECEDORES.	41
2.10.4 ANÁLISE DOS CLIENTES	41
2.11 ESTRATÉGIA DE PREÇO.....	43
2.12 ESTRATÉGIA DO PRODUTO	43
2.13 ESTRATÉGIA DE PRAÇAS.....	44
2.14 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	46
2.15 GERAÇÃO DE VALOR	47
2.16 QUALIDADE	48
2.17 TERCEIRIZAÇÃO	50

2.18 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	51
2.19 PLANEJAMENTO JURÍDICO.....	52
2.20 INVESTIMENTO INICIAL.....	54
2.21 FLUXO DE CAIXA	56
2.22 <i>PAYBACK</i>	57
2.23 VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL.	59
2.24 TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR.....	61
3 METODOLOGIA	63
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	64
3.1.1 DADOS DA EMPRESA	64
3.1.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	65
3.2 CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA LEGAL	65
3.2.1 FORMA JURÍDICA	66
3.2.2 CAPITAL SOCIAL	66
3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	66
3.4.1 CENÁRIOS.....	67
3.4.2 MISSÃO	68
3.4.3 VISÃO	69
3.4.4 VALORES	70
3.5 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DO SETOR.....	70
3.6 ANÁLISE SWOT	72
3.7 PRODUTO	75
3.7.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS.....	77
3.8 REGISTROS, LICENÇAS E PATENTES	77
3.9 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS (TERCEIRIZAÇÃO, PARCERIAS).....	78
3.10 MERCADO.....	78
3.10.1 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	79
3.10.2 CONCORRÊNCIA.....	80
3.10.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS.	81
3.10.4 <i>MARKETING</i> E VENDAS.....	83
3.11 PLANO DE <i>MARKETING</i>	83

3.11.1	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	84
3.11.2	MARCAS.....	84
3.11.3	PROMOÇÃO DE VENDAS	84
3.12	PROJEÇÃO FINANCEIRA.....	85
3.12.1	INVESTIMENTO INICIAL.....	85
3.12.2	CUSTOS FIXOS.....	86
3.12.3	CUSTOS VARIÁVEIS.....	87
3.12.4	FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	88
3.12.5	PERCENTUAIS ESTIMADOS.....	89
3.12.6	ESTIMATIVA DE VENDAS UNITÁRIA E RECEITA.....	89
3.12.7	DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE	90
3.12.8	FLUXO DE CAIXA.....	91
3.12.9	PONTO DE EQUILÍBRIO	92
3.12.10	<i>PLAYBACK</i>	93
3.12.11	VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL	94
3.12.12	TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR.....	94
4	RESULTADOS OBTIDOS	95
5	CONCLUSÕES	95
	REFERÊNCIAS	98

1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo hoje em dia tem sido uma excelente oportunidade de mudança de vida ou de realização de projetos pessoais. No Brasil a atual conjuntura econômica incentiva cada vez mais o surgimento de novos empreendedores no mercado, apresentando inúmeras oportunidades nos seus vários segmentos.

A ascensão financeira das chamadas classes C e D, têm trazido para o mercado de consumo, milhões de novos consumidores ávidos por novos lançamentos e novidades que o mercado apresenta a cada dia.

Estes consumidores vivem hoje um momento favorável em suas vidas, com disponibilidade de crédito no mercado, salários em alta e taxas de desemprego em baixa.

Por outro lado, a possibilidade de se criar um negócio próprio, gera uma enorme expectativa pessoal e profissional a medida que esses pretendentes a empreendedores enxergando apenas lucros e prosperidade financeira não se estruturam adequadamente o seu projeto de negócios, levando na maioria das vezes o negócio a falência.

Segundo DORNELAS (2001, pg. 25), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando foi criado o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio.

Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas para dar suporte, treinamento e consultoria à estes novos empreendedores.

Isto mostra a clara necessidade da realização de um prévio estudo de todas as variáveis que incidirão sobre o novo negócio. Este estudo de indicadores e fatores determinantes para a viabilização ou não de um novo empreendimento chama-se plano de negócios.

Para cada tipo de negócio, se faz necessária uma completa análise e estudo de diversos indicadores e informações que contribuirão para a constituição de um plano de negócios sólido, e que possa servir de base para a tomada de decisões vitais para o lançamento do negócio.

Empreendedorismo, segundo DORNELAS (2012, pg. 28), é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades.

É a figura que gera, proporciona novos negócios conforme afirmado por DORNELAS, mas também é aquele que pode simplesmente inovar dentro de um empreendimento já existente. Empreender é perceber as oportunidades que podem ser preenchidas, e, através de um novo negócio, ganhar mercado, desenvolver negócios e gerar valor social correndo riscos inerentes.

KOTLER (2010, pg. 61), diz que é necessário encontrar as idéias antes que sejam conhecidas pelos outros como revolucionários.

NESHEIM (2007, pg. 08-11), diz que é preciso começar os planos enfocando a criação do diferencial competitivo, pois é isso que fará o empreendimento florescer. Quem desenvolve o melhor plano recebe o dinheiro. Existe uma idéia para um novo empreendimento. A meta é tornar-se senhor de um novo território. Se o negócio for concentrado em um novo segmento no mercado que ninguém enxergou ainda a tendência é a de se chegar no topo antes da concorrência porque tem-se a vantagem.

Essa vantagem é tão forte que os concorrentes reclamam que é desigual. O diferencial competitivo atrai investimentos, fortalece o novo empreendimento e, ao mesmo tempo, concentra-se em alcançar o seu objetivo principal: tornar-se líder em uma nova categoria de mercado.

Considerando o exposto, surge então a proposta da abertura de uma indústria de bens de consumo, sediada na cidade de Curitiba, que produzirá móveis personalizados para informática, em MDF, foco deste projeto.

O projeto inicia seus estudos a partir da constatação da inexistência de um produto que apresenta as mesmas características já que os móveis até então existentes seguem uma linha tradicional nas cores, branco, ovo, bege, cinza e preto, cores padronizadas pelos fabricantes de MDF.

O mercado que se pretende atuar é o de atender a um segmento e público alvo associados a clubes de futebol, cuja mesa é personalizada com a logomarca e cores do clube. O produto será comercializado pelas lojas dos clubes, *internet*, além de lojas de artigos esportivos.

A vantagem que este novo negócio terá é o fato de que o idealizador deste empreendimento é um profundo conhecedor do mercado deste segmento de produto, tendo clientes em todos os estados do Brasil.

O mercado potencial claramente definido, ou seja, as grandes capitais do Brasil que contam com grandes clubes e torcidas organizadas pode ser um fator a ser considerado decisivo para o sucesso ou insucesso de um empreendimento deste porte e deste segmento em que pretende atuar.

Para DRUCKER (1986, pg. 27), o projeto em questão trata-se de um empreendimento, isto é, não se está inventando nada, pois este tipo de móvel é produzido há anos, o que se está pretendendo fazer é agregar valor para o consumidor, padronizando o produto, desenhando processos e de se criar um novo mercado e um novo consumidor.

O presente estudo irá apresentar um plano de negócios a ser executado e implantado na cidade de Curitiba.

1.1 OBJETIVOS

Neste tópico serão apresentados os objetivos geral e específico.

1.1.1 OBJETIVO GERAL.

Estudar a viabilidade de uma indústria de móveis personalizados para informática com foco em clubes de futebol e empresas corporativas.

1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Demonstrar através da elaboração de um plano de negócios, a viabilidade mercadológica e financeira de uma indústria de móveis personalizados;
- Analisar o tamanho e o potencial do mercado de móveis personalizados que poderá ser atuado no Brasil;
- Identificar o público-alvo para a categoria de produtos da empresa;
- Verificar os principais concorrentes do mercado, sua forma de atuação e a possível entrada de novos entrantes;

1.2 HIPÓTESE.

Existe viabilidade mercadológica e financeira para a abertura de uma indústria de móveis personalizados para informática?

1.3 JUSTIFICATIVA.

A realização deste trabalho é importante por se tratar de um empreendimento com objetivos definidos, pois o seu principal foco de atuação está em crescimento no país considerando-se a paixão do povo brasileiro pelo futebol, assim como as proximidades do advento de uma Copa do Mundo a ser realizada; portanto, deve-se aproveitar essa oportunidade e concretizar essa idéia tendo em vista que o momento é favorável para inserir o novo produto no mercado.

Segundo BIRLEY e MUZYKA (2001, pg. 22), a oportunidade, em termos práticos, pode ser definida como um conceito negocial que, se transformado em um produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro.

Com o aumento da renda do brasileiro, observou-se que com maior poder aquisitivo, cresceram as intenções de compras da população, tendo como destaques alguns itens específicos, como bens para casa, móveis, decoração e entretenimento.

Nos últimos anos o futebol deixou de ser apenas um simples esporte e passou a ocupar um lugar de destaque no mundo dos negócios, movimentando bilhões de dólares no mundo inteiro. A cada dia mais se aproxima dos princípios capitalistas, saindo do amadorismo para se tornar parte da indústria do entretenimento, perdendo assim o caráter exclusivo de esporte e tornando-se importante do ponto de vista econômico e cultural. No Brasil, o futebol é considerado uma paixão nacional e movimenta uma cifra relevante de recursos, por esse motivo a idéia apresentada de se explorar esse nicho de mercado o qual parte da indústria moveleira e é considerado um segmento forte da economia brasileira, que gera empregos formais e possui alto faturamento

É um setor em crescimento e que necessita de um baixo investimento inicial, principalmente pelo motivo de que a idéia inicial é a de terceirizar os produtos.

Segundo pesquisa IBOPE, 2010, o quadro de tamanho das torcidas brasileiras no Brasil é mencionado na figura 1, a seguir:



Figura 1. Pesquisa Lance/IBOPE- 2010 (em milhões de pessoas)

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/category/pesquisas/>

Como se pode observar há um grande nicho de mercado a ser explorado com esse tipo de produto e o projeto deve contemplar a sua realização em relação ao tema que se quer pesquisar.

A experiência do autor do projeto também é relevante tendo em vista que o mesmo apresenta vasta experiência comercial tendo trabalhado neste segmento em vários estados do Brasil.

2 LITERATURA PERTINENTE.

A literatura é importantíssima porque favorecerá a definição de contornos mais precisos da problemática a ser estudada, apresenta o embasamento necessário para a compreensão dos temas que são utilizados no presente trabalho.

Os principais temas abordados são: Empreendedorismo, Plano de *Marketing*, Planejamento Estratégico, Cenários, Análise das cinco forças, Visão, Missão, Valores, Cadeia de valor, Análise de mercado, Análise do setor, Análise da concorrência, Análise dos clientes, estratégia do produto, Qualidade do produto, Geração de valor, Planejamento financeiro, Investimento inicial.

2.1 EMPREENDEDORISMO.

Empreendedorismo é o processo dinâmico de criar 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 provêm valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve, de algum modo, ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários (HISRICH, PETERS, 2004).

Para o autor, empreendedor é aquele que introduz mudanças, inovações, organização, criação, riqueza e risco. Risco esse que foi introduzido em 1970 pelo filósofo e economista Peter Drucker (2008), evidenciando que para ser um empreendedor é necessário arriscar em algum negócio.

De acordo com DRUCKER (2008), há quatro estratégias empreendedoras: em tudo e para valer, “golpeá-los onde não estão”; encontrar e ocupar um nicho ecológico especializado” e “mudar as características econômicas de um produto, um mercado ou um setor industrial”. Tais estratégias não se excluem mutuamente, elas podem ser combinadas, porém cada uma delas é adequada a certos tipos de inovação, requer

comportamento específico por parte do empreendedor e possui suas próprias limitações e riscos.

Ainda, segundo Drucker (1986, pg. 28), para se empreender não é necessário inventar nada. O produto final muitas das vezes é produzido por qualquer empresa há anos, porém ao se agregar “valor” para o consumidor, padronizando o produto, desenhando processos e equipamentos, estabelecendo padrões de qualidade pode-se criar um novo mercado e um novo consumidor. Isto é empreendimento.

Os empreendedores bem sucedidos, qualquer que seja a sua motivação pessoal, seja dinheiro, poder, curiosidade, ou desejo de fama ou reconhecimento, tentam criar valor e fazer uma contribuição.

Todavia, os empreendedores querem mais. Não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração.

É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente.

Segundo JONES (2008, pg. 685), empreendedores são indivíduos que notam oportunidades e assumem responsabilidade pela mobilização dos recursos necessários para produzir novos bens e serviços aprimorados. Os empreendedores começam novos negócios de risco e fazem todo o planejamento, organização, liderança e controle necessários para atingir os objetivos organizacionais. Mais comumente, os empreendedores assumem todo o risco e recebem todos os retornos associados à nova iniciativa.

Ainda segundo JONES (2008, pg. 688), planejar um novo negócio começa quando um empreendedor nota uma oportunidade para desenvolver um bem ou serviço novo ou aprimorado para todo o mercado ou para um nicho específico de mercado, JONES (2008, pg. 688).

Para Chiavenato (2009, pg. 346), o empreendedor não é tão somente um fundador de novas organizações ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias. Seu impulso é romper o *statuo quo*. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e

precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam.

Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de forte sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades que passam despercebidas para os outros. Com todo esse arsenal, transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para o benefício da organização ou da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Ainda segundo Chiavenato (2009), as principais características que um empreendedor bem-sucedido deve possuir ou desenvolver são as seguintes:

- Iniciativa e busca incessante de oportunidades;
- Perseverança;
- Comprometimento;
- Busca de qualidade e eficiência;
- Coragem para assumir riscos, mas calculados;
- Fixação de metas objetivas;
- Busca e coleta de informações;
- Planejamento e monitoração sistemáticos, isto é, detalhamento de planos e controles;
- Capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais;
- Independência, autonomia e autocontrole.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo BIRLEY e MUZYKA, (2001, pg. 96), um plano de negócios inclui muitos elementos e a maior parte deles exigirá pesquisa cuidadosa. Entrevistas com clientes e fornecedores potenciais darão credibilidade ao seu plano e provavelmente melhorarão

a sua idéia de negócios e a sua estratégia. A forma mais fácil de montar um plano de negócios é recolher as informações em primeiro lugar, antes de escrever o plano.

Ainda segundo MUZYKA & BIRLEY, os planos de negócio também são úteis para empresas existentes.

Segundo WILDAUER, (2011, pg. 39), plano de negócios é um documento em forma de texto, no qual é apresentado uma proposta de negócio para um mercado.

Dolabela (2000, pg. 164), define plano de negócios como:

“plano de negócios é, antes de tudo, o processo de validação de uma idéia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão, etc. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria se fundamentar em um Plano de Negócios”.

Pode-se então resumir o plano de negócios como um documento no qual o empreendedor apresenta, em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e propor para seus parceiros, sócios e futuros investidores, expondo-lhe a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, bem como o plano operacional (como irão funcionar as idéias), o plano de marketing (para divulgação das idéias), o plano financeiro (para captação, manutenção e distribuição de verbas) e o plano jurídico (como respeitará e observará as leis e regulamentos do setor), de modo a facilitar o entendimento e a aceitação do negócio por parte dos interessados.

2.3 PLANO DE *MARKETING*.

Segundo DOLABELA (2008, pg. 138), o plano de *marketing* é constituído pela análise de mercado, voltado para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar para saber se o negócio é realmente viável e pela estratégia de *marketing*, em que se faz o planejamento de

forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

Segundo LAS CASAS (2008, pg. 83-84), existe diferenças entre planejamento estratégico e plano de *marketing*, sendo que muitos confundem esses termos, e que essa diferença pode ser resumida como o resultado final do processo que é o plano. Esta parte final, geralmente, toma a forma escrita e dá origem aos planos formais de uma empresa.

Quando comenta-se em estratégia de *marketing* devemos ter sempre em mente os 4 P's do marketing: Produto (posicionamento), Preço, Praça (canais de distribuição) e Promoção.

2.4 TESTE DE MERCADO.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1991, pg. 202), o teste de mercado é o estágio em que o produto e o programa de *marketing* são introduzidos em situações de mercado mais realistas. O teste de mercado leva o profissional de *marketing* a obter experiências com o *marketing* do produto, descobrir seus possíveis problemas e localizar onde há necessidade de maiores informações antes de assumir as grandes despesas de uma introdução efetiva. O propósito básico do teste de mercado é o teste do próprio produto em situações reais de mercado.

Mas o teste de mercado também permite à empresa testar todo o seu programa de marketing para o produto – sua estratégia de posicionamento, propaganda, distribuição, preço, marca, embalagem e níveis de orçamento. A empresa utiliza o teste de mercado para descobrir como os consumidores e distribuidores reagirão ao manuseio, utilização e recompra do produto. Os custos de tais testes de mercado são elevados mas, na maioria das vezes, são pequenos em comparação com os custos de um grande fracasso.

Para ROSENWALD (2005, pg. 233-235), o teste pode fornecer a diferença entre o sucesso (lucro) e o fracasso (prejuízo). O teste pode fornecer idéias a serem usadas para aperfeiçoar todo o marketing da empresa antes que ocorra desperdício de fundos promocionais. O teste, muitas vezes, indica à empresa aquilo que ela não deve fazer, bem como o que deve fazer, ROSENWALD (apud MARINELLO, 2005), afirmou:

“Decidir que público testar e o que testar, estes são os principais elementos que tornam os testes bem-sucedido”.

Ainda segundo ROSENWALD, (2005), uma outra vantagem dos testes que utilizam mala-direta ou e-mails é que podem ser conduzidos discretamente e fora do olhar dos relatórios dos concorrentes. Somente as pessoas às quais são oferecidas as promoções cobertas pelo teste as conhecem e, portanto, ofertas, preços e incentivos podem ser testados e os testes efetivados antes que o concorrente saiba a estratégia de sua empresa.

Segundo LINNEMAN e STANTON (1993, pg. 116), afirmam que lançar novos produtos é simples, se comparado com sua retirada do mercado. No lançamento, existe muita coisa favorável, em especial otimismo e entusiasmo. Por outro lado, retirar um produto ou serviço de mercado é como trabalhar com um leproso, ninguém quer ter nada a ver com isso. Há o problema de estoques dos analistas e varejistas.

Se está em *marketing* de nichos, tem-se que ser especialista em testes de mercado. Testar é ainda mais importante em *marketing* de nichos do que no *marketing* de segmentos amplos ou tradicional, porque, no primeiro, trabalha-se com necessidades mais especializadas.

O autor, LINNEMAN (1993), ainda sugere dez regras ou métodos a seguir relacionados para se fazer um teste de nicho de mercado:

- Comece logo a testar;
- Trabalhe em contato estreito com o nicho-alvo;
- Pré-teste do produto ou serviço acabado;

- Pré-teste de sua propaganda;
- Pré-teste, em todos os níveis, do canal de distribuição;
- Comece em pequena escala;
- Evite a paralisia da análise;
- Pós-teste;
- Aprenda com os testes;
- Continue a testar.

Ainda segundo o autor, deve-se começar cedo os testes, ou seja, enquanto o produto ou serviço ainda estiver no estágio de desenvolvimento. Depois que ele estiver desenvolvido, deve-se fazer o pré-teste do produto ou serviço e não testar apenas os consumidores finais e sim o canal de distribuição, em todos os níveis, começando pelos vendedores. Depois que o produto ou serviço estiver no mercado, deve-se focalizar a fase pós-teste, testar deve fazer parte do marketing de nichos.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

A origem do conceito de estratégia provém de um cenário de guerra, através das constantes lutas e batalhas que ao longo dos séculos fizeram com que os militares passassem de agir sem pensar, formando uma condição de planejamento antecipado e obviamente este conceito sofreu várias lapidações e aprimoramentos e hoje não há empresa que sobreviva no mundo sem um planejamento estratégico adequado e contínuo. Assim, a estratégia relaciona-se com movimentos de mercado, há uma organização empresarial atuando no processo de análise, obtenção de informações e dados relevantes. A partir daí, chega-se à segunda etapa, que é a elaboração do plano.

DRUCKER, (1977, pg. 136), define planejamento estratégico como o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Segundo LAS CASAS (2008, pg. 81), o planejamento pode ser de duas formas: em primeiro lugar, ele pode ser informal, ou seja, os administradores têm um planejamento mas não há uma metodologia nem um plano escrito. Planejar é tomar decisões antecipadas e, sendo *marketing* uma atividade como as outras, somente se decidindo com antecipação é que se pode praticar outra função administrativa, que é a de execução. Outro aspecto levantado pelos autores é que planejar é tomar simultaneamente um conjunto de decisões, ao invés de se tomar uma decisão de cada vez, de forma isolada. Em terceiro lugar, o planejamento formal é realizado de forma explícita e escrita, sendo por isso um meio de controle por sua fixação de metas e normas.

A organização deve ficar atenta ao mercado, às mudanças aos diversos cenários, criando e enfrentando o desafio da evolução do setor, explorando sempre o melhor da estratégia criada, e tornando-a uma vantagem competitiva, estabelecendo quais serão os caminhos, os cursos, as ações que devem ser seguidas para que se alcancem tais objetivos ou resultados que foram estabelecidos, claro, que a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas sim um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões, se baseando em seus propósitos e postura perante o ambiente empresarial.

2.6 CENÁRIOS.

Segundo OLIVEIRA, (1991, PG. 148), o executivo pode executar uma divisão estruturada, levando em consideração: cenários dos propósitos (atuais e potenciais), cenários econômicos, cenário político-legal, cenário demográfico, cenário sócio-cultural e cenário tecnológico.

A elaboração do cenário estratégico é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico, isso porque, além do benefício de maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas.

Segundo HEIJDEN (2004, pg. 53), o planejamento de cenários tem sucesso quando a organização consegue adaptar-se de forma a maximizar suas chances de atingir seus objetivos em qualquer ambiente em que se encontre, através de um processo de aprendizado organizacional. Para tomar as decisões corretas, a organização precisa entender a si mesma, bem como seu ambiente.

O estabelecimento das estratégias empresariais é resultado de uma análise de fatores externos (que não são controláveis) e dos fatores internos (que são controláveis pela empresa), fazendo sempre girar o tripé onde a estrutura organizacional está inserida.

Quando efetuada a análise dos fatores externos, é necessário que se considere tanto os cenários que proporcionam os critérios e parâmetros para a preparação do futuro da empresa quanto a análise dos concorrentes, que por sua vez proporciona o estabelecimento da vantagem competitiva.

A estruturação de cenários estratégicos parte de uma conquista de pressupostos bem definidos e representa como deverá ser o futuro, caso esses pressupostos sejam verdadeiros. De maneira geral, cenário pode ser definido como a descrição idealizada e

aproximada das situações futuras de um fenômeno, as quais estão em maior ou menor escala, condicionadas à ocorrência das mudanças de estados das variáveis principais, que explicam a situação atual deste fenômeno, motivo pelo qual o executivo deve considerar que, à medida que o ambiente se torna mais turbulento, os cenários se tornam mais importantes para o processo decisório estratégico.

2.7 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de 5 forças competitivas básicas, segundo PORTER (2004, pg. 3), que são apresentadas na figura 02. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medida em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

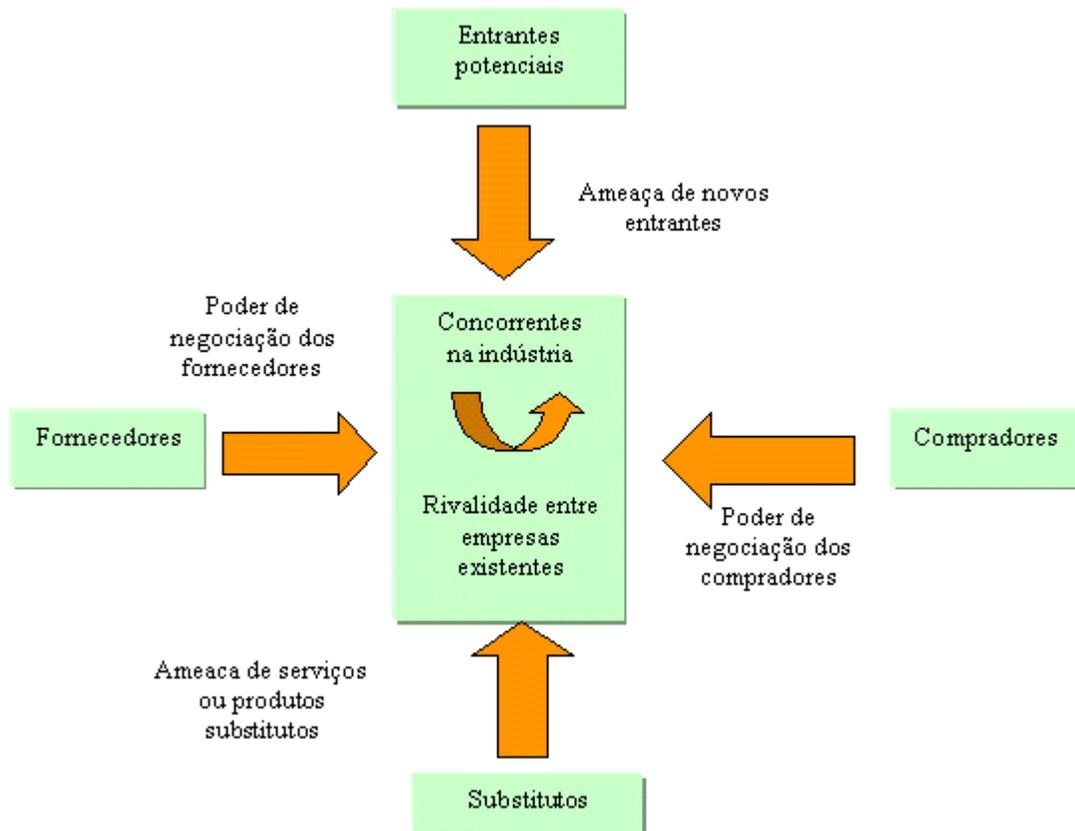


Figura 02: Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: PORTER (2004, pg. 4)

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar com maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia.

PORTER (2004, pg. 4-5), diz que as empresas estão vulneráveis a cinco forças, que se mostraram muito úteis em oferecer informações, identificando as cinco ameaças mais comuns que as empresas, enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as

condições sob as quais essas ameaças tem maior ou menor probabilidade de estarem presentes.

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.

BARNEY (2011, pg. 30), explica tais forças:

Força 1 – Novos entrantes: são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em um setor em breve.

Força 2 – Concorrentes: Um número elevado de empresas aumenta a rivalidade porque mais empresas competem pelos mesmos consumidores e recursos. Ainda que existam, relativamente, poucas empresas no mercado, se elas forem similares no tamanho e nos recursos disponíveis, tal fato gera instabilidade, já que elas terão o mesmo poder para competir pelos recursos e consumidores.

Força 3 – Processos/Produtos/Serviços substitutos: São aquelas oferecidos por rivais de uma empresa e atendem praticamente as mesmas necessidades do cliente da mesma maneira que a sua empresa.

Força 4 – Fornecedores: É cada vez mais comum os fornecedores imporem determinadas condições ou práticas às empresas com as quais se relacionam. Disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias-primas, mão de obra e outros bens, podendo ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos.

Força 5 – Compradores: São eles que adquirem os produtos ou serviços de uma empresa. A extensão que os compradores representam uma ameaça dependem das barreiras à entrada no setor.

O modelo das cinco forças possui três implicações importantes para os executivos que buscam escolher e implementar estratégias. Primeiro esse modo

descreve as fontes mais comuns de ameaças ambientais locais dos setores. Segundo, pode ser usado para caracterizar o nível geral de ameaça em um setor. E, por último, como o nível geral, da ameaça em um setor está relacionado ao nível médio de desempenho de uma empresa, o modelo das cinco forças também pode ser usado para prever o nível médio de desempenho das empresas em um determinado setor.

Diferenciação: Uma estratégia é diferenciar o produto oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo.

A diferenciação proporciona isoladamente contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação a marca como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços.

Segundo BARNEY (2011, pg. 134), a diferenciação de um produto é uma estratégia de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação ao valor percebido dos produtos ou serviços de outras empresas.

Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

2.8 MISSÃO, VISÃO, VALORES.

Alguns dos principais aspectos do diagnóstico estratégico de uma empresa podem ser caracterizados através da visão, missão e valores.

Segundo OLIVEIRA (2001, pg. 82-118), esses três itens podem ser definidos da seguinte maneira:

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Para FILION (*apud* Dolabela, 1999, pg. 76), a visão é uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim, como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

Segundo FILION, a visão é identificada sob três categorias:

- Emergente (idéias de produtos ou de serviços que queremos lançar;
- Central, resultado de uma ou mais visões emergentes, que se divide em visão externa, ou seja, o lugar que se quer ver ocupado pelo produto ou serviço ao mercado, e interna, o tipo de organização do qual se tem necessidade para alcançá-lo;
- A terceira categoria compreende as visões complementares que são atividades de gestão definidas para sustentar a realização da visão central.

A missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Por isso, missão é uma forma de se traduzir

determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as traduções e filosofias da empresa.

Já os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem a sustentação para todas as suas principais decisões. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio-ambiente, CHIAVENATO (2003, pg. 74).

Por isso, visão, missão e valores representam a identidade organizacional.

2.9 CADEIA DE VALOR.

Segundo, BIRLEY & MUZYKA (2001, pg. 40), para obter sucesso, o novo empreendedor tem que criar um valor pelo qual o consumidor esteja preparado para pagar. Em cada estágio da cadeia, valor é adicionado, e a lucratividade e o poder relativo variam de um parceiro da cadeia para os demais. A decisão de entrada no mercado está ligada à posição na cadeia de valor que o novo empreendimento adota.

KOTLER (*apud* PORTER, 2006, pg. 36), propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar valor para o cliente. De acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em determinado negócio. Essas nove atividades criadoras de valor consistem em cinco atividades principais e quatro atividades de apoio. As atividades primárias (ex. operações, marketing), são as responsáveis diretas pela produção física, venda e transferência ao comprador e as atividades de suporte (ex, RH e tecnologia) servem de apoio para as atividades primárias. Conforme figura 03 a seguir:



Figura 03. Cadeia de Valor de Michael Porter

Fonte: Disponível em <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>

Seguindo a tradição, PORTER (1989, pg. 31), afirma que o valor de um bem está relacionado àquilo que o consumidor está disposto a pagar por este bem. Este valor é criado seqüencialmente e unidirecionalmente transcrito pela cadeia de valor. Sendo que:

“uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades (cadeia de valor) de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência” .

Para BARNEY e HESTERLY (2011, pg. 63), a cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se identifica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços. Cada etapa da cadeia de valor de uma empresa requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades. Como empresas diferentes podem fazer escolhas diferentes sobre as atividades da cadeia de valor às quais se dedicarão, podem acabar desenvolvendo diferentes conjuntos de recursos e capacidades. Isso pode acontecer inclusive se essas empresas estiverem operando no mesmo setor.

Para CHIAVENATO (2003, pg. 132), o conceito de cadeia de valor descreve as novas estruturas e processos com os quais as organizações procuram se preparar estrategicamente. Toda organização desempenha uma variedade de atividades para projetar, produzir, comercializar, entregar e apoiar seu produto ou serviço. A cadeia de valor é um modelo que descreve como um produto se movimenta desde a etapa da matéria-prima até o consumidor final, por meio de nove atividades estrategicamente relevantes. A idéia básica é adicionar o máximo de valor da maneira menos dispendiosa possível e, mais importante ainda, capturar esse valor. Os elos mais valiosos da cadeia de valor pertencem àqueles que detêm o conhecimento – particularmente entre os clientes. O valor é representado pelas características e atributos que as organizações proporcionam sob a forma de produtos ou serviços pelos quais o cliente está disposto a pagar.

2.10 ANÁLISE DE MERCADO.

Segundo o Sebrae, analisar o mercado é visualizar a maneira de um negócio se concretizar no mercado, considerando os consumidores, a concorrência e os fornecedores. E a forma mais comum de se fazer esta análise é por meio da pesquisa de mercado. Esta pesquisa consiste na coleta de informações junto ao consumidor, concorrente ou fornecedor. Quando realizada corretamente, oferece informações consistentes que, somadas à experiência e ao sentimento do empreendedor, tornam o processo decisório mais rico e preciso. Além da pesquisa formal, ações como visitar a concorrência para verificar os pontos fortes e fracos, ouvir reclamações de clientes ou mesmo observar como as pessoas caminham dentro de uma loja são importantes fontes de informações que não devem ser desprezadas por novos e antigos empresários.

Ainda, de acordo com o SEBRAE, o que deve ser analisado em uma pesquisa de mercado devem ser analisados os seguintes pontos:

- Estudo do consumidor: o tamanho do mercado, a sua segmentação, os costumes e os hábitos do consumidor;
- Estudo do produto: melhorias técnicas ou comerciais em produtos já existentes, novas utilidades para os produtos, novos produtos e decisão de abandono de produtos;
- Estudo do produto industrial: testes de longevidade (ciclo de vida), testes de confiabilidade (problemas técnicos), testes de desempenho (produtividade), testes de funcionamento e testes de viabilidade;
- Estudo da embalagem: cor, tamanho, aceitação, tipo de material e formato
- Estudo da imagem de marca: o que os clientes internos e externos acham da marca, quais as mais conhecidas e qual a sua simbologia;
- Estudo do preço de venda: quanto os concorrentes cobram, qual a margem de contribuição, quanto pagam os consumidores e quanto se deve produzir (ponto de equilíbrio);
- Estudo da distribuição: problemas de localização, de comercialização, estudos de implantação, definição de rotas e logística;
- Estudo da concorrência: mapeamento da concorrência direta e indireta, estudo dos diferenciais competitivos e estudo para parceria e terceirização;
- Estudos de conjuntura: definições e levantamentos de cenários, estudos de viabilidade econômica financeira e mercadológica;
- Estudo das promoções e da publicidade: definição das estratégias de promoção, estudos de otimização de mídia, testes de *recall* e de lembrança, campanhas de incentivos e de *endomarketing*.

Para TELLES, (2003, pg. 60), a análise de mercado envolve a decomposição desse sistema em dimensões passíveis de exame mais focalizado, aspecto que simplifica e facilita sua compreensão, ou seja, fatores que particularizados podem oferecer maior visualização e sistematização de sua estrutura, de seu movimento e de suas tendências. Entre os diferentes aspectos e dimensões de análise figurariam, por exemplo:

- Configuração do ambiente e levantamento de tendências;
- Avaliação da estrutura, dos objetivos, das forças/fraquezas da concorrência;
- Exame, validação e funcionalidade da segmentação praticada;
- Previsão de demanda e nível de vendas.

2.10.1 ANÁLISE DO SETOR.

Segundo DOLABELA (1999, pg. 79), abrir uma empresa sem conhecer o setor é mais aventura do que empreendedorismo. Compreender um setor significa saber como são estruturadas e como funcionam as empresas que atuam naquele ambiente, como os negócios se processam, quem são os clientes, como se comportam e qual o seu potencial, pontos fortes e fracos da concorrência, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, possíveis reações diante da entrada de novas empresas no mercado. Por outro lado, a compreensão do setor irá fortalecer o conceito de si, permitirá que a energia seja empregada naquilo que dá melhores resultados.

Para GRUENWALD (1993, pg.140), todas as buscas exploratórias começam com uma análise do setor sob consideração para a entrada do novo produto. Entre as categorias de informações a serem consideradas, estão volume de vendas e tendências, tecnologia básica, natureza da concorrência e definição de clientes.

Ainda, segundo GRUENWALD, depois que a análise do setor tiver sido feita, as oportunidades adequadas podem ser identificadas e o processo inclui:

- Definir alvos;
- Prever volume bruto e participação;
- Conduzir um estudo preliminar de viabilidade usando dados secundários e opinião de especialistas profissionais – e não protótipos ou experiências;
- Examinar barreiras técnicas excepcionais;
- Considerar questões legais e de diretrizes.

2.10.2 ANÁLISE DA CONCORRENCIA.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1998, pg. 409-410), para planejar estratégias efetivas de marketing competitivo, a empresa precisa descobrir tudo o que for possível sobre seus concorrentes. Ela deve constantemente comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com o de seus concorrentes mais próximos. Desta forma, a empresa pode encontrar áreas de vantagem e desvantagem competitiva em potencial. E pode lançar ataques mais precisos contra seus concorrentes, bem como preparar defesas mais fortes.

Para KOTLER e ARMSTRONG (1991), as empresas precisam saber sobre seus concorrentes:

- Quem são os seus concorrentes?
- Quais são os seus objetivos?
- Quais são suas estratégias?
- Quais são suas forças e fraquezas?
- Quais são seus padrões de reação?

Para alcançarmos um patamar de sucesso, dentro do mercado, é necessário conhecer, primeiramente, as próprias características dos segmentos que estamos trabalhando para assim analisar corretamente toda estrutura que nos cerca.

Com a identificação dos concorrentes diretos da empresa, começa daí a busca por informações adicionais por meio de pesquisa de mercado ou pura observação que o proprietário e seus colaboradores podem realizar.

Para KOTLER (2006, pg. 341), os concorrentes podem ser classificados de acordo com a percepção da empresa, do mercado ou da combinação de ambos, tornando assim mais fácil o reconhecimento dos pontos em que se deve atacar para superar a concorrência. Para algumas empresas um concorrente é apenas quem faz um produto similar, praticamente igual e que tem os mesmos propósitos, outras enxergam seus concorrentes de acordo com o ramo (setor) em que atuam, por outro lado ainda existem aquelas organizações que classificam os concorrentes por produtos

ou serviços de mesma categoria e existem aquelas que defendem o argumento de que qualquer empresa no mercado é concorrente, pois está disputando o mesmo dinheiro do consumidor, mesmo que sejam segmentos diferentes.

Qualquer que seja o tamanho da empresa, deve-se saber que sempre existirão concorrentes no mercado, independente do seu tamanho, localização e poder, mas sempre há brechas que podem pegar a todos desprevenidos, como a evolução tecnológica muito elevada, um novo concorrente que entra no mercado após algum tempo e que fixou suas bases estratégicas no conhecimento dos pontos Fracos conhecidos e estudados com muita cautela e dedicação. Aprender com os acertos e erros dos concorrentes é saber utilizar de forma correta a disponibilidade de Informações de mercado, é aceitar e tomar para si a certeza de que não irá cometer estes erros e de que a concorrência não poderá corrigir os erros tão rapidamente.

KOTLER (1996, pg. 203), diz que a concorrência pode ser identificada em quatro níveis, baseados no grau de substituição do produto, a saber:

- Concorrência de Marcas: uma empresa vê suas concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmos clientes por preços similares, como exemplo pode-se citar uma empresa que produz carros para a população em geral, mas esta empresa não pode concorrer com empresas de carros de luxo;
- Concorrência setorial: uma empresa vê todas as empresas que fabricam o mesmo tipo de produto ou classe de produto como suas concorrentes, um exemplo é uma empresa de automóveis que não distingue o nível de qualificação dos produtos concorrentes;
- Concorrência de forma: uma empresa vê todas as empresas fabricantes de produtos que oferecem o mesmo serviço como suas concorrentes, como exemplo a empresa de automóveis passa a considerar concorrentes os fabricantes de motocicletas, bicicletas e caminhões;

- Concorrência genérica: uma empresa vê como suas concorrentes todas as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos consumidores, assim a empresa de automóveis enxerga a concorrência como empresas que possam vender viagens ao exterior e residências.

Uma análise colocada em ação corretamente, e obtendo sucesso garante-lhe uma do comportamento e as tendências do seu setor, reconhecer as estratégias vencedoras, avaliar o mercado, identificar os principais concorrentes, encontrar novas oportunidades e identificar riscos.

De acordo com KOTLER (1998), para preparar uma estratégia de marketing eficaz, uma empresa deve estudar seus concorrentes, bem como seus consumidores atuais e potenciais. As empresas precisam identificar as estratégias, objetivos.

Uma análise sofisticada da concorrência é necessária para responder questões importantes do mercado, que surgem a todo o momento. Apesar da necessidade desta análise na formulação de estratégias, tal processo às vezes não é feito de forma adequada.

Sobre análise de concorrência, PORTER (1986, pg. 62) fala que:

Antes de discutir o componente da análise da concorrência, é importante definir quais concorrentes deverão ser examinados. Todos os concorrentes importantes já existentes devem ser analisados. Entretanto, pode ser também importante analisar os concorrentes potenciais que podem entrar em cena e podem ser identificados a partir dos seguintes grupos:

- empresas que não estão na indústria mas que podem vir a superar barreiras de entrada de um modo particularmente barato;
- empresas para as quais existe óbvia sinergia por estarem na indústria;
- empresas para as quais competir na indústria é uma extensão óbvia da estratégia empresarial;
- clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para a frente.

Segundo PORTER, (2004, pg. 39-49), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência.

Ainda, PORTER, diz que todos os concorrentes importantes já existentes devem ser analisados, porém é importante analisar os concorrentes potenciais que podem entrar em cena.

2.10.3 ANÁLISE DOS FORNECEDORES.

KOTLER (2003, pg. 81), diz que os profissionais de *marketing* devem interessar-se pelos fornecedores, em vez de apenas pelos distribuidores e revendedores. Um dos motivos é certificar-se de que o pessoal de compras da empresa adquire suprimentos de qualidade, a fim de oferecer o nível de qualidade prometido aos clientes-alvo.

Da mesma forma que ocorre com o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores também pode afetar a rentabilidade da indústria. Os fornecedores poderosos podem diminuir a relação custo-benefício da indústria ao aumentar o preço dos seus produtos ou diminuir os benefícios proporcionados pelos mesmos (diminuição da qualidade, produtos mais simples, etc.). Cabe ressaltar ainda que a mão-de-obra empregada pela indústria também é reconhecida como um fornecedor.

Para GRACIOSO (2001, pg. 121), o relacionamento entre as partes deve ser feito de uma maneira duradoura e deve existir uma confiança mútua e segurança que somente os contratos de longo prazo podem dar.

2.10.4 ANÁLISE DOS CLIENTES.

Segundo KOTLER, (2003, pg.25), as empresas devem encarar os clientes como ativos financeiros, a se gerenciados com vistas à maximização de seus resultados, a exemplo do que ocorre com qualquer outro recurso. Tom Peters, *apud*, Kotler, vê os

clientes como “ativos em processo de valorização”. São os recursos mais importantes da empresa.

Conhecer o cliente e seu mercado em potencial é fundamental para poder ajustar as soluções que a organização dispõe às necessidades do cliente. Adequando a oferta permite obter melhores resultados, e é aqui que entra muitas vezes o *marketing*. É fundamental analisar toda a sua clientela, existem alguns elementos a considerar, para implementar uma estratégia adequada e que vise maximizar resultados e satisfação das necessidades dos mesmos. Os clientes de uma dada setor apresentam características distintas, consoante os seus objectivos, necessidades e padrões de consumo. através de respostas e perguntas simples, iremos descobrir elementos importantes sobre o mercado consumidor. Respondendo a perguntas como:

- Qual o tamanho da clientela-alvo?
- Que preço o consumidor estaria disposto a pagar pelo produto ou serviço que estou ofertando?
- Qual o tamanho dessa demanda?

Esses e outros questionamentos mais nos levarão a verificar pontos como segmentação dos clientes em potencial, hábitos de consumo das mesmas marcas de produtos e serviços que contam com a preferência da clientela, perfil do público alvo entre outros de mesmo grau significativo.

Para GRUENWALD (1993, pg. 166), os clientes potenciais podem ser empresas e podem ser pessoas. Em quase todos os casos, são ambos. As pessoas tendem a influenciar as pessoas mais do que o inverso. Setores inteiros afundaram por não reconhecerem isso. Portanto, analisar a demografia dos clientes potenciais – como eles mudaram e estão mudando – ajuda a direcionar a reflexão no desenvolvimento de novas oportunidades.

2.11 ESTRATÉGIA DE PREÇO.

Segundo KOTLER (1986, pg. 674), de todas as variáveis de *marketing* que podem influenciar as vendas potenciais de um produto, o preço foi a que recebeu a maior atenção de economistas e de alguns executivos de marketing.

Nesta parte do plano de *marketing* a questão crucial é uma das mais difíceis é a determinação de um preço apropriado para o produto ou serviço em questão. O grande problema surgirá no momento de estimar os custos que estarão diretamente ligados à demanda a qual, por si só, já é suficientemente difícil de projetar. O conhecimento dos preços dos concorrentes, levantados em seções anteriores pode ser útil para o posicionamento dos produtos.

KOTLER e ARMSTRONG (1991, pg. 232) afirma que em geral as estratégias de preços mudam à medida que o produto passa por seu ciclo de vida. O estágio introdutório é especialmente desafiador. Muitas empresas que criam novos produtos inicialmente, definem preços elevados para obter resultados de “nata”, atingindo camada por camada do mercado.

2.12 ESTRATÉGIA DO PRODUTO.

Segundo HISRICH (2004, pg. 171), assim que as idéias emergem a partir de fontes de idéias ou da solução criativa de problemas, elas precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posteriores até o oferecimento do produto ou serviço final. O novo produto deve ser compatível com as capacidades administrativas e estratégias existentes de *marketing*. A empresa deve ser capaz de utilizar sua experiência em *marketing* e outros conhecimentos nesse empenho com o novo produto.

O produto proposto deve poder ser sustentado pela estrutura financeira da empresa e contribuir para ela.

Para YANAZE, (2007, pg. 265), a análise do portfólio de produtos de uma organização é o primeiro passo para minimização de riscos e garantia do sucesso de um planejamento estratégico orientado ao mercado. O produto, apesar de ser considerado uma das dimensões desse processo, é o *output* mais evidente de uma organização, o ponto mais forte de contato entre ela, seus clientes e potenciais compradores. É a sua existência que permite a experiência conjunta empresa-mercado na perspectiva do consumo e, portanto, é a circulação constante do produto desse âmbito que permite longevidade à empresa.

2.13 ESTRATÉGIA DE PRAÇAS (CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO).

A maioria dos fabricantes e produtores utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado. Eles tentam formar um canal de distribuição, um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional.

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que este precisa.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1998, pg. 272), as funções envolvidas nos canais de distribuição são:

- informação: coletar e distribuir informações proporcionadas pela pesquisa e pela inteligência de *marketing* sobre os atores e forças do ambiente de marketing necessários para planejar e para facilitar a troca;
- Promoção: desenvolver e distribuir comunicações persuasivas asobre uma oferta;
- Contato: encontrar e comunicar-se com compradores potenciais;

- Adaptação: modelar e adaptar a oferta às necessidades do comprador, inclusive atividades como fabricação, montagem e embalagem;
- Negociação: chegar a um acordo sobre preço e outras condições da oferta para que a propriedade ou posse possa ser transferida;
- Distribuição física: transportar e armazenar os produtos;
- Financiamento: obter e alocar os recursos necessários para cobrir os custos do trabalho do canal;
- Riscos: assumir os riscos de executar o trabalho do canal.

Segundo NICKELS e WOOD (1999, pg. 75), ao entrar em novos mercados, deve-se examinar os canais de marketing disponíveis (atacadistas, varejistas, intermediários e outros) para determinar qual deles faz mais sentido no caso de seus bens e serviços. Caso se descubra que os fabricantes domésticos bloquearam os melhores canais, pode-se procurar alternativas para entrar no mercado. Ao mesmo tempo, pode-se continuar a construir relacionamentos para melhorar o gerenciamento de canais no futuro além disso, como a qualidade total é uma questão global, e não doméstica, deve-se verificar quais os atacadistas e varejistas que podem fornecer o tipo de serviço pós-venda necessário para manter os clientes felizes. Além disso, são necessárias locações adequadas para suas instalações.

Segundo MAXIMINIANO (2011, pg. 118), o canal de distribuição representa o elo entre o produtor e o consumidor. Um produto não tem valor se não for colocado ao alcance do consumidor.

A distribuição tem papel crucial na função de marketing da empresa, assim como na própria dinâmica do negócio. Além disso, a distribuição é importante para a lucratividade do empreendimento, pois é responsável pelos custos de entrega dos produtos dos consumidores, isso requer da empresa uma estratégia e um sistema eficiente de distribuição e entrega.

2.14 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO (PROMOÇÃO E PROPAGANDA).

Para DOLABELA (2008, pg. 179), a promoção, no âmbito de *marketing*, é todo e qualquer esforço para persuadir pessoas a comprar determinado produto ou a utilizar determinado serviço. Pode englobar os seguintes tipos:

- Propaganda: Qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de bens, serviços ou idéias por um patrocinador identificado;
- Divulgação: Qualquer forma não paga e impessoal de divulgação de bens, serviços ou idéias e de notícias comercialmente significativas;
- Venda pessoal: apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realização de uma venda;
- Promoção de vendas: atividades de marketing destinadas a estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um serviço o um produto. Engloba amostras, cupons, descontos, prêmios, brindes, sorteios e concursos.;
- *Merchandising*: esforço de vendas ou de apresentação do produto;
- Mala-direta: qualquer tipo de propaganda enviada pelo correio.

Ainda, segundo DOLABELA (2008), a principal promoção a ser utilizada no início seria o próprio produto, deixado como amostra nos varejistas.

Para YANAZE, (2007, pg. 332), a comunicação encontra-se em todas as fases do processo organizacional. O público-alvo da comunicação de uma empresa é formada por todos aqueles que compõe seu ambiente mercadológico, ou seja, clientes, distribuidores, fornecedores, colaboradores, acionistas, , imprensa, governo e seus diversos escalões, comunidade, academia, igreja, ONGs, organismos internacionais, etc. Com eles, a empresa tem muito a tornar comum, a compartilhar, já que todo esse público influencia, direta ou indiretamente, suas ações no mercado.

YANAZE (*apud* KUNSCH, 2003, pg. 150), define a comunicação organizacional atuando em quatro áreas:

- Comunicação Administrativa;
- Comunicação Interna;
- Comunicação Mercadológica;
- Comunicação Institucional.

Segundo *apud* KUNSCH (2003), a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida,, e nos objetivos gerais possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.

2.15 GERAÇÃO DE VALOR.

Segundo TELLES, (2003, pg. 242), o valor entregue está vinculado à geração por uma empresa de vantagem competitiva para seu comprador, sendo que a partição (divisão) desse valor entre fornecedor e cliente reflete-se na margem auferida por uma empresa, em razão da estrutura industrial estabelecida. A análise de valor é um método de mensuração do valor comparativo de materiais, componentes e processos de manufatura do ponto de vista de seus objetivos, mérito relativo e custo, com o objetivo de aperfeiçoamento dos produtos, redução de custos ou ambos.

O valor é construído quando a função apropriada é assegurada pelo custo apropriado, ou seja, pode-se definir valor utilizando o conceito econômico, como a utilidade que os clientes recebem quando compram um produto, ou em termos competitivos, como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhe fornece.

Segundo KOTLER, (2006, pg. 35), visão tradicional do marketing é de que a empresa faz alguma coisa e então a venda. Nessa perspectiva, o *marketing* acontece na segunda metade do processo de valor. A empresa sabe o que fazer e sabe que o mercado comprará unidades suficientes para lhe dar lucro. As organizações que aceitam uma visão tem mais chances de ser bem sucedidas em economias caracterizadas pela escassez de bens, em que os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo, é o caso, por exemplo, dos itens de primeira necessidade nos mercados emergentes, isso aconteceu principalmente quando PORTER propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente, e de acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto no mercado.

2.16 QUALIDADE.

Segundo JURAN (1991, V. I, pg. 11), a palavra qualidade tem múltiplos significados. O uso da palavra é dominado por dois desses significados:

- A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto;
- A qualidade é a ausência de falhas.

O produto é o resultado de qualquer processo e uma das características que um produto possui é a que visa atender a certas necessidades do cliente e essas necessidades fornecem a “satisfação com o produto”, fator decisivo para a sua comercialização.

Para DEMING (1990, pg.1), para quem trabalha na produção, qualidade significa que seu desempenho o satisfaz e que ele se orgulha de seu trabalho. A melhora da

qualidade transfere o desperdício de homens-hora e tempo-máquina para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviços. O resultado é uma reação em cadeia – custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho, empregos e mais empregos. Agindo dessa maneira, os japoneses vão em frente no aprimoramento do processo, sem se importarem com números, aumentam a produtividade, diminuem custos, e conquistam mercados.

O consumidor é o elo mais importante da linha de produção. A qualidade deve visar às necessidades do consumidor, tanto atuais quanto futuras. Deve-se reduzir os defeitos de produtos e corrigi-los pois o custo de retrabalho constitui segundo DEMING, (1990), apenas uma parte do custo provocado pela baixa da qualidade. Baixa qualidade gera queda qualitativa e de produtividade ao longo de toda a linha de produção, e alguns dos produtos defeituosos acabam saindo pela porta da fábrica e caindo nas mãos do consumidor. Um consumidor insatisfeito compartilhará de sua frustração com os amigos e o efeito multiplicador de um consumidor insatisfeito constitui uma dessas cifras desconhecidas e inacessíveis, o mesmo se aplicando ao efeito multiplicador de um consumidor satisfeito, que gera novos negócios.

Para DRUMOND (1992, pg. 59), qualidade é a palavra chave que está hoje em toda a parte, em todos os setores e atividades, em todo o mundo.

- Qualidade cobre toda e qualquer propriedade específica, ou desempenho de um produto ou serviço, que possa ser avaliado, para determinar se o mesmo atende às necessidades e especificações do cliente, estando assim adequado ao uso;
- Qualidade é sobrevivência, é desenvolvimento, é crescimento. É estatística aplicada, é economia, é realização, é lucro;
- Qualidade é exportação, é competitividade;

- Qualidade é qualquer coisa que possa ser melhorada: aumentar a eficiência, diminuir o retrabalho, maximizar os resultados, minimizar as perdas, reposições, devoluções, reprocessamentos e manutenção pós-vendas, melhorar os níveis de segurança, de confiabilidade, competitividade, prazos e atendimento, conquistar, manter e ampliar mercados;
- Qualidade é vida;
- Qualidade é excelência, é buscar a perfeição, é competência;
- Qualidade é motivação, é entusiasmo, é compromisso e envolvimento de todos;
- Qualidade é formação, é educação, é treinamento.

2.17 TERCEIRIZAÇÃO.

Segundo BERNARDI (2003, pg. 115), a terceirização estrategicamente, pode ser utilizada com os objetivos de redução de custos, flexibilidade, busca de parcerias, associações ou até no tradicional sentido de alternativa de fornecimento. A terceirização, como em toda opção estratégica, envolve vantagens e desvantagens, com maior ou menor intensidade e destaque conforme os objetivos de opção.

Vantagens:

- Possibilidade e redução de custos pela especialização;
- Delegação de atividades que não agregam valor ao produto;
- Redução de custos fixos;
- Redução de investimentos fixos e de giro;
- Concentração nas atividades críticas;

- Melhor controle de estoques e programação (partes da produção);
- Flexibilidade.

Desvantagens:

- Controle dos fornecedores (o que gerou a opção da terceirização, controle de terceiros);
- Custos envolvidos na possível mudança dos terceiros.

Se a terceirização é uma mera transferência de atividades de produção, sem a conotação de parceria, passa a ser uma busca de alternativas de fornecimento, observando-se procedimentos e cuidados típicos de escolha de fornecedores.

2.18 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.

Esta é a etapa mais importante e que determina os vetores mais importantes de todo o plano de negócios. É assim considerada, pois todos os estudos, análises e necessidades demandadas nas demais áreas do plano de negócios devem ser traduzidas em números para a tomada de decisão e para o levantamento dos investimentos necessários para a execução do plano de negócios. Todos os investimentos de *marketing*, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, assim como as projeções de vendas devem estar contempladas neste planejamento.

Chiavenato (2004, pg. 212), diz que para funcionar, as empresas precisam de dinheiro. O simples fato de uma empresa precisar de um imóvel para se instalar, máquinas e equipamentos para produzir, pessoas para trabalhar, matérias-primas para processar, revela, na verdade, a necessidade de recursos financeiros que permitam alugar ou comprar o imóvel, adquirir as máquinas e equipamentos, pagar os salários do pessoal, comprar as matérias-primas, recolher os impostos, etc. Nenhuma empresa

pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial nem pode funcionar sem algum capital de giro.

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

2.19 PLANEJAMENTO JURÍDICO.

Segundo DORNELAS (2001, pg. 206), é de extrema importância que o empreendedor seja muito bem assessorado, desde o início, em relação aos aspectos jurídicos e contábeis de seu negócio. Para isso, ele deve recorrer a advogados e contabilistas (contadores) que inspirem confiança, entendam do assunto e, mais do que isso, auxiliem o empreendedor na gestão de seu empreendimento.

Segundo CHIAVENATO (2012, pg. 108), as empresas podem assumir diferentes formas e tamanhos. Do ponto de vista jurídico as sociedades empresariais podem ser classificadas em duas formas jurídicas básicas: o empresário e a sociedade empresária.

Empresário:

A empresa é representada por um único proprietário. É a firma individual. O empresário exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Esse conceito substitui a firma individual do velho Código Comercial. Situação em que a empresa, considerada pessoa jurídica para efeitos ou fins tributários, é representada por um único empresário ou proprietário, o qual responde totalmente pelos seus negócios.

O conceito de empresário apresenta as seguintes vantagens:

- O proprietário é o seu próprio patrão, ele toma sozinho as decisões relacionadas com o negócio;
- O proprietário assume todo o lucro e todo o risco do negócio;
- Os custos operacionais são baixos, pois não existem gerentes, chefes ou supervisores, a empresa individual é enxuta e sem excessos;
- Proporciona economias fiscais, principalmente com o imposto de renda.

Desvantagens:

- Responsabilidade ilimitada em relação aos credores, a riqueza total do proprietário, e não apenas o capital investido responde pelas dívidas do negócio;
- Limitação de capital, ou seja, a capacidade financeira do proprietário é limitada e pode restringir às operações maiores e o próprio crescimento da firma;
- O proprietário deve atuar em todas as posições do negócio, isto é, deve conhecer e dominar todos os aspectos técnicos, comerciais e financeiros de sua empresa, ele é o “faz-tudo”, dentro da firma.

Sociedade Simples e Sociedades Empresariais.

Ocorre quando duas ou mais pessoas se associam e constituem uma entidade com personalidade jurídica distinta daquela dos indivíduos que a compõem. São empresas constituídas por dois ou mais proprietários, que se associam ao mesmo negócio, com o objetivo de lucro.

Sociedade Simples.

É a sociedade constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha

entre si dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário.

Em geral, é uma sociedade formada por pessoas que exercem profissão intelectual, gênero, características comuns, científica, literária ou artística.

Sociedades Empresárias.

É aquela que exerce preferencialmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa. É considerada pessoa jurídica.

Principais formas de sociedades empresárias:

- Sociedade em nome coletivo;
- Sociedade em comandita simples;
- Sociedade em comandita por ações.
- Sociedade limitada;
- Sociedades anônimas.

2.20 INVESTIMENTO INICIAL.

Segundo BIRLEY e MUZYKA (2001 (pg. 58), existem dois tipos de capital inicial: endividamento e participação. Em termos simplistas, com o endividamento não é necessário abrir mão de qualquer parte de propriedade do negócio, mas é preciso pagar juros, que são, em algum momento, o principal da dívida. Com a participação tem-se que abrir mão da propriedade para conseguir o capital mas não tem que pagar por ele ou mesmo distribuir dividendos.

Ainda os autores dizem que os empreendedores costumam começar seus negócios com o “capital do suor” e poupanças pessoais. Capital do suor é a participação social ganha a título de remuneração. Então, um investidor rico que sabe alguma coisa dos empreendedores ou da empresa, ou de ambos, algumas vezes chamado de investidor informal ou “anjo dos negócios” investe algum dinheiro seu em troca de participação.

O investimento inicial é composto pelas despesas pré-operacionais, pelos investimentos fixos e pelo capital de giro. As despesas pré-operacionais são os gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa entrar em funcionamento, tais como: pesquisas, registros da empresa, registro das marcas, comunicação e outros. Gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, são definidos como investimento fixo. Estes gastos também constituem o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro. Já o capital de giro é utilizado para cobrir os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa.

Para CHIAVENATO (2004, pg. 79), um dos aspectos mais importantes na constituição de uma empresa é a fixação do capital mínimo e indispensável para iniciá-la e a obtenção desse capital. É com o capital inicial que a empresa tem condições de reunir os recursos empresariais necessários ao seu funcionamento, sejam de recursos humanos, materiais ou fornecedores.

Assim, a fixação do capital é o que determina o volume de recursos empresariais com o qual a empresa pode contar. O capital representa o maior risco ao empreendedor que assume incertezas do negócio. Os riscos do negócio podem ser a obsolescência do produto ou do equipamento, as forças supervenientes (como inundações, etc), a incapacidade de competir com os concorrentes, os conflitos trabalhistas e, sobretudo, a má administração.

2.21 FLUXO DE CAIXA.

Fluxo de caixa não é a mesma coisa que lucro. O lucro é o resultado de subtrair as despesas do volume de vendas, enquanto o fluxo de caixa é o resultado da diferença entre a efetiva quantia recebida e os pagamentos de caixa. O caixa flui somente quando pagamentos efetivos são recebidos ou feitos. As vendas não podem ser vistas como caixa, porque uma venda pode ser feita hoje, mas o pagamento será feito depois de 30 dias. Além disso, nem todas as contas são pagas imediatamente.

É importante que o empreendedor faça projeções mensais de caixa, como as projeções feitas mensalmente para os lucros. Os números nas projeções de fluxo de caixa são formados a partir do demonstrativo do resultado pro forma, com modificações para contabilizar o tempo esperado para as mudanças no caixa (HISRICH e PETERS (2004, pg. 267).

Para a montagem da projeção do fluxo de caixa, devemos considerar os seguintes dados, segundo GITMAN (2004, pg. 87)

Entradas (Fontes):

- Redução de qualquer ativo;
- Aumento de qualquer passivo;
- Lucro líquido depois do imposto de renda;
- Depreciação e outras despesas não desembolsadas;
- Venda de ações.

Saídas (aplicações):

- Aumento de qualquer ativo;
- Redução de qualquer passivo;

- Prejuízo líquido;
- Pagamento de dividendos;
- Recompra ou cancelamento de ações.

É partindo de um fluxo de caixa projetado previamente, podemos fazer outras análises, tais como, BRAGA (1995, pg. 280):

- Taxa média de retorno;
- Prazo de retorno (*Payback* do período);
- Valor atual líquido;
- Taxa interna de retorno.

2.22 *PAYBACK*.

Segundo GROPELLI, (2001, pg. 136), o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial é chamado de período de recuperação do investimento (*payback*). Se o período de *payback* encontrado representa um período de tempo aceitável para a empresa, o projeto será selecionado. Quando são comparados dois ou mais projetos, aqueles com os períodos de recuperação menores são os preferidos. Entretanto, os projetos aceitos devem atingir o período-meta de recuperação do investimento, prazo esse estabelecido antecipadamente.

Os períodos de *payback* são geralmente usados para se avaliar os investimentos propostos, ou seja, é basicamente o cálculo de anos necessários para se recuperar o investimento inicial, GITMAN (2004,pg. 339). Ainda segundo o autor, algumas vantagens de se utilizar este método de cálculo do retorno é pelo fato de o mesmo se basear nos fluxos de caixa projetados da empresa e não em lucros contábeis assim como por refletir diretamente a liquidez do projeto.

Em contrapartida, podemos citar algumas desvantagens deste método, tais como a impossibilidade de especificar o período de *payback*. A outra desvantagem exemplificada seria o fato de este método não considerar integralmente o fator tempo sobre o fator dinheiro.

Quando o período de *payback* é usado na tomada de decisões de aceitação ou rejeição, os critérios considerados são os seguintes:

- Se o período de *payback* for menor que o período máximo aceitável de recuperação, o projeto será aceito;
- Se o período de *payback* for maior que o período máximo aceitável de recuperação, o projeto será rejeitado.

A duração do período máximo aceitável de recuperação é determinada pela administração da empresa.

Segundo BRAGA (1995, pg. 284), o método do prazo de retorno é deficiente por:

- Não reconhecer as entradas de caixas previstas para ocorrerem após a recuperação do investimento; e
- Não avaliar adequadamente o valor do dinheiro no tempo.

Apesar disso, este método é bastante utilizado como um filtro inicial na seleção das propostas de investimento, sendo muito valioso como complemento dos métodos do valor atual líquido e da taxa interna de retorno.

Segundo HAWAWINI, (2009, pg. 214-218-219), tem-se o período de *payback* simples e o período de *payback* descontado:

- O período de *payback*, na tomada de decisões, é simples. Seleciona-se certo período de corte. Todos os projetos que tiverem períodos de *payback* de dois anos ou menos serão aceitos, e todos os que proporcionarem recuperação do investimento em mais de dois anos, se é que isso chega a acontecer, serão rejeitados.

- O período de *payback* descontado de um projeto, também conhecido como período de *payback* econômico, é o número de período – geralmente medido em anos – exigido para que a soma dos valores presentes dos fluxos esperados de caixa do projeto se iguale ao seu desembolso inicial. Assim, os períodos de *payback* descontado são mais longos do que os períodos de *payback* simples. Isso não é surpreendente³, pois os períodos de *payback* descontado são medidos com fluxos de caixa descontados, que são menores do que os fluxos de caixa não descontados que são usados para determinar os períodos de *payback* simples. A regra do período de *payback* descontado apresenta duas vantagens importantes em relação à regra do período do *payback* simples. Ela considera o valor do dinheiro no tempo, e o risco dos fluxos de caixa esperados do investimento. Entretanto, ela considera essas condições de uma boa regra de decisão de investimento somente para os fluxos de caixa esperados até o período de *payback* descontado. O período de *payback* descontado certamente é superior ao período de *payback* simples como indicador do prazo necessário para recuperar o desembolso inicial do projeto, porque leva em consideração o custo de oportunidade de capital.

2.23 VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL

Segundo GROPELLI (2001, pg. 138-141), por definição, o Valor presente líquido (VPL) de um projeto aceito é zero ou positivo, e o valor presente líquido de um projeto rejeitado é negativo. O valor presente líquido tem vantagens e desvantagens:

VANTAGENS:

- Primeiro: ele usa os fluxos de caixa em vez dos lucros líquidos;
- Segundo: o método do VPL, ao contrário dos métodos da taxa média de retorno e do período de *payback* reconhece o valor do dinheiro no tempo. Quanto maior o tempo, maior o desconto;

- Terceiro: aceitando somente projetos com VPL positivos, a companhia também aumentará o seu valor. Um aumento no valor da companhia, na realidade, é um aumento no preço das ações ou na riqueza dos acionistas.

O valor presente líquido (VPL) ou método do valor atual é a fórmula matemático-financeiro de se determinar o valor presente de pagamentos futuros, descontados a uma taxa de juros apropriada, diminuindo-se o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somado a um custo inicial estaria valendo no momento atual. É fundamental considerar o conceito de valor do dinheiro no tempo.

Para cálculo do valor presente das entradas e saídas de caixa é utilizado a TMA (taxa mínima de atratividade) como taxa de desconto. Se a TMA for igual a taxa de retorno esperada pelo investidor, e o $VPL > 0$, significa que a sua expectativa de retorno foi superada.

Portanto, devemos considerar:

- Se o VPL for maior que \$ 0, o projeto deverá ser aceito;
- Se o VPL for menor que \$ 0, o projeto deverá ser rejeitado.

Se o VPL for maior que \$ 0, a empresa obterá retorno superior a seu custo de capital. Tal fato deverá aumentar o valor de mercado da empresa e, portanto, a riqueza de seus proprietários.

O valor presente líquido (VPL) ou “*Net Present Value*” (NPV) está diretamente ligado ao valor presente do fluxo de caixa. O valor presente líquido de um fluxo de caixa é igual ao valor presente de suas parcelas futuras (que são descontadas com uma determinada taxa de desconto), somado algebricamente com a grandeza colocada no ponto zero.

Normalmente, a grandeza colocada no ponto zero corresponde ao investimento inicial e tem sinal negativo, uma vez que representa uma saída de caixa.

O valor presente líquido é igual a zero quando as grandezas futuras, ao serem descontadas com uma determinada taxa, produzem um valor presente para o fluxo de caixa que é igual ao investimento inicial (desembolso) colocado no ponto zero da escala de tempo, PUCCINI (2009, pg. 135).

2.24 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).

Segundo GROPELLI (2001, pg. 142), a Taxa interna de retorno (TIR), é uma medida popular usada no orçamento de capital. A TIR é uma medida da taxa de rentabilidade. Por definição, a TIR é uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial. Em termos simples, a TIR é uma taxa de desconto que torna o VPL igual a zero. A taxa abaixo da qual os projetos são rejeitadas chama-se taxa de corte, a taxa-meta, a taxa mínima de retorno, ou taxa desejada de retorno. As empresas determinam suas taxas mínimas de retorno baseando-se no custo de financiamento e de risco do projeto. A seguir, elas projetam os fluxos de caixa futuros e calculam a TIR. Se a TIR calculada exceder à taxa mínima de retorno, o projeto é incluído na lista dos investimentos recomendados.

A TIR (taxa interna de retorno) é a taxa de desconto que faz com que o VPL (valor presente líquido) do projeto seja zero. Seu projeto é atrativo quando sua TIR for maior do que o custo de capital aplicado neste projeto.

Como uma importante ferramenta de decisão, a TIR é utilizada para avaliar investimentos alternativos. A alternativa de investimento com TIR mais elevada é normalmente a preferida. Também devemos levar em consideração de que colocar o investimento em um banco é sempre uma alternativa que o investidor também pode e deve considerar.

Quando a TIR é utilizada na tomada de decisões de aceitação ou rejeição, os critérios considerados são os seguintes segundo GITMAN (2004, pg. 344);

- Se a TIR for maior que o custo de capital, deve-se aceitar o projeto;
- Se a TIR for menor que o custo de capital, deve-se rejeitar o projeto.

Sendo assim, a TIR é considerada a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa. Sendo usada em análise de investimentos, significa: a taxa de retorno que um projeto pode oferecer ao possível investidor.

Podemos concluir dizendo que entre vários investimentos, o melhor será aquela que tiver a maior taxa interna de retorno (TIR).

Devemos sempre ter em mente que o método da TIR considera que as entradas, ou seja, os vários retornos que o investimento trará, serão reinvestidos a uma taxa igual à taxa de atratividade informada. A TIR é um método que por vezes distorce a análise do investimento, por isso deve-se sempre utilizar o método VPL para ter uma certeza maior do investimento.

Para HAWAWINI (2009, pg. 221-222), a Taxa Interna de retorno (TIR) de um projeto é a taxa de desconto que faz que o valor presente líquido (VPL0 do projeto seja igual a zero. De acordo com a regra da taxa interna de retorno, um investimento deve ser aceito se a sua TIR é superior ao seu custo de capital e deve ser rejeitada se é inferior. Se a TIR do investimento for igual ao custo de capital, a empresa deverá ficar indiferente entre aceitar e rejeitar o projeto.

A TIR de um projeto pode ser interpretada como uma medida de rentabilidade de seus fluxos de caixa esperados antes de se considerar o custo de capital do projeto. Portanto, se a TIR de um projeto for inferior ao seu custo de capital, o projeto não será capaz de render seu custo de capital e deverá ser rejeitado. Se for superior, o projeto obterá mais do que o seu custo de capital e deverá ser aceito.

3 METODOLOGIA.

Para BARROS e LEHFELD (2000, pg. 1), a metodologia é entendida como uma disciplina que se relaciona com a epistemologia. Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não em nível das implicações de suas utilizações. A metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação.

Assim, a Metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garantem a legitimidade do saber obtido.

A Metodologia é, pois, o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos. A Metodologia não procura soluções, mas escolhe as maneiras de encontrá-las, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas.

O método é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim. Pode ser estudado como recesso intelectual e como processo operacional. Como processo intelectual, é a abordagem de qualquer problema mediante análise prévia e sistemática de todas as vias possíveis de acesso à solução. Como processo operacional, é a lógica de organizar a experiência de diversas atividades para chegar ao fim almejado, é a própria ordenação da ação de pesquisar. O processo corresponde às etapas de operações limitadas, ligadas a elementos práticos, concretos e adaptados a um objetivo definido.

3.1 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A seguir serão apresentados a descrição do empreendimento que são os dados da empresa, bem como a definição do negócio.

3.1.1 DADOS DA EMPRESA.

Para a elaboração deste empreendimento se faz necessário levar em consideração uma vasta gama de exigências legais feitas pelos mais diferentes órgãos governamentais da alçada municipal, estadual e federal, com a intenção de se obter todos os documentos e regularizações até a inauguração do empreendimento.

Para este projeto, a opção do regime societário sugerida foi a de uma sociedade limitada, uma vez que este tipo de regime possui regras mais simples e preserva a figura dos sócios, que passam a responder pela integralização do capital em forma de cotas a ser definida em contrato.

O nome deste novo empreendimento será definido pelos sócios e encaminhado para a Junta Comercial do Paraná, para que se possa saber se existe alguma outra empresa já utilizando o nome escolhido em algum ramo de atividade.

Além disso, o nome deverá ser encaminhado também para o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), para verificar se não existem marcas registradas com os nomes escolhidos.

Após estas consultas, uma série de atividades relacionadas do registro da empresa será adotada junto aos órgãos competentes fazendo com isso o registro da empresa.

Para se fazer o registro da sociedade, junto com toda a documentação dos sócios e do imóvel a ser utilizado para a fabricação dos produtos, será necessário

elaborar e apresentar o Contrato Social da futura empresa na Junta Comercial. A existência do contrato social é de suma importância, pois ele representa a empresa (pessoa jurídica) diante dos sócios, do governo e da sociedade civil.

Neste contrato se faz necessário a inclusão de várias cláusulas exigidas pela legislação em vigor, que estabelecem regras a serem observadas e cumpridas pelos sócios, incluindo os direitos e deveres de cada um. Este contrato deverá ser elaborado por um advogado ou contador especialmente em formação societária e deverá se ter a aceitação irrestrita de cada um dos sócios.

3.1.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.

Indústria de móveis personalizados com ênfase em clubes de futebol, empresas corporativas e escolares com atuação no mercado nacional e MERCOSUL, sede na cidade de Curitiba, estado do Paraná.

3.2 CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA LEGAL.

A constituição da empresa é o documento inicial a partir do momento em que a empresa é constituída. É um conjunto de leis a ser seguida e que são descritas pela sua forma jurídica, assim como a forma de constituição do capital social previstos no contrato social.

3.2.1 FORMA JURÍDICA.

Dado a estrutura da empresa, levando em conta as previsões de vendas, margem de lucros e consenso dos sócios, a empresa estará enquadrada na condição de empresa de pequeno porte conforme determina a Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006 (Versão Consolidada pela CGSN), Capítulo II – Art. 3º , que diz:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de **janeiro** de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

3.2.2 CAPITAL SOCIAL.

O capital social será de \$ 20.000,00 (vinte mil reais), dividido em cotas de igual valor entre os 2 (dois) sócios, o qual serão integralizados através de recursos próprios.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Ressalta-se a importância do planejamento estratégico, o qual apresentamos cada um dos elementos, como os cenários, a missão, visão e valores da empresa,

enfocando como são formulados e implementados, assim como sua função para a gestão da empresa adquirir estabilidade e manter-se no mercado mediante a alta concorrência.

3.3.1 CENÁRIOS

Para direcionar o pensamento estratégico sobre o novo negócio, tem-se que ter em mente a convicção e o entendimento de que, todas as organizações, unidades de região ou áreas de uma empresa, independente de seu tamanho ou setor, deve ser sempre orientada com base em seu planejamento estratégico.

Esta estratégia é composta por quatro níveis integrados, que devem de forma sinérgica levar a empresa a pensar, planejar, executar e se posicionar no seu setor. Esta perfeita sinergia e integração farão toda a diferença em termos competitivos no resultado do negócio.

Portanto, um bom planejamento deve sempre começar pelo pensamento estratégico, ou seja, pode-se iniciar pensando em projeção de cenários para o novo negócio. Frente as incertezas e instabilidade vivenciada atualmente, a definição de bons cenários estratégicos ganha enorme relevância, pois se pensarmos no futuro, erramos menos no presente.

Para se definir o cenário para 2014, do novo negócio, busca-se responder as seguintes questões:

- Quais os principais macros vetores sociais, políticos, econômicos, etc.. que poderiam impactar nosso negócio?
- Qual o grau de incertezas que temos a respeito destes fatos?
- Qual poderia ser o impacto futuro em nosso negócio?

Desta forma, as razões que nos levam a pensar nos cenários futuros para o novo negócio se fazem necessárias por quatro aspectos básicos:

- Tem-se a oportunidade de “ensaiar”, sem riscos;
- Pode-se olhar para frente e não apenas no curto prazo;
- Analisando cenários, pode-se pensar em pontos negativos a não ser trabalhado no novo negócio;
- Do ponto de vista financeiro, ou seja, para tomarmos todo cuidado possível com a saúde financeira desse novo empreendimento, pode-se identificar com maior prudência e alocar melhor os nossos recursos.

3.3.2 MISSÃO.

A missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz.

Como se encontra na fase inicial e com a ideia de se colocar um novo produto no mercado, a conquista de novos clientes é fundamental e por isso há a necessidade da confiança deste cliente. Para que essa confiança se mantenha no mercado faz-se necessário oferecer produtos de qualidade e que o cliente fique satisfeito.

Sendo assim, esta será a missão:

- Encantar os clientes, despertar emoções, levar alegria, paixão e sentimentos para o público consumidor.
- A razão de Ser é a criação e comercialização de produtos que contemplem e promovam a satisfação do cliente.
- Apresentar soluções em móveis personalizados, oferecer produtos de qualidade, visando superar as expectativas dos clientes e parceiros com garantia de perpetuação da empresa.

3.3.3 VISÃO.

Entende-se que a declaração da visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

A declaração de visão da empresa prevê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa, além de apontar um caminho para o futuro, deve representar as maiores esperanças e sonhos da empresa.

A visão será estar comprometido com a qualidade total e a satisfação dos clientes, criar um produto que traga satisfação, paixão, emoção e envolvimento.

Estratégias da empresa para tornar a realidade da Visão:

- Crescer em Curitiba e no Estado;
- Expandir e comercializar os produtos em outros estados;
- Fazer parcerias para a distribuição dos produtos.

A empresa será constituída de pessoas motivadas, que insiste, persiste, que acredita nas suas idéias e no seu sucesso, que não descansará enquanto não conseguir se tornar em realidade os seus objetivos.

Estar consolidada dentro dos próximos anos como uma das empresas líderes na fabricação de móveis personalizados diferenciando-se dos concorrentes através de soluções ágeis, efetivas e de qualidade, adequadas às necessidades e expectativas de nosso público consumidor, ter uma visão empreendedora com foco na sistematização da inovação.

3.3.4 VALORES.

Ser uma empresa inovadora. Princípios são compromissos. E compromissos quando assumidos, implicam responsabilidades.

O princípio básico a ser adotado pela empresa será:

- Honestidade e integridade;
- Inovação;
- Trabalho em equipe;
- Busca permanente ao aperfeiçoamento;
- Busca da qualidade e excelência;
- Rentabilidade;
- Responsabilidade;
- Praticar a ética, a verdade e o respeito em todos os relacionamentos;
- Focalizar em resultados: Vencer sempre;
- Melhorar – A constante melhoria é o foco, entende-se que é essencial para o sucesso. A busca incessante da excelência será a razão da empresa;
- Responsabilidade social e ambiental.

3.4 ANALISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DO SETOR.

Após feito a análise e estudo dos cenários do novo negócio decidiu-se fazer também uma análise das cinco forças que regem o setor onde se está inserido e determinar qual é a intensidade de cada força dentro do setor, assim como definir o que determina esta intensidade.

Para isto escolheu-se o modelo das cinco forças do Professor Porter, como base e suporte para a análise:

- **Fornecedores:** Quando se analisou os fornecedores do setor em que se pretende atuar, buscou-se compreender a influência que o setor sofre em virtude do tamanho. Para ser competitivo, deve-se manter, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos constantemente, pois corre-se o risco de *plágio* ou cópia dos produtos em virtude da terceirização que se pretende inicialmente praticar, além de ser um produto que certamente despertará a atenção da concorrência.
- **Novos Entrantes:** O acesso a matéria-prima é fácil, empresas já estabelecidas deverão entrar e explorar esse mercado. Esta força é, portanto, de alto impacto no negócio, obrigando-se a ser melhor, e muito mais dinâmicos na comunicação e fidelização com o mercado.
- **Compradores:** Esta força é favorável, pois o mercado de produtos para este segmento ainda não é explorado e os compradores por este tipo de produto são consumidores que se identificam com os seus clubes de futebol, pelo que se entende esta força será favorável quando compreendemos que o relacionamento e conhecimento deste mercado são chaves para a entrada nesse setor. Para isso, conta-se com a experiência e conhecimento dos sócios e de seu relacionamento com o mercado e com seus principais compradores. A força de vendas tem aqui, papel fundamental para o sucesso do negócio.
- **Concorrentes:** Esta é uma força de intensidade no negócio. Existem concorrentes já estabelecidos no mercado, porém com foco em outro segmento e por este motivo tem-se que entregar um produto de maior valor ao consumidor. A grande vantagem é que a concorrência ainda não despertou e não atua nesse segmento, neste nicho de mercado o que nos deixa lacunas para atender rapidamente com essa linha de produtos, que visa atender justamente estas oportunidades não exploradas pelos atuais concorrentes. Como o mercado está vivendo um excelente momento, existe muita carência e chance para todos. Parcerias no futuro podem ser analisadas com maior atenção, pois pode ser estratégico para o crescimento do negócio a médio e longo prazo.

- Substitutos: Esta é também uma das forças que entendemos ser de alta intensidade sobre o negócio a ser explorado, pois produtos similares certamente poderão ser lançados a qualquer momento. Para isso, a parceria sólida com os clientes será de fundamental importância para o negócio. Da mesma forma, se pensa que a comunicação deve consolidar e fortalecer a marca o tempo todo.

3.5 ANÁLISE S.W.O.T.

Para se estabelecer os objetivos de crescimento e posicionamento da empresa, houve um processo de análise dos riscos e oportunidades inerentes ao negócio, para então desenvolver-se um cronograma de ações nos diversos níveis da organização, e o estabelecimento de marcas que servirão de referência para a avaliação de metas estabelecidas e dar suporte às futuras decisões que serão tomadas. Iniciou-se pela elaboração da MATRIZ SWOT para podermos analisar o ambiente externo e interno do negócio, conforme figura 4.

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Figura 04. Análise SWOT

Fonte: Kotler, Philip.

Dos resultados obtidos pela análise SWOT, determinou-se alguns pontos determinantes para o sucesso do negócio que seriam:

- Experiência, conhecimento e relacionamento dos sócios com o mercado, em virtude de que os mesmos já trabalharam no ramo;
- Momento especial para este tipo de produto no mercado brasileiro. O mercado para este tipo de produto está em crescimento, ainda mais os grandes eventos que estão para ser realizados;
- Capacidade de investimento no negócio por parte dos sócios que se encontram absolutamente dispostos a enfrentar os desafios desse novo negócio.
- Um último e importante ponto determinante para o sucesso do negócio é a segmentação que esse tipo de produto irá explorar para atender esse consumidor envolvido com o seu clube. Da mesma forma, esse tipo de produto abrirá o mercado para um público diferenciado e que não tem hoje

esta opção. Os concorrentes existentes atendem uma linha de móveis tradicionais sem nenhuma diferenciação para atender a esse consumidor.

Com relação aos pontos fracos e ameaças detectadas na elaboração da MATRIZ SWOT, percebeu-se que:

- Pontos Fracos: sem dúvida alguma, o maior desafio e o ponto realmente mais sensível que joga contra o novo negócio é o fato de se estar lançando um produto novo no mercado, que obviamente deverá ser trabalhada com muito esforço e investimentos para se consolidar e entrar na mente do consumidor. Para isso, julgou-se ser necessário especial atenção e foco em três pontos importantes para o consumidor macro:
- Distribuição, embalagens práticas, montagem fácil, instruções de montagem de fácil leitura para o consumidor para agregar valor ao produto e exposição nas lojas. Desta forma, inicia-se o trabalho de entrar no mercado. Imediatamente após esta entrada, a área de *marketing* deverá começar a comunicar ao consumidor sobre o produto. Para isso, deve-se destinar um percentual do faturamento para ser investido em comunicação.
- Outro ponto em que se pode trabalhar é o fato de se estar terceirizando a produção dos produtos e de correr o risco de os mesmos não terem capacidade de entrega em tempo hábil e com isso se perder preciosas vendas. Para esses imprevistos pretende-se trabalhar com um estoque de segurança. Isso será riscado dos pontos fracos, a partir do momento em que a fábrica começar a produzir os seus próprios produtos com aquisição de máquinas e equipamentos, sem precisar depender de terceiros;
- Ameaças: Uma grande ameaça é a entrada de novos entrantes no mercado, assim como o lançamento de novos produtos por uma grande empresa para esse mercado e segmento. Para evitar essa ameaça, é fundamental que a nova empresa faça uma sólida parceria com os clubes, com um contrato em que não permita uma outra empresa operar com produtos similares. Para isto também é importante uma sólida parceria com os clientes.

3.6 PRODUTO

Neste tópico serão apresentados os produtos que serão desenvolvidos bem como suas características conforme figuras 5, 6 e 7, cuja descrição será feita a seguir:



Figura 05: Mesa para monitor

Fonte: O autor



Figura 06: Mesa para monitor

Fonte: O autor



Figura 07: Mesa para monitor

Fonte: O autor

3.6.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS.

Conforme definido no escopo do projeto a ideia é trabalhar o portfólio de produtos com o conceito de categorização das linhas, visando com isso a diferenciação diante da concorrência. Desta forma, elaborou-se o conceito de uma linha de produtos que possibilite um melhor entendimento por parte do consumidor facilitando a sua percepção do uso, fazendo com que ele possa escolher com maior facilidade o produto que de fato possa atender as suas reais necessidades.

As linhas serão assim classificadas e categorizadas:

Linha personalizada de Clubes de futebol:

- Mesa para monitor com tampo personalizado, sem gavetas, com logomarca e cores dos principais clubes de futebol, medindo 0,60x0,30x0,15m e 0,40x0,30x0,15m tampo em MDF de 15mm e tubo de aço, 20x20mm, pintura eletrostática em epóxi, com ferragens para montagem e instruções de montagem, desmontada e embalada em caixa de papelão,
- Idem, com tampo em MDF nas cores disponibilizados no mercado;
- Idem, com tampo em MDF e *porcelanato*.
- Idem, mesa 0,40x0,30x0,15m, com um gaveteiro contendo uma gaveta.

3.7 REGISTROS, LICENÇAS E PATENTES.

As marcas, as patentes de invenção e/ou modelo de utilidade, os desenhos industriais, os logotipos, as denominações de origem, formam um conjunto de direitos, verdadeiro patrimônio, denominado propriedade intelectual.

Portanto, é de vital importância a proteção às marcas e as patentes, seja no âmbito nacional e/ou internacional, para que as empresas operantes tenham seus direitos de propriedade intelectual inteiramente garantido.

E nisso reside a necessidade de se registrar uma marca e uma invenção, visto que na ausência de registro, o empresário corre grave risco de seu concorrente registrar para si aquela marca ou aquele invento, tornando-se dono de um patrimônio para o qual não contribuiu, podendo, inclusive, chegar ao cúmulo de impedir que o verdadeiro criador da marca ou do invento de utilizá-los.

3.8 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS (TERCEIRIZAÇÕES, PARCERIAS)

Visando minimizar despesas e facilitar processos, alguns procedimentos e controles da empresa serão terceirizados através de processos estratégicos com fornecedores em diversas áreas da empresa.

Abaixo citamos alguns dos processos que serão terceirizados pela empresa:

- Logística;
- Produção de alguns itens, onde não se tem maquinário específico para produção;
- Forças de vendas (representantes comerciais).

3.9 MERCADO.

Neste tópico foram abordados a identificação do público alvo, a concorrência, os diferenciais competitivos, *Marketing* e vendas

3.9.1 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO ALVO

A identificação do público alvo significa identificar um segmento particular ou segmentos da população que se deseja servir com a linha de produtos. O mercado consiste em muitos tipos de clientes, produtos e necessidades. É preciso, portanto, determinar que segmentos ofereçam as melhores oportunidades para a empresa e para os seus produtos.

Para se definir o público alvo do empreendimento, decidiu-se agrupar os potenciais consumidores para os respectivos produtos de acordo com alguns critérios que julgou-se ser importante para esta definição. Sendo assim, escolheu-se três fatores para esta decisão. São elas:

Fatores geográficos, demográficos e comportamentais. No quadro 01, foi feito o estudo de identificação completo:

identificação público alvo	Mesa Linha Tradicional	Mesa Linha Porcelanatto	Mesa Linha Clubes de	Mesa Linha Emp.
GEOGRÁFICO	Todo o território nacional	Todo o território nacional	Todo o território nacional	Todo o território
DEMOGRÁFICO	Pessoas conservadoras que preferem usar uma côr de móveis tradicional, combinando com a mobília já existente.	idem, fazendo a opção de móveis por uma linha diferenciada, tampo em porcelanatto.	Pessoas com laços ou identidade com o seu clube, crianças, jovens e adultos de todas as classes	Empresas corporativas que possuem um monitor em seu escritório, usando a logomarca de
COMPORTEMENTAIS	Usuários que buscam alternativas, procurando ter uma melhor postura diante de um	idem...	Buscam uma identificação com seu clube, além de ter uma postura correta.	Tem a identificação de sua empresa por ser uma mesa

Quadro 01: Identificação público alvo

Fonte: O autor.

Após a realização deste estudo fez-se a correta identificação do público alvo, para cada uma das linhas de produtos que iremos produzir, a empresa será capaz de realizar um importante passo no plano de marketing, que é decidir como se posicionar em relação aos clientes e atender as suas expectativas.

3.9.2 CONCORRENCIA

Pelos estudos realizados, identificou-se que para este tipo de produto inicialmente não haverá concorrentes, haja visto que a proposta para este tipo de móveis ainda não despertou a concorrência.

Por este motivo o grande desafio que se impõem para o novo empreendimento é encontrar a forma mais adequada de diferenciar-se de todos os concorrentes e apresentar uma alternativa diferenciada do que se encontra hoje no mercado.

Nessa pesquisa percebeu-se que não existem produtos de nicho em nenhuma das categorias nas quais se pretende lançar as linhas de produtos. Isso mostra uma clara tendência de baixa capacidade de inovação e a falta de foco das indústrias presentes neste setor, ora estudadas e pesquisadas.

3.9.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Analisando, estudando e tentando compreender o mercado em que se pretende atuar, chegou-se a conclusão que será necessário trabalhar muito em cima de três pontos ou objetivos para identificar o verdadeiro diferencial competitivo:

- É algo que faz você ser único e te diferencia da competição.

Você pode ter um ótimo produto, mas se todos também tem, você será apenas mais um no mercado, ou seja, não há nenhum diferencial. No entanto, se você atende melhor o seu cliente e o concorrente não faz isso, esta pode ser sua vantagem competitiva;

- É algo que os clientes valorizam e desejam.

Você pode ser a empresa mais antiga ou mais conceituada no seu campo de atuação, no entanto, se os consumidores não se importam com nada disso, você não será competitivo. Seu produto deve ser algo, ou deve ter algo, que eles realmente queiram, isto o diferenciará de seus concorrentes.

- É quantificável.

Esta nos parece ser a chave da diferenciação competitiva a ser perseguida. Como exemplo, podemos afirmar que damos um bom atendimento ao nosso cliente, porém, isto não significa nada. Agora se nós dissermos que 90% de nossos novos clientes chegam até nós por indicação de outros clientes, esta

sim é uma afirmação mais confiável e que demonstra de fato um diferencial competitivo.

Desta forma há indicação de que há um diferencial competitivo em tudo aquilo que torna a empresa “única” aos olhos do cliente ou tudo aquilo que torna você “diferente” dos seus concorrentes.

Assim, um diferencial só é diferencial se o seu cliente “perceber” ter vantagens, do contrário, possuí-lo não aumenta as suas vendas, não agrega valor a sua marca, e você não se destaca no mercado.

Competir através de diferenciais significa basicamente duas coisas: FOCO no seu alvo (seu cliente) e FOCO na divulgação deste diferencial.

Abaixo descreve-se alguns diferenciais competitivos que serão trabalhados no empreendimento na busca de diferenciais competitivos, tais como:

- Embalagens de alto padrão;
- Instruções de montagem de fácil entendimento;
- Ferragens completas para a montagem;
- Pintura eletrostática (epóxi a pó);
- Adesivo de boa qualidade;
- Película transparente importada para proteção do adesivo;
- Qualidade vai ser o nosso foco;
- Garantia da qualidade;
- Pontualidade na entrega;
- Bom atendimento ao cliente;
- Bom atendimento no pós-venda.

Finalizando, é importante a empresa ter um pós-venda dando todo o suporte para o cliente, caso o produto venha a apresentar algum defeito de fabricação, a troca será feita imediatamente para que o consumidor fique plenamente satisfeito com os produtos.

3.9.4 *MARKETING E VENDAS.*

Uma das funções primordiais será investimentos em treinamento, equipamentos e comunicação. Tem-se o desafio de entrar em um novo mercado até então inexplorado pela concorrência e desse modo fazer a marca se consolidar.

Para isso, há de se ter uma equipe de vendas extremamente capacitada para vender os produtos de forma profissional e impactante.

Basicamente os melhores representantes no mercado nacional e os gerenciaremos de forma bastante clara e objetiva, dessa forma se garantirá que os produtos estejam no maior número de pontos de vendas possível, com o preço correto.

3.10 *PLANO DE MARKETING*

Antes de se definir os preços que se pretende praticar no mercado, faz-se necessário entender como os canais de distribuição trabalham os seus preços, pois como eles serão a mesma ponte para chegar até o consumidor.

Do bom entendimento desta prática, surge então a possibilidade de definição dos preços de vendas para o canal de distribuição, e os preços que estes canais disponibilizarão a linha de produtos para o consumidor final. Uma análise errada pode causar um preço completamente fora de padrão na ponta, ou seja, se você tem por objetivo vender seu produto para o consumidor final por \$ 10,00, por exemplo, tem que

considerar que seu canal de distribuição também aplicará a sua margem de comercialização em cima de seu preço e este será então o preço final para o consumidor.

3.10.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para levar a linha de produtos até o cliente, a empresa fará contratos com transportadoras, normalmente com um percentual estimado de fretes para cada região do país.

3.10.2 MARCA

A marca é a identidade da empresa, ou seja, a forma como ela será conhecida, portanto, deve traduzir a imagem que se deseja passar para o mercado, no caso, o posicionamento da empresa.

A marca deve assegurar a integridade e a confiabilidade conquistada ao longo dos anos: uma estratégia de marketing pode ser totalmente em vão e custar muito caro, caso não se tenha registrado a marca e tenha que muda-la por já ter outra empresa de mesmo nome. Por isso, ao criar a marca, é importante que se faça a pesquisa e o registro da mesma no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI.

3.10.3 PROMOÇÃO DE VENDAS

Quando se fala em promoção de vendas, vale a pena ressaltar que há a necessidade de se agregar um caráter temporário à ação, afinal, não existe promoção

durante a vida inteira, do contrário, não seria promoção, seria uma qualidade, um diferencial da empresa/produto.

Em um entendimento global, pode-se iniciar as operações com algumas promoções que visam basicamente:

- Influenciar os consumidores a conhecer a nossa marca;
- Fidelizar o consumidor;
- Diferenciar a nossa marca de nossos concorrentes.

3.11 PROJEÇÃO FINANCEIRA

Este tópico destina-se a apresentação do plano financeiro da empresa, no qual será apresentado em forma de planilhas financeiras facilitando assim, a visualização dos dados.

3.11.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial é necessário para início das operações da empresa. Os investimentos a serem realizados em equipamentos, móveis e utensílios são classificados como ativos permanentes imobilizados, pois são direitos da empresa. Os custos diretos estão envolvidos com as compras de estoque inicial, que nesse momento será os produtos acabados produzido por terceiros.

Equipamentos			
Descrição	Qtidade.	Vlr. Unitário	TOTAL
Computadores	1	3.000,00	3.000,00
telefone	1	800,00	800,00
Móveis e utensílios (Mesas e cadeiras)	2	1.000,00	2.000,00
Estoque inicial de Matéria Prima			
Tubo de Aço 20x20	56m	17,00	170,00
Tubo de Aço 30x20	26m	27,00	135,00
MDF 15mm	5	130,00	650,00
Ferragens diversas		500,00	500,00
Embalagem		800,00	900,00
TOTAL			8.155,00

Tabela 01 – Investimento inicial

Fonte: O autor

Visualizando a Tabela 01, pode-se observar que o investimento inicial de \$ 8.155,00 é pequeno tendo em vista a pretensão de trabalhar com um estoque inicial de 50 (cinquenta) mesas, levando-se em consideração que a compra de matéria-prima, tais como, aço e MDF serão comprados pela empresa e entregues aos seus parceiros para terceirização, sendo que a embalagem será feita pela empresa.

3.11.2 CUSTOS FIXOS

Os custos fixos serão sempre os mesmos, é a soma de todos os valores fixos de produção. Geralmente por depreciações de máquinas, equipamentos e aluguéis. Os custos fixos estimados estão relacionados na tabela 2.

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
TOTAL (R\$)	103.260,00	113.680,00	125.090,00	137.707,00	151.970,00
Salários	72.000,00	79.200,00	87.120,00	95.832,00	105.410,00
Encargos	2.700,00	2.850,00	3.135,00	3.480,00	3.900,00
Energia elétrica	1.800,00	1.980,00	2.180,00	2.420,00	2.710,00
Água e Esgoto	960,00	1.060,00	1.165,00	1.290,00	1.430,00
Telefone	1.800,00	1.980,00	2.180,00	2.400,00	2.660,00
Internet	2.400,00	2.650,00	2.900,00	3.225,00	3.580,00
Despesas Fixas variadas	9.600,00	10.560,00	11.620,00	12.780,00	14.180,00
Aluguéis	12.000,00	13.400,00	14.790,00	16.280,00	18.100,00

Tabela 02: Custos Fixos

Fonte: o autor

3.11.3 CUSTOS VARIÁVEIS

São os custos que variam de acordo com a quantidade de produção ou trabalho. Geralmente são formados por componentes necessários à produção de bens ou serviços. A estimativa dos custos variáveis estão relacionados na tabela 3.

CUSTO VARIÁVEL POR MESA

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
TOTAL (R\$)	838,60	927,83	1.018,30	1.122,40	1.247,20
Tampo MDF de 15mm	80,40	90,05	99,00	110,00	121,00
Adesivo aplicado	300,00	330,00	363,00	400,00	450,00
Película transparente	15,00	16,50	18,20	20,00	22,00
Parafusos	7,20	7,92	8,80	9,70	10,80
Tubo de aço 20x20	42,00	46,20	51,00	56,00	61,50
Tubo de aço 30x20	12,00	13,20	14,50	16,00	17,80
Chapa de aço com furo	38,40	42,20	46,50	51,50	56,80
Ponteiras	14,40	15,90	17,50	19,30	21,30
Pintura	120,00	132,00	145,50	160,00	178,00
Mão de Obra	120,00	135,00	145,00	160,00	176,00
PARAFUSO ALLEN BITÓLA: 1/4 X 1.1/4	14,90	16,50	18,30	20,00	22,00
CHAVE ALLEN - TCV: 3/16C	6,00	6,60	7,50	8,00	8,90
EMBALAGEM	19,70	21,70	23,80	26,50	29,00
XEROX	7,20	7,90	8,90	9,80	10,90
PLÁSTICO BOLHA	3,60	3,96	4,50	4,90	5,40
PACOTE DE PLÁSTICO P/FERRAGEM	0,60	0,70	0,90	0,90	1,10
EMBALAGEM DE PAPELÃO (CAIXA)	36,00	40,00	43,80	48,00	52,90
FITA DUREX LARGA PARA EMBALAGEM	1,20	1,50	1,60	1,80	1,80

Tabela 03: Custos Variáveis**Fonte:** O autor**3.11.4 FORMAÇÃO DE PREÇOS**

O preço ideal é aquele que cobre todos os custos e ainda proporciona retorno desejado pela empresa. Para formar o preço então, calculamos o custo unitário do produto e aplicamos um *mark-up* de 1,916782274 (TM).

O *Mark-up* é um instrumento de precificação que tem por objetivo cobrir as contas de impostos e contribuições sobre as vendas, comissões e a margem de lucro sobre as vendas, também é definido como um multiplicador sobre o custo dos produtos,

mas que é obtido de relações percentuais sobre o preço de venda, resulta no preço de venda do referido produto.

3.11.5 PERCENTUAIS ESTIMADOS

Para apurar os percentuais a serem calculados sobre o custo da mercadoria, estimou-se os seguintes percentuais conforme tabela 4.

LUCRO	20,00%
INVESTIMENTOS	5,00%
COMISSÕES S/VENDAS	5,00%
ROYALTIES	10,00%
IMPOSTO S/VENDAS	8,10%
TOTAL	48,10%

Tabela 04: Percentuais estimados para formação de preços

Fonte: O autor

3.11.6 ESTIMATIVA DE VENDAS UNITÁRIA E RECEITA.

Para se projetar a estimativa de vendas, foi feito uma análise do mercado em potencial de Curitiba e as principais capitais representado pelos principais clubes de futebol e por se tratar de um produto ainda não conhecido no mercado, chegou-se às seguintes estimativas conforme tabela 5 e 6.

DESCRIÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Mesa para monitor 60x30	270	430	700	900	1300

Tabela 05: Estimativa de quantidade de vendas anual

Fonte: O autor

RECEITA DE VENDAS					
Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Mesa para monitor 60 x 30	335.000,00	590.800,00	1.055.670,00	1.662.274,00	2.409.500,00

Tabela 06: Estimativa de Receita de Vendas

Fonte: O autor

3.11.7 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, trata sobre o confronto das receitas, custos e despesas, formando o lucro líquido do período, ou seja, é uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais. Apresenta fins legais, administrativos e fiscais, conforme tabela 07.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - D R E					
RECEITA BRUTA DE VENDAS	335.000,00	590.800,00	1.055.670,00	1.662.274,00	2.409.500,00
(-) Deduções da Receita	-27.135,00	-47.854,80	-85.509,27	-134.644,19	-195.169,50
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	307.865,00	542.945,20	970.160,73	1.527.629,81	2.214.330,50
(-) custo da mercadoria vendida	-226.422,00	-398.966,90	-712.810,00	1.010.160,00	1.621.360,00
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	81.443,00	143.978,30	257.350,73	517.469,81	592.970,50
DESPESAS OPERACIONAIS					
Salários e encargos	-74.700,00	-82.050,00	-90.255,00	-99.312,00	-109.310,00
Despesas com telefone, água, energia	-6.960,00	-7.670,00	-8.425,00	-9.335,00	-10.380,00
Despesas com Aluguéis	-12.000,00	-13.400,00	-14.790,00	-16.280,00	-18.100,00
Despesas diversas	-9.600,00	-10.560,00	-14.790,00	-16.280,00	-18.100,00
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	-21.817,00	30.298,30	129.090,73	376.262,81	437.080,50
MARGEM LÍQUIDA	-14,98	5,58%	13,31%	24,63%	19,74%

Tabela 07: Demonstrativo do Resultado do Exercício

Fonte: O autor

3.11.8 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa trata sobre a previsão de entradas e saídas de caixa em um determinado período. Sua finalidade é controlar o saldo entre estas transações, para que os compromissos assumidos sejam saldados no prazo estipulado.

Para uma boa gestão financeira é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível à identificação de necessidades ou oportunidades para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais, conforme tabela 8.

Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
SALDO INICIAL	20.000,00	11.845,00				
ENTRADAS	20.000,00					
Receitas de Vendas	0,00	335.000,00	590.800,00	1.055.670,00	1.662.274,00	2.409.500,00
Capital Social	20.000,00	-	-	-	-	-
					-	-
SAÍDAS		-329.682,00	-512.668,90	-841.070,00	1.151.367,00	1.777.250,00
Investimentos iniciais	8.155,00	-	-	-	-	-
					-	-
Custos Variáveis		-226.422,00	-398.988,90	-712.810,00	1.010.160,00	1.621.360,00
					-	-
Matéria Prima/Insumos		-226.422,00	-398.988,90	-712.810,00	1.010.160,00	1.621.360,00
Custos Fixos		-103.260,00	-113.680,00	-128.260,00	-141.207,00	-155.890,00
Aluguel		-12.000,00	-13.400,00	-14.790,00	-16.280,00	-18.100,00
Energia Elétrica, Água, Telefone		-6.960,00	-7.670,00	-8.425,00	-9.335,00	-10.380,00
Despesas Diversas		-9.600,00	-10.560,00	-14.790,00	-16.280,00	-18.100,00
Salários e encargos		-74.700,00	-82.050,00	-90.255,00	-99.312,00	-109.310,00
SALDO DO PERÍODO	11.845,00	5.318,00	78.131,10	214.600,00	510.907,00	632.250,00
SALDO ACUMULADO	11.845,00	17.163,00	95.294,10	309.894,10	820.801,10	1.453.051,10

Tabelas 08: Fluxo de Caixa projetado

Fonte: O autor

3.11.9 PONTO DE EQUILIBRIO

O Ponto de equilíbrio é o nível de produção e comercialização de produtos e serviços em que o lucro é nulo. Ou seja, é o volume de faturamento ou número de unidades vendidas suficientes para cobrir todos os custos fixos e variáveis da empresa, sem gerar lucro ou prejuízo.

Considerando o ponto de equilíbrio como o valor em vendas equivalente à receita anual e os custos totais de produção (custos fixos, variáveis e custo de comercialização) no mesmo período, e a utilização de um preço de venda médio para

tal determinação (R\$ 200,00), a empreendedora necessitará vender as seguintes quantidades de peças por ano, mencionadas na tabela 9.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Custo Fixo Total	103.260,00	113.680,00	125.090,00	137.707,00	151.970,00
Preço de Venda (u)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Custo variável (u)	69,88	76,86	84,55	93,10	103,00
PE (unidades)	793	923	1.083	1.085	1.566
PE (receita)	158.600,00	851.929,00	216.600,00	217.000,00	313.200,00

Tabela 09: Ponto de Equilíbrio

Fonte: O autor

3.11.10 *PAYBACK*

Sendo o *payback* o período de tempo necessário para que o investimento realizado inicialmente seja igual ao somatório do lucro líquido acumulado no mesmo, a empresa necessitará de 8 meses para obter tal resultado, conforme tabela 10.

CUSTO CAPITAL =		12%	
ANO	FLC	VP FLC	SALDO
0	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00
1	335.000,00	299.107,14	279.107,14
2	590.800,00	470.983,83	750.090,98
3	1.055.670,00	751.409,86	1.501.500,83
4	1.662.274,00	1.056.414,29	2.557.915,12
5	2.409.500,00	1.367.229,43	3.925.144,55
PAYBACK		8,00 MESES	

Tabela 10: *Payback* Descontado

Fonte: O autor

3.11.11 VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL

Conhecido como NPV (Net Present Value) em inglês, o método VPL calcula o impacto que um determinado projeto deverá ter no valor de mercado da empresa. Projetos com VPL positivo acrescentam valor e projetos com VPL negativo diminuem o valor da empresa (essa explicação é bem simplificada. Para um estudo aprofundado indico a leitura de livros e artigos de Administração Financeira sobre esse tema). O método soma os valores presentes de todos os fluxos de caixa do projeto, incluindo as saídas de caixa. O saldo é o VPL.

A tabela 11 mostra o cálculo no Excel do VPL em estudo.

ANO	FLC
0	-20.000,00
1	335.000,00
2	590.800,00
3	1.055.670,00
4	1.662.274,00
5	2.409.500,00
VPL =	344.317,79

Tabela 11: Valor Presente líquido

Fonte: O autor

3.11.12 TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR

A TIR, em inglês IRR (*Intern Return Rate*), é uma taxa de retorno própria do projeto, obtida através do seu fluxo de caixa. Para tomada de decisão, essa taxa pode ser comparada com o CMPC, com o custo de oportunidade da empresa ou com a(s) TIR(s) de outros projetos. Em nosso estudo apurou-se o percentual de 17,51% conforme tabela 12.

ANO	FLC
0	-20.000,00
1	335.000,00
2	590.800,00
3	1.055.670,00
4	1.662.274,00
5	2.409.500,00
T I R	17,51

Tabela 12: Taxa Interna de Retorno – TIR

Fonte: O autor

4 RESULTADOS OBTIDOS

Com os estudos efetuados, podemos observar que a viabilidade econômica-financeira do presente negócio é viável se o negócio proposto for idealizado. Os números apresentaram que o negócio é promissor, que existe um grande nicho de mercado a ser explorado nesse tipo de empreendimento, ainda sem levar em consideração que empresas concorrentes ainda não despertaram para este tipo de produto, trabalhando somente com linha tradicional de móveis.

5 CONCLUSÃO

O Plano de Negócio é de suma importância para o empreendedor não só focar a sua meta em recursos, mas que sistematize então as suas ideias e planeje de forma mais eficiente para que quando entre realmente em um mercado de negócios não sofra com as exigências deste.

O Plano de Negócios auxilia então a se encontrar respostas a questões que surjam pelo caminho antes de oficializar a empresa no mercado. Pois, se torna mais

fácil mudar um ideal quando este se encontra ainda no papel, do que quando ideais e metas já foram formalizadas e portanto colocadas em prática. Portanto permanece no mercado aquele que consegue manter o seu Plano de Negócio a frente de atitudes que serão tomadas, e que se adapte as estratégias mercadológicas que são de suma influência frente a um mercado que está em constante desenvolvimento.

A partir do estudo apresentado, possibilitou-se chegar às seguintes conclusões conforme os objetivos apresentados:

- O objetivo geral do presente trabalho foi o de estudar a viabilidade mercadológica-financeira de uma indústria de móveis personalizados para informática com foco em clubes de futebol, sendo que, pelos estudos realizados foi possível determinar a viabilidade do projeto, tendo em vista que trata-se de um mercado ainda inexplorado pela concorrência.
- Através da elaboração de um plano de negócios, usando todas as ferramentas de fluxo de caixa e dos índices de rentabilidade e lucratividade, bem como do VPL, do *Payback* e da TIR, se demonstrou que o empreendimento é viável economicamente pois, oferece rentabilidade e lucratividade, tornando o empreendimento atraente.
- Com referência ao tamanho e o potencial do mercado a ser explorado com esse tipo de produto, as pesquisas apuradas demonstram que existe um grande nicho a ser explorado neste setor.
- Com o presente estudo identificou-se o público-alvo para o produto, trata-se de um público focado em esportes e que se identifica com o produto;
- Com referência aos principais concorrentes do mercado, o estudo conseguiu identificar que ainda não se tem conhecimento de empresas do mesmo segmento que atuam neste nicho, o que certamente é uma grande oportunidade a ser explorada.

Concluindo, para haver uma redução substancial no grau de dificuldades e incertezas que existe em todo um novo investimento, não basta ter uma idéia e explorá-

la, é essencial primeiramente avalia-la através do estudo da viabilidade econômico-financeira e do planejamento. Este estudo de viabilidade com certeza diminui os riscos de insucesso do empreendimento, pois assim como ele se demonstrou viável economicamente e rentável poderia ser o contrário.

Por este motivo aliado a viabilidade econômico-financeira demonstrado neste trabalho, conclui-se pela continuidade deste projeto e abertura deste novo empreendimento.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3ª edição, 2011, Editora Pearson – São Paulo – SP.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEYHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica: Um guia para a iniciação científica**. 2000, 2ª edição, Editora MAKRON Books – São Paulo – SP.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 2003, Editora Atlas – SP.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F.. **Dominando os desafios do empreendedor**. 2001, Editora Pearson – São Paulo – SP.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1005, Editora Atlas – São Paulo –SP.

CHIAVENATO, Idalberto. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Fundamentos e Aplicações**. 3ª reimpressão, 2003, Editora Campus – Rio de Janeiro – RJ.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2004, Editora Saraiva – São Paulo – SP.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empresário: Dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª edição, 2012 – Editora Manole Ltda. – Barueri – SP.

DEMING, W. Edwards. **QUALIDADE: A revolução da administração**. 1990, Editora Marques-Saraiva – Rio de Janeiro – RJ.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 2008, Editora GMT, Rio de Janeiro – RJ.

DOLABELA, Fernando. **EMPREENDEDOR: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Oficina do empreendedor**. 1999, Editora Cultura – São Paulo – SP.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**, 2012, 4ª edição, 2ª tiragem, Editora Elsevier, Rio de Janeiro – RJ.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a Administração**. 3ª edição, 1998, Editora Pioneira, São Paulo – SP.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2009, 4ª edição, Editora Atlas – São Paulo – SP.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**, 10ª EDIÇÃO, 2005, Editora Pearson - São Paulo – SP.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 4ª edição, 2001, Editora Atlas – São Paulo – SP.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3ª edição, 2001, Editora Saraiva – São Paulo – SP.

GRUENWALD, George. **Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado**. 1993, Editora Makron – São Paulo – SP.

HAWAWINI, Gabriel; VIALLET, Claude. **Finanças para Executivos: Gestão para a criação de valor**. 2009, Editora Cengage Learning – São Paulo – SP.

HEIJDEN, Kees Van Der. **CENÁRIOS: a arte da conversação estratégica**. 2004, editora Bookman – Porto Alegre – RS.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5ª edição, 2004, Editora Bookman – Porto Alegre – RS.

JONES, Gareth R. **Administração Contemporânea**. 2008, 4ª edição, Editora McGraw-Hill, São Paulo-SP.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0 As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 2010, 9ª reimpressão, Editora Elsevier, Rio de Janeiro – RJ.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª edição, 2006, Editora Pearson – São Paulo – SP.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. 2º volume, 1986, Editora Atlas – SP.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e controle**. 4ª edição, 1996, Editora Atlas, São Paulo – SP.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary **Princípios de Marketing**. 7ª edição, 1998, Editora LTC – Rio de Janeiro – RJ.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5ª edição, 1991, Editora Prentice-Hall – Rio de Janeiro – RJ.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. 3ª edição, 2003, Editora CampusRio de Janeiro – RJ.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade.** 1ª edição, 2008, Editora Atlas – São Paulo – Sp.

LIMA, Manolita Correia. **MONOGRAFIA: A engenharia da produção acadêmica.** 2009, 2ª edição, Editora Saraiva – SP.

LINNEMAN, Robert E.; STANTON, John L. **Marketing de Nichos.** 1993, Editora Makron Books, São Paulo – SP.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 2ª edição, 2011, Editora Pearson – São Paulo – SP.

NESHEIM, John L. **Diferencial Estratégico.** 2007, Editora BestSeller, Rio de Janeiro – RJ.

NICHELS, William G; wood, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor.** 1999, Editora LTC – Rio de Janeiro – RJ.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2ª edição, 1991, Editora Atlas – SP.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** . 15ª EDIÇÃO, 2001, Editora Atlas – São Paulo – SP.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2ª edição, 2004, Editora Elsevier, Rio de Janeiro – RJ.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 17ª edição, 1986, Editora Campos – Rio de Janeiro – RJ.

PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática Financeira: Objetiva e Aplicada**. 8ª edição, 2009, Editora Saraiva – São Paulo – SP.

ROSENWALD, Peter J. **Otimizando resultados dos investimentos em Marketing**. 2005, Editora Pioneira Thomson- São Paulo – SP.

TELLES, Renato. **Marketing empresarial**. 2003, Editora Saraiva – São Paulo – SP.

WILDAUER, Egon Walter. **PLANO DE NEGÓCIOS: Elementos constitutivos e processo de elaboração**. 2ª edição, 2011 – Editora IBPEX – Curitiba – Pr.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing: Avanços e Aplicações**. 2007, Editora Saraiva – São Paulo – SP.

<<http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestao-financeira/planejamento-financeiro>>. Acesso em 07-11-2013, 13:55 horas.

<<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/analise-de-mercado>>. Acesso 18-11-2013, 10:00 horas.