

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTINA JUSTINO DA SILVA

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA POR MEIO DA  
ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA  
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MONTAGEM DE MÓVEIS NA  
REGIÃO DE CURITIBA

CURITIBA

2020

CRISTINA JUSTINO DA SILVA

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA POR MEIO DA  
ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA  
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MONTAGEM DE MÓVEIS NA  
REGIÃO DE CURITIBA

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA

2020

## TERMO DE APROVAÇÃO

CRISTINA JUSTINO DA SILVA

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA POR MEIO DA  
ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA  
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MONTAGEM DE MÓVEIS NA  
REGIÃO DE CURITIBA

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de  
Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,  
como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Orientador(a) – Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

Curitiba, 28 de junho de 2020.

Ao meu irmão, Fábio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me dar força espiritual para tomar a iniciativa de fazer a Pós-Graduação que tanto almejava.

Agradeço a minha família por sempre estar presente em minha vida, especialmente ao meu irmão que me inspirou no tema desta monografia.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sayuri Unoki de Azevedo, que durante o curso foi extremamente prestativa e atenciosa, oferecendo sugestões, dirimindo minhas dúvidas e orientando esta monografia.

Aos amigos que fiz durante o curso que me ajudaram a persistir e não desistir, Aline Kuritza Zolnir e Juliana Rodrigues da Silva.

Por fim, agradeço a cada um dos professores que fazem parte do corpo docente do programa de Pós-Graduação de Gestão de Negócios da UFPR.

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”

Peter Drucker

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de utilizar como ferramenta a elaboração de um plano de negócios para demonstrar a viabilidade econômica financeira da implantação de uma empresa de prestação de serviços de montagem de móveis na região de Curitiba. O estudo abordou o tema do empreendedorismo, que vem crescendo no Brasil nos últimos anos. Para elaboração deste trabalho foram realizadas entrevistas com gerente e supervisor de montagem do setor moveleiro, para demonstrar a necessidade da prestação deste serviço. O estudo levantou dados que possibilitaram a apuração de aspectos mercadológicos, dados do empreendimento, setor de atividade, forma jurídica, enquadramento tributário, concorrentes, fonte de recursos, custos, preços, missão e valores. O estudo realizado permitiu a confirmação da viabilidade da abertura do empreendimento, pois segundo demonstrado na elaboração do Plano de Negócios, o empreendimento, é lucrativo, com rentabilidade e o retorno do investimento será em curto prazo.

**Palavras-chave:** Viabilidade. Empreendedorismo. Plano de Negócio.

## **ABSTRACT**

The present work has the objective of using as a tool the elaboration of a business plan to demonstrate the economic and financial viability of the implantation of a company to provide furniture assembly services in the region of Curitiba. The study addressed the theme of entrepreneurship, which has been growing in Brazil in recent years. For the preparation of this work, interviews were conducted with the furniture sector assembly manager and supervisor, to demonstrate the need to provide this service. The study raised data that enable the determination of market aspects given by competitors, source of funds, costs, prices, mission, and values. The study carried out allowed the confirmation of the feasibility of opening the project, as, as demonstrated in the preparation of the Business Plan, the project is profitable, with profitability and the return on investment would be in the short term.

**Keywords:** Feasibility, Entrepreneurship, Business Plan.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo Empreendedor.....	24
Figura 2- Fases De Criação de Projeto .....	27
Figura 3 Representação Gráfica Da Matriz F.O.F.A.....	34
Figura 4 - Descrição Dos Sócios .....	48
Figura 5 - Logotipo O Montador .....	49
Figura 6 - Simples Nacional - O Montador .....	51
Figura 7 - Forma Jurídica – O Montador .....	51
Figura 8 - Processo De Prestação De Serviço – O Montador .....	53
Figura 9 - Preços Praticados - Concorrência.....	53
Figura 10 - Localização - O Montador .....	54
Figura 11 - Pessoal – O Montador .....	55
Figura 12 - Investimentos Iniciais - O Montador .....	56
Figura 13 - Ponto De Equilíbrio – O Montador .....	60
Figura 14 – Primeiro Ano – O Montador.....	61
Figura 15 - Rentabilidade Primeiro Mês – O Montador .....	62
Figura 16 – Rentabilidade Primeiro Ano – O Montador.....	63
Figura 17 - Prazo de Retorno do Investimento – O Montador.....	63
Figura 18 - Retorno sobre o Investimento (ROI) – O Montador.....	63
Figura 19 - Taxa Interna de Retorno – O Montador .....	64
Figura 20 - Valor Presente Líquido – Período 5 anos – O Montador.....	64
Figura 21 - Análise SWOT – O Montador.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Representação dos Custos Fixos - O Montador.....	59
Gráfico 2 - Ponto de Equilíbrio – O Montador.....	61
Gráfico 3 - Lucratividade Período de 60 meses .....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Capital Social - O Montador .....	52
Tabela 2 - Faturamento – O Montador .....	56
Tabela 3 - Mão-De-Obra - O Montador .....	57
Tabela 4 - Custo De Mão-De-Obra Por Hora - O Montador .....	57
Tabela 5 - Premiação - O Montador .....	58
Tabela 6 - Estrutura Gerencial de Resultados - O Montador.....	58
Tabela 7- Custos Fixos - O Montador .....	59
Tabela 8 - Despesa Uber - O Montador .....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística SIGLA

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário.

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

SELIC – Sistema Especial de liquidação de Custódia

ANDIMA - Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA	20
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	21
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>22</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO	22
2.1.1	Processo Empreendedor	23
2.1.2	Planejamento	24
2.2	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E EMPRESAS DO RAMO MOVELEIRO	25
2.3	PLANO DE NEGÓCIOS	26
2.3.1	Estrutura de Plano de Negócio	28
2.3.2	Apresentação da Empresa	29
2.3.2.1	Forma Jurídica	30
2.3.2.2	Enquadramento Tributário	30
2.3.2.3	Capital Social	31
2.4	MARKETING E ANÁLISE DE MERCADO	32
2.4.1.1	Marketing	32
2.4.1.2	Marketing e Serviços	33
2.4.1.3	Análise de Mercado	34
2.5	FINANÇAS	35
2.5.1	Investimentos	36
2.5.2	Receitas	36
2.5.3	Análise de Rentabilidade	36
2.5.4	Critérios de Rentabilidade	36
2.5.4.1	Ponto de Equilíbrio	37
2.5.4.2	Prazo de Retorno de Investimento	38
2.5.4.3	Capital de Giro	39
2.5.4.4	Retorno de Investimento (ROI)	39
2.5.4.5	Lucratividade	40

2.6	PREÇOS .....	40
2.7	CUSTOS.....	42
2.8	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO (DRE) .....	45
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA .....	45
3.2	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	47
3.3	COLETA DE DADOS.....	47
<b>4</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA O MONTADOR.....</b>	<b>48</b>
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	48
4.1.1	Dados dos Empreendedores .....	48
4.1.2	Dados do Empreendimento .....	49
4.1.3	Missão, Visão e Valores .....	50
4.1.4	Enquadramento Tributário .....	51
4.1.5	Forma Jurídica.....	51
4.1.5.1	Capital Social.....	52
4.1.5.2	Fonte de Recursos .....	52
4.2	ANÁLISE DE MERCADO .....	52
4.2.1	Plano de Marketing .....	52
4.2.2	Descrição de Serviços.....	52
4.2.3	Preços .....	53
4.2.4	Localização do Negócio.....	54
4.3	PLANO OPERACIONAL.....	54
4.3.1	Pessoal Necessário .....	54
4.4	PLANO FINANCEIRO .....	55
4.4.1	Investimento Inicial.....	55
4.4.2	Faturamento Mensal Estimado.....	56
4.4.3	Custo de Mão-de-Obra Estimado.....	57
4.4.4	Estrutura Gerencial de Resultados.....	58
4.4.5	Custos Fixos Operacional Estimado .....	58
4.4.6	Despesas Variáveis.....	59
4.4.7	Ponto de Equilíbrio .....	60
4.4.8	Lucratividade .....	61
4.4.9	Rentabilidade .....	62
4.4.8	Prazo de Retorno do Investimento .....	63

4.4.10 Retorno do Investimento (ROI).....	63
4.4.11 Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	64
4.4.12 Valor Presente Líquido (VPL).....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE 4 – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Sebrae (2017), o empreendedorismo no Brasil nos últimos anos esteve presente na vida dos brasileiros. A crise enfrentada pelo país em 2015 e nos anos seguintes provocou grande número de desempregados, levando-os a investir em seus próprios negócios. Além disso, diversos profissionais cansados de suas rotinas empresariais direcionam esforços para realizar o sonho de empreender e conquistar satisfação pessoal e financeira com um negócio próprio.

Segundo dados publicados pela Agência de notícias do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020), o desemprego diminuiu. Na passagem do trimestre encerrado em abril de 2019 para o término em julho 2019, os dados demonstram uma queda de desempregados saindo de 12,5% para 11,8%, respectivamente. Mesmo com a queda de 4,6% nesse período, no país ainda tem em 2019 um total de 12,6 milhões de pessoas em busca de trabalho.

A melhora na taxa de desemprego é atribuída ao aumento do trabalho informal no Brasil, bem como aos trabalhadores que atuam por conta própria, em torno de 24,2 milhões de pessoas, atingindo o maior patamar da série de acordo com a pesquisa do PNAD Contínua. Comparativamente, a mesma pesquisa apresenta o crescimento de empregos registrados, que foi de 1,4% na comparação com o trimestre anterior (fevereiro a abril de 2019), significando mais 343 mil pessoas neste contingente. Em relação ao ano anterior, esse indicador também apresentou elevação (5,2%), um adicional estimado de 1,2 milhão de pessoas. Diante deste cenário, é possível verificar que é favorável empreender e investir em um negócio próprio.

De acordo com o Sebrae (2017) independentemente da situação do indivíduo antes de abrir uma empresa, há muitos detalhes a se considerar. O mercado oferece muitas opções com diversas tendências que surgem e ao mesmo tempo desaparecem, além de uma ampla gama de informações e fontes de conteúdo destas.

Percebe-se que, empreender requer cautela, conhecimento, coleta e estruturação de informações, para então retirar as ideias da cabeça e colocar no papel. Neste momento, surge a ferramenta denominada Plano de Negócios que, mesmo parecendo burocrático e cheio de detalhes, depois de finalizado é capaz de

materializar ideias e mostrar um panorama geral do negócio em que se deseja abrir e sua viabilidade.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Rosa (2013) o Plano de Negócio é um instrumento para planejar e verificar o mercado, produto, serviço e das atitudes tomadas pelo empreendedor. Através dele que se adquire as informações detalhadas do seu ramo de produtos, clientes, serviços, concorrentes, fornecedores, pontos fortes e pontos fracos, fatores que contribuem para sua ideia de gestão da empresa. Trata-se de um documento que descreve o passo a passo para alcançar os objetivos, permitindo identificar no papel os erros que podem ocorrer e restringi-los para não os cometer no mercado e para desenvolver um plano de negócio é preciso analisar o processo empreendedor.

Para Bolson (2003, p. 28) “o plano de negócio é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros.”

De acordo com Dornelas (2014, p.95) “o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta uma empresa.”

A Agência Sebrae de Notícias (2019) aponta que as micro e pequenas empresas paranaenses encerraram 2019 com um saldo de 46.747 empregos, número representa 91% do total de novas vagas criadas em todo o estado no ano anterior, que foi de 51.194. Ainda de acordo com análise do Sebrae, realizada a partir de dados do Cadastro-Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério da Economia, o desempenho das micro e pequenas empresas paranaenses foi 18% superior ao registrado em 2018, quando geraram 39.475 postos de trabalho.

O setor de Serviços liderou o número de contratações e encerrou o ano com um saldo de 26.822 vagas, o comércio ficou em segundo lugar, com 10.874 novos postos de trabalho.

A Agência Sebrae de Notícias no Brasil (2019) demonstrou que os pequenos negócios mantiveram em 2019, um desempenho na geração de vagas de trabalho formal superior ao registrado pelas médias e grandes empresas, resultando no melhor saldo de empregos formais para esse segmento dos últimos cinco anos.

Essas empresas terminaram o ano com um saldo de 731 mil postos de trabalho o que corresponde a 22% acima do registrado em 2018.

Segundo dados do IBGE (2019) mesmo com a queda no volume de serviços prestados no Brasil ainda assim cresceu 1% em 2019, interrompendo a sequência de 4 anos sem crescimento.

As informações apresentadas demonstram que o mercado está favorável para os negócios no ramo de prestações de serviços e um deles que tem sido bastante explorado por empresas de diversos ramos de atividade é o de terceirização de mão-de-obra, visto que o Brasil passou por um período de crise e está em fase de recuperação, e as empresas estão buscando diminuição de custos para se recuperarem.

A terceirização mundialmente denominada de *outsourcing* que é uma técnica de gestão segundo Oliveira (1994) trata-se da ação de uma empresa em obter mão-de-obra de fora da empresa. O *outsourcing* é a transferência das atividades, conhecidas como atividade-meio, para uma empresa terceirizada, a diferença entre simplesmente subcontratar recursos e optar pelo *outsourcing*, é que esse envolve o uso estratégico de recursos externos.

De acordo com Bernardi (2003) a terceirização é utilizada como opção de estratégia onde envolve vantagens e desvantagens, com maior ou menor intensidade e destaque conforme os objetivos da opção.

Para Bernardi (2003) a vantagem da possibilidade na opção de custos pela especialização, podendo assim delegar atividades que não agregam valor ao produto, reduzindo custos fixos, reduzindo investimentos fixos de giro, flexibilidade, concentração nas atividades críticas e melhor controle de estoques e programação no caso de produção. Existem também as desvantagens, que cabe ressaltar a de custos envolvidos na possível mudança dos terceiros.

Segundo especialistas de Recursos Humanos no Brasil, o crescimento por contratações de empresas prestadoras de serviços terceirizados cresceu e dados apontados pelo IBGE em julho de 2018 mostra que 22% dos trabalhadores que atuam no mercado formal são terceirizados com tendência de aumento neste índice.

Nesse sentido, este trabalho pretende apresentar um estudo de viabilidade econômico-financeira para a abertura de uma empresa de prestação de serviços para montagem de móveis, utilizando como ferramenta o plano de negócios.

O plano de negócios é importante, pois para iniciar um negócio é preciso planejamento e elaboração, por se tratar de um documento que especifica os objetivos e o que deve ser feito para alcançá-los, minimizar os riscos e incertezas.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE Nacional (2013) apontou que 24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos.

E para entender as causas que levam o fechamento prematuro e a sobrevivência desses negócios, o Sebrae em São Paulo realizou uma pesquisa sobre causa mortis<sup>1</sup> onde o objetivo de estudo foi identificar os fatores que contribuem para as chances de sobrevivência das empresas, do primeiro ao quinto ano de atividade, no estado de São Paulo, afim de conhecer o perfil de empreendedores e de empresas “jovens” de um a cinco anos.

Nesta pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2014) foi identificado que 37% dos administradores abriram empresa pois desejavam ter seu próprio negócio e iniciar o seu empreendimento, para isso 88% dos gestores contaram basicamente com recursos próprios ou da família. Ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levantaram informações importantes sobre o mercado como clientes, concorrentes e fornecedores, e mais da metade não realiza o planejamento estratégico antes do início das atividades do estabelecimento, o que pode ser prejudicial ao negócio. O planejamento auxilia a precaver quaisquer imprevistos.

O relatório da pesquisa apontou que de 9 em cada 10 gestores que permanecem no mercado estão satisfeitos com a opção de empreender, pois essa satisfação é derivada do sentimento de liberdade, independência e do retorno financeiro. Contudo, os que estão insatisfeitos com a opção de empreender reclamam de falta de lucro e dos impostos elevados, ou da falta de apoio.

Desta forma, com base no Plano de Negócios e sua importância vital para iniciar um negócio, pretende-se demonstrar através de informações adquiridas por artigos, pesquisas em sites, documentos e embasamento teórico de autores especialistas no assunto, voltando-se para o questionamento de qual a viabilidade econômico-financeira para abrir uma empresa de prestação de serviços de montagem de móveis na região de Curitiba?

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP, Equipe técnica: Gonçalves, Aguiar e Ferreira **CAUSA MORTIS**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: SEBRAE-SP, 2014.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar através de análises a viabilidade da abertura de uma empresa de prestação de serviço de montagem de móveis na região de Curitiba, usando como ferramenta o Plano de Negócios.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a empresa, os serviços prestados e a sua estrutura;
- b) Detalhar a equipe e sua respectiva área de atuação;
- c) Diagnosticar os concorrentes diretos e indiretos;
- d) Identificar os clientes em potencial;
- e) Calcular qual será o investimento inicial, assim como os gastos fixos e variáveis;
- f) Realizar o planejamento financeiro em um cenário positivo e negativo.
- d) determinar a viabilidade econômico-financeira da abertura do negócio.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No cenário atual as empresas têm optado pela a terceirização de mão de obra, o país ainda enfrenta resquícios de uma forte crise que resultou em um grande índice de desemprego, além disso, para manter um funcionário no Brasil há uma enorme carga tributária. Sendo assim, a empresa terceirizada vem como uma medida promissora para o mercado, onde as empresas não precisam destinar tempo, recursos em processos seletivos, contratação onerosa e burocrática, podendo contar com os serviços de uma companhia especializada na terceirização de determinado serviço.

Além disso, tem o respaldo do Projeto de Lei 4.302/1998 que permite a terceirização de todas as atividades dentro de uma empresa. Aos poucos está ficando para trás uma das maiores crises enfrentadas pelo país e o crescimento das vendas de móveis desde 2017 até os dias atuais vem se recuperando, isso se deve a diversas medidas de contenção de custos.

Segundo Perin (2015), grandes redes de varejo optaram pela terceirização de diversos serviços onde o departamento interno das empresas mais atingido foi o dos montadores de móveis, estas redes optaram pela terceirização das montagens diminuindo seus custos, pois estes profissionais exigem processos de contratação, treinamento e gerenciamento desta mão-de-obra.

Neste trabalho propõe-se buscar este mercado de prestação de serviço de montagem de móveis através de um plano de negócio verificando a viabilidade econômica financeira para a abertura de uma empresa de prestação de serviço de montagem de móveis na região de Curitiba, utilizando e aplicando diversas ferramentas aprendidas durante o curso de Gestão de Negócios e as incorporando com informações atuais do mercado.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa deste trabalho monográfico como forma de pesquisa descritiva trata da descrição das etapas da elaboração de um Plano de Negócios e a viabilidade de investir em um empreendimento do ramo de prestação de serviços para lojas de móveis e de varejo.

Para Santos (2000) pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, pelos componentes do fato, fenômeno e problema, sendo normalmente realizada na forma de levantamento ou observações sistemáticas de fato, fenômeno, problema escolhido

Na abordagem do problema, existem duas perspectivas para a realização da pesquisa em que este se enquadra: o método quantitativo e o método qualitativo. Esta pesquisa busca responder ao problema de pesquisa utilizando o método qualitativo:

os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos. (RICHARDSON e PERES, 1999, p. 80).

A metodologia qualitativa de acordo com Fachin (2003) é caracterizada pelos atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos

descritivamente onde o conjunto de valores em que se divide uma variável qualitativa é denominado sistema de valores, estes sistemas não são inalteráveis para cada variável, a natureza ou objetivos do pesquisador ou ainda das técnicas a serem usadas, a variável merece ser categorizada. A pesquisa qualitativa nos demonstrará compreensão do contexto, sendo dados não mensuráveis para a captação de sentimentos, sensações, percepções e comportamentos existentes dos seres humanos e suas razões.

Segundo Bauren et al. (2006) comentam que estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, além disso será utilizada a pesquisa quantitativa, pois através da abordagem quantitativa que será utilizado instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

Existem várias definições para o empreendedorismo, é importante observar que no empreendedorismo é necessário manter a criatividade e estar em constante processo de criação de algo novo requerendo ousadia assumir riscos calculados e tomada de decisão, além de estar atento a novas oportunidades.

Para o conceito de empreendedorismo, Dolabela (1999) afirma:

O empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra entrepreneurship é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão. (DOLABELA, 1999, p. 43)

Para Reis e Armond (2012), o empreendedor é aquele que possui métodos inovadores para se dedicar e modificar qualquer área do conhecimento humano, criando novidades e fundando empresas. Há diversas ferramentas que auxiliam os empreendedores e uma das mais eficientes é o plano de negócio que direciona os passos iniciais para a construção de um novo negócio.

Segundo Bernardi (2003) um empreendedor é uma pessoa que consegue reunir um perfil criativo, persistente, otimista, flexível, resistente a frustrações, agressivo, com energia, habilidade dinâmica, que tenha senso de oportunidade, propenso a riscos, habilidade de relacionar-se, hábil para equilibrar seu “sonho” com realizações.

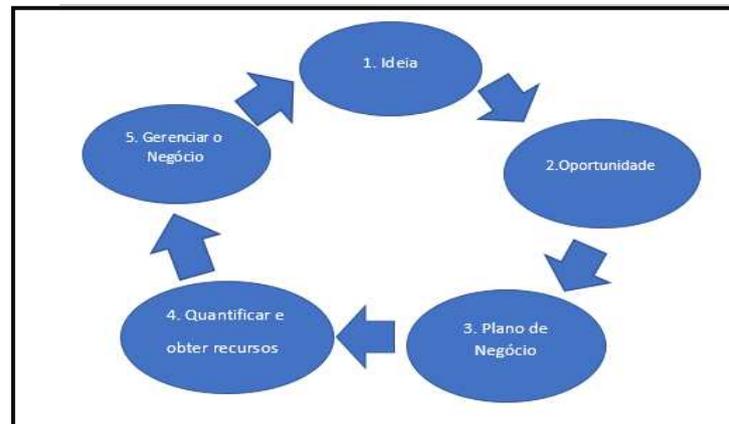
Os empreendedores precisam identificar onde estão as oportunidades futuras. Estas podem ser indicadas por um conjunto de tendências e mudanças sociais, políticas, econômicas e financeiras. Também as situações de crises (pesem as consequências nefastas sobre as pessoas) geram a oportunidades de criação de mercados capazes de satisfazer certas necessidades e com menores custos, como as novas formas de fazer comércio (exemplo: a troca direta de bens, a venda de vestuário etc.) ou a necessidade de racionalização e redução de custos de empresas (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p.2).

No empreendedorismo é necessário a criatividade e estar em constante processo de criação de algo novo requerendo ousadia ao assumir riscos calculados e tomada de decisão, além de estar atento a novas oportunidades.

### 2.1.1 Processo Empreendedor

Segundo Dornelas (2011), depois que o negócio entrar em operação, o empreendedor provavelmente terá novas ideias, identificará novas oportunidades e assim precisará desenvolver novos planos de negócios ou rever o atual para capitalizar sobre estas oportunidades. A seguir processo empreendedor na visão de Dornelas:

Figura 1 – Processo Empreendedor



Fonte: Dornelas, 2011, p.5.

Através de uma avaliação da oportunidade o empreendedor inicia o desenvolvimento do plano de negócio e quando concluído saberá quais recursos serão necessários para a implementação do negócio e onde captar o recurso (funcionários, infraestrutura e dinheiro). Além do plano de negócio o empreendedor precisa planejar e criar estratégias para o sucesso do negócio.

### 2.1.2 Planejamento

O empreendedor deve planejar o processo de estruturação do seu negócio, cabe a ele revisar seu plano de negócio ao longo de seu desenvolvimento avaliando as oportunidades e optar pelo melhor.

Segundo Dornelas (2011) o prazo dessa revisão pode variar dependendo do tipo de negócio e mercado no qual a empresa atua, enfatizando premissas importantes: variação na taxa de crescimento do mercado, entrada de novos concorrentes no mercado, mudança na legislação que afeta diretamente seu negócio, revisão de uma parceria estratégica e conquista ou perda de clientes importantes (que representam percentual considerável do faturamento da empresa: 10, 20, 30%).

De acordo com Bernardi (2002) um empreendimento surge com base em uma ideia, em motivações, em uma concepção e uma visão de negócios, definição de modelagem, definição de objetivos, escolha de caminhos e estratégias que o viabilizem. Após definido os objetivos do planejamento, é preciso viabilizar estes objetivos.

Segundo Bernardi (2002) são basicamente três enfoques que alinhados direcionam uma empresa aos seus objetivos: consolidação, crescimento ou diversificação, sendo a consolidação a principal preocupação para a sobrevivência, o equilíbrio para de atingir seus objetivos que viabilizem estratégias para apoio que o crescimento se torne viável pela escolha da estratégia e por fim, a diversificação que deve ser levada em consideração ao menor sinal de esgotamento do modelo de estratégia atual.

## 2.2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E EMPRESAS DO RAMO MOVELEIRO

Segundo informação em o Portal do Montador, por Perin (2015) com a crise econômica e instabilidade do mercado fez com que as empresas do segmento de varejo de móveis, tomassem medidas de racionalizar custos operacionais, para manter-se competitivas e sabendo-se que as vendas de móveis só terminam no momento da montagem, ou seja, no momento que o montador realiza a montagem, foi observado que neste processo final os lojistas tinham diversos custos de mão-de-obra, pois é necessário treinamento, gerenciamento, monitoramento, processo de contratação.

A Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMOVEL) em edição de outubro de 2019, divulgou indicadores, dados e percentuais do panorama do mercado de móveis do Brasil e da indústria de móveis do Rio Grande do Sul e do Paraná.

No Brasil, a indústria de móveis, em questão de produção em volumes de móveis, foi de 37,1 milhões de peças em agosto de 2019, avanço de 1,4% em relação ao mês anterior. No acumulado do ano, a produção apresentou resultado negativo de 2,3%. Em valores, a receita da indústria de móveis alcançou a quantia de R\$ 6,1 bilhões em agosto de 2019, aumento de 1,1% sobre mês anterior, enquanto, no acumulado no ano, o crescimento foi de 4,5%.

No Rio Grande do Sul a produção, em volumes de móveis, foi de 7,6 milhões de peças em agosto de 2019, aumento de 4,1% na comparação com mês anterior. No acumulado do ano e nos últimos doze meses, o crescimento foi de 1,1% e 4,7%, respectivamente. O consumo aparente interno foi de 6,7 milhões de peças em agosto de 2019, aumento de 3,5% sobre o mês anterior.

O acumulado do ano apresentou queda de 3,7% e, por outro lado, no acumulado nos últimos doze meses a variação foi positiva em 1,5%. Em agosto de 2019, a participação dos importados no consumo aparente interno foi de 0,5%. No acumulado do ano, a participação foi de 0,6% e nos últimos doze meses foi de 0,7%.

No Paraná, as exportações registraram valor de US\$ 7,6 milhões em agosto de 2019, queda de 5,6% em relação ao mês anterior.

Em setembro, por outro lado, houve queda de 3,0% e as exportações recuaram para US\$ 7,4 milhões. Em agosto de 2019, a participação dos importados no consumo interno foi de 0,9%, ficando em 0,8% a participação no acumulado no ano e do acumulado nos últimos doze meses, a participação também foi de 0,8%.

A produção, em volumes de móveis, foi de 5,2 milhões de peças em agosto de 2019, queda de 1,3% em relação ao mês anterior. No acumulado do ano, houve retração de 3,8%.

De acordo com Futema (Veja, 2018) mesmo tendo registrado um aumento na produção de 4% nos últimos 12 meses, entre 2017 e 2018, a indústria de móveis manteve-se e o setor acredita que vai se recuperar da crise em 2022.

### 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Ao iniciar um negócio o empreendedor deve ficar atento ao planejamento, assim evitará riscos futuros.

Para o SEBRAE [2013] pode-se descrever como um plano de negócio sendo um documento detalhado por escrito, objetivos e quais passos devem ser dados para serem alcançados estes objetivos, diminuindo riscos e incertezas. Devendo ser realizada uma análise de mercado afim de conhecer clientes, concorrentes, identificar ameaças, definir público alvo, traçar metas e conhecer seus fornecedores. Além disso, deve-se fazer um plano financeiro analisando valor de investimento, custos, despesas e receitas, capital de giro, fluxo de caixa e de lucros.

Para Dornelas (2001), é possível com o plano de negócios entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio, tomar decisões acertadas e gerenciar de forma mais eficaz a empresa, conseguir crédito e recursos junto a bancos, governo, investidores, entre outros. Identificar oportunidades e transformá-las em diferenciais competitivos e estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa, capaz de

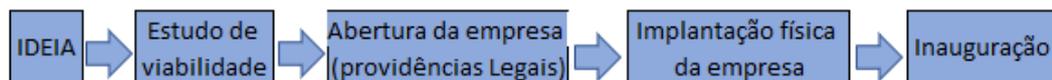
convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

Segundo Dornelas (2011) o plano de negócio é utilizado por parceiros, bancos comerciais, investidores, bancos de investimentos, agências do governo, BNDES para conceder crédito, investidores pessoas físicas (anjos), fornecedores, a própria empresa para comunicação interna e clientes para vender a ideia de produtos/serviços.

Segundo Maximiano (2012) o plano de negócio trata-se de um desenho da empresa, uma descrição minuciosa da empresa, do que é necessário para seu funcionamento e necessidades para instalação podendo ser utilizado pelo empreendedor como um guia, como sendo um instrumento valioso para apresentar para partes interessadas: bancos, agências de financiamento, investidores, parceiros e fornecedores.

Para Maximiano (2012) existem fases para um projeto de criação de uma empresa, mostrado a seguir pela figura 2.

Figura 2- Fases De Criação de Projeto



**FONTE:** Maximiano, 2012, p. 157

O plano de negócios deve seguir basicamente, as seguintes partes: sumário executivo, modelo negócio de negócio, oportunidade, análise do ambiente de negócios, análise do mercado, definição de objetivos estratégicos, estratégia competitiva e posicionamento, estratégias de marketing, análise operacional, arquitetura organizacional e análise financeira.

O plano de negócios é composto por um plano financeiro, trata-se de uma análise financeira que é geralmente a última etapa de um plano de negócios e nesta etapa serão feitas as projeções de receitas e despesas, será analisada a viabilidade do negócio que está sendo planejado a partir do investimento projetado. É importante demonstrar: investimento inicial necessário, despesas, receitas e análise de indicadores de viabilidade.

### 2.3.1 Estrutura de Plano de Negócio

Existem vários modelos de elaboração de plano de negócios entre eles está o modelo sugerido por Rosa (2013).

1. Sumário Executivo
2. Análise de Mercado
3. Plano de Marketing
4. Plano Operacional
5. Plano Financeiro
6. Construção de Cenários
7. Avaliação do Plano de Negócio
8. Roteiro para a coleta de informações consolidados.

Para Ferreira, Santos e Serra (2010, p.264) os elementos analisados para um plano de negócios são:

- 1 Capa e índice
- 2 Introdução/sumário executivo
- 3 Apresentação do negócio
- 4 A equipe fundador e de gestão
- 5 Apresentação da empresa e de estrutura
- 6 A análise de meio ambiente e de setor
- 7 O plano de marketing e análise de mercado
- 8 A estratégia da empresa
- 9 O plano de organização e de recursos humanos
- 10 O plano de produções ou operações
- 11 O plano econômico financeiro
- 12 Plano/calendário de implementação
- 13 Anexos

Segundo Dornelas (2011) traz uma sugestão de plano de negócios mais direta na qual menciona a estrutura sugerida pelo Portal PN que consiste em:

1. Sumário Executivo
2. Conceito do Negócio
3. Mercado e Competidores
4. Equipe de Gestão
5. Produtos e Serviços
6. Estrutura e Operações
7. Marketing e Vendas
8. Estratégia de Crescimento

### 2.3.2 Apresentação da Empresa

Para Egon (2011) a apresentação da empresa é o início de um plano de negócio, onde será apresentado sua localização, razão social, seu endereço, termos de abertura, especificações contábeis e legais e como poderá ser sua estrutura organizacional em termos de produção serviços, controle.

Segundo Egon (2011) a produção apresenta que tipo produto será disponibilizado no mercado, clientes em potencial, matéria-prima, ciclo de vida, definição de marca, controle de qualidade, equipamentos para produção, fatores tecnológicos envolvidos, embalagens, entre outros que façam parte da especialidade do produto, que tipo de serviço, pessoal para atender, se será necessário cursos, treinamentos, prazos de tempo de execução do trabalho, retorno ao cliente, deslocamento para atendimento, equipamentos que serão necessários para atendimento. E por fim, o controle deve ser voltado a entrada e saída de pessoal, documentos, apresentação de dados, formulários, controles voltados ao negócio.

De acordo com Dornellas (2014) deve-se apresentar a empresa resumidamente em um plano de negócio. Diante disso, entende-se que a apresentação da empresa é essencial, mas deve ser breve e resumida com itens relevantes como: razão social, composição da administração, composição da diretoria, logotipo, contatos, página na internet, rede social (se existir), organograma, forma jurídica e repartições pelos sócios.

### 2.3.2.1 Forma Jurídica

Segundo Rosa (2013) o primeiro passo para que uma empresa exista é a sua constituição formal onde é necessário definir sua forma jurídica.

A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros. As formas jurídicas mais comuns para as micro e pequenas empresas são: microempreendedor Individual – MEI, empresário individual, empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI.

### 2.3.2.2 Enquadramento Tributário

Para o pequeno negócio existe o enquadramento tributário no Simples Nacional.

Segundo Ministério da Fazenda [2006] o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e dois dos Municípios.

Para o ingresso no Simples Nacional é necessário o cumprimento das seguintes condições: enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, cumprir os requisitos previstos na legislação e formalizar a opção pelo Simples Nacional. As características principais do Regime do Simples Nacional, são:

- ser facultativo;
- ser irretratável para todo o ano-calendário;
- IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS;

- disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;
- apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB. Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o respectivo sublimite deverão recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município.

#### 2.3.2.3 Capital Social

É representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas etc.) colocado pelo proprietário para a montagem do negócio, isto vale para os sócios também (quando houver).

Para o SEBRAE (2019) o conceito de capital social é dividido basicamente em três partes: financeira, social e limitação de responsabilidade.

O conceito financeiro é determinado quando um grupo de empreendedores se juntam para montar um negócio. Os recursos que serão utilizados serão próprios inicialmente para manter as atividades da empresa até obtiverem uma carteira de clientes que inicialmente não é sólida o suficiente para sustentar o negócio - correspondendo ao patrimônio líquido da empresa.

Este capital, por sua vez, é modificado cada vez que um sócio retira algum dinheiro da companhia (redução de capital) ou aumenta o capital investido, trata-se sobre bens e direitos, ou seja, dinheiro, aplicações, imóveis etc.

O social é o conjunto de regras de relacionamentos entre todos os indivíduos que formam uma sociedade da empresa, por exemplo: objetivos da empresa, forma organizacional, poder de cada sócio, limite de responsabilidade.

As limitações de responsabilidades, tem por conceito de capital social associado às responsabilidades a partir da necessidade de limitar o ônus dos sócios, diante dos crescentes riscos inerentes à atividade industrial.

O mais importante em qualquer tratativa é que absolutamente tudo o que for acordado esteja minuciosamente descrito no contrato social ou no acordo de quotista, evitando futuras disputas em eventuais alterações societárias, pois existe, ainda, a possibilidade de que o nível de conhecimento técnico de um determinado sócio gere conflitos por eventuais exigências de maior controle sobre a empresa, como por exemplo um especialista em contabilidade que cuide das finanças.

Especialistas em Direito Societário recomendam que os sócios que dedicam conhecimentos técnicos específicos ao crescimento da empresa recebam um pró-labore (correspondente à remuneração deste administrador por seu trabalho na empresa).

## 2.4 MARKETING E ANÁLISE DE MERCADO

### 2.4.1.1 Marketing

Segundo Kotler e Keller (2012) o marketing está em todo lugar, formal e informal, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades as quais podemos chamar de marketing e nos dias atuais, um bom marketing, pode ser considerado fundamental para o sucesso de qualquer ação e para ter um bom marketing deverá estar em constante transformação e evolução.

Segundo Maximiano (2012, p. 80) “marketing é o conjunto das atividades necessárias para desenvolver e distribuir produtos e serviços, decidir preços e convencer as pessoas a comprar.”

Para Bernardi (2003) o negócio começa quando identificadas as oportunidades, necessidade do mercado não atendidas, aspectos ambientais, cliente-alvo analisados quanto ao conceito de valor, utilidade, necessidade, expectativa de satisfação, da qualidade e atendimento, aplicação com relação ao produto ou serviço a oferecer. A área de Marketing é a principal ligação entre o mercado e cliente.

Segundo Ferreira, Santos e Serra (2010) o marketing é fundamental para o empreendedor em seu negócio no momento que decide cria-lo, as empresas

existem para os clientes, e por isso é necessário saber como chegar até eles, mas infelizmente, muitos empreendedores continuam a ver o marketing como algo acessório à atividade principal e a acreditar que serve apenas para as grandes empresas. Existem diversas formas de desenvolver um plano de marketing o mais utilizado é o 4Ps (posicionamento do produto/serviço, preço, praça e promoção).

De acordo com Dornelas (2011) o posicionamento seria como você quer que seu produto ou serviço seja visto e percebido pelo cliente. O preço, através de desenvolvimento de uma política de preços que a empresa vai praticar. Praça (canais de distribuição) como os produtos ou serviços chegarão ao cliente. A propaganda/comunicação, como os clientes ficaram sabendo dos produtos ou serviços.

O marketing segundo as definições anteriores consiste em pesquisar as necessidades e os desejos dos clientes-alvos para satisfazê-los de forma mais eficaz que a concorrência.

#### 2.4.1.2 Marketing e Serviços

O setor de serviços é bastante abrangente e para este tipo de negócios é importante saber e entender a natureza dos serviços e o que significam para as empresas.

Kotler e Keller (2012, p. 382) definem o serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.”

Segundo Kotler e Keller (2012) de modo geral as empresas tem encontrado dificuldades em diferenciar seus bens, recorrendo na diferenciação em serviços e muitas delas atingem lucratividade prestando um nível superior de serviços, sendo por meio de entregas pontuais e respostas mais rápidas e adequadas às consultas, por meio de resoluções mais ágeis nas respostas de reclamações. Empresas prestadoras de serviços que alcançaram o sucesso conhecem bem essas vantagens e sabem como criar boas experiências para os clientes.

### 2.4.1.3 Análise de Mercado

Para Maximiano (2012) o mercado é um grupo de consumidores que apresentam características e comportamentos semelhantes, necessidades e interesses, poder aquisitivo e disposição para comprar, podendo ser dividido em consumidores finais e mercado industrial (organizações). Diversos fatores influenciam na compra: cultura, classe social, grupos de consumidores, autoimagem e fator situacional.

Segundo Dornelas (2014) a análise de mercado é importante, pois trata-se do ponto de partida onde será definida as estratégias do negócio, procurando diferenciar dos concorrentes seu negócio, seja de serviço ou produto.

No que se refere a realizar pesquisa de mercado pode-se utilizar a ferramenta de análise que permite avaliar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, este estudo pode ser realizado através da análise SWOT.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o planejamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, pois os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando. A seguir, figura 3 um modelo de Matriz SWOT, também conhecida como Matriz F.O.F.A.

Figura 3 Representação Gráfica Da Matriz F.O.F.A

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<b>F</b> ORÇAS	<b>O</b> PORTUNIDADES
Pontos fracos	<b>F</b> RAQUEZAS	<b>A</b> MEAÇAS

Fonte: Rosa, 2013, p. 152

Segundo Maximiano (2012) a escolha de um negócio ou missão levam o empreendedor a fazer o que os especialistas recomendam, avaliando os obstáculos

e com isso os recursos que poderá contar, em termos de estratégias empresariais esse recurso é conhecido como Análise SWOT.

Através deste mecanismo deverá ser observado o ambiente externo (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*). Em seguida análise de ambiente externo da empresa, procurando identificar oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*), a junção dessas quatro palavras em inglês dão nome ao conjunto de ferramentas conhecido como Análise SWOT, que tem por finalidade a preparação para planos estratégicos.

## 2.5 FINANÇAS

Segundo Hoji (2003) para uma administração financeira o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo, pois seus proprietários (acionistas ou sócios de outros tipos de sociedade) esperam obter retorno sobre seus investimentos e que seja compatível com o risco assumido. Além disso, a geração permanente de lucros e caixa contribui para que a empresa cumpra com suas funções sociais, por meio de geração de impostos, remuneração adequada a seus funcionários, investimentos em melhoria ambiental etc.

Diante disso, para o empreendedor que deseja iniciar o seu negócio deverá fazer um planejamento por meio de um plano financeiro que demonstrará a viabilidade de seu negócio devendo demonstrar o plano de investimento e financiamento, sendo necessário incluir projeções financeiras, demonstrações de resultados, balanços, mapas de fluxos de caixa, orçamento de caixa (previsões de recebimentos), indicadores econômicos financeiros, que tem por finalidade demonstrar a viabilidade do negócio, demonstrando a indicadores de rentabilidade, taxa interna de rentabilidade e prazo de retorno de um investimento.

Para Bordeaux et. al (2010, p. 19) no planejamento financeiro são analisadas as interações de investimento e financiamento disponíveis para a empresa e nesse processo, busca-se a melhor proporção de capital próprio e de terceiros para definir os recursos a serem empregados.

### 2.5.1 Investimentos

Segundo Bernardi (2010) os investimentos são necessários para instalação da empresa para a operação, sendo permanentes ou de giro, onde os investimentos de giro relacionam-se com volumes de vendas definindo estoques, contas a receber, compras, contas a pagar e outros relativos à atividade.

### 2.5.2 Receitas

De acordo com Bernardi (2010) a projeção das receitas compreende todo o investimento que está em função do volume, também está relacionado entre custos previstos que determina a rentabilidade das vendas, diretamente dependente dos níveis de preços, volumes estimados e do nível de custos da empresa.

### 2.5.3 Análise de Rentabilidade

Para Rosa (2013) é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Para Bernardi (2010) a rentabilidade está ligada aos investimentos, receitas, fluxos de caixa, custos descontados de uma taxa pré-definida. Existem outras formas de avaliação da sensibilidade incluindo cálculos de probabilidade, desvio padrão e ponto de equilíbrio.

### 2.5.4 Critérios de Rentabilidade

Segundo Bernardi (2010) existem vários métodos e critérios para um estudo de projetos, tais como:

Payback – defini o número de períodos que serão necessários para o retorno do investimento.

TIR (Taxa interna de Retorno) – por meio de cálculo de descontos dos retornos futuros, a taxa que o projeto oferece e o somatório iguala-se ao investimento inicial.

De acordo com Bordeaux et. al (2010, p. 54) a taxa interna de retorno (TIR) é o maior concorrente do VPL, pois tenta sintetizar todos os métodos de um determinado projeto em um único número. A taxa interna de retorno torna o VPL nulo. É expressa na seguinte fórmula:

$$-I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

VPL (Valor Presente Líquido) – determina o valor do retorno. É o desconto dos retornos futuros a uma taxa pré-determinada, na qual somatório pode exceder ou não o investimento inicial, havendo excedente, a remuneração será superior à taxa utilizada para desconto sendo superior à expectativa do investidor. É expresso pela fórmula a seguir:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + i)^t}$$

Para Bernardi (2010) todos os métodos são válidos e podem e devem ser combinados, mas o payback por se tratar da velocidade do retorno, tem muitas limitações em relação ao valor do dinheiro no tempo predominando o TIR e o VPL.

#### 2.5.4.1 Ponto de Equilíbrio

Segundo Rosa (2013) o ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. Utilizando as fórmulas a seguir:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo total}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}}$$

$$\text{Índice de Margem de Contribuição}^2 = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\frac{\text{Receita Total} - \text{Custo variável total}}{\text{Receita Total}}}$$

De acordo com Bordeaux et. al (2010, p. 100) a análise do ponto de equilíbrio de um investimento consiste em determinar qual o nível mínimo de receitas necessários para cobrir os custos fixos e variáveis, que significa buscar o nível de vendas que garanta o equilíbrio entre o valor presente das receitas e o valor presente dos custos, neste nível o VPL do investimento deveria igualar em 0. O cálculo do ponto de equilíbrio econômico (*break even*) do projeto ajuda os investidores a determinarem sua exposição diante de custos fixos.

#### 2.5.4.2 Prazo de Retorno de Investimento

De acordo com Rosa (2013) o prazo de retorno de investimento é como a rentabilidade, sendo um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

---

<sup>2</sup> O valor da margem de contribuição, do custo fixo e da receita total podem ser encontrados no Demonstrativo de Resultados (DRE).

#### 2.5.4.3 Capital de Giro

Para Rosa (2013) o capital de giro ou capital circulante corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes. Este ciclo é importante, pois nele que a empresa deve recuperar todos seus custos e despesas, incorridos durante o ciclo operacional para obter lucro esperado, por meio de venda do produto ou da prestação de serviço. É importante porque representa a capacidade da empresa em manter suas atividades.

Para Bernardi (2010) a empresa está comprando, produzindo, vendendo, pagando e recebendo, está operacionalmente envolvida em dois ciclos econômico e financeiro. Assim sendo, no comércio, na indústria e nos serviços iniciam-se e concluem-se com determinados eventos. Desta forma, um ciclo econômico é o prazo decorrente entre a aquisição dos recursos e a venda do produto, mercadoria ou serviço, e o ciclo financeiro, por sua vez, é o prazo decorrente entre o pagamento e o recebimento das vendas.

#### 2.5.4.4 Retorno de Investimento (ROI)

Na análise de capital investido, um dos aspectos a ser destacado é o retorno de investimento.

Segundo Hoji (2003) o retorno de investimento (Return on Investment, sigla ROI) é considerado por muitos analistas como a melhor medida de eficiência operacional, mas menciona que é preciso utilizar com outros indicadores, como padrões e orçamentos. A seguir algumas fórmulas utilizadas para medir a taxa de ROI:

$$\text{ROI} = \text{Margem Líquida} \times \text{Giro do ativo Total}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}} \times \frac{\text{Receita Líquida}}{\text{Ativo total}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo total}}$$

A última fórmula deriva da segunda, com a eliminação da variável Receita líquida do primeiro e do segundo e assim pode-se deduzir das relações dadas, ações que podem maximizar o ROI, como o aumento das vendas e redução de capital de investido.

#### 2.5.4.5 Lucratividade

Segundo Rosa (2013) é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos/serviços e na aquisição de novos equipamentos.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

## 2.6 PREÇOS

Preço é basicamente o que o consumidor está disposto a pagar pelo o que será oferecido. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, é possível verificar se o preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos.

Segundo Kotlker e Keller (2012) entre as faixas possíveis de preços, que são determinadas pela demanda do mercado, custos das empresas, os preços e as possíveis reações dos concorrentes.

Existem diversas formas de determinação de preços, as mais utilizadas são: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor ideal, preço de mercado e preço de leilão.

Para Kotler e Keller (2012) o markup é o método mais elementar de determinar preço, que para determinar é adicionar um markup padrão ao custo do produto. Duas fórmulas são apresentadas:

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{custo fixo}}{\text{Vendas por unidade}}$$

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})}$$

Para Kotler e Keller (2012) a utilização de markups nem sempre faz sentido, pois não leva em conta a demanda atual, o valor percebido e a concorrência, o que não levará a um preço ótimo. Esta determinação de preço markup sobre custos, funciona somente se o preço markup realmente gerar o nível de vendas esperados.

Com a determinação de preços de markup continua sendo a prática mais comum, é muito mais fácil estimar os custos do que a demanda, quando o vínculo do preço ao custo, as empresas simplificam a tarefa de determiná-los.

O preço de Retorno-Alvo, de acordo com Kotler e Keller (2012) a empresa determina o preço que renderia sua taxa de retorno ROI, é o método utilizado por empresas de serviços públicos, pois necessitam realizar um retorno justo sobre o investimento. É determinado pela seguinte fórmula:

$$\text{Preço de retorno-alvo: custo unitário} + \frac{\text{Retorno desejado x capital investido}}{\text{unidades vendidas}}$$

Segundo Kotler e Keller (2012) o número de empresas que se baseiam no valor percebido pelo cliente, este tipo de preço vem crescendo é composto por vários elementos, como a imagem que o comprador tem do desempenho do produto, canal de distribuição, qualidade das garantias, o atendimento ao cliente e atributos mais subjetivos, reputação do fornecedor, confiabilidade e consideração. As empresas devem entregar o valor prometido por sua proposta de valor e o cliente deve perceber este valor, podendo utilizar outros elementos do mix de marketing, como a propaganda e força das vendas, para aumentar o valor percebido pelo cliente, o segredo é mostrar mais valor que a concorrente.

A determinação de preços com base no valor ideal são aquelas empresas que fidelizam o cliente cobrando preços mais baixos por uma oferta de qualidade.

Para Kotler e Keller (2012) a determinação de preço de valor ideal não consiste somente em estabelecer preço menor, mas sim de redesenhar as operações da empresa visando a redução dos custos, sem sacrificar a qualidade, para atrair clientes que dão atenção em valor.

A determinação de preço de mercado a empresa vai estabelecer seu preço de acordo com seus concorrentes.

De acordo com Kotler e Keller (2012) as empresas menores seguem as maiores (líderes do mercado), mudando seus preços quando a líder muda os seus, e não quando seus custos ou demanda mudam.

Para Kotler e Keller (2012) os preços por leilão vêm ganhando popularidade, por haver uma série de mercados eletrônicos, que vendem de tudo, à medida que as empresas desovam excessos de estoques ou artigos de segunda mão. São três os principais tipos de leilão: leilão inglês (ascendente), leilão holandês (descendente) e licitação com propostas lacradas.

Para Kotler e Keller (2012) ao selecionar a determinação do preço a empresa deve considerar os fatores adicionais, como influência de outros elementos do mix do marketing, suas próprias políticas de preços, o compartilhamento de ganhos, riscos e o impacto que do preço sobre terceiros. De modo geral, as empresas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigência de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequências de entrega, garantias, contratos de serviços e outros fatores.

## 2.7 CUSTOS

Para Nascimento (2001) custo é o somatório dos bens e serviços consumidos ou utilizados na produção de novos bens ou serviços, traduzidos em unidades monetárias, também pode ser definido como a soma de todos os dispêndios para produção ou obtenção de um bem ou serviço.

Existem muitas classificações de tipos de custos, as mais utilizadas em apropriações, cálculos e análises, são:

- Custo fixo - não varia, seja qual for a quantidade produzida, exemplo: honorários, depreciação e prêmio de seguros;
- Custo variável – a qualquer variação da quantidade produzida ou vendida, acompanha essa mesma variação, exemplo: matérias-primas, mão-de-obra direta variável (prêmio de produção), comissão sobre vendas, ICMS de fretes;
- Custo direto - incide diretamente sobre a produção ou venda de bem ou serviços, e exemplos: matéria prima e mão-de-obra direta;
- Custo indireto – mesmo não incidindo diretamente sobre a produção ou venda, é parte integrante como resultante da participação das atividades de apoio ou auxiliar ao processo de transformação e comercialização de um bem ou serviço, exemplos: custo de manutenção industrial e administração de fabricação;
- Custo estimado – geralmente fixado com base em valores realizados do exercício anterior e quantitativos de produção e vendas estabelecidos.
- Custo-padrão (standard) – determina-se com base em coeficientes, de otimização da produção e venda de um bem ou serviço, assim sendo, deve nortear a fixação do preço final de venda e quanto for menor for esse custo, maior a competitividade dentro de um mercado de concorrência livre;
- Custo total – é o somatório de todos os dispêndios realizados ou dos custos imputados a produção e comercialização de um novo bem ou serviço em determinado período, e também, é o somatório de todos os custos fixos e variáveis, ou custos diretos e indiretos.
- Custo unitário – resultante do cálculo de média aritmética simples entre valores e quantidades consumidas, produzidas ou vendidas.
- Custo médio - decorrente do cálculo da média aritmética ponderada entre valores e quantidades consumidas, produzidas ou vendidas.
- Custo marginal – é decorrente da variação do custo total, unitário ou médio. Exemplo de fórmula expressa de custo médio marginal (CMG):

$$\text{CMG} = \frac{V (\text{Custo total})}{V (\text{Quant. Produzida})}$$

**V = variação** ou um delta qualquer

- Custo financeiro – decorre de operações financeiras relativas a obtenção de financiamentos para investimentos em imobilização fixas ou capital de giro. É um componente que pode influenciar decisivamente no resultado do exercício e até inviabilizar um investimento.
- Custo de distribuição e comercialização – fazem parte dos custos incidem sobre as vendas e decorrem de atividades próprias e de natureza comercial;
- Custo sobre vendas – não se resume sobre as atividades de vendas e faturamento, nele são agregados custos de distribuição, comercialização que possui uma estrutura de custo direto (comissão de vendedores, encargos sociais e trabalhistas, propaganda, encargos tributários, etc.) e custos comuns de distribuição (revendedores, armazenamento, transporte do produto e entrega).
- Custo de transformação, processo ou produção – o custo de transformação de um bem ou serviço corresponde são somatórias de valores agregados aos custos de produção, como a mão-de-obra direta, dos materiais diversos, de energia e demais gastos de fabricação. Estes custos são apropriados a medida que as matérias-primas ou materiais vão sendo submetidos ao processo de fabricação ou se transformando em novos bens ou serviços.
- Custos auxiliares, administrativos e de apoio à produção e venda – estes custos fazem parte do conjunto denominado de custos indiretos, agregados ou imputados ao custo total de produção e venda de um bem ou serviço. Os custos de apoio administrativos de administração, normalmente são levados a débito do resultado do exercício, no encerramento do balanço.
- Custo por departamento - é determinado centro de custeio, seja direto ou indireto. Esse custo pode ser direto em relação à apropriação das despesas ou imputação ao próprio centro ou departamento. É indireto quando identificado como sendo de apoio a produção, comercialização ou venda de bem ou serviço;
- Custo de utilidades – gerados em decorrência da aquisição ou produção de bens e serviços essenciais à produção de novo bem e serviço, como energia, água, vapor, transporte, comunicações, manutenções industriais e outros.

## 2.8 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO (DRE)

Para Bordeaux et. al (2010, p. 25) a apuração dos resultados é o ponto de partida para as projeções do fluxo de caixa e o custo econômico, a apuração contábil do resultado confronta as receitas correspondentes às vendas dos bens e dos serviços produzidos com as despesas correspondentes, em um determinado período de tempo.

Para a Rosa (2013) depois de reunir informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), será possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

## 3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007, p. 17) pesquisa é definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Para elaboração de uma pesquisa é necessário fazer um planejamento de como será efetuado, pois de acordo com Gil (2007, p. 19) “como toda atividade racional e sistemática, a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo desse processo sejam efetivamente planejadas.” Neste conceito planejar a pesquisa pode conferir maior eficiência à investigação para em determinado prazo alcançar o conjunto das metas estabelecidas.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

De modo geral este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva. Gil (2007, p. 42) esclarece que “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Visando a abordagem do problema, existem duas perspectivas para a realização da pesquisa em que este se enquadra: o método quantitativo e o método qualitativo. O primeiro método busca garantir a precisão dos resultados.

A delimitação da pesquisa deste trabalho monográfico como forma de pesquisa descritiva trata da descrição das etapas da elaboração de um Plano de Negócios e a

viabilidade de investir em um empreendimento do ramo de prestação de serviços para lojas de móveis e de varejo.

Para Santos (2000) pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, pelos componentes do fato, fenômeno e problema, sendo normalmente realizada na forma de levantamento ou observações sistemáticas de fato, fenômeno, problema escolhido

Na abordagem do problema, existem duas perspectivas para a realização da pesquisa em que este se enquadra: o método quantitativo e o método qualitativo. Esta pesquisa busca responder ao problema de pesquisa utilizando o método qualitativo:

os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos. (RICHARDSON e PERES, 1999, p. 80).

A metodologia qualitativa de acordo com Fachin (2003) é caracterizada pelos atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente onde o conjunto de valores em que se divide uma variável qualitativa é denominado sistema de valores, estes sistemas não são inalteráveis para cada variável, a natureza ou objetivos do pesquisador ou ainda das técnicas a serem usadas, a variável merece ser categorizada. A pesquisa qualitativa nos demonstrará compreensão do contexto, sendo dados não mensuráveis para a captação de sentimentos, sensações, percepções e comportamentos existentes dos seres humanos e suas razões.

Segundo Bauren et al. (2006) comentam que estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, além disso será utilizada a pesquisa quantitativa, pois através dessa abordagem que será utilizado instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo foram levantados dados atuais econômicos do setor moveleiro.

Segundo Martins e Theóphilo (2009) a pesquisa de proposição de planos e programas tem o objetivo de apresentar soluções para problemas organizacionais que já foram detectados, buscando uma pesquisa empírico-analítica através de estudo de viabilidade de planos alternativos, sendo de concepção e implementação, para solucionar determinados problemas, propondo aplicação prática de determinada situação utilizando modelos que valorizem a engenhosidade de criatividade com base em um modelo teórico adaptado a uma situação específica, devendo o relatório conter apresentação dos resultados da implementação do plano sugerido. São exemplos: elaboração de um plano de Marketing, planejamento financeiro, elaboração de um sistema de administrativo de materiais, entre outros.

Neste trabalho monográfico, a proposição de planos será apresentada através de um Plano de Negócios para uma empresa de prestação de serviço de montagem de móveis bem como o planejamento financeiro para identificar a viabilidade econômico-financeira do negócio.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Por meio de material publicado, constituído principalmente de livros, artigos, matérias disponibilizadas na internet e matérias que não receberam tratamento analítico, quanto aos procedimentos utilizados, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, pois segundo Severino (2007) uma pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, utilizam-se de dados já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados onde os dados coletados para a realização deste trabalho deve ser feito por meio de pesquisa bibliográfica, com consulta em livros, monografias, dissertações, pesquisas pela internet, revistas especializadas e outros documentos.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a característica da pesquisa documental se dá através de fontes restritas a documentos, escritos ou não, que são denominadas

fontes primárias, podendo ser no momento que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Segundo Martins (1994, p. 28) documental “tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo o gênero dos diferentes domínios da atividade humana.”

Segundo Severino (2010) a entrevista é uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas os sujeitos pesquisados, tratando-se de uma interação entre pesquisador e pesquisado podendo ser pesquisa não-diretivas e estruturadas.

Os dados para o desenvolvimento deste trabalho monográfico serão coletados através de entrevista estruturada, pois para Severino (2010) as questões serão direcionadas e previamente estabelecidas, pois nestas entrevistas serão abordadas algumas características esperadas do serviço, entre elas: qualidade, apresentação, personalização, preço, entre outros.

As entrevistas serão realizadas com gerente de filial e supervisor de montagem de duas grandes redes de varejo do setor moveleiro com o objetivo de identificar fatores que agreguem valor ao serviço que será oferecido e pretende-se identificar as necessidades e características esperadas do serviço de montagem móveis.

## 4 PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA O MONTADOR

### 4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

#### 4.1.1 Dados dos Empreendedores

A empresa O Montador objeto de estudo deste plano de negócios contará com dois sócios:

Figura 4 - Descrição Dos Sócios

SÓCIO	ÁREA DE RESPONSABILIDADE	EXPERIÊNCIA
Sócio 1	TREINAMENTOS GERENCIA DOS MONTADORES	Profissional da área de montagem de móveis com vasta experiência em redes de varejo e lojas de móveis. Experiência com montagens de móveis no exterior (Angola)
Sócio 2	FINANCEIRO/COMERCIAL	Profissional da área financeira com formação em Tecnólogo em Gestão Financeira, 2013.

Fonte: A autora, 2020.

#### 4.1.2 Dados do Empreendimento

A empresa O Montador objeto da elaboração deste plano de negócio iniciou em 2011, por um dos sócios.

O serviço prestado era para consumidor final, através da divulgação em redes sociais, internet e o “boca-boca”.

Atualmente com o crescimento da procura destes serviços de montagem de móveis por parte de grandes empresas de varejo e lojas de móveis, além da necessidade deste segmento no mercado em reduzir custos com mão-de-obra com as montagens de móveis, a empresa O Montador busca atender este nicho do mercado.

Inicialmente a empresa O Montador pretende atender um cliente com 6 filiais na região de Curitiba, contando inicialmente com 6 montadores especialistas e 6 ajudantes, capacitados, treinados, com padrões de montagem e a personalização do atendimento de acordo com o perfil de cada cliente e seguindo seus processos rigorosamente para garantir a qualidade dos serviços de montagem e a confiabilidade de seus clientes e parceiros. A seguir a figura 5, apresenta o logotipo da empresa.

Figura 5 - Logotipo O Montador



Fonte: Arthur Soares, Agência Curitiba<sup>3</sup>, 2011.

---

<sup>3</sup> Agência Curitiba - Núcleo de Design - atender as empresas que querem se estabelecer na cidade ou aquelas que desejam consolidar sua presença em Curitiba, oferecendo informações técnicas, sociais e econômicas da região. A organização tem como sócios a Prefeitura Municipal de Curitiba, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), a Federação do Comércio do Estado do Paraná (Fecomércio) e a Federação das Associações Comerciais e Empresariais (Faciap). Colaboradores: diversos órgãos, entidades públicas e civil. Em sua estrutura funcional possui órgãos consultivos, deliberativos e de controle. Disponível em: <http://www.agenciacuritiba.com.br/sobre-agencia/o-que-nos-fazemos/>. Acesso em 16 de março 2020.

### 4.1.3 Missão, Visão e Valores

#### **MISSÃO**

“Oferecer solução inovadora e adequada para cada perfil de cliente com um atendimento personalizado à varejistas e lojas do setor moveleiro, montando móveis com excelência e discrição, mostrando amor e paixão pela profissão”.

#### **VISÃO**

“Ser referência e líder no mercado do segmento de montagem de móveis no Brasil, com foco na seriedade, transparência e excelência no atendimento aos clientes.”

#### **VALORES**

- Busca da satisfação do cliente.
- Ética, transparência e honestidade nas obrigações com nossos colaboradores, parceiros e clientes.
- Zelar pela segurança, qualidade, eficiência e eficácia em nossos serviços;
- Garantir atendimento personalizado, procurando entender as principais necessidades dos clientes e sempre trazendo um diferencial perante a concorrência;
- Honestidade na condução de nosso negócio;
- Responsabilidade na realização de ações de efetivo em benefício coletivo.;
- Busca da excelência, expressa na qualidade de nossos serviços;
- Compromisso com a ética em defesa de sua presença nas relações internas e externas de trabalho;
- Humildade e a coragem para enfrentar os desafios;
- Integridade na construção e preservação de nossa imagem perante a sociedade;
- Respeito a todos nossos colaboradores.

#### 4.1.4 Enquadramento Tributário

A empresa O montador será uma empresa de pequeno porte, enquadrada no sistema Simples Nacional. Conforme figura 6 a seguir:

Figura 6 - Simples Nacional - O Montador

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5º - C do art. 18 desta Lei Complementar					
Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)		
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,50%	-		
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	9,00%	8.100,00		
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	10,20%	12.420,00		
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	14,00%	39.780,00		
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	22,00%	183.780,00		
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00%	828.000,00		
Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos				
	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS (*)
1ª Faixa	18,80%	15,20%	17,67%	3,83%	44,50%
2ª Faixa	19,80%	15,20%	20,55%	4,45%	40,00%
3ª Faixa	20,80%	15,20%	19,73%	4,27%	40,00%
4ª Faixa	17,80%	19,20%	18,90%	4,10%	40,00%
5ª Faixa	18,80%	19,20%	18,08%	3,92%	40,00% (*)
6ª Faixa	53,50%	21,50%	20,55%	4,45%	-
(*) O percentual efetivo máximo devido ao ISS será de 5%, transferindo-se a diferença, de forma proporcional, aos tributos federais da mesma faixa de receita bruta anual. Sendo assim, na 5ª faixa, quando a alíquota efetiva for superior a 12,5%, a repartição será:					
FAIXA	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	ISS
5ª Faixa, com alíquota efetiva superior a 12,5%	Alíquota efetiva - 5% x 31,33%	(Alíquota efetiva - 5%) x 32,00%	(Alíquota efetiva - 5%) x 30,13%	Alíquota efetiva - 5% x 6,54%	Percentual de ISS fixo em 5%

Fonte: LDJ contabilidade, 2020. Disponível em: <http://www.ldj.cnt.br/>.

#### 4.1.5 Forma Jurídica

A empresa o montador será de sociedade limitada que consiste em ser composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas.

Figura 7 - Forma Jurídica – O Montador

NÚMERO DE INSCRIÇÃO 15.644.259/0001-42		DATA DE ABERTURA 01/06/2012	
MATRIZ			
NOME EMPRESARIAL L & J INTERMEDIACOES DE NEGOCIOS (EPP)			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) O MONTADOR		PORTE ME	
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 33.29-5-01 - Serviços de montagem de móveis de qualquer material			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 95.29-1-05 - Reparação de artigos do mobiliário 85.99-6-04 - Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - Sociedade Empresária Limitada			
LOGRADOURO RUA EMILIANO PERNETA		NÚMERO 466	COMPLEMENTO ANDAR: 7;
CEP 81500-000		BAIRRO/DISTRITO CENTRO	MUNICÍPIO CURITIBA
ENDEREÇO ELETRÔNICO omontador@omontador.com.br		TELEFONE (41) 555 5555	

Fonte: A autora, 2020

A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

#### 4.1.5.1 Capital Social

A empresa O Montador inicialmente contará com o capital social total no valor de R\$ 30.000. Conforme tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Capital Social - O Montador

SÓCIO	CAPITAL
SÓCIO 1	R\$ 15.000,00
SÓCIO 2	R\$ 15.000,00

**Fonte:** A autora, 2020.

O valor do capital social será disponibilizado igualmente dividido entre os dois sócios.

#### 4.1.5.2 Fonte de Recursos

A fonte de recursos da empresa O Montador objeto deste plano de negócios será feito a partir de recursos próprios (investimento dos proprietários) e se necessário por linhas de créditos disponíveis no mercado para pequenas empresas.

## 4.2 ANÁLISE DE MERCADO

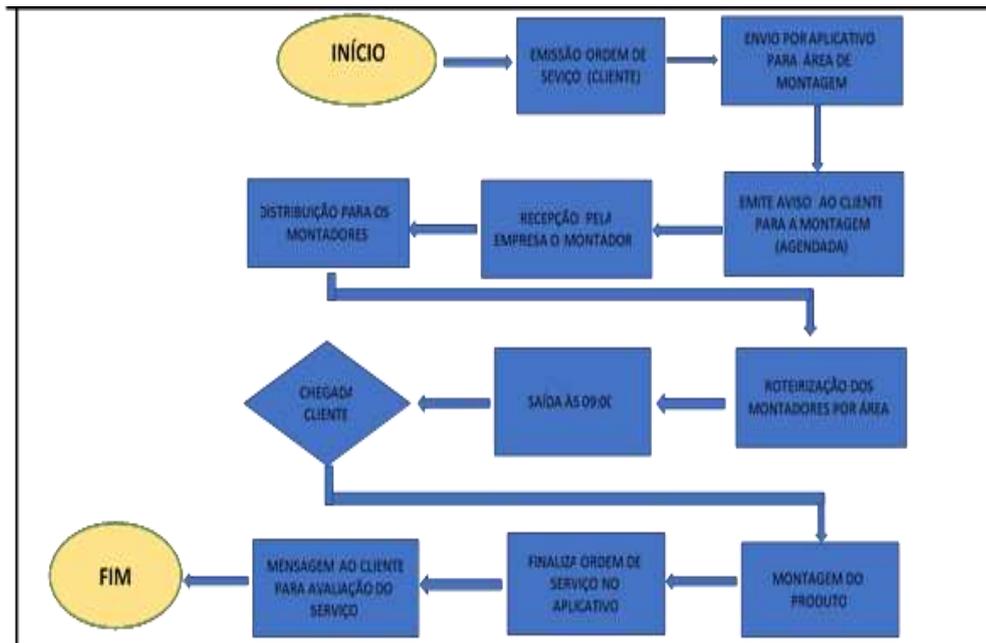
### 4.2.1 Plano de Marketing

O plano de marketing será através de contato direto com os clientes, realizando visitas e apresentações para demonstração dos processos dos serviços ofertados pela empresa.

### 4.2.2 Descrição de Serviços

O serviço prestado será realizado por profissionais capacitados de acordo com ordem de serviço gerada pelo cliente, conforme mostra a figura 8 a seguir:

Figura 8 - Processo De Prestação De Serviço – O Montador



Fonte: A autora,2020

Neste processo a empresa contratante será responsável por emitir a ordem de serviço e direcionar ao prestador com todas as informações necessárias, como informações cadastrais para que o montador possa entrar em contato com cliente, ver a disponibilidade para o atendimento, e por fim dirigir-se a residência do cliente para a montagem.

#### 4.2.3 Preços

Os preços foram determinados através de pesquisas dos concorrentes, demonstrado na figura 9, a seguir:

Figura 9 - Preços Praticados - Concorrência

CONCORRENTE	PREÇOS (\$)
Achei Montador	250,00 (por montador diária)
Triider	120,00 (em média por serviço)
Pim Portal de Montador	120,00 (em média por montagem)
Bom Jesus e Imperial	180,00 (por montador)

Fonte: A autora, 2020.

A empresa O montador pretende cobrar por funcionário R\$ 270,00 por diária, após análise que demonstrou que os concorrentes na sua maioria são plataformas que disponibilizam espaço para cadastros de profissionais com cadastro no MEI (micro empreendedores individuais) que individualmente oferecem seus serviços para todos os públicos, pessoa física ou jurídica. A empresa O Montador, objeto deste estudo pretende captar estes profissionais e ofertar treinamento para capacitação e agregá-los para atendimento aos seus clientes com foco em atender clientes do setor moveleiro.

#### 4.2.4 Localização do Negócio

A empresa O Montador deverá ter sua sede instalada no centro da Cidade de Curitiba.

Figura 10 - Localização - O Montador



Fonte: Google Maps, 2020

Esta localização foi selecionada estrategicamente, pois a região central facilita a distribuição das rotas para os montadores.

### 4.3 PLANO OPERACIONAL

#### 4.3.1 Pessoal Necessário

Inicialmente o pessoal necessário será de acordo com a quantidade de clientes contratados, estima-se que para iniciar o negócio a empresa contará com um único cliente com seis filiais para atendimento, na região de Curitiba, este por

sua vez, será atendido por dois montadores em cada filial, sendo um especialista e o outro ajudante.

Os montadores serão contratados regime CLT (A Consolidação das Leis do Trabalho) e seu deslocamento ao cliente será custeado pela empresa através de parceria com a UBER<sup>4</sup>. A seguir, a figura 11 apresenta a composição de pessoal:

Figura 11 - Pessoal – O Montador

<b>Pessoal</b>	<b>Atividades</b>	<b>Qtd.</b>
Montador especialista	Responsável pela entrega do serviço com qualidade	6
Montador Ajudante	Responsável pelo auxílio na montagem	6
Gerente/Financeiro/Comercial	Serviços administrativos e atendimento ao cliente	1
Gerente de pessoal	Treinamentos, acompanhamento e orientação aos montadores	1

**Fonte:** A autora, 2020

O setor administrativo será composto por um gerente financeiro/comercial e um gerente de pessoal para treinamentos e acompanhamentos das atividades dos montadores.

#### 4.4 PLANO FINANCEIRO

##### 4.4.1 Investimento Inicial

Para iniciar as atividades da empresa serão necessários equipamentos e acessórios que serão utilizados pelos montadores e administrativo. Conforme apresentado na figura 12 a seguir:

---

<sup>4</sup> A Uber - empresa de tecnologia que usa uma plataforma integrada de mobilidade presente em mais de 10 mil cidades do planeta. Surgiu em 2009 e a Uber Technologies Inc. foi fundada oficialmente em junho de 2010, na cidade de São Francisco, nos Estados Unidos. Disponível em: <https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>. Acesso em: 03 de junho 2020.

Figura 12 - Investimentos Iniciais - O Montador

ITEM	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL
KIT PARA MONTAGEM	12	R\$ 327,00	R\$ 3.924,00
PARAFUSADEIRA	12	R\$ 256,62	R\$ 3.079,44
COMPUTADOR	2	R\$ 1.999,00	R\$ 3.998,00
BEBEDOURO	1	R\$ 199,90	R\$ 199,90
IMPRESSORA	1	R\$ 656,10	R\$ 656,10
PLATAFORMA DE CONTROLE DE ATENDIMENTO	12	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
CUSTO DE ABERTURA DE EMPRESA	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
CELULAR	6	R\$ 655,20	R\$ 3.931,20
CADEIRA UNIVERSITÁRIA	12	R\$ 84,55	R\$ 1.014,60
CADEIRAS GERÊNCIA	2	R\$ 294,39	R\$ 588,78
CADEIRAS RECEPÇÃO	3	R\$ 56,71	R\$ 170,13
MESAS	2	R\$ 418,00	R\$ 836,00
ARMÁRIO PARA ESCRITÓRIO	2	R\$ 209,90	R\$ 419,80
PROJETOR	1	R\$ 627,00	R\$ 627,00
CAMISETA	60	R\$ 15,00	R\$ 900,00
SAPATO	12	R\$ 39,90	R\$ 478,80
CALÇA	60	R\$ 34,90	R\$ 2.094,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 26.417,75</b>

Fonte: A autora, 2020

Alguns destes equipamentos serão disponibilizados mediante assinatura do funcionário em um termo de responsabilidade, no qual o funcionário se comprometerá a cuidar das ferramentas e equipamentos fornecidos pela empresa, sobre pena de arcar com os custos em casos de danos ou extravios.

#### 4.4.2 Faturamento Mensal Estimado

Inicialmente a empresa contará com um cliente, que pagará R\$ 270,00 por diária, estima-se um faturamento mensal bruto de R\$ 77.760,00. Conforme tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Faturamento – O Montador

Qtd. Funcionários	Valor cobrado por funcionário
12	R\$ 270,00
<b>TOTAL DE FATURAMENTO</b>	<b>R\$ 77.760,00</b>

Fonte: A autora, 2020

O valor estimado para o faturamento foi com base em preços praticados pelos concorrentes que em média cobram diária de R\$ 250,00.

#### 4.4.3 Custo de Mão-de-Obra Estimado

A mão-de-obra disponível será de doze montadores e dois gerentes, conforme tabelas 3, a seguir:

Tabela 3 - Mão-De-Obra - O Montador

FUNCIONÁRIO	Grupo	Qtd	NFS MONTAGEM	SALÁRIOS	Encargos	Prêmio	VR	VT	Total Geral
MONTADOR ESPECIALISTA	Montador	6	2.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 4.507,20	2.400,00	2.448,00	720,00	22.075,20
MONTADOR AJUDANTE	Montador	6	1.500,00	R\$ 9.000,00	R\$ 3.380,40	1.800,00	2.448,00	540,00	17.168,40
									<b>39.243,60</b>
<b>PRO-LABÓRE</b>									
GERENTE	Administrativo	2	5.000,00	R\$ 10.000,00	-	-	-	-	10.000,00
<b>Sub. Total</b>		<b>14</b>		<b>R\$ 31.000,00</b>		<b>4.200,00</b>	<b>4.896,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>88.487,20</b>

Fonte: A autora, 2020.

O custo da mão-de-obra incide encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, aviso prévio etc.) e foram considerados custos com alimentação que não serão descontados dos funcionários, receberão o valor de R\$ 17,00 por dia, considerando 24 dias de trabalho mensal e vale transporte de acordo com o deslocamento ao trabalho, visto que a distribuição das rotas serão feitas no escritório que ficará localizado na região central de Curitiba o que permite integração de transporte público, estima-se duas passagens por dia no valor de R\$ 4,50 cobrado atualmente. Este valor de transporte será deduzido 6% do salário conforme prevê legislação vigente. A seguir tabela 4, de custos de mão de obra por hora onde o custo dos montadores total diário será de R\$ 240,41.

Tabela 4 - Custo De Mão-De-Obra Por Hora - O Montador

REMUNERAÇÃO	SALÁRIO	TOTAL	CUSTO HORA	CUSTO MAO DE OBRA COM DESPESAS	CUSTO MAO DE OBRA DIÁRIO
MONTADOR AJUDANTE	1500	9000	8,68	15,25	109,79
MONTADOR ESPECIALISTA	2000	12000	11,57	18,14	130,62
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>3500</b>	<b>21000</b>	<b>20,25</b>	<b>33,39</b>	<b>240,41</b>

Fonte: A autora, 2020.

As premiações poderão chegar até 20% do salário bruto mensal, será pago ao funcionário que atingir as metas, conforme tabela 5 a seguir:

Tabela 5 - Premiação - O Montador

Prêmio	Valor (\$)	
MONTADOR ESPECIALISTA	R\$	400,00
MONTADOR AJUDANTE	R\$	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>700,00</b>

Fonte: A autora, 2020.

A premiação será destinada para aqueles funcionários que cumprirem a meta de qualidade do serviço prestado, não havendo reclamações de clientes, manter os equipamentos fornecidos em bom estado de conservação, utilização de uniformes, entre outros.

#### 4.4.4 Estrutura Gerencial de Resultados

Através de levantamento dos gastos, despesas, custos, faturamento, foram projetados para os próximos 60 meses os resultados gerenciais da empresa objeto deste plano de Negócio, conforme demonstra a tabela 6, a seguir:

Tabela 6 - Estrutura Gerencial de Resultados - O Montador

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS						
FLUXO DE CAIXA	INICIAL	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Receita Bruta		R\$855.360,00	R\$ 933.120,00	R\$ 933.120,00	R\$ 933.120,00	R\$ 933.120,00
PIS/COFINS/ISS		R\$ 79.120,80	R\$ 86.313,60	R\$ 86.313,60	R\$ 86.313,60	R\$ 86.313,60
Receita Líquida		R\$776.239,20	R\$ 846.806,40	R\$ 846.806,40	R\$ 846.806,40	R\$ 846.806,40
Gastos		R\$721.399,29	R\$ 757.571,28	R\$ 757.571,28	R\$ 757.571,28	R\$ 757.571,28
Investimentos	R\$ 26.417,31	R\$ -				
Depreciação		R\$ 4.941,74	R\$ 5.390,99	R\$ 5.390,99	R\$ 5.390,99	R\$ 5.390,99
IR (Imposto de Renda)		R\$ 7.677,59	R\$ 12.492,92	R\$ 12.492,92	R\$ 12.492,92	R\$ 12.492,92
Lucro Líquido	-R\$ 26.417,31	R\$ 42.220,58	R\$ 71.351,21	R\$ 71.351,21	R\$ 71.351,21	R\$ 71.351,21
<b>Lucro Livre Acumulado</b>	<b>-R\$26.417,31</b>	<b>R\$ 42.220,58</b>	<b>R\$113.571,79</b>	<b>R\$184.923,01</b>	<b>R\$256.274,22</b>	<b>R\$327.625,43</b>

Fonte: A autora, 2020.

Foram analisadas as informações com base em único cliente no período de cinco anos. O investimento inicial é o necessário para o início das atividades da empresa, investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios.

#### 4.4.5 Custos Fixos Operacional Estimado

Os custos fixos estimados estão relacionados a todos os gastos fixos mensalmente e serão apresentados na tabela 7, a seguir:

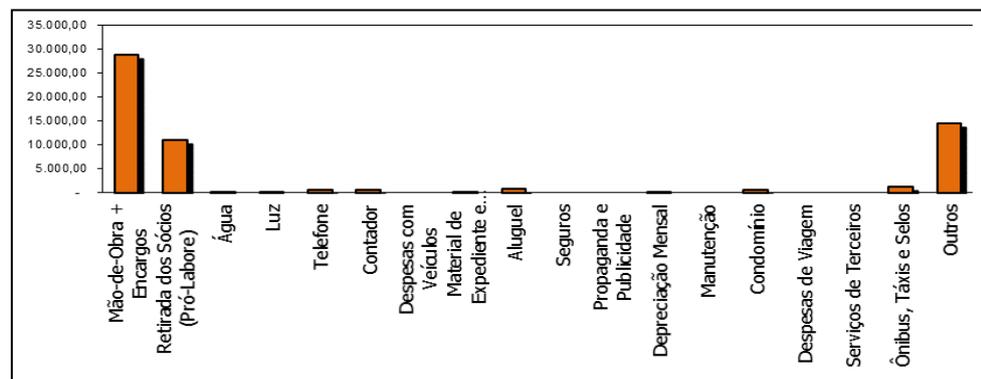
Tabela 7- Custos Fixos - O Montador

CUSTOS FIXOS							
ITEM	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL (QTDE)	VALOR DEP.	TOTAL MENSAL		
PRO-LABORE	2	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	-	-	R\$	10.000,00
SALÁRIOS	0	R\$ 39.243,60	R\$ 39.243,60	-	-	R\$	39.243,60
ERNEGIA	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00	-	-	R\$	200,00
ÁGUA	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00	-	-	R\$	90,00
TELEFONE	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00	-	-	R\$	200,00
PLANO CELULAR	6	R\$ 89,90	R\$ 539,40	-	-	R\$	539,40
INTERNET	1	R\$ 240,00	R\$ 240,00	-	-	R\$	240,00
ALUGUEL/CONDOMÍNIO	1	R\$ 1.288,00	R\$ 1.288,00	-	-	R\$	1.288,00
MANUTENÇÃO DE SITE	1	R\$ 125,00	R\$ 125,00	-	-	R\$	125,00
PLATAFORMA PARA CONTROLE	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	-	-	R\$	1.500,00
CONTADOR	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00	-	-	R\$	600,00
KIT MONTAGEM							65,40
PARAFUSADEIRA							51,32
CAMISETA							30,00
SAPATO							39,90
CALÇA							52,35
CELULAR							65,52
NOTEBOOK							66,63
IMPRESSORA							10,94
CADEIRA UNIVERSITÁRIA							16,91
CADEIRAS GERÊNCIA							9,81
CADEIRAS RECEPÇÃO							2,84
MESAS							13,93
ARMÁRIO PARA ESCRITÓRIO							7,00
PROJETOR							10,45
TELEFONE							2,92
BEBEDOURO							3,33
<b>TOTAL GERAL</b>						<b>R\$</b>	<b>54.475,25</b>

Fonte: A autora, 2020.

A seguir gráfico 1 que representa os custos fixos.

Gráfico 1- Representação dos Custos Fixos - O Montador



Fonte: A autora, 2020.

Através do levantamento estimado dos custos fixos, verificou-se que o maior custo está relacionado com a mão-de-obra.

#### 4.4.6 Despesas Variáveis

Os deslocamentos até os clientes serão realizados através do aplicativo da Uber, sendo estimado o valor mensal de R\$ 13.334,40.

O valor estimado por dia foi de R\$ 92,60, considerando que os montadores sairão em duplas, sendo seis duplas que irão percorrer aproximadamente 55 km por dia, é cobrado uma taxa de aproximadamente 0,26 centavos por minuto, estima-se que a cada hora de utilização será cobra adicional 1,66.

Tabela 8 - Despesa Uber - O Montador

DESPEAS			
	DIAS	VL.6 EQUIPES	TOTAL MÊS
UBER	24	R\$ 555,60	R\$ 13.334,40

Fonte: A autora, 2020.

A utilização do aplicativo para viagens é para reduzir custos com manutenção de veículos para locomoção dos montadores até o local da montagem, além de ser um fator de motivação aos funcionários visto que muitas empresas que prestam serviços de montagem exigem que o funcionário possua veículo próprio, ou motocicleta para o trabalho.

#### 4.4.7 Ponto de Equilíbrio

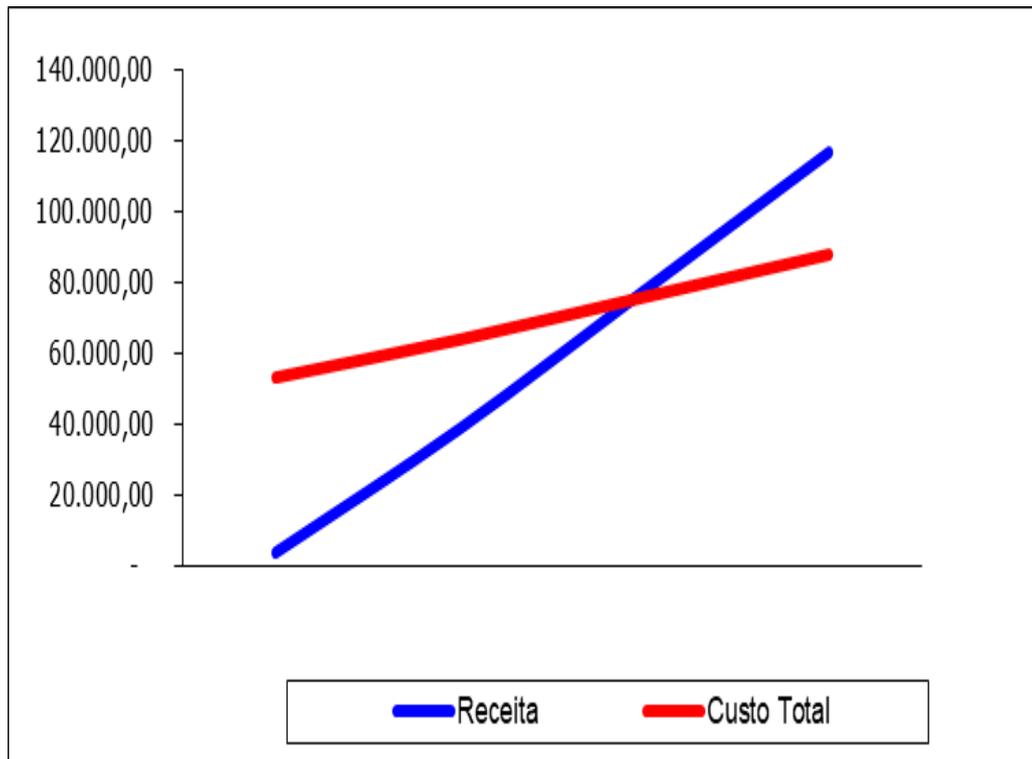
De acordo com levantamento mensal do faturamento estimado da empresa em estudo O Montador, o ponto de equilíbrio deverá ocorrer com o valor de R\$ 75.374,80 e diário de R\$ 3.140,62, conforme aponta a figura 13 e o gráfico 2.

Figura 13 - Ponto De Equilíbrio – O Montador

Ponto de Equilíbrio		
		<b>Operacional</b>
<b>Mensal</b>		75.374,80
<b>Diário</b>		3.140,62
		<b>Financeiro</b>
<b>Mensal</b>		75.374,80
<b>Diário</b>		3.140,62

Fonte: A autora, 2020.

Gráfico 2 - Ponto de Equilíbrio – O Montador



Fonte: A autora, 2020.

O gráfico representa o ponto do equilíbrio para a empresa, ou seja, quanto a empresa precisa faturar para pagar todos seus custos mensalmente.

#### 4.4.8 Lucratividade

De acordo com os resultados analisados mensal e anual a empresa O Montador, terá um índice de lucratividade no primeiro ano de 4,94%, conforme apresentado na figura 14, a seguir.

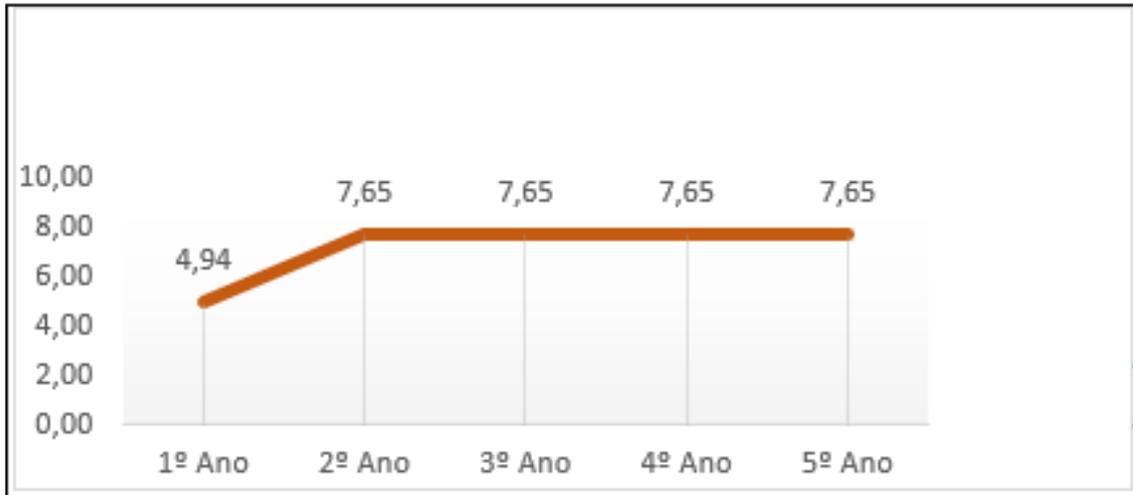
Figura 14 – Primeiro Ano – O Montador

LUCRATIVIDADE	
1º Ano	4,94

Fonte: A autora, 2020.

A lucratividade positiva do primeiro ano demonstra a capacidade da empresa em lucrar, depois de pagas todas as despesas e impostos no período.

Gráfico 3 - Lucratividade Período de 60 meses



**Fonte:** A autora, 2020.

O gráfico 3, demonstra a lucratividade da empresa no período de 60 meses indicando lucratividade de 7,65% nos períodos seguintes ao início do negócio.

#### 4.4.9 Rentabilidade

A empresa O Montador objeto do estudo de viabilidade econômico-financeira através de um plano de negócio, apresentou índice de rentabilidade de 6,27% no primeiro mês, conforme figura 15 a seguir.

Figura 15 - Rentabilidade Primeiro Mês – O Montador

Rentabilidade	
Operacional	6,27%
Resultado Final	6,27%

**Fonte:** A autora, 2020.

Este resultado significa que no primeiro mês já será possível recuperar parte do valor investido através do lucro do negócio.

Através de resultados obtidos do índice de rentabilidade verificou-se que a cada ano será possível recuperar o valor investido por meio dos lucros obtidos no negócio que resultou em 159,82% ao ano.

Figura 16 – Rentabilidade Primeiro Ano – O Montador

Rentabilidade
159,82

Fonte: A autora, 2020

A figura 16, apresenta o índice de rentabilidade do primeiro ano.

#### 4.4.8 Prazo de Retorno do Investimento

De acordo com o resultado projetado para o primeiro ano da empresa O Montador, verificou-se que em seis meses haverá o retorno do investimento inicial.

Figura 17 - Prazo de Retorno do Investimento – O Montador

Prazo de Retorno do Investimento
0,63

Fonte: A autora, 2020.

O prazo de retorno do investimento indica que será possível em seis meses recuperar o valor investido pelos empreendedores do negócio.

#### 4.4.10 Retorno do Investimento (ROI)

O retorno projetado sobre o investimento no período de 60 meses estima-se que será de 121% conforme figura 18, a seguir.

Figura 18 - Retorno sobre o Investimento (ROI) – O Montador

Retorno de Investimento (ROI)
121%

Fonte: A autora, 2020.

Este resultado indica que o retorno de investimento em cinco anos será de 121% do valor inicial investido.

#### 4.4.11 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de retorno de acordo com fluxos projetados no período de 60 meses, demonstram resultados positivos com a indicação de que o investimento é viável, conforme mostra figura 19, a seguir.

Figura 19 - Taxa Interna de Retorno – O Montador

<b>Taxa de Retorno</b>	
TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,30%
<b>TIR - Taxa Interna de Retorno</b>	<b>Inferior a zero</b>
Taxa Interna de Retorno - 60 meses	196%

Fonte: A autora, 2020.

Foi determinada a taxa mínima de atratividade de 11,30%, que considerou os riscos, liquidez (perda de disponibilidade), histórico da taxa Selic<sup>5</sup> dos últimos dois anos e a do período de janeiro a maio de 2020, que ficaram em média de 5,40% ao ano.

#### 4.4.12 Valor Presente Líquido (VPL)

De acordo com a análise do indicador do valor presente líquido, a empresa O Montador, objeto do estudo deste plano de negócios demonstra a valor presente no período de 5 anos o resultado positivo o que indica que o projeto é rentável, valor apresentado na figura 20, a seguir.

Figura 20 - Valor Presente Líquido – Período 5 anos – O Montador

<b>VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)</b>
R\$169.284,21

Fonte: A autora, 2020.

Na análise do valor presente líquido foi considerada a taxa de desconto no valor de 14% ao ano.

<sup>5</sup> Selic é a sigla para Sistema Especial de Liquidação e Custódia, criado em 1979, pelo Banco Central e pela Andima (Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto). Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasiuros>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

## 4.5 CENÁRIOS

### 4.5.1 Matriz F.O.F.A (ANÁLISE SWOT)

Para a Matriz SWOT foram analisados os principais concorrentes de prestadores de serviços de montagem atualmente no setor moveleiro, segue Matriz SWOT apresentada na figura 21.

Figura 21 - Análise SWOT – O Montador

ANÁLISE SWOT		
I N T E R N A	<b>FORÇAS</b> Mão-de-obra treinada e qualificada; Atendimento personalizado com padrões de acordo com a empresa contratante; Plataforma de controle de atendimento;	<b>FRAQUEZAS</b> Quantidade limitada de funcionários; Pouco tempo no mercado; Infra-estrutura para atender quantidade maior de clientes;
	<b>OPORTUNIDADES</b> Aplicativo para expansão no atendimento de novos clientes. Faturamento por meio de comissão e acrescida valor por KM rodado.	<b>AMEAÇAS</b> Empresas com cadastros de profissionais autônomos que disponibilizam serviços com preços mais competitivos (baixos); Lojas que contratam MEI e pagam por meio de comissão e KM rodado; Plataformas e aplicativos; Inflação e aspectos econômicos.
E X T E R N A		

Fonte: A autora, 2020.

A empresa O Montador objeto de estudo deste plano de negócio terá como desafio consolidar-se no mercado buscando como estratégia a qualidade e personalização de seus serviços, onde buscará seguir os processos de atendimento de acordo com cada cliente, para isso foram realizadas entrevistas no setor moveleiro buscando verificar quais são as características esperadas das empresas do ramo para optarem em contratar empresas de prestação de serviços de montagem de móveis.

Em entrevista realizada com um gerente de filial de uma grande rede de varejo do setor moveleiro e outra realizada com um supervisor de montagem de outra grande rede moveleira a qual foi questionada a necessidade da contratação do serviço de montagem por terceirização, constatou-se que nas duas partes entendem a necessidade, pois alegam a viabilidade para a redução dos custos da operação, em uma das empresas já é utilizada este método, porém, utiliza-se da mão-de-obra do prestador sendo MEI onde paga-se por comissão na montagem, o que segundo o

entrevistado, o serviço se torna mais dinâmico e versátil, reduz os custos da operação e motiva o prestador.

De acordo com outro entrevistado já foi feita a terceirização deste serviço pela empresa e não funcionou devido os funcionários da prestadora não serem com o perfil esperado da empresa e por não seguirem o padrão da qualidade de forma correta, o que resultou em voltarem com funcionários contratados pela loja.

No questionamento sobre o que esperaria da empresa que prestasse este serviço foi enfatizado a necessidade de organização, cumprimento de horários, qualidade máxima no atendimento do cliente final, contato com cliente fazendo uma ligação marcando o horário de acordo com a disponibilidade do cliente para a montagem pautada na qualidade, terminando a montagem, fazer a verificação do nível de satisfação do cliente sobre a montagem, prezando a cordialidade e execução do trabalho de forma perfeita, eficaz e eficiente.

No questionamento referente a como a empresa prestadora de serviço deve se portar junto aos clientes de seu tomador, foi mencionado que a empresa que prestar este serviço deve seguir as normas de qualidade do tomador, pois é a imagem da empresa que este prestador levará a casa do cliente na hora da montagem do produto.

No questionamento sobre o fator mais importante que considera na prestação de serviço, prevaleceu pelos dois entrevistados, o atendimento ao cliente e a satisfação do cliente, com serviço executado de forma correta, pois consideram que a montagem é a finalização do processo que é iniciado na recepção do cliente na loja, a escolha do produto, a compra do produto, esta experiência termina somente quando ocorre a montagem do produto, onde o montador vai à casa do cliente e executa a montagem. Desta forma, considera-se a montagem o fechamento do ciclo operacional fator importante no qual é necessário a preservação da qualidade do atendimento padrão estipulado pela loja contratante, políticas de qualidade devem ser cumpridas, cordialidade e respeito ao cliente.

Quanto ao valor, foi identificado que uma das empresas considera o preço viável, já na outra empresa o serviço é realizado por MEI, pois segundo o entrevistado, gerente de filial, já fizeram um estudo de mercado onde identificaram que o pagamento em forma de comissionamento é viável, e reduz custos, onde é gerado ordem de serviço de acordo com o produto a ser montado, se o produto for

de grande porte o pagamento é feito por cálculo de peças, também menciona a questão de pagamento por zoneamento, calculado por quilômetro rodado onde gera o pagamento extra de acordo com a distância percorrida pelo montador até o cliente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através de análises e estudo do tema abordado na presente pesquisa, na qual buscou-se identificar a importância de um estudo de viabilidade econômica financeira por meio da elaboração de um plano de negócios para implantação de uma empresa de prestação de serviços de montagem de móveis na região de Curitiba, foram abordados aspectos mercadológicos, jurídicos, legais, técnicos e financeiros para identificar a viabilidade do negócio.

O Plano de Negócio apresentado para a empresa o Montador, foi realizado com o objetivo proposto, demonstrando as características da empresa que se pretende iniciar, sua estrutura, seus serviços, sua equipe, identificação de seus clientes e concorrentes.

Por meio de entrevista constatou-se o interesse das empresas do ramo moveleiro neste tipo de prestação de serviço, demonstrando ser atrativo se aliado com a qualidade do serviço oferecido.

As entrevistas realizadas, demonstraram que o plano proposto na elaboração do plano de negócio, seguem os fatores e características necessárias para atender os clientes em potencial do setor moveleiro, nesta proposta de plano de negócio foi abordado que a empresa O Montador que se pretende iniciar busca a qualidade do atendimento ao cliente, oferecendo treinamentos para que as normas e políticas de qualidade exigidas pelos clientes sejam aplicadas e cumpridas.

Os resultados apresentados da viabilidade econômico financeira, foram satisfatórios, o índice de lucratividade foi positivo sendo 4,94% do primeiro ano mostrando a capacidade da empresa em lucrar, depois de todas as despesas e impostos pagos no período e o índice de rentabilidade no primeiro mês foi de 6,27% demonstrando a capacidade do negócio em recuperar parte do valor investido através do lucro obtido neste período.

O prazo de retorno do investimento indica que em apenas seis meses da abertura do negócio os empreendedores poderão recuperar o valor inicial investido e

o retorno sobre o investimento (ROI) projetado sobre o período de 60 meses foi de 121% do valor inicial investido.

A taxa interna de retorno no período de 60 meses será de 196%, considerando uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 11,30% excedendo a TMA, que aponta a viabilidade do negócio, ao trazer a valor presente neste período projetado aplicando a taxa de 14% ao ano o resultado foi positivo no valor de R\$ 169.289,21 indicando que o plano de negócio é rentável.

Conclui-se após análises dos resultados da viabilidade econômica e financeira do plano de negócios elaborado para a empresa o Montador, que o empreendimento para os sócios é rentável e lucrativo, com possibilidades de crescimento, expansão e consolidação no mercado do setor moveleiro.

O estudo demonstrou a importância de realizar um plano de negócio para abertura do empreendimento, pois por meio dele foi possível fazer o levantamento geral que levou a conclusão de que é viável a abertura da empresa em estudo O Montador.

## **5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Após a conclusão deste trabalho monográfico onde foram realizadas entrevistas para verificar o que gerentes de filiais e supervisores de montagens de lojas de rede de varejo do setor moveleiro desejam da prestação de serviços de montagem, sugiro que para reforçar o estudo do plano de negócio que foi com base na qualidade de atendimento e de serviço da montagem entregue com excelência ao cliente final, é interessante realizar um questionário para funcionários do setor de montagem de móveis afim verificar o que buscam e quais suas motivações para trabalhar em uma empresa terceirizada de montagem.

Através das entrevistas identificou-se a relevância de analisar a viabilidade econômica e financeira da empresa com base no faturamento recebido em comissões, recebimento extra por quilômetro rodado, e não como diária conforme apresentado. Nesta proposta, seria possível explorar com mais profundidade a redução de custos para o contratante e para a contratada a possibilidade de aumento no faturamento. Outra sugestão seria analisar a viabilidade do negócio considerando mais de um cliente e com mais investimentos ao longo do período dos cinco anos analisados.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Setor de serviços varia -0,4% em dezembro, mas fecha 2019 em 1,0%**. Editoria: Estatísticas Econômicas, fev.2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/26878-setor-de-servicos-varia-0-4-em-dezembro-mas-fecha-2019-em-1-0>. Acesso em: fev. 2020.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Capital social: saiba como aplicá-lo em sua empresa**. Portal Sebrae, 2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-capital-social,1e5820fa9d237510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 fev. 2020.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 16 fev. 2020.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE-PR). **Pequenos negócios geraram 91% dos empregos no Paraná**. Redação. Paraná, fev.2019. Disponível em: <http://www.pr.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PR/pequenos-negocios-geraram-91-dos-empregos-no-parana,d8c2e1c573f20710VgnVCM1000004c00210aRCRD> . Acesso em: 16 fev. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO (ABIMÓVEL). **Abimóvel divulga indicadores do mercado e indústria de móveis do Brasil, RS e PR - outubro/2019**. Curitiba, 2020. Disponível em: [www.abimovel.com](http://www.abimovel.com). Acesso em: 23 fev 2020.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. – São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse Maria et al.. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOLSON, E. **Tchau patrão! Como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio** – São Paulo: Atlas, 2003. Belo Horizonte: Senac/MG 2003.

BORDEAUX-REGO, Ricardo et.al. **Viabilidade econômico-financeira de projetos FGV**. Rio de Janeiro, 2010.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis, **Transformando Ideias em Negócios**. 5. ed. – Rio de Janeiro: Empreende LCT, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus 2001

DORNELAS, José. **Plano de Negócios: seu guia definitivo o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier Editora Ltda, 2011.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, Manuel Portugal, SANTOS João Carvalho, SERRA Fernando A. Ribeiro, et al. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a Nova**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FUTEMA, Fabiana. Veja Economia: Vendas de móveis e eletros melhoram, mas não voltam ao nível pré-crise. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/vendas-de-moveis-e-eletros-melhoram-mas-nao-voltam-ao-nivel-pre-crise/>>. Acesso em: 24 fev. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2. ed. – Curitiba: Ibpex, 2011.

GONÇALVES Pedro João, AGUIAR Letícia, FERREIRA Fabris Carolina. **Pesquisa: Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. Local: São Paulo, SEBRAE:2014. 49 páginas. Relatório Técnico.

HOJI, MasaKazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática, matemática financeira, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCONI Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade, THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Empreendedorismo**: bibliografia universitária Person. São Paulo: Person, Prentice Hall, 2012.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Simples Nacional. Disponível em: <  
[http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documents/Pagina.aspx?id=3\[2006\]/>. Acesso em: 25 fev. 2020.](http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documents/Pagina.aspx?id=3[2006]/)

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. **Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001

OLIVEIRA, Marco A. (Coord). **Terceirização: estruturas e processos em xeques nas empresas**: São Paulo: Nobel, 1994.

PERIN. **Terceirização da Montagem: um processo no meio do caminho em busca do equilíbrio**. Portal do Montador. São Paulo, set. 2015. Disponível em: <https://www.portaldomontadordemoveis.com.br/2015/09/terceirizacao-da-montagem-um-processo-em-busca-de-equilibrio.html>. Acesso em: 16 fev. 2020.

REIS, Evandro Paes dos.; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry, PERES Augusto de Souza, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Cláudio Afrânio Rosa. **Como Elaborar um plano de Negócios**. Brasília, 2013.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. Ver. E Atualizada. São Paulo: Cortez, 2007

TIMMONS J.A. **New Venture Creation**. 4 ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

WILDAUER, Egon Walter, **Plano de Negócio: elementos constitutivos e processo de elaboração**. 5. ed. – Rio de Janeiro: Empreende LCT, 2014.

YIN, Robert K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5 Ed - Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

DATA: 23/06/2020  
NOME: A. F. R. S.  
CARGO: GERENTE DE FILIAL

Meu nome é Cristina Justino da Silva. Gostaria, primeiramente, de agradecer por você concordar em participar deste estudo, que posteriormente poderá contribuir para a conclusão da viabilidade de abertura de um negócio voltado a prestação de serviços de montagem de móveis.

O estudo que estou desenvolvendo busca avaliar a viabilidade de um negócio através da elaboração de um plano de negócios. O objetivo consiste em definir através de análises a viabilidade do negócio e qual a contribuição que as empresas do setor moveleiro teria com a contratação este serviço.

Não irei avaliar o desempenho da organização ou dos profissionais, apenas buscarei construir um modelo de plano de negócios que se adeque a necessidade em atender lojas do setor moveleiro.

Esta entrevista busca estabelecer critérios para a qualidade esperada do serviço que será prestado.

### QUESTÕES

- 1 - Você acha necessário a contratação deste serviço na empresa? Por quê?
- 2 - O que esperaria da empresa que fosse prestar este serviço para sua empresa?
- 3 - Como gostaria que a empresa que prestasse este serviço para sua loja se portasse a vocês e aos seus clientes?
- 4 - Qual é o fator mais importante que considera nesta prestação de serviço?
- 5 – Você acha que a empresa concordaria em pagar o preço de diária de um montador no valor de R\$ 270,00 e acha que este preço é justo para atender à necessidade esperada da empresa?

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

DATA: 21/06/2020

NOME: FÁBIO CÉSAR LIBERTINO

CARGO: SUPERVISOR DE MONTAGEM

Meu nome é Cristina Justino da Silva. Gostaria, primeiramente, de agradecer por você concordar em participar deste estudo, que posteriormente poderá contribuir para a conclusão da viabilidade de abertura de um negócio voltado a prestação de serviços de montagem de móveis.

O estudo que estou desenvolvendo busca avaliar a viabilidade de um negócio através da elaboração de um plano de negócios. O objetivo consiste em definir através de análises a viabilidade do negócio e qual a contribuição que as empresas do setor moveleiro teria com a contratação este serviço.

Não irei avaliar o desempenho da organização ou dos profissionais, apenas buscarei construir um modelo de plano de negócios que se adeque a necessidade em atender lojas do setor moveleiro.

Esta entrevista busca estabelecer critérios para a qualidade esperada do serviço que será prestado.

### QUESTÕES

1 - Você acha necessário a contratação deste serviço na empresa? Por quê?

2 - O que esperaria da empresa que fosse prestar este serviço para sua empresa?

3 - Como gostaria que a empresa que prestasse este serviço para sua loja se portasse a vocês e aos seus clientes?

4 - Qual é o fator mais importante que considera nesta prestação de serviço?

5 – Você acha que a empresa concordaria em pagar o preço de diária de um montador no valor de R\$ 270,00 e acha que este preço é justo para atender à necessidade esperada da empresa?

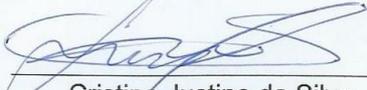


## APÊNDICE 4 – TERMO DE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Cristina Justino da Silva, aluna do curso de Especialização em Gestão de Negócios, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sayuri Unoki de Azevedo da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando o(a) Senhor(a) Gerente/Gestor(a)/Supervisor(a) a participar de um estudo intitulado "ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA POR MEIO DA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MONTAGEM DE MÓVEIS NA REGIÃO DE CURITIBA", sobre a viabilidade de um Plano de Negócios para abertura de uma empresa de prestação de serviço de montagem de móveis na região de Curitiba-PR. A pesquisa é relevante para o setor moveleiro, pois busca demonstrar a necessidade na contratação deste serviço.

- d) O objetivo desta pesquisa é analisar e verificar através de análises a viabilidade da abertura de uma empresa de prestação de serviço de montagem de móveis na região de Curitiba, usando como ferramenta o Plano de Negócios. Caso você participe da pesquisa, será necessário responder questões sobre a sua percepção que irão apontar aspectos que indiquem a necessidade em se contratar um serviço de montagem de móveis e qual a perspectiva na contratação deste serviço para a empresa tomadora;
- e) A entrevista será realizada em aplicativo de reunião on-line, onde será gravada, sendo que a entrevista se dará de forma individual e levará em média 15 minutos;
- f) Os dados serão analisados em conjunto e sua identidade será mantida em sigilo.

  
Cristina Justino da Silva

Eu, Fábio Cesar Libertino li esse termo de consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei voluntariamente em participar. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão.

  
(Assinatura do sujeito de pesquisa)