



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LAERTE KERBES

**PLANO DE NEGÓCIO *BUSINESS-TO-BUSINESS*: EMPRESA VIP TOALHERIA
EM CHAPECÓ – SC.**

**CHAPECÓ
2016**

LAERTE KERBES

**PLANO DE NEGÓCIO *BUSINESS-TO-BUSINESS*: EMPRESA VIP TOALHERIA EM
CHAPECÓ – SC.**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ
2016**

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Kerbes, Laerte

PLANO DE NEGÓCIOS BUSINESS TO BUSINESS: VIP
TOALHERIA EM CHAPECÓ - SC/ Laerte Kerbes. -- 2016.
170 f.:il.

Orientador: Humberto Tonani Tosta.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Empreendedorismo. 2. Plano de negócios. 3.
Serviços. 4. Locação de toalhas. I. Tosta, Humberto
Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

LAERTE KERBES

**PLANO DE NEGÓCIO *BUSINESS-TO-BUSINESS*: EMPRESA VIP TOALHERIA
EM CHAPECÓ – SC.**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

17 / Junho / 2016

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Humberto Tonani Tosta - UFFS



Prof. Me. Sérgio Begnini - UFFS



Prof. Me. Ronei Arno Mocellin - UFFS

Aos meus pais, Cristina e Milton!

À minha irmã, Ineide!

Ao meu irmão, Leonardo!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida e por permitir que eu conclua mais esta etapa da minha vida com sucesso.

Agradecer minha família, a base de tudo. Obrigado por conseguirem lidar e compreender os meus muitos momentos de distância e ausência, desde a época que me foi necessário sair de casa a fim de alcançar meus objetivos de vida. Em especial, ao meu irmão Leonardo, por entender minha ausência durante sua infância. Te amo!

Agradecer à Universidade Federal da Fronteira Sul e todos os seus professores que trabalham para oferecer uma educação superior pública, popular e de qualidade.

Agradecer em especial ao professor Me. Humberto Tonani Tosta, que se dispôs a me orientar, não só neste trabalho, mas como em vários aspectos ao longo do curso. Obrigado pelo tempo dedicado, pelo conhecimento repassado, pelas conversas animadoras e por instigar constantemente o espírito empreendedor em seus alunos a fim de firmá-los como agentes de mudança e transformação social no meio em que estão inseridos.

Agradecer às pessoas que me auxiliaram e me acolheram de alguma forma no início da minha vida acadêmica ainda na UFPel. Levo comigo a aprendizagem e exemplos de pessoas magníficas que se tornaram minha segunda família naquele tempo.

Obrigado aos colegas e amigos de curso, independentemente da turma, por dividirem parte de suas vidas comigo em sala de aula e por enriquecerem as discussões sobre a Administração.

Obrigado aos amigos mais próximos pelas contribuições ao presente estudo em momentos decisivos, pelo tempo empregado e pelas palavras e atitudes de encorajamento.

Por fim, agradeço a todos que de forma direta ou indireta contribuíram na minha formação acadêmica e pessoal ao longo destes cinco anos.

Sintam-se todos abraçados!

“O maior perigo em tempos de turbulência não é a turbulência em si, mas é agir com a lógica do passado”. Peter Drucker

RESUMO

O empreendedorismo vem se destacando gradativamente no cenário econômico no Brasil e no mundo. Neste contexto empreendedor, têm-se os empreendedores por oportunidade e os empreendedores por necessidade, onde os primeiros geralmente buscam planejar de forma mais concisa seu futuro negócio. Diante da necessidade de planejamento e avaliação de um negócio a fim de garantir sua sobrevivência ao longo do tempo e de mantê-lo competitivo no mercado, o plano de negócios surge como uma ferramenta de extrema importância neste processo de empreender. Desta forma, o setor de serviços se destaca pela expressiva participação no PIB nacional e pela perspectiva de expansão do mesmo no país, tornando-se uma oportunidade para futuros investimentos. Tem-se como objetivo geral de pesquisa: Desenvolver um Plano de Negócios de uma empresa de serviços *business-to-business* na cidade de Chapecó/SC. A pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa simultaneamente, configurando-se pelos seus fins como uma pesquisa de caráter descritivo e estudo de caso. Descritiva, pois se descreve detalhadamente a situação específica da empresa e estudo de caso, pois consiste na investigação profunda e exaustiva de um objeto específico de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. A população do estudo foi delimitada geograficamente e abrangeu 242 salões de beleza da cidade de Chapecó/SC, sendo que a amostra estatística deu-se com 151 destes estabelecimentos. A coleta de dados foi realizada entre fevereiro e março de 2016 e constituiu-se de entrevistas com gestores dos salões de beleza e levantamento de dados dos empreendimentos a partir de questionário. Já a análise dos dados foi feita a partir da análise de conteúdo e estatística descritiva. A partir do levantamento dos dados, o estudo demonstra que o cenário para implantação do negócio proposto é promissor, tendo em vista a não existência deste serviço na cidade e levando em consideração que a maioria dos salões de beleza do estudo optaria por contratar o serviço, uma vez que este é visto como uma solução de alguns problemas enfrentados no dia a dia dos empreendimentos. Com relação às projeções e análises da situação financeira do empreendimento, considerando a demanda percebida, demonstram que o investimento no negócio é viável, demonstrando ainda que o negócio oferece ótimos índices de lucratividade e rentabilidade ao investidor. Os indicadores financeiros demonstram que o retorno do investimento, considerando uma TMA de 2% ao mês, se dá em aproximadamente 18 meses. Ademais, a lucratividade líquida da empresa revela que a média mensal de lucro líquido sobre as vendas líquidas é de 19,40% em 2017, 32,86% em 2018 e 33,63% em 2019, sendo que estes indicadores são considerados como ótimos. Por fim, presente plano de negócios além de demonstrar todos os aspectos inerentes ao negócio contribuiu significativamente para que o autor fosse capaz de desenvolver suas capacidades analítica e empreendedora, com visão sistêmica da organização e do meio em que está inserido.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócios. Serviços. Locação de toalhas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de cabeleireiros nos salões	79
Gráfico 2 - Importância de toalhas higienizadas nos serviços do salão	80
Gráfico 3 - Local atual da higienização das toalhas	80
Gráfico 4 - Estrutura atual dos salões para higienização de suas toalhas	81
Gráfico 5 - Percepção de inconveniência no processo atual de higienização	82
Gráfico 6 - Frequência de higienização	83
Gráfico 7 - Salões que possuem informação dos seus custos de lavagem	84
Gráfico 8 - Interesse no serviço de locação de toalhas	85

LISTA DE ILUSTRAÇÕES:

Figura 1 - Vantagens e desvantagens de ser empreendedor.....	29
Figura 2 - Características do comportamento do empreendedor	30
Figura 3 - Estágios do processo de compra organizacional	41
Figura 4 - Demonstração de fluxo de caixa	56
Figura 5 - Identidade visual da empresa	68
Figura 6 - Toalha utilizada no serviço oferecido	69
Figura 7 - Classificação hierárquica da seção "outras atividades de serviços"	72
Figura 8 - Organograma da VIP Toalheria	95
Figura 9 - Vista externa da sala comercial	97
Figura 10 - Planta baixa com equipamentos	98
Figura 11 - Mapa de localização do empreendimento.....	99
Figura 12 - Localização da empresa em relação ao centro da cidade	100
Figura 13 - Processo de prestação do serviço	101
Figura 14 - Máquina lavadora e extratora	104
Figura 15 - Secador rotativo	105
Figura 16 - Separação das toalhas no veículo de transporte	110
Figura 17 - Fluxo de cartões <i>kanban</i> e toalhas	111
Figura 18 - Cruzamento dos dados da análise SWOT	113
Figura 19 - Posicionamento atual da empresa na análise SWOT	114
Figura 20 - Toalhas Buddemeyer	119
Figura 21 - Pacote de toalhas que compõe o serviço da empresa.....	120
Figura 22 - Cabeçalho do site	123
Figura 23 - Corpo e rodapé do site.....	124
Figura 24 - Site versão para smartphones	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais etapas do processo empreendedor	26
Quadro 2 - Características do perfil empreendedor	31
Quadro 3 - Classificação dos empreendedores	33
Quadro 4 - Características do mercado B2C e do mercado B2B	40
Quadro 5 - Comparativo de conteúdos de um plano de negócios.....	44
Quadro 6 - Lavanderias de Chapecó/SC	86
Quadro 7 - Resumo dos fatores da análise ambiental	90
Quadro 8 - Descrição e características do cargo de Administrador	95
Quadro 9 - Descrição e características do cargo de Lavador	95
Quadro 10 - Descrição e características do cargo de Entregador.....	95
Quadro 11 - Equipamentos e veículo necessários para prestação do serviço	102
Quadro 12 - Máquinas necessárias para prestação do serviço.....	102
Quadro 13 - Equipamentos de escritório	103
Quadro 14 - Preços praticados pelos concorrentes	120
Quadro 15 - Estratégias com 5W2H.....	126
Quadro 16 - Projeção de <i>Market Share</i>	129
Quadro 17 - Orçamentos de vendas para 2017, 2018 e 2019	131
Quadro 18 - Custos Indiretos de Prestação do Serviço	133
Quadro 19 - Resumo dos custos de prestação do serviço	134
Quadro 20 - Orçamento de despesas para 2017, 2018 e 2019	136
Quadro 21 - Necessidades de investimentos em máquinas e equipamentos	139
Quadro 22 - Necessidades de investimentos em toalhas	140
Quadro 23 - Demonstrativo dos Resultados dos Exercícios 2017, 2018 e 2019	142
Quadro 24 - Projeção de fluxo de caixa para 2017, 2018 e 2019	146
Quadro 25 - Projeção Balanço Patrimonial para 2017, 2018 e 2019	149
Quadro 26 - Cálculo do payback.....	154
Quadro 27 - Cálculo da TIR.....	156
Quadro 28 - Indicador ROE.....	156
Quadro 29 - Lucratividade Líquida	157
Quadro 30 - Liquidez Imediata	158
Quadro 31 – Indicador ROI	158

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 EMPREENDEDORISMO	20
2.1.1 O processo de empreender	25
2.1.2 O perfil empreendedor	28
2.2 SERVIÇOS	37
2.2.1. Business to Business	39
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS.....	42
2.3.1 Atributos e estrutura de um plano de negócios	43
2.3.1.1 Sumário Executivo Estendido	45
2.3.1.2 A Empresa	45
2.3.1.3 Estrutura organizacional e legal	46
2.3.1.4 Plano Operacional	47
2.3.1.5 Plano de Marketing	47
2.3.1.6 Plano Financeiro	49
2.3.1.6.1 <i>Decisões de Investimento</i>	50
2.3.1.6.2 <i>Viabilidade Econômica</i>	51
2.3.1.6.3 <i>Métodos de avaliação econômica de investimentos</i>	52
2.3.1.6.3.1 Valor Presente Líquido – VPL	52
2.3.1.6.3.2 Taxa Interna de Retorno - TIR.....	53
2.3.1.6.3.3 Payback	54
2.3.1.6.4 <i>Demonstrativos contábeis</i>	54
2.3.1.6.4.1 Balanço Patrimonial – BP.....	55
2.3.1.6.4.2 Demonstração de Resultados do Exercício – DRE	55
2.3.1.6.4.3 Demonstrativo de Fluxo de caixa - DFC.....	55
3 METODOLOGIA	58
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	58

3.2 UNIVERSO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA	61
3.3 COLETA DE DADOS	63
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	64
4 PLANO DE NEGÓCIOS	66
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	66
4.2 A EMPRESA.....	68
4.2.1 Missão	70
4.2.2 Visão	70
4.2.3 Valores.....	70
4.3 ANÁLISE AMBIENTAL.....	70
4.3.1 Análise Ambiental – Macroambiente	70
4.3.1.1 Fatores Demográficos	71
4.3.1.2 Fatores Econômicos	72
4.3.1.3 Fatores Socioculturais.....	74
4.3.1.4 Fatores Naturais	75
4.3.1.5 Fatores Tecnológicos.....	76
4.3.1.6 Fatores Político-legais.....	77
4.3.2 Análise Ambiental – Microambiente	78
4.3.2.1 Consumidores.....	78
4.3.2.2 Intermediários	86
4.3.2.3 Concorrentes	86
4.3.2.4 Fornecedores.....	88
4.3.3 Objetivos da empresa.....	91
4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL.....	91
4.4.1 Descrição legal.....	91
4.4.2 Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff	93
4.4.3 Descrição da estrutura física	96
4.5 PLANO OPERACIONAL	106
4.5.1 Administração.....	106
4.5.2 Comercial	106
4.5.3 Controle de qualidade	107
4.5.4 Terceirização.....	108
4.5.5 Sistema de gestão	109
4.5.6 Parcerias.....	110
4.5.7 Logística	110

4.6.1 Análise SWOT	112
4.6.2 Segmentação e posicionamento	115
4.6.3 Objetivos e Aspectos específicos	117
4.6.4 Estratégias de Marketing	117
4.6.4.1 Produto	118
4.6.4.2 Preço	120
4.6.4.3 Praça	121
4.6.4.4 Promoção	122
4.6.5 Implementação e Controle	127
4.7 PLANO FINANCEIRO	128
4.7.1 Orçamento de Vendas	128
4.7.2 Orçamento do Processo de Prestação de Serviço (“Produção”)	132
4.7.3 Orçamento de Despesas	134
4.7.4 Orçamento de Capital/Investimentos	138
4.7.5 Projeção de Fluxo de Caixa (DFC)	145
4.7.6 Projeção Patrimonial (Balanço Patrimonial)	148
4.7.7 Indicadores de Desempenho	152
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
REFERÊNCIAS	162
APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados e entrevista semi estruturada	167

1 INTRODUÇÃO

A atividade de empreender, mais conhecida como empreendedorismo, é um processo que está diretamente ligado à prosperidade das regiões e países, pelo qual se pode gerar riquezas que são capazes de promover profundas modificações sociais, políticas, culturais e também econômicas (FARAH et al. 2008).

Logo, discutir questões relacionadas com o empreendedorismo se torna algo natural, atual e de extrema relevância. Mais ainda quando se trata de um país como o Brasil, que possui altas taxas de empreendedorismo e ao mesmo tempo um índice que vem na contra mão, alarmando sobre a curta vida de muitas empresas.

Ademais, a busca pela independência financeira vem cada vez mais se tornando uma constante no dia-a-dia dos brasileiros. Neste contexto, muitos vêem no empreendedorismo uma oportunidade de ganhos e até mesmo uma opção de carreira profissional.

Desta forma, para que o empreendedorismo seja algo exequível, um agente é de suma importância, o empreendedor. Este é conhecido como a pessoa que identifica oportunidades no mercado, geralmente local, e introduz algum tipo de inovação neste, executando o papel de um agente de mudanças ou o que as escolas francesa e americana compreendem como um agente “intermediário”, por isso, os termos *entreprendre* e *entrepreuner*, respectivamente (DEGEN, 2009).

O indivíduo empreendedor é para Maximiliano (2011), aquela pessoa que assume as responsabilidades e riscos de abertura de uma nova empresa ou de alguma mudança significativa em uma organização já existente, é a pessoa que “coloca em execução” um projeto inovador em algum sentido e que esta ação traga prosperidade para si e para muitos outros. No entanto, a prática do empreendedorismo não é tão simples quanto possa parecer, é necessário muito mais do que uma boa ideia para que um novo empreendimento ou uma mudança inovadora sejam sustentáveis e acima de tudo, duráveis.

A falta de conhecimento sobre todos os fatores que influenciam num negócio e a consequente ausência de planejamento para abrir o próprio negócio refletem no índice de sobrevivência das empresas. Um relatório de *causa mortis*, das empresas brasileiras que fecharam antes de completar cinco anos de atividades, realizado pelo SEBRAE-SP (2014) demonstra que a falta de planejamento prévio, falta de conhecimento sobre a gestão do negócio e práticas de comportamento do

empreendedor são as causas apontadas como as que mais se repetem no estudo sobre o fechamento/falência destas empresas.

O mesmo relatório apresenta que em relação ao planejamento prévio, boa parte dos empreendedores não levantou informações importantes sobre o mercado. Obteve-se que 46% dos empreendedores não sabiam o número aproximado de clientes que teriam muito menos sabiam sobre seus hábitos de consumo. A pesquisa revela ainda que 39% dos empreendedores não realizou o planejamento de itens básicos necessários ao início da empresa como, por exemplo, o capital de giro necessário e 38% não saberiam dizer quais eram seus concorrentes no mercado no momento da abertura de seu negócio (SEBRAE-SP, 2014).

Estes dados revelam que, conforme menciona Aidar (2007), ter em mente uma ideia de um novo negócio é algo que pode ser considerado simples, tornando-se difícil na medida em que é necessário transformá-la em uma oportunidade de negócios duradoura e rentável. Porém, entre a concepção da ideia e o fato de desenvolvê-la existe um processo de planejamento e desenvolvimento de negócios, mais conhecido como processo de empreender, que quando bem desenvolvido aumenta as chances de sucesso e isto inclui essencialmente o desenvolvimento de um plano de negócios.

São variadas as formas de empreender, desde criar e implementar um novo processo em alguma organização já existente até mesmo criar um novo negócio a partir da concepção de novos produtos ou serviços.

Assim, o empreendedorismo em serviços é uma das formas mais populares de se abrir um negócio, sendo neste setor que se apresenta o maior volume de empreendimentos que nascem a cada ano. Sua popularidade provém principalmente de seu baixo investimento inicial e pela facilidade em adquirir conhecimento e habilidades que o empreendimento requer, no entanto, esta realidade não se aplica à totalidade das organizações que prestam serviços (DEGEN, 2009).

O setor terciário, comércio de bens e prestação de serviços, mostra crescente relevância na economia brasileira ao progredir juntamente com o aumento da renda e ao desenvolvimento econômico e social percebido no Brasil nos últimos anos. Constitui-se ainda, um importante setor na expansão de atividades empresariais no país. Conforme dados do MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e

Comércio Exterior (2016), o Produto Interno Bruto (PIB) sofre influência direta e significativa do setor terciário no país.

Em termos gerais, o crescimento anual dos serviços mostra-se em consonância com a linha do PIB, sendo responsável em alguns momentos por mitigar em parte a queda da economia, como ocorreu em 2009 onde os serviços cresceram 2,1% frente a uma redução de -0,3% do PIB e em 2012 onde os serviços cresceram 1,9% frente 1,0% de crescimento do PIB. Como resultado da crescente participação, o setor de serviços (que inclui o comércio), de 2003 a 2013, passou de 64,7% para 69,4% na participação direta no PIB do país (MDIC, 2016).

Percebida a importância do setor de serviços, é relevante que se traga a discussão para mais próximo. Dados sobre o setor de serviços no estado de Santa Catarina demonstram que o mesmo segue a tendência nacional em termos de participação econômica do setor no PIB e contribui para a geração de empregos.

Conforme dados publicados no “Santa Catarina em Dados” da FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2015), na região oeste de Santa Catarina, a atividade econômica de serviços (excluindo-se o comércio) em 2014¹ possuía 7.431 estabelecimentos cadastrados e regularizados no Ministério do Trabalho e Emprego. Estes estabelecimentos são os maiores empregadores da região oeste com cerca de 63.000 empregados, sendo seguidos de perto pelas indústrias de transformação e comércio com aproximadamente 58.000 e 39.000 empregados respectivamente. Neste contexto, a cidade de Chapecó/SC surge como polo regional do estado, concentrando grande quantidade da população do oeste e das empresas da região. A cidade apresenta-se como referência na região, tanto no desenvolvimento e concentração de tecnologias e na criação de empregos e renda bem como apresenta um ambiente favorável ao empreendedorismo.

A população residente na Cidade de Chapecó/SC em 2014 já ultrapassava os 202.000 habitantes, sendo que a população estimada para 2015 era de aproximadamente 206.000 habitantes. No mesmo ano, a cidade já contava com cerca de 9.000 empresas instaladas (IBGE, 2016a).

O PIB de Chapecó em 2012 era de aproximadamente 5,2 bilhões de reais, e destes, 3,1 bilhões de reais foram gerados por empresas e/ou estabelecimentos de serviços (IBGE, 2016a).

¹ Dados referentes ao ano de 2015 ainda não se encontravam disponíveis em março de 2016.

Diante da realidade apresentada, o mercado para negócios entre empresas, mais conhecido como *business-to-business* (B2B), apresenta-se como uma boa opção para futuros empreendimentos deste tipo na cidade de Chapecó/SC.

Diante do ambiente regional favorável ao empreendedorismo e da importância do planejamento de um novo negócio, justifica-se o desenvolvimento do presente estudo e do plano de negócios para que ocorra uma melhor compreensão e planejamento do empreendimento proposto, reduzindo-se assim o grau de risco envolvido e melhorando a assertividade na tomada de decisões.

Assim, apresenta-se o problema de pesquisa: **Como elaborar um plano de negócios para abertura de uma empresa de serviços *business-to-business* na cidade de Chapecó/SC?**

É necessário destacar que a atividade fim da empresa não foi apresentada no problema de pesquisa com vistas a preservar informações estratégicas para a organização a ser planejada.

1.1 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados os objetivos geral e específicos que nortearam a realização do presente estudo do plano de negócios.

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um Plano de Negócios de uma empresa de serviços *business-to-business* na cidade de Chapecó/SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral do presente trabalho seja alcançado, se faz necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- a) Determinar as características gerais do negócio;
- b) Caracterizar a estrutura organizacional e legal do negócio;
- c) Elaborar um plano operacional;

- d) Realizar uma análise ambiental e definir estratégias de marketing;
- e) Elaborar um plano financeiro e;
- f) Verificar a viabilidade do empreendimento.

1.2 JUSTIFICATIVA

Um projeto científico, como é o caso do presente estudo, deve ser apoiado e avaliado sob três perspectivas: oportunidade, importância e viabilidade de realização, sendo estas dimensões interligadas (ROESCH, 2006).

No que tange a importância, conforme a autora supracitada pode-se recorrer ao objetivo fim do projeto. Neste sentido, é de fundamental importância o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que o mesmo abordará da melhor maneira possível todas as questões inerentes à abertura de uma empresa prestadora de serviços e traz elementos substanciais à sobrevivência da mesma a partir do momento em que ocorre o planejamento de suas atividades. Não menos importante é o resultado do estudo, que deverá apresentar a viabilidade ou não do negócio proposto a fim de servir de base de informação para a tomada de decisão do empreendedor.

Castro (2006) enfatiza que o pesquisador deve ser mais do que familiar ao assunto a ser abordado, deve ser íntimo a fim de adquirir um nível amplo e profundo de compreensão sobre o tema. Desta forma, o presente estudo também surge da oportunidade do autor em trazer elementos com quais tem familiaridade e do interesse particular em se aprofundar no assunto a fim de obter intimidade com o tema e suas particularidades com o intuito de reduzir erros na sua tomada de decisão como empreendedor.

No que se refere à oportunidade do projeto, o curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS apresenta-se como um facilitador para a oportunidade percebida pelo empreendedor uma vez que este poderá conciliar a teoria com a prática empresarial, utilizando-se de conhecimentos e ferramentas adquiridas através das aulas do referido curso. As atividades realizadas durante o curso também poderão ser colocadas em prática durante o presente estudo, desta forma, a oportunidade de aplicar grande parte do conhecimento agregado durante a vida acadêmica se apresenta como uma

concretização de um dos objetivos da instituição que é gerar e contribuir com a transformação social.

Além disso, deve-se considerar a existência da oportunidade no processo de implantação de um novo produto e/ou serviço percebido na cidade. No entanto, perceber uma oportunidade de negócio ainda não explorada não é sinônimo de sucesso e sobrevivência do mesmo, sendo assim, fundamental e necessário um estudo prévio sobre o futuro empreendimento.

Nas questões referentes à viabilidade de execução do estudo, Roesch (2006, p. 101) coloca que é “essencial refletir sobre a viabilidade do trabalho na fase do projeto para evitar desapontamentos futuros”.

Neste sentido, a execução do estudo se demonstra viável uma vez que se dispõe de recursos financeiros e de tempo para sua realização. O acesso a informações necessárias para o estudo também é outro fator que demonstra ser viável uma vez que o empreendedor já possui contato com a área de atuação do negócio proposto.

A falta de planejamento prévio de um empreendimento é vista como sendo um dos fatores que mais gera a mortalidade empresarial. Assim, o presente estudo, em forma de plano de negócio aprofundado sobre o negócio proposto, faz-se necessário para que o empreendedor e os possíveis investidores tenham em mãos informações de extrema importância que os auxiliará na tomada de decisão da forma mais assertiva possível.

1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. Inicialmente apresenta-se a introdução com o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, além da justificativa. O segundo capítulo é estruturado na forma de revisão da literatura na busca da fundamentação teórica acerca de assuntos que abordam o empreendedorismo, serviços e plano de negócios. Já no terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização do presente estudo. O quarto capítulo aborda questões referentes à estruturação do plano de negócio proposto para o futuro empreendimento. Por fim, o capítulo cinco conclui o trabalho sob a perspectiva das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados tópicos sobre a fundamentação teórica relacionada à área de estudo, reunindo discussões de autores que tratam destes temas, tais como empreendedorismo, micro e pequenas empresas, serviços e apresentam propostas de desenvolvimento de planos de negócios.

Objetiva-se construir um alicerce teórico que sustente a elaboração do presente trabalho, auxiliando na consecução dos objetivos propostos.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O fenômeno do empreendedorismo vem quebrando vários paradigmas na gestão de negócios ao longo dos tempos, transformando organizações e suas relações com o mercado, tornando-se um fator significativo no desenvolvimento de um país.

Para Farah et al (2008, p. 01), existe um interesse crescente sobre o empreendedorismo, uma vez que a geração, manutenção e renovação de negócios está diretamente ligada à riqueza das nações, neste sentido, para o autor “a ação empreendedora é o processo dinâmico pelo qual se pode gerar mais riquezas”.

Hisrich; Peters e Shepherd (2009); Farah (2008); Baron e Shane (2014) ressaltam que apesar de todo interesse que a sociedade demonstra sobre o tema ao longo dos tempos, ainda não existe uma definição consensual e universalmente aceita sobre a definição da palavra empreendedorismo. Citam os autores, que a palavra tem origem francesa e significa em tradução literal, “aquele que está entre” ou “intermediário”. Já Dornelas (2014) menciona que a palavra empreendedor (*entrepreneur*) advém da França e representa aquele que assume certo tipo de riscos e começa algo novo.

No sentido de melhor compreender a evolução histórica do que é o empreendedorismo, é necessário acompanhar o desenvolvimento do tema ao longo do tempo até as discussões dos dias atuais.

Alguns dos eventos históricos e de grande repercussão promovidos pelo empreendedorismo para Maximiano (2011, p. 03) são, por exemplo, “as Grandes Navegações, a Revolução Mercantil e a Revolução Industrial”.

Hisrich; Peters e Shepherd (2009); Degen (2009) tratam o empreendedor como sendo inicialmente um “intermediário”, desta forma, exemplificam na figura de Marco Polo, importante mercador que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, a primeira definição que se tem sobre o empreendedorismo.

Como intermediário/empreendedor da época, Marco Polo (1254-1324) assinava contratos com o detentor do capital (hoje, capitalista) para vender suas mercadorias. Desta forma, o comerciante aventureiro assumia o papel principal do negócio, suportando todos os riscos físicos e emocionais enquanto o capitalista corria alguns riscos passivamente. Quando o empreendedor era bem-sucedido nas vendas e completava a viagem, os lucros eram divididos com o detentor do dinheiro, anteriormente emprestado (DORNELAS, 2014).

O autor ainda contextualiza que na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para caracterizar a pessoa responsável por gerenciar obras e projetos de produção que não ofereciam riscos diretamente ligados ao indivíduo “empreendedor”.

A ligação do risco com o empreendedorismo voltou a ser uma realidade cada vez mais concreta no século XVII, época em que o empreendedor era a pessoa que firmava contratos com o governo a fim de fornecer certos produtos ou prestar algum serviço a este. Como os preços eram pré-fixados, “todos os lucros ou perdas resultantes eram do empreendedor (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2009, p. 28)”.

O século XVIII foi o marco da diferenciação entre o papel do capitalista e do empreendedor. O empreendedor começa a ser entendido separadamente do fornecedor de capital (o atual investidor de risco) que é um administrador profissional de dinheiro e faz investimentos para obter uma taxa de retorno sobre o dinheiro investido (DORNELAS, 2014).

Já no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores eram constantemente confundidos com os gerentes ou administradores de empresas que eram vistos, segundo Hisrich; Peters e Shepherd (2009) a partir de uma perspectiva meramente econômica. Resumidamente, o empreendedor era visto como a pessoa que organizava e operava a empresa para obtenção de lucro.

Dornelas (2014, p. 20) alerta que esta confusão entre empreendedor e gerentes administradores se dá até nos dias atuais. Segundo o autor, todo

empreendedor deve ser necessariamente “um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor”.

Degen (2009) alerta que o termo empreendedorismo não pode ser compreendido na sua totalidade sem se observar as contribuições do economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950), influente cientista político do século XX.

No início daquele século foi estabelecida a ideia do empreendedor como um agente da inovação. Para Schumpeter (1942 apud Sarkar 2008, p.20) sob esta nova perspectiva, a

[...] função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção ou, geralmente, uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada para a produção de um novo bem ou para produção de um bem antigo em uma nova forma, por meio da abertura de uma nova fonte de oferta de material empreendedor ou um novo tipo de produtos, ao reorganizar uma indústria.

Conforme ressalta Degen (2009), para Schumpeter, são os agentes do empreendedorismo, os empreendedores, que provocam a inovação e o progresso tecnológico de um país, contribuindo substancialmente para seu desenvolvimento. O cientista político chamou de “destruição criativa” o processo de empreendedorismo, onde a tradicional forma de fazer as coisas é destruída continuamente de dentro para fora nas organizações e substituída por novas formas e novos jeitos.

Neste sentido, Filion (1999) destaca que é necessário observar a existência de duas “correntes” quando se trata de empreendedorismo, o que muitas vezes pode gerar um mal entendido. A primeira corrente, dos comportamentalistas, defende que o empreendedorismo deve ser observado sob os aspectos das atitudes e competências do empreendedor, como a criatividade, intuição e disposição para correr certo tipo de riscos. Já os economistas, associam o empreendedorismo com inovação, geração de tecnologia e desenvolvimento econômico puramente.

A corrente dos comportamentalistas tentava identificar e compreender o fenômeno do empreendedorismo à luz de abordagens mais qualitativas e subjetivas sobre o assunto, dando maior importância para o indivíduo. Para Machado e Silva (2011, p. 04) esta teoria “se trata de algo extremamente ligado a características da personalidade humana”.

Desta forma, a relação do empreendedor com o desenvolvimento de novas tecnologias e com o desenvolvimento do sistema econômico pode ser percebida. Segundo Filion (1999, p.7), foi “Schumpeter (1928) quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação [...] como motor do sistema econômico”.

Neste contexto, é possível entender que o empreendedorismo de que se trata hoje pode ser tanto o processo de inovação organizacional, na reorganização ou criação de métodos de trabalho dentro de organizações já existentes, bem como o tecnológico no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços e negócios (HISRICH; PETERS E SHEPHERD, 2009; SARKAR, 2008, DORNELAS, 2014).

Mais recentemente, os conceitos e definições do empreendedorismo estão fortemente ligados ao processo de inovação promovido por um agente, o empreendedor.

Carton, Hofer e Meeks (1998 apud Sakar, 2008, p. 24) definem o empreendedor como um indivíduo que constata certa oportunidade, reúne os recursos necessários, cria algo e é responsável pelo desempenho da organização. Portanto, para estes, o empreendedorismo é o meio pelo qual novas organizações surgem, criando empregos, valor e bem estar.

Uma visão mais ampla sobre o empreendedorismo é apresentada pelo *Entrepreneurship Center* da Universidade de Miami. Para o centro, o empreendedorismo é um processo que reúne a identificação, desenvolvimento e a captação de uma ideia para a vida do empreendedor e dos interessados. Pode se tratar de uma ideia inovadora, uma oportunidade ou até mesmo de uma forma melhor de fazer algo. Neste sentido, o resultado deste processo é a criação ou reestruturação de uma empresa num cenário de risco e de incertezas (SARKAR, 2008).

Uma abordagem mais recente sobre o que é ou do que trata o empreendedorismo é apresentada por Baron e Shane (2014). Os autores defendem que o empreendedorismo surge como uma área de negócios que busca entender como surgem e são executadas as oportunidades de criar algo novo (produtos, serviços, processos). Sugerem assim, que o empreendedorismo é executado por indivíduos específicos e envolve algumas ações-chave: *identificação de uma oportunidade* que seja potencialmente valiosa no sentido de ser passível de

exploração em termos práticos como um negócio e a identificação das atividades, ou os meios, envolvidas (os) nessa *exploração e no desenvolvimento real* da oportunidade percebida (grifo nosso).

Os autores deixam claro que o empreendedorismo “envolve reconhecer a oportunidade para criar algo novo – e isso não precisa ser um novo produto ou serviço (BARON e SHANE, 2014, p.7)”.

De acordo com a metodologia utilizada pelo GEM² (2014, p. 21), empreendedorismo refere-se a:

[...] qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente, por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou um negócio estabelecido.

Corroboram Filion e Dolabela (2000, p.22) quando destacam que o que “diferencia o empreendedor dos outros agentes da organização é a capacidade de definir visões, projetos que compreendem elementos de inovação e se afastam do que já existe”.

Desta forma, o empreendedor é visto como o aquele que tem visão do negócio, não medindo esforços para realizar o empreendimento. A sua realização está em ver sua ideia concretizada em seu negócio. E é este processo de criação e execução de uma oportunidade percebida por parte de um indivíduo que chamamos de empreendedorismo (DEGEN, 2009).

Para Hisrich, Peters, Shepherd (2009, p.30) empreendedorismo é o processo de criar “algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”.

Por fim, para Dornelas (2014) estamos vivenciando a era do empreendedorismo, pois a atual ênfase percebida sobre este processo surge como uma consequência das mudanças tecnológicas que a humanidade vem vivenciando, não sendo apenas um modismo passageiro. O aumento do grau de competição

² Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Iniciativa conjunta da Babson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra, com o objetivo de acompanhar e medir a atividade empreendedora nos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico.

entre os mercados também força os empreendedores a adotarem novos paradigmas.

Dado que o empreendedorismo deve ser entendido como um conjunto de ações inter-relacionadas, tratar-se-á a seguir sobre o processo de empreender.

2.1.1 O processo de empreender

A visão atual do empreendedorismo é de que o mesmo não é um evento único, mas sim um processo.

O processo de empreender para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 31) é “o processo de buscar um novo empreendimento, seja introduzir novos produtos em mercados existentes, de produtos existentes em novos mercados, e/ou a criação de uma nova organização”.

Neste contexto, Baron e Shane (2014, p.12) afirmam que há “um crescente consenso na área quanto à utilidade e correção de se enxergar o empreendedorismo como um processo que se desenvolve ao longo do tempo e se move por meio de fases distintas, mas intimamente relacionadas”.

Sarkar (2008) aponta que não existe uma “fórmula mágica” para se alcançar o sucesso, no entanto, existe um processo empreendedor cujas etapas podem ser designadas de maneiras diferentes pelos vários empreendedores, mas que são comuns ao lançamento de novas empresas.

O processo empreendedor “envolve todas as funções, atividades e ações associadas com as oportunidades detectadas e com a criação de organizações para aproveitar essas oportunidades (SARKAR, 2008, p. 210)”.

Dornelas (2014); Hisrich, Peters e Shepherd (2009) apontam como sendo quatro as principais etapas na formação e manutenção de um novo empreendimento:

- a) Identificar e avaliar a oportunidade que se apresenta,
- b) Desenvolver um plano de negócios,
- c) Determinar e captar os recursos necessários e,
- d) Administrar/gerenciar a empresa criada.

Cabe aqui ressaltar que as etapas não são necessariamente lineares, pelo contrário, possuem alguns elementos que estão ativos simultaneamente, sendo fundamentais em mais de uma “fase” da empresa.

Neste sentido, são apresentadas as etapas que compõe o processo empreendedor na visão dos autores:

Quadro 1 - Principais etapas do processo empreendedor

Baron e Shane (2014)	Dornelas (2014)	Hisrich; Peters; Shepherd (2009)	Degen (2009)	Sarkar (2008)
Reconhecimento de uma oportunidade	Identificar e avaliar a oportunidade	Identificação e avaliação da oportunidade	Escolher	Espírito
Decisão de ir em frente e reunir os recursos iniciais	Desenvolver o plano de negócios	Desenvolvimento de um plano de negócios	Criar	Recursos
Lançar um novo empreendimento	Determinar e captar recursos	Recursos necessários	Planejar	Oportunidades
Construir o sucesso	Gerenciar a empresa criada	Administração da empresa	Desenvolver	Plano
Colher as recompensas			Colher	Execução

Fonte: Adaptado de: Baron e Shane (2014); Dornelas (2014); Hisrich; Peters; Shepherd (2009); Degen (2009); Sarkar (2008).

Degen (2009) apresenta sua primeira etapa como “escolher”. Dentro desta etapa, apresentam-se a busca pela oportunidade e a coleta de informações sobre o negócio e o mercado. Na etapa da criação, está inserido o desenvolvimento do conceito do negócio, avaliação dos riscos e retornos. Na etapa de planejar é abordado o plano de negócios. A etapa de desenvolver aborda a questão de reunir recursos para o empreendimento e fazer a gestão do negócio. Por fim, a etapa de colher faz menção às recompensas obtidas com o empreendimento.

No tocante ao reconhecimento de uma oportunidade, Baron e Shane (2014) defendem que as ideias não surgem do nada, elas são na verdade uma nova combinação (uma visão diferente sobre como combinar) de elementos que já existem no entorno do empreendedor, como fatores econômicos, tecnológicos e sociais.

No mesmo sentido, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) ressaltam que a maioria das boas oportunidades de negócio não aparecem repentinamente, mas sim, são resultantes da atenção do indivíduo empreendedor às possibilidades existentes no seu entorno. Ou ainda em alguns casos as oportunidades podem surgir através de mecanismos que as identifiquem, como por exemplo, um

monitoramento dos hábitos de consumo de um grupo ou as suas necessidades que ainda não foram plenamente atendidas em relação a algum produto/serviço.

Uma oportunidade para um novo empreendimento também pode ser percebida pelo empreendedor quando este estiver em contato próximo com o usuário final.

Quem tem mais chances de agarrar uma oportunidade não necessariamente é quem chegar primeiro, pois o que conta “não é ser o primeiro a pensar e ter uma ideia revolucionária, mas, sim, o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber como atendê-la, antes que os outros o façam (DORNELAS, 2014, p.47)”.

E uma ideia isolada não é sinônimo de oportunidade, pois esta ideia também não terá valor se não for transformada em algum negócio cuja implantação seja viável e com vistas a atender um público-alvo que esteja sendo mal atendido por algum produto/serviço. (SARKAR, 2008).

Pode se tratar como uma boa oportunidade aquela que é reconhecida pelo empreendedor que compreende o mercado em que vai atuar, tem visão do negócio proposto e sabe minimamente quais as suas dificuldades e concorrência que vai enfrentar (DORNELAS, 2014).

Por fim, a oportunidade percebida e a ser avaliada deve estar adequada às habilidades, conhecimentos e objetivos pessoais do empreendedor, pois o mesmo deve acreditar na oportunidade a ponto de fazer sacrifícios necessários para desenvolvê-la e administrar a organização resultante (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009).

No que tange aos recursos necessários para o empreendimento, devem ser considerados todos os tipos, desde financeiros até humanos, avaliando sua qualidade e seu custo para o negócio (SARKAR, 2008).

Baron e Shane (2014) ressaltam que os recursos necessários podem ser divididos entre recursos de informações básicas do negócio, recursos financeiros e humanos. Estes recursos geralmente estão intimamente ligados ao desenvolvimento de um plano de negócios, onde serão tratados com mais profundidade.

Uma vez percebida a oportunidade e feito um levantamento dos recursos necessários, é importante que o negócio seja documentado. A ferramenta que se utiliza para este fim é o plano de negócios. É através dele que toda organização será projetada e os planos serão descritos a fim de auxiliar na tomada de decisão.

Após a elaboração do plano de negócios, que contribui para a tomada de decisão na implementação, colocam-se os planos e projetos em prática e os resultados passam a ser controlados a fim de buscar a melhoria contínua.

A execução e administração da empresa resultante de todo processo empreendedor estão intimamente ligados ao estilo de gestão do empreendedor. As decisões do gestor é que vão orientar as ações da empresa e contribuir para o seu crescimento. Desta forma faz-se necessário um sistema de controle total na empresa, para que as decisões sejam as mais assertivas possíveis (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

É perceptível, desta forma, que o perfil do empreendedor envolvido na concepção de um negócio é que vai moldar a organização e seu funcionamento. Neste contexto, é necessário entender um pouco mais sobre o perfil dos empreendedores, o que ocorre em seguida.

2.1.2 O perfil empreendedor

No que tange ao perfil do empreendedor, serão tratados nesta seção os principais traços comportamentais do indivíduo com base em bibliografias que abordam o tema.

Sobre o empreendedor, Drucker (2012) entende-o como um indivíduo que está sempre buscando a mudança, reagindo a ela e explorando-a como uma oportunidade para um novo negócio, produto ou serviço.

Para Schumpeter (1959 *apud* Farah et al, 2008), o empreendedor deve ser visto como alguém diretamente ligado ao desenvolvimento econômico e à inovação, além de ser o agente que busca o aproveitamento de oportunidades em negócios.

Segundo Hisrich; Peters; Shepherd (2009, p.29) quase todas as definições de empreendedorismo trazem consigo um consenso sobre um comportamento do indivíduo empreendedor que abrange: “tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou o fracasso”.

Neste sentido, defendem os autores que a riqueza é criada por pessoas (indivíduos empreendedores) que estão dispostas a assumir os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e comprometimento. Estas pessoas são responsáveis

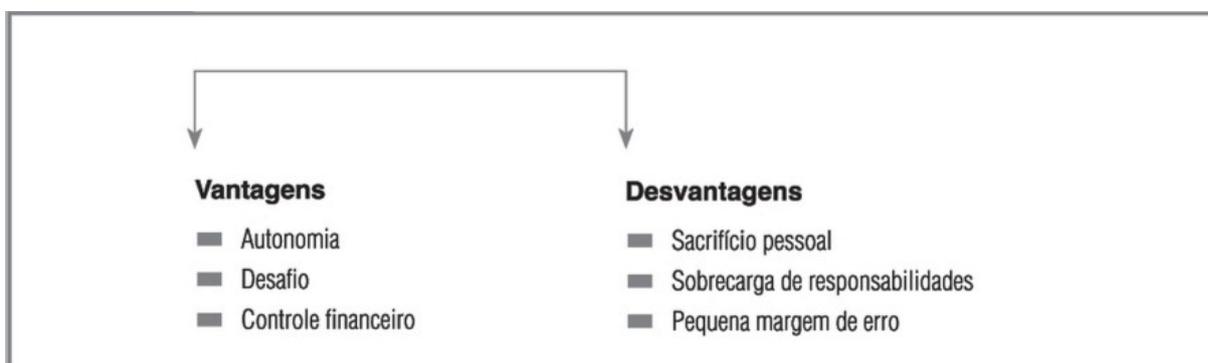
pela ação empreendedora que se refere geralmente ao comportamento e uma decisão sob incerteza a respeito de possíveis oportunidades capazes de gerar lucro.

Degen (2009) trata a vontade dos indivíduos em vencer as dificuldades para desenvolver seu empreendimento, pagando muitas vezes o preço do sacrifício pessoal para obter sucesso. Sendo esta uma resultante direta da necessidade de realização pessoal, comum a todos os empreendedores.

O autor apresenta ainda outra característica como sendo comum aos empreendedores, o inconformismo em relação às situações dos produtos/serviços postos.

No perfil do empreendedor, podem ser percebidas algumas vantagens e desvantagens, conforme segue:

Figura 1 - Vantagens e desvantagens de ser empreendedor



Fonte: Maximiano (2011)

Neste sentido, é perceptível que o indivíduo empreendedor sempre lidará com alguns *trade-offs*, cabendo a ele definir a importância e o peso de cada vantagem e desvantagem a fim de decidir de forma assertiva para sua realização pessoal.

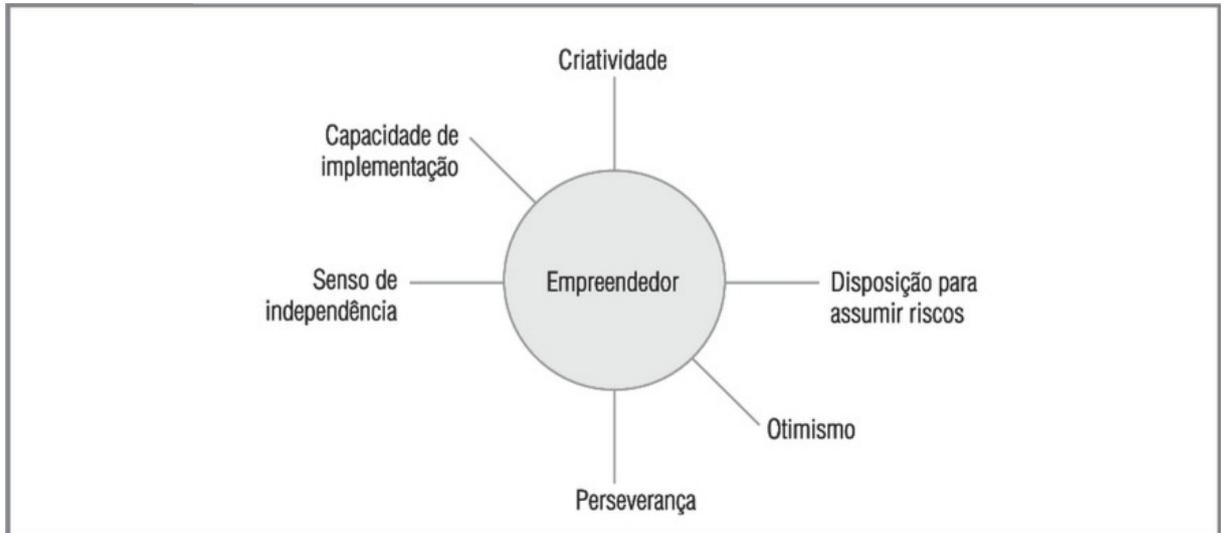
Sobre o espírito empreendedor, Drucker (2012, p.34) afirma que qualquer pessoa que tenha à sua frente “uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. O empreendimento é um comportamento e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição³”.

Já Maximiano (2011) defende que existem algumas características, na forma de traços de personalidade, que são intrínsecas ao indivíduo empreendedor e não podem ser facilmente “ensinadas” ao sujeito. Para o autor, estes traços manifestam-se em diferentes pessoas sob diferentes graus de intensidade.

³ Os termos empreendedorialmente e empreendimento constam na tradução do livro citado.

A seguir, estão representados alguns traços do comportamento que integram as competências que todo empreendedor deve desenvolver.

Figura 2 - Características do comportamento do empreendedor



Fonte: Maximiano (2011, p.4)

A criatividade e a capacidade de implementação, segundo Maximiano (2011), estão intimamente ligadas uma vez que resumem a capacidade do empreendedor como indivíduo de visualizar ou imaginar algo e fazer com que se tornem uma realidade através de sua implementação.

No entanto, o autor alerta que outras pessoas, ao contrário do exposto, podem ser apenas criativas ou apenas implementadoras, sem a habilidade de combinar estas duas características de comportamento.

Maximiano (2011, p.4) discorre sobre os riscos a que o empreendedor está disposto a correr na abertura de um novo negócio. Segundo o autor, iniciar um “negócio significa ter certeza sobre as despesas: o investimento inicial nas instalações, aluguéis, salários [...]. Nenhuma certeza existe, no entanto, em relação às receitas”.

Características que auxiliem no enfrentamento destes riscos podem ser estar atreladas, por exemplo, à motivação, perseverança e ao otimismo.

No tocante à motivação, entende-se que esta é responsável por estimular a implementação de ideias advindas das oportunidades percebidas. No mesmo contexto, a perseverança e o otimismo são considerados fundamentais para a sobrevivência do empreendimento, onde se apresentam como “combustível” para a continuidade frente dificuldades e riscos do dia a dia. Destaca-se ainda que o indivíduo deve trabalhar características que o auxiliem a ser visionário, saber tomar

decisões, saber explorar ao máximo as oportunidades, ser independente e ser um líder formador de equipes, ter boas relações (*networking*), saber planejar e assumir os riscos calculados do negócio (BERNARDI, 2012; DORNELAS, 2014; MAXIMIANO, 2011)

Maximiano (2011) destaca que o senso de independência é um dos traços de personalidade que mais contribuem para o espírito empreendedor. Desta forma, o empreendedor é um indivíduo que prefere depender de sua própria capacidade de enfrentar incertezas do que trabalhar para terceiros.

Para melhor visualização serão apresentadas as principais características do perfil empreendedor na visão de alguns autores.

Quadro 2 - Características do perfil empreendedor

Filion (1999)	Farah et al (2008)	Degen (2009)	Hisrich; Peters; Shepherd (2009)	Bernardi (2012)	Maximiano (2011)	Dornelas (2014)
Capacidade de tolerar ambiguidade e incerteza	Aproveitar oportunidades, tendo iniciativa e força de vontade	Inconformismo com produtos/serviços	Iniciativa	Autoconfiança	Criatividade	Capacidade de identificar e explorar oportunidades
Correr riscos moderados	Autoconfiança e independência pessoal	Assumir riscos	Aceitar riscos ou fracasso	Criatividade	Capacidade de implementação	Criatividade
Liderança	Busca de informações e conhecimento do ramo empresarial	Criatividade e inovação	Busca pela satisfação pessoal	Dinamismo e otimismo	Disposição para assumir riscos	Iniciativa
Ser imaginativo	Capacidade de assumir riscos calculados	Dedicação	Criatividade	Independência	Otimismo	Otimismo
Tenacidade	Liderança, comprometimento pessoal e otimismo	Necessidade de auto realização	Despender tempo e esforços para o negócio	Liderança carismática	Perseverança	Paixão pelo que faz
Trabalhar incansavelmente	Persistência e espírito empreendedor		Independência financeira	Propensão ao risco	Senso de independência	Persistência
Voltar-se para os resultados	Planejamento e senso de organização		Senso de organização	Senso de oportunidade		

Fonte: Adaptado de: Filion (1999); Farah et al (2008); Degen (2009); Hisrich; Peters; Shepherd (2009); Bernardi (2012); Maximiano (2011); Dornelas (2014).

Cabe ressaltar que é praticamente impossível que um empreendedor consiga agregar todas as características apresentadas, no entanto, quanto mais contato e pretensão de desenvolvimento destas, mais propenso ao sucesso estará seu empreendimento.

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil, o termo empreendedorismo é de certa forma popular devido ao fato de que existe uma constante preocupação com a criação de empresas que tenham uma vida sustentável e longa e com a necessidade da diminuição das taxas de mortalidade, que se mostram elevadas, destas organizações. A popularidade, crescente desde 1990 e intensificada nos anos 2000, se dá ainda pelo fato do empreendedorismo receber atenção especial por parte do governo e de entidades especializadas na área (DORNELAS, 2014).

Algumas ações históricas ocorridas no país demonstram a relevância do empreendedorismo para a economia do Brasil, principalmente na última década. Dornelas (2014) traz alguns exemplos:

- Programa Softex e Geração de Novas Empresas de software, Informação e Serviços (Genesis). Criado na década de 1990 com o intuito de apoiar atividades empreendedoras em software;
- Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação dos empreendedores e ao financiamento de seus projetos. Vigorou de 1999 a 2002;
- Ações do SEBRAE, como o programa Empretec. O Empretec é considerado uma das mais destacadas ferramentas de capacitação empresarial disponíveis no Brasil e que funciona até os dias atuais no intuito de capacitar pequenos empresários já estabelecidos e futuros empreendedores no intuito promover a criação de pequenas e médias empresas (PME) sustentáveis. O Empretec trabalha para apoiar os empreendedores para construir PME cada vez mais inovadoras e competitivas;
- Aumento significativo de incubadoras de empresas. Resultado direto do ensino de empreendedorismo nas universidades que ocorre de forma crescente no país;
- Crescente ênfase do Governo Federal no apoio a micro e pequena empresa, através de legislação específica e programas de apoio financeiro, por exemplo.

Uma das instituições que medem o empreendedorismo no Brasil é o consórcio internacional denominado *Global Entrepreneurship Monitor*⁴ – GEM que atua no país com parcerias firmadas com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, com a Fundação Getúlio Vargas com seu Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios - FGVcenn e o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP além de contar com a colaboração da Universidade Federal do Paraná – UFPR e o Instituto de Tecnologia do Paraná – Tecpar.

Para Dornelas (2014, p.14) o SEBRAE “é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio”, o que nos retrata a importância da instituição como fomentadora do empreendedorismo no país.

No tocante aos empreendedores, o GEM (2013) os classifica como empreendedores proprietários iniciais (nascentes e novos) e estabelecidos:

Quadro 3 - Classificação dos empreendedores

INICIAIS		ESTABELECIDOS
Nascentes	Novos	
Negócio ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer remuneração aos proprietários por mais de três meses.	Negócio já pagou salários, pró-labore ou qualquer remuneração aos proprietários por mais de três meses e menos de 42 meses (3,5 anos).	Negócio que pagou salários, pró-labore ou qualquer remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos).

Fonte: Adaptado de GEM (2013)

Em se tratando de empreendedores proprietários em estágio inicial (nascentes e novos), em 2015 o Brasil possuía uma taxa de 21% (contra 17,2% em 2014) de atividade empreendedora em estágio inicial (TEA), ou seja, a cada 100 brasileiros, 21 estavam ligados à uma atividade empreendedora há menos de 42 meses. Esta taxa está acima da TEA dos Estados Unidos que foi de 13,8%, contribuindo com a percepção de que nos países de economias mais desenvolvidas é menor a necessidade de se iniciar negócios (GEM, 2015).

Conforme relatórios do GEM (2015) na última década, a taxa de empreendedores iniciais no país tem estado acima dos 10% e crescendo. O mesmo

⁴ Responsável por pesquisas sobre empreendedorismo com 73 países, representando 72,40% da população e 90% do PIB mundial.

ocorre com a taxa dos empreendedores estabelecidos (TEE) que em 2015 chegou a 18,9% (contra 17,5% de 2014), ou seja, a cada 100 brasileiros, 19 possuíam vínculo com um empreendimento há mais de 42 meses.

O desenvolvimento do empreendedorismo no país é notável. Nos últimos 14 anos desde que o Brasil participa das pesquisas do GEM, um aumento da taxa total de empreendedores tem sido verificado, passou de 20,9% no primeiro ano para 39,3% em 2015.

O “que se observou ao longo dos anos foi a consolidação do empreendedorismo como alternativa ao emprego formal, bem como sua crescente importância para a manutenção do nível de atividade econômica no Brasil” (GEM, 2014, p.32).

Importante destacar que na proporção dos empreendedores motivados por oportunidades em relação ao total de empreendedores iniciais, houve uma queda de 70% em 2014 para 56,5% em 2016 (GEM, 2015).

Observando separadamente a motivação dos empreendedores iniciais, observou-se um aumento na proporção de empreendedores por necessidade. Houve um crescimento atípico de dois pontos percentuais entre 2014 e 2015 (a taxa de empreendedores nascentes vinha decrescendo desde 2010 (1,4%) até 2014 (0,5%).

Estes números são reflexo do atual (início de 2015 até o momento) cenário de crise política e econômica em que o país se encontra, onde o surgimento de empreendimentos por necessidade tende a crescer, haja vista, por exemplo, as demissões que ocorrem e levam o indivíduo desempregado a empreender (geralmente sem planejamento e na informalidade) por necessidades financeiras.

Alguns fatores contribuem para que o empreendedorismo se desenvolva no país, entre eles podem ser citados: incentivos governamentais na forma de legislação de trato diferenciado na tributação das Micro e Pequenas Empresas, fortalecimento do mercado consumidor, crescimento do PIB e da atividade econômica do país, crescente nível de escolaridade dos empreendedores e a criação de instituições que fomentam o empreendedorismo.

A pesquisa “Empreendedores Brasileiros: perfis e percepções”, realizada pelo Instituto Empreender Endeavor⁵, revela que 3 em cada 4 brasileiros preferem

⁵ O Instituto Empreender Endeavor é uma organização internacional que atua na identificação, promoção, incentivo e educação empreendedora em países em desenvolvimento. Presente em mais

empreender em algum negócio próprio do que ser empregado ou funcionário de terceiros, no entanto, somente 19% acha muito provável abrir um negócio nos próximos cinco anos. O fator que reduz as expectativas de novos empreendimentos é atrelado principalmente à falta de recursos financeiros (tendo em vista que 88% dos empreendedores brasileiros iniciam o negócio com recursos próprios pessoais ou da família) para abrir um negócio e o risco envolvido (ENDEAVOR, 2013; SEBRAE-SP, 2014).

O estudo ainda revela que os empreendedores que completaram o ensino superior são a maioria na abertura de negócios por oportunidade, apresentando maiores rendas e acesso a bens de consumo, bem como maiores taxas de empregos gerados pelo negócio. No entanto, somente 46% destes empreendedores procura preparação ou treinamento junto a entidades como o SEBRAE.

Fato explicado pela visão das pessoas que não procuram uma preparação ou treinamento, pois entendem o empreendedorismo como sendo algo intrínseco ao indivíduo e que o mesmo já nasce como empreendedor, não necessitando de aprimoramentos ou não sendo passível de ser obtido através da educação formal.

As maiores dificuldades para manter o negócio estão relacionadas com a falta de conhecimento em gestão de pessoas, fluxo de caixa, planejamento e administração do negócio. Estes fatores contribuem para que ainda se observe uma alta taxa de mortalidade das empresas no país (ENDEAVOR, 2013; SEBRAE-SP, 2014).

Diante da realidade apresentada, o planejamento prévio do negócio e a estruturação de um plano de negócios são apontados como fatores que contribuem significativamente para a sobrevivência do empreendimento.

Dados de 2014 retratam o ambiente empreendedor da região sul do país. Ressalta-se aqui que ainda não estão disponíveis dados sobre o empreendedorismo no ano de 2015 por região do país, somente foi lançado o relatório geral para 2015.

No tocante à motivação dos empreendedores do sul no ano de 2014, 82,2% dos empreendedores abriram seu negócio por oportunidade. O estudo retrata que houve no sul, a “maior taxa observada dentre as regiões brasileiras e expressivamente superior à do Brasil (70,6%)” (GEM, 2014, p.4).

No entanto, o estado de Santa Catarina nos últimos anos, vem se mostrando um ambiente altamente favorável ao empreendedorismo. Ações fomentadoras do empreendedorismo vêm contribuindo para que o estado consiga diminuir ou anular os limitadores apresentados acima.

O Banco do Empreendedor, por exemplo, instituição resultante da parceria entre o Governo de Santa Catarina, SEBRAE/SC, BADESC⁶ e FAMPESC⁷, surgiu em 1999 com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social através da concessão de crédito visando a criação de empreendimentos de micro e pequeno porte no estado. Tornando-se assim, uma importante ferramenta de apoio ao empreendedor.

O estado conta ainda com uma secretaria especial para tratar sobre o empreendedorismo e a inovação. A Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS) surge em 2007 com o intuito de fomentar o empreendedorismo sustentável no estado através de programas de incentivo à cultura, educação e formação empreendedora, além de programas que financiem ideias ligadas ao empreendedorismo e à inovação.

Ademais, o estado possui várias universidades e instituições ou organizações não governamentais que desenvolvem projetos de incentivo à formação e implementação do empreendedorismo⁸.

O resultado deste ambiente favorável que se tenta criar no estado pode ser observado na pesquisa do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) realizada em todo país sobre a situação do empreendedorismo entre os anos de 2011 e 2012.

A pesquisa revela que Santa Catarina vem galgando posições no ranking nacional do empreendedorismo. O estado ocupava o oitavo lugar no ranking nacional em 2011 e pulou para o sétimo lugar em 2012 quando se trata do total de empreendimentos formais criados no ano (IBPT, 2012).

⁶ Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A

⁷ Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedor Individual de Santa Catarina

⁸ Pode-se citar: Conselho Estadual de Jovens Empreendedores de Santa Catarina (CEJESC); Junior Achievement Santa Catarina; Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC); Casa do Empreendedor; Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI) entre outras.

No tocante ao crescimento do empreendedorismo, o estudo aponta Santa Catarina, com 21% de 2011 para 2012, como sendo o terceiro estado no país em que ocorre o maior crescimento do empreendedorismo em relação ao ano anterior.

No entanto, apesar dos avanços da atividade empreendedora no país, faltam ainda políticas públicas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo. Além disso, o paradigma cultural de não valorização dos indivíduos empreendedores deve ser quebrado, tendo em vista que o sucesso de um empreendimento não depende somente de eventos de “sorte” como é visto hoje, mas sim, planejamento e competências do empreendedor. Consoante, o empreendedor ainda é muito visto como indivíduo que pensa somente no seu próprio bolso (DORNELAS, 2014; ENDEAVOR, 2013).

2.2 SERVIÇOS

O empreendedorismo em serviços é uma das opções a serem avaliadas na hora de abrir um negócio. Pode-se, desde criar e implementar um novo processo em alguma organização já existente até mesmo criar um novo negócio a partir da concepção de novos produtos ou serviços.

Bernardi (2012) relaciona a prestação de serviços com o aspecto da intangibilidade do “produto” (serviço) da empresa. Os serviços são medidos mais por aspectos subjetivos e expectativas de desempenho do que propriamente por aspectos objetivos.

Para o autor, qualquer empresa prestadora de algum serviço deve ser objetiva no cumprimento dos prazos e da qualidade, executando o serviço de acordo com as expectativas e especificações do cliente, conquistando desta maneira mais facilmente o sucesso.

Já Wildauer (2012), Las Casas (2012) apresentam alguns elementos na caracterização de um serviço:

- Intangibilidade: a intangibilidade do serviço dificulta sua avaliação e o julgamento de seus benefícios,
- Inseparabilidade: o serviço é produzido e comercializado ao mesmo tempo, desta forma o cliente também avalia o processo “produtivo”,

- Grande envolvimento com o cliente: muitas vezes o cliente é consideravelmente incluído na produção dos serviços,
- Uniformidade: é difícil manter a uniformidade de um serviço, podendo este, variar na sua forma e qualidade de cliente para cliente.

Os autores colocam ainda que o serviço pode ser baseado em equipamentos e/ou em pessoas. No primeiro, se deve ter o cuidado para que o equipamento tenha qualidade suficiente para atender às necessidades dos clientes, já no segundo, as pessoas devem estar constantemente treinadas e motivadas a fim de obter uma constância de qualidade de serviço oferecida.

Mesmo com toda essa dificuldade em se avaliar ou julgar um serviço prestado ou adquirido, o empreendedorismo neste setor é uma das formas mais populares de se abrir um negócio, sendo neste setor que se apresenta o maior volume de empreendimentos que nascem a cada ano no país.

Alguns dados econômicos mostram-se importantes para a compreensão de quão significativa é a participação de empresas de serviços na economia brasileira.

Conforme dados do MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2016), o Produto Interno Bruto (PIB) sofre influência direta e significativa do setor terciário no país.

Em termos gerais, o crescimento anual dos serviços mostra-se em consonância com a linha do PIB, sendo responsável em alguns momentos por mitigar uma queda geral da economia, como ocorreu em 2009 (2,1% dos serviços frente a -0,3% do PIB) e 2012 (1,9% dos serviços frente a 1,0% do PIB).

Como resultado deste crescimento, o setor de serviços (que inclui o comércio), de 2003 a 2013, passou de 64,7% para 69,4% na participação direta no PIB do país (MDIC, 2016).

Dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016b) revelados através da PAS 2013⁹ (Pesquisa Anual de Serviços) demonstram que no país, o setor de serviços cresceu 11%, em relação ao ano anterior, em receita líquida operacional.

⁹ Pesquisa realizada com 1.592.173 empresas de serviços no país. A partir do Cadastro Central de Empresas - Cempre, atualizado, na ocasião, pela PAS 2012, pela Relação Anual de Informações Sociais - RAIS 2010, e pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged, do Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acesso em: 15 Mar 2016.

A região Sul, na oportunidade com 14,1% foi a segunda maior do país em participação na receita bruta de prestação de serviços, ficando atrás somente do Sudeste.

Já o estado de Santa Catarina, atrás do Paraná (38,4%) e Rio Grande do Sul (37,45), representa a menor porcentagem entre os estados da região, aparecendo com 24,2% de participação na receita bruta de serviços no sul.

A atividade de serviços com a maior participação na receita da região está ligada ao setor de transportes e a menor está ligada aos serviços prestados às famílias, o que se desenha como um nicho de mercado a ser explorado.

Um dos motivos apontados por Bernardi (2012) sobre a grande participação econômica do setor de serviços é que a prestação dos mesmos se prolifera e mantém crescimento na atual “onda” da terceirização de atividades, como forma de redução de custos pelas empresas contratantes e proporcionando a concentração destas nas suas atividades vitais (*core business*).

Proporcionar esta atenção às atividades essenciais das empresas faz parte do espírito do empreendimento proposto neste estudo.

No sentido de oferecer uma atividade de apoio, a prestação de serviços pode ocorrer diretamente entre empresa e pessoa física como pode ocorrer entre duas empresas, neste último caso, resultando em uma relação de negócios entre empresas.

2.2.1. Business to Business

Existem no mercado, dois tipos de consumidores: os consumidores finais (pessoa física) e os consumidores intermediários ou organizacionais (pessoas jurídicas). Estes últimos são por muitas vezes representados na figura de organizações que necessitam de outras organizações para desenvolver seu produto/serviço.

O relacionamento entre empresas ocorre dentro do chamado mercado organizacional que é formado, segundo Kotler e Keller (2012), Las Casas (2012), por todas as empresas que utilizam algum produto ou serviço na produção de outros bens e serviços, sendo que eles podem ser vendidos, alugados ou ainda, fornecidos a terceiros.

Samara e Morsch (2005) corroboram tratando o consumidor organizacional como a empresa, entidade governamental ou organização sem fins lucrativos, que consome produtos (bens ou serviços) em função da atividade que desenvolve. Neste sentido, o mercado organizacional é o mercado onde há troca de bens ou serviços entre empresas.

Esta área do marketing (relacionamento entre empresas) é frequentemente chamada de *business to business* (B2B) em oposição à expressão *business to consumer* (B2C) – vendas para o consumidor pessoal ou final.

Assim, o mercado organizacional torna-se diferente do mercado consumidor devido às suas características peculiares levantadas por Kotler e Keller (2012) e Las Casas (2012) que são: menos compradores, porém maior porte; relacionamento estreito entre fornecedor e cliente; compra profissional; demanda derivada (a demanda organizacional surge a partir da demanda do consumidor final); demanda oscilante e compra direta.

Além das características supracitadas, Las Casas (2012) enfatiza que no mercado organizacional existe a tendência de distribuição direta, sem a presença de intermediários, devido à grande frequência de compras por causa dos sistemas produtivos adotados.

Neste sentido, faz-se necessário apresentar algumas diferenças entre os mercados supracitados.

Quadro 4 - Características do mercado B2C e do mercado B2B

Marketing Direto ao Consumidor (B2C)	Marketing Direto <i>Business to Business</i> (B2B)
Compram em benefício próprio	Compras para benefício da organização
Decisões de compra não envolvem muitas pessoas	Frequentemente as decisões envolvem várias pessoas
Grupos de compradores individuais	Múltiplos grupos de compradores
Processo de compra é informal	Processo mais formal de compras
Baseado nas transações	Baseado em relacionamentos
Facilidade de chegar até as pessoas	Dificuldade de chegar até as pessoas
Universo de mercado alvo é grande	Universo do mercado alvo é pequeno

Fonte: Adaptado de Prieto e Carvalho (2005); Kotler (2005); Samara; Morsch (2005); Las Casas (2012).

Além das diferenças dos mercados elencadas acima, é necessário perceber que o processo de compra organizacional é diferente (e mais complexo) do que o processo de compra realizado pelo consumidor individual.

Quando comparadas às compras de consumo, a compra empresarial geralmente envolve mais pessoas na tomada de decisão, sendo necessário um esforço de compra que seja mais profissional, podendo até envolver comitês especializados (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Quanto aos compradores das empresas, Kotler e Armstrong (2007, p.150) consideram que “suas aquisições geralmente envolvem grandes somas de dinheiro, considerações técnicas e econômicas complexas [...] como as compras são mais complexas, os compradores podem levar mais tempo para tomar suas decisões”.

As principais etapas do processo de compra organizacional podem ser observadas na Figura 3.

Figura 3 - Estágios do processo de compra organizacional



Fonte: Samara e Morsch (2005, p.184)

Para Las Casas (2012) este processo pode ser resumido em quatro etapas principais: determinação das necessidades, seleção dos fornecedores, negociação de compras e seguimento, esta última, encaminha a questão documental da compra até o recebimento das mercadorias.

Neste processo de compra entre empresas, existem basicamente três categorias ou segmentos do mercado organizacional, são eles: mercado de produtor, mercado de revendedor, mercado de governo e mercado institucional (SAMARA; MORSCH, 2005).

Com relação a estas categorias, o negócio proposto neste estudo está dentro do mercado de produtor, onde estão as organizações que compram bens ou

serviços para utilizá-los na produção de outros bens ou serviços ou usá-los em suas operações normais, como será visto a seguir.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Conforme pôde ser percebido nas discussões a cerca do empreendedorismo, um importante passo neste processo é a elaboração formal de um plano de negócios, aparecendo como um elemento central da prática empreendedora.

Quanto às ferramentas importantes para que o empreendedorismo seja viável, Fillion e Dolabela (2000) destacam que o plano de negócios é a principal ferramenta do empreendedor e sem ele fica difícil para um empreendimento sobreviver. Com ele o empreendedor pode diminuir ou eliminar esforços desnecessários ao empreendimento, evitar investimentos improdutivos e gastos sem sentido.

Compactuam da visão de importância do plano de negócios Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.217) quando tratam o plano como sendo “seguramente o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial”.

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

Farah et al (2008) relata que o plano de negócios força o empreendedor a ter uma visão realista e objetiva sobre o empreendimento que está propondo. Neste sentido, corrobora Sarkar (2008) quando cita que o plano de negócios é a parte visível do projeto, sendo nele detalhado o resultado de uma ideia, as oportunidades envolvidas, os recursos e os riscos.

Além disso, o plano de negócios serve como um veículo formal de comunicação na divulgação da ideia para terceiros, como por exemplo, aos bancos e potenciais investidores (no sentido de buscar financiamentos para o negócio) (FARAH et al, 2008; ISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2009; SARKAR, 2008).

Em suma, o plano de negócios pode ser definido como um documento formal resultante de um planejamento que descreve um negócio, projetando estratégias de operação e de inserção no mercado, prevendo também, os resultados financeiros advindos da atividade (BOLSON, 2003, p. 28 apud WILDAUER, 2012).

O plano de negócios também é importante para a manutenção do empreendimento. Dornelas (2014) aponta que a falta de planejamento que envolve um plano de negócios é a principal causa da mortalidade das empresas, tanto no Brasil como no exterior.

Neste sentido, o plano deve ser construído com todo conteúdo que se aplique ao documento, tomando o cuidado para não ser “recheado” com números entusiastas ou irrealistas. Neste caso, “pior que não planejar é fazê-lo erroneamente e, pior ainda, conscientemente (DORNELAS, 2014)”.

Outro alerta do autor é sobre a “validade” do plano de negócios. Uma vez feito, o plano não deve ser esquecido. O mercado e a concorrência estão em constante mutação, neste sentido, o plano de negócios deve ser revisto e atualizado constantemente, tornando-se um processo cíclico, a fim de acompanhar as mudanças do seu setor.

Uma vez percebida a importância do plano de negócio para empreendedores iniciantes, faz-se necessário entender a estrutura e o funcionamento desta ferramenta a fim de que a mesma proporcione uma visão clara e objetiva sobre todos os aspectos do empreendimento.

2.3.1 Atributos e estrutura de um plano de negócios

Nesta seção serão abordados os principais conteúdos relativos ao plano de negócio, não sendo necessariamente um passo a passo, mas sim, uma estrutura que servirá de direcionador para o desenvolvimento do presente estudo.

O plano de negócios é um ponto central no processo empreendedor, além de facilmente ser o mais completo e demorado. Esta etapa envolve vários conceitos, “que devem ser entendidos e expressos por escrito, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetize toda a essência da empresa, sua estratégia de negócios, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer” (DORNELAS, 2014, p.33).

O Quadro 5 apresenta os principais conteúdos, na visão de vários autores, relativos ao desenvolvimento de um plano de negócios.

Quadro 5 - Comparativo de conteúdos de um plano de negócios

Estrutura proposta para um Plano de Negócios					
Sarkar (2008)	Degen (2009)	Hisrich; Peters; Shapered (2009)	Wildauer (2012)	Dornelas (2014)	Baron e Shane (2014)
Sumário executivo	Sumário	Página introdutória	Sumário executivo	Capa	Resumo executivo
Visão geral da empresa	Conceito do negócio	Resumo executivo	Análise de mercado	Sumário	Histórico e finalidade
Produto e serviço	Apresentação do negócio	Análise do setor	Plano de Marketing	Sumário executivo	Marketing
Plano operacional	Apresentação da equipe gerencial	Descrição do empreendimento	Plano operacional	Descrição da empresa	Concorrência
Plano de desenvolvimento	Análise do mercado	Plano de produção	Plano financeiro	Produtos e serviços	Desenvolvimento, produção e localização
Gestão	Análise do processo	Plano operacional	Plano jurídico	Mercado e competidores	Administração
Vantagem competitiva	Organização do negócio	Plano de marketing	Cenários	Marketing e vendas	Seção Financeira
Plano financeiro	Plano de marketing e vendas	Plano organizacional	Avaliação do plano de negócios	Análise estratégica	Fatores de risco
Financiamento	Plano financeiro	Avaliação de risco		Plano Financeiro	Colheita ou saída
Análise do mercado e da indústria	Plano de crescimento	Plano financeiro		Anexos	Programação das etapas e marcos
Plano de marketing	Projeções financeiras	Apêndices			Anexos
Apêndices	Pequisa de mercado				
	Plano operacional				
	Outros documentos relevantes				

Fonte: Adaptado de: Sarkar (2008); Degen (2009); Hisrich, Peters, Shepherd (2009); Wildauer (2012); Dornelas (2014); Baron e Shane (2014).

Conforme ensinam Baron e Shane (2014, p.188) é importante destacar que os planos de negócios são “diferentes em seus conteúdos específicos, assim como as pessoas que os preparam”, desta forma, mesmo que dois empreendedores sigam a mesma estrutura proposta, os planos jamais serão idênticos.

Entretanto, existe um consenso entre os autores de que a estrutura deve conter algumas seções básicas e que sejam trabalhadas numa sequência lógica.

Estes conteúdos devem permitir a qualquer leitor do plano um entendimento sobre como a empresa é organizada, quais seus objetivos, seus serviços, mercado e

estratégias de marketing, além de demonstrar claramente sua situação financeira projetada (DORNELAS, 2014).

Neste sentido, o presente estudo tem como base para elaboração do plano de negócios os itens sugeridos por Dornelas (2014), sendo que sua estrutura foi adaptada ao que se julgou necessário para o empreendimento proposto, podendo em alguns casos, ter sido utilizado algum outro tópico desenvolvido por outro autor do quadro comparativo a fim de melhor atender aos objetivos do negócio.

Por fim, apresenta-se abaixo a descrição das principais¹⁰ seções que compõe a estrutura do plano de negócios, não sendo necessariamente fiel à estrutura de Dornelas (2014) como já foi exposto.

2.3.1.1 Sumário Executivo Estendido

Muitas vezes tem-se apenas uma breve oportunidade para instigar o interesse de outra pessoa por um assunto, a fim de deixá-la curiosa em querer saber mais. Para Baron e Shane (2014) esta é a essência e a finalidade do sumário executivo, abordar e fazer com que o leitor se interesse pelo que está por vir.

Esta seção do plano de negócios deve ser redigida por último, tendo em vista que deve resumir todo plano de forma concisa e convincente, abordando os principais pontos-chave do documento, como: enunciado do projeto, competência dos responsáveis, os produtos e a tecnologia, o mercado potencial – a oportunidade, elementos de diferenciação, principais objetivos e estratégias de marketing, previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras e necessidades de financiamento (DORNELAS, 2014; HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2009).

2.3.1.2 A Empresa

Nesta seção deve ser realizada a descrição do empreendimento existente ou proposto.

Deve-se apresentar um resumo do negócio, declarar a missão, visão e valores da empresa a fim de demonstrar o que orienta a empresa em longo prazo (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2009).

¹⁰ A descrição de alguma seção pode ter sido subtraída ou modificada pelo autor, no intuito de melhor atender aos objetivos do empreendimento proposto.

Para Dornelas (2014, p.130) é importante mostrar o porquê da criação da empresa, “qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos oferecidos, como ela se desenvolveu ou desenvolverá, qual é seu modelo de negócios e diferenciais”.

No mesmo sentido, Baron e Shane (2014) orientam que sejam tratados nesta seção temas relacionados com o histórico, produto e objetivo da organização, além de demonstrar os fatores ambientais e o mercado em que a empresa está inserida.

No tocante à missão e visão, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) esclarecem que a primeira deve esclarecer a razão da existência da empresa, é ela quem define o propósito fundamental que norteará as atividades da empresa. Já a segunda, a visão, diz respeito sobre onde a empresa quer chegar em determinado período de tempo, resume uma situação futura desejada.

Já os valores da organização, segundo os autores, são ideias e comportamentos fundamentais que norteiam todas as operações da empresa, em torno das quais se constrói a organização. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho.

2.3.1.3 Estrutura organizacional e legal

Nesta seção deve ocorrer maior aprofundamento na questão da estrutura da empresa proposta. Nela, deve estar especificada a localização, descrição do enquadramento legal da empresa, sua estrutura funcional e fabril ou processo de prestação de serviços.

Também chamada de plano organizacional, esta etapa deve descrever os tipos de propriedade e as linhas de autoridade da empresa, além da responsabilidade dos membros envolvidos (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Outra questão que deve ser abordada é uma síntese das responsabilidades dentro da organização, tanto da equipe gerencial como da equipe de produção/prestação de serviços e esclarecer as habilidades da equipe de gestão, já que este é um dos pontos relevantes na decisão de um investidor (DORNELAS, 2014).

Neste sentido o autor recomenda que um organograma funcional da empresa seja apresentado, destacando-se as principais áreas de negócio e as pessoas-chave. Quanto à localização, é importante descrever sobre a estrutura disponível, uma vez que esta pode servir de diferenciação frente aos concorrentes, podendo incorrer diretamente em estratégias de marketing do negócio.

2.3.1.4 Plano Operacional

Na etapa do plano operacional devem ser abordadas todas as questões que estarão envolvidas na operacionalização dos objetivos da empresa.

Como coloca Dornelas (2014), esta seção vai além do processo de produção ou prestação de serviço tendo em vista que deve ser descrito todo o fluxo dos serviços da produção para o cliente.

Hisrich, Peters, Shepherd (2009, p.235) ressaltam que mesmo numa empresa de serviços, esta etapa é necessária “para explicar as etapas cronológicas ao concluir uma transação comercial”.

Dornelas (2014) afirma que é nesta etapa do plano que devem ser explicitadas as parcerias que tendem a ser construídas durante a vida da organização, também se deve prever e descrever quais serviços serão terceirizados na empresa.

Ainda, é importante tratar sobre questões comerciais, controle de qualidade e sistemas de gestão a serem implantados na organização a fim de auxiliar seu processo produtivo ou prestação de serviço.

2.3.1.5 Plano de Marketing

Esta etapa do plano de negócios requer uma análise dos fatores que envolvem o marketing da empresa a fim de projetar um posicionamento estratégico de marketing para a mesma, descrevendo como seus produtos ou serviços serão distribuídos, cotados e promovidos.

Nesta seção, segundo Hisrich, Peters, Shepherd (2009, p.237) devem “ser descritas evidências da pesquisa de marketing, para respaldar as decisões estratégicas críticas de marketing e para prever as vendas” da empresa.

Os autores ainda retratam que o plano de marketing é de suma importância para o investidor, portanto, o plano deve ser abrangente e detalhado a fim de mostrar aos investidores com clareza as metas do empreendimento e as estratégias a serem implementadas com vistas a atingir estas metas com eficiência.

Neste plano, deve ser feita uma pesquisa de mercado a fim de descobrir se existe e qual é o tamanho do mercado para os produtos ou serviços da empresa, se alguém realmente quer comprar ou usá-los (BARON E SHANE, 2014).

Dornelas (2014) ressalta que o plano de marketing necessita desenvolver questões relativas à situação atual ou projetada do marketing da empresa, analisando o mercado concorrente, realizando uma análise SWOT a fim de auxiliar o empreendedor na segmentação e posicionamento estratégico do negócio.

Neste sentido, o autor alerta que o empreendedor deve se atentar para alguns aspectos importantes, como:

- Identificar tendências ambientais ao redor do negócio (que podem surgir como oportunidades e ameaças), que podem ser de ordem demográfica, econômica, tecnológica e outras;
- Descrever o setor no qual o negócio está inserido: qual o mercado atual e futuro (projetado), perfil dos consumidores entre outros;
- Analisar os concorrentes e seu posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas e a fatia de mercado (*market share*) que o novo empreendimento consegue captar.

No tocante à segmentação e posicionamento, Urdan e Urdan (2010) lembram que a compra empresarial é diferente da compra do consumidor final, neste sentido, as variáveis da segmentação de mercado também devem ser diferentes. A essência da segmentação está nas diferenças de necessidades e desejos do mercado.

Os autores trazem algumas variáveis que devem ser tratadas no mercado organizacional a fim de garantir uma boa segmentação e seleção de alvo: demografia organizacional, aspectos operacionais, abordagens de compra e características pessoais do comprador. Após definidas as variáveis, faz-se necessário analisar os dados e descrever os segmentos formados. O passo seguinte diz respeito à avaliação do segmento levando-se em conta sua atratividade e competitividade, finalizando com a escolha do mercado alvo da empresa.

Quanto ao posicionamento, os autores o tratam como sendo a forma diferenciada de um bem ou serviço frente aos concorrentes que disputam um segmento de mercado.

Este posicionamento do serviço (como é o caso deste estudo) deve ser estruturado a partir dos 4P's do marketing: produto, preço, praça e promoção.

Faz-se necessário a elaboração de estratégias e aspectos específicos dos itens supracitados, bem como descrever as estratégias de marketing a serem utilizadas pela empresa com base no seu plano de ação e orçamentos de marketing. Por fim, é necessário deixar claro ao leitor de que forma ocorrerá a implementação e o controle das estratégias propostas (DORNELAS, 2014).

Em essência, esta seção deve ser feita a fim de convencer os investidores de que o empreendedor está ciente da sua realidade: examinou com cuidado o mercado potencial para seu produto ou serviço e têm indícios ou provas que indiquem que os clientes ou outros negócios desejam comprá-lo quando estiver disponível (BARON; SHANE, 2014).

Os autores complementam dizendo que os investidores sempre estão atentos ao plano de marketing, pois querem saber de que forma o produto ou serviço será promovido e a que custo, o que deve ficar bem claro num plano de negócios.

2.3.1.6 Plano Financeiro

A parte financeira, para muitos, pode ser a mais difícil de ser elaborada num plano de negócios. Em contrapartida, é ela que define se o negócio é viável ou não, sendo de fundamental importância sua correta estruturação. O que não se deve fazer, sob hipótese alguma, é a adequação do plano aos dados financeiros, mas sim, o contrário, pois são os objetivos da empresa, suas metas, estratégias e projeção de vendas que geram o fluxo financeiro do negócio (DORNELAS, 2014).

Todo tipo de organização necessita de uma administração financeira, tendo como seu objetivo o lucro ou não. Conforme Assaf Neto (2012), a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que tem como principal objetivo, assegurar que a empresa consiga captar e alocar recursos da forma mais eficiente a fim de melhorar ou potencializar o retorno dos acionistas.

Num plano de negócios, a administração financeira é responsável por projetar cenários financeiros do negócio, a fim de permitir que o empreendedor e os investidores possam auferir se a empresa é economicamente viável ou não.

Desta forma, os principais demonstrativos a serem apresentados num plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados do exercício e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um período médio de três anos (DORNELAS, 2014).

Pode-se ainda trabalhar com projeções de orçamentos de vendas (para auferir a receita de vendas), orçamento de produção (para projetar os custos de produção ou prestação de serviços), orçamentos de despesas e o orçamento do capital necessário para os investimentos da organização.

O autor trata dos principais indicadores financeiros que auxiliam na análise da viabilidade, são eles: prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido).

A partir destes indicadores e de outros auxiliares, é possível avaliar economicamente as decisões empresariais a serem executadas, possibilitando sua avaliação e correção, caso necessário (DORNELAS, 2014).

2.3.1.6.1 *Decisões de Investimento*

As decisões de investimento envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital efetuadas com o objetivo, normalmente de médio e longo prazo, de produzir determinado retorno aos proprietários dos ativos.

Santos (2010) considera uma tarefa imprescindível no ambiente empresarial, a prévia avaliação econômica das decisões sobre os possíveis investimentos de uma organização a fim de alavancar o retorno sobre estes valores e consequentemente o retorno aos acionistas.

No mesmo sentido, Assaf Neto (2003) reforça que o sucesso de um empreendimento é determinado pela análise e escolha de alternativas de investimentos que criem valor para os proprietários da empresa.

A análise de investimento tem por principal objetivo a avaliação de uma alternativa de ação ou escolher a mais atrativa entre várias, usando método e

indicadores quantitativos. No entanto, estes métodos quantitativos nem sempre são unicamente decisivos para a ação de investir (SANTOS, 2010).

Em um processo de avaliação e posterior seleção de alternativa de investimento de capital, alguns aspectos básicos devem ser levados em consideração. Segundo Assaf Neto (2003), os aspectos resumem-se em:

- a) Dimensionar o fluxo de caixa para cada proposta individualmente;
- b) Realizar uma avaliação econômica destes fluxos de caixa com base em indicadores extraídos das técnicas de análise de investimentos;
- c) Definir com os acionistas qual sua taxa mínima de retorno exigida;
- d) Introduzir a variável risco no processo de cálculo e avaliação dos investimentos.

A projeção de investimentos abrange as estimativas dos principais gastos do projeto. Entre eles, elencam-se gastos com compra ou aluguel de terrenos, barracões, construção civil, montagem de instalações necessárias para a atividade além da aquisição de máquinas e equipamentos (SANTOS, 2010).

Em suma, entende-se que uma proposta de investimento apresenta-se atraente quando seu retorno for superior às taxas de remuneração requeridas pelos proprietários do capital.

2.3.1.6.2 Viabilidade Econômica

O estudo de viabilidade econômica de um projeto tem por principal objetivo auxiliar os responsáveis pela tomada de decisão a avaliar o plano de investimento a ser realizado, demonstrando ao final do estudo a viabilidade ou inviabilidade do projeto.

Desta forma, a análise de viabilidade econômica integra o rol de atividades que devem ser desenvolvidas no projeto de investimento, esta análise busca identificar quais são os benefícios esperados em dado investimento para compará-los com os investimentos e custos associados ao mesmo, a fim de verificar a sua real viabilidade de implementação (HORNBERG; WEISE; ZAGO, 2009).

Para Brito (2003), os estudos de viabilidade econômica também devem observar os produtos dos concorrentes, bem como os custos envolvidos na produção, as vendas e preços projetados e também os custos que o impacto da

obsolescência tecnológica traz à empresa. Também deve ser considerada a localização geográfica do negócio, uma vez que esta delimita o mercado alvo, o aparato de vendas necessário dentre outros fatores que podem afetar significativamente a venda e distribuição do produto.

Souza (2003) pondera que existe concomitante com a análise de viabilidade econômica uma análise de viabilidade técnica. Esta análise é determinada pelas capacidades de produção ou prestação de serviço especificadas nos projetos sendo que a mesma se detém sobre as questões de produção e mudanças tecnológicas envolvidas. Por fim, a análise econômica e técnica de investimentos pode ser considerada como um conjunto de técnicas que permitem ao futuro empresário comparar resultados projetados para diversas alternativas (HORNBURG; WEISE; ZAGO, 2009).

2.3.1.6.3 Métodos de avaliação econômica de investimentos

Segundo Gitman (2010) há diversas técnicas para realizar análises e determinar se um projeto é aceitável. As abordagens mais comuns levam em consideração o valor do dinheiro no tempo, também envolvem a análise de risco e retorno e conceitos de avaliação para selecionar investimentos de capital condizentes com o objetivo das empresas, que é de maximizar o retorno aos acionistas.

2.3.1.6.3.1 Valor Presente Líquido – VPL

O VPL considera o valor do dinheiro no tempo, assim, considera-se que esta é uma técnica sofisticada de orçamentos de capital (GITMAN, 2010).

Para Assaf Neto (2003, p. 313) “a medida do VPL é obtida entre a diferença entre o valor presente dos benefícios operacionais líquidos do caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso de caixa)”.

Desta forma, o cálculo do VPL se daria por:

$$NPV = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} \right] - \left[I_0 \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+K)^t} \right]$$

Onde:

FC_t = fluxo (entrada) de caixa de cada período;

K = taxa de desconto do projeto, representada pela rentabilidade mínima requerida (TMA);

I_0 = Investimento no momento zero e,

I_t = Valor do investimento previsto em cada período subsequente.

Na comparação entre projetos de investimento distintos ou entre várias alternativas de fluxo de caixa para um projeto, o melhor será aquele que tiver o maior VPL. Um VPL maior que zero indica que a taxa interna de retorno é maior do que a TMA do projeto (SANTOS, 2010).

2.3.1.6.3.2 Taxa Interna de Retorno - TIR

Esta é, provavelmente, a mais utilizada das técnicas sofisticadas de orçamento de capital. Do ponto de vista financeiro, a TIR em um investimento é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e que ainda não foi recuperado (SANTOS, 2010).

TIR é a taxa de retorno anual composta que a empresa obterá, se investir no projeto e receber as entradas de caixa previstas. Matematicamente, tem-se que:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} = FC_0$$

Para Santos (2010) quanto a TIR:

- For maior que a TMA, o investimento é vantajoso;
- For igual a TMA, o investimento é indiferente e,
- For menor a TMA, o projeto de investimento não é economicamente recomendável.

Esses critérios garantem que a empresa receba, pelo menos, o retorno requerido.

Para cálculo da TIR, Gitman (2010) recomenda o uso de calculadoras financeiras, pois os cálculos envolvem técnicas complexas de tentativa e erro que

testam diversas taxas de desconto, até encontrar aquela que faz com que o VPL das entradas de caixa do projeto seja idêntico ao investimento inicial ($VPL = \$0$).

2.3.1.6.3.3 Payback

Os períodos de *payback* são usados para avaliar propostas de investimento de capital. Gitman (2010, p. 366) considera que “o período de *payback* é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir de entradas operacionais de caixa”.

Desta forma, a duração máxima do período de *payback* é definida pelo investidor. Fica claro que, se o resultado do período de *payback* for maior que o desejado, a tendência é de que o projeto seja rejeitado. Quanto menor o período de *payback*, também menor a chance de ocorrer imprevistos no investimento, ou seja, a tendência é de que menor seja o risco (GITMAN, 2010).

No entanto, o *payback* é considerado um cálculo pouco sofisticado de análise de investimentos, uma vez que, não considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo. Para fins de cálculo de *payback*, caso a entrada de caixa seja anual, “o período de *payback* pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual” (GITMAN, 2010, p. 366). Já no caso de entradas mistas no caixa (valores não iguais para cada ano), o período de *payback* é dado pelo acúmulo dos períodos até que a soma de entradas seja igual ao investimento inicial despendido.

2.3.1.6.4 Demonstrativos contábeis

A partir de alguns demonstrativos contábeis o investidor ou pessoa interessada pode aferir a saúde financeira e patrimonial da empresa.

Também é a partir dos dados destes demonstrativos que é possível realizar alguns cálculos de rentabilidade e lucratividade. Os principais demonstrativos são o balanço patrimonial, demonstrativo de resultados do exercício e o fluxo de caixa, conforme pode ser visto a seguir.

2.3.1.6.4.1 Balanço Patrimonial – BP

Para Dornelas (2014, p.168), ele “reflete a posição financeira da empresa em determinado momento e é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido”.

Dentre várias informações que são possíveis de se observar, um aspecto importante que o balanço patrimonial revela, pelo passivo, é a estrutura de capital do negócio, sendo que o capital é composto por capital próprio e de terceiros. Quanto mais capital de terceiros, mais endividada se encontra a empresa (GITMAN, 2010).

Também é através do balanço patrimonial que é possível calcular e analisar indicadores sobre a liquidez, endividamento, imobilização, rentabilidade e lucratividade do negócio. No entanto, para alguns indicadores, são necessários dados da demonstração de resultados do exercício.

2.3.1.6.4.2 Demonstração de Resultados do Exercício – DRE

A demonstração de resultados pode ser considerada como uma fotografia de certo momento da empresa. Resumidamente, pode-se dizer que da receita total obtida pelas atividades da empresa, são subtraídos ordenadamente impostos, abatimentos, devoluções, custos de produção, despesas operacionais, financeiras e os impostos sobre o lucro. Após todas as subtrações, chega-se ao resultado líquido que vai diretamente para o balanço patrimonial, alterando-o (DORNELAS, 2014).

Esta demonstração auxilia no cálculo de indicadores financeiros a fim de analisar a viabilidade do negócio.

2.3.1.6.4.3 Demonstrativo de Fluxo de caixa - DFC

Para realizar uma análise financeira de um projeto de investimento de capital, é necessário que se conheça a sequência esperada de entradas e saídas de valores do caixa do projeto em questão em um determinado período de tempo.

Neste sentido, Assaf Neto (2003, p. 284) considera que “o aspecto mais importante de uma decisão de investimento centra-se no dimensionamento dos fluxos previstos de caixa a serem produzidos pelas propostas em análise”.

Nestes processos de decisão de investimento, é fundamental que se tenha conhecimento não só sobre os benefícios futuros esperados, expressos nos fluxos de caixa, mas também da distribuição destes fluxos ao longo da vida prevista para o projeto ou dos períodos que se quer avaliar.

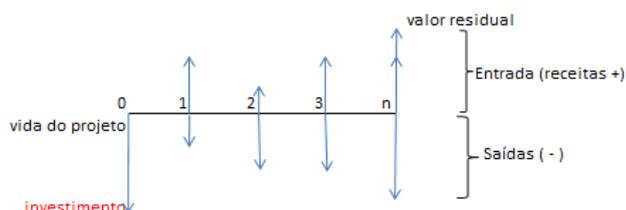
Normalmente, na fase de planejamento, alguns dados básicos para “montagem” destes fluxos são coletados com certa facilidade: o valor a ser gasto com aquisição de máquinas, matéria prima, aluguel de estruturas e imóveis dentre outros podem ser conseguidos com os fornecedores. A estimativa do valor das vendas, da mão de obra necessária e da tributação envolvida por exemplo, devem ser apresentadas no próprio processo de planejamento (HASTINGS, 2013).

Na maioria dos casos de investimentos de capital, “o fluxo de caixa a ser analisado envolve uma única saída de caixa seguida de uma ou mais entradas, ou alternativamente, uma única entrada seguida de uma ou mais saídas” (HASTINGS, 2013, p. 64).

Entende-se que a primeira situação, saída única de caixa seguida de recebimentos constantes, é chamada de fluxo de caixa convencional. Já uma saída de caixa seguida de entradas e saídas de caixa é conhecida como fluxo de caixa não convencional.

Vale lembrar que o conceito de fluxo de caixa apresentado não coincidirá com o resultado contábil da empresa, já que este é apurado sob o regime de competência. O fluxo de caixa é mensurado sempre de acordo com as efetivas movimentações de todas as entradas e saídas de fundos da empresa, sendo este o responsável por ilustrar a capacidade da empresa de pagar as contas e comprar ativos (ASSAF NETO, 2003).

Figura 4 - Demonstração de fluxo de caixa



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Quando bem administrado, o fluxo de caixa permite que a empresa melhore sua capacidade de gerar recursos e consequentemente reduz os custos financeiros, uma vez que diminui a necessidade de financiamento dos investimentos em giro.

Desta forma, é perceptível que é mediante os fluxos de caixa e não dos lucros, que o potencial efetivo de uma empresa para implementar suas decisões financeiras fundamentais é medido. Constituindo-se assim, na informação mais relevante para o processo de análise de investimentos (ASSAF NETO, 2003).

Por fim, é notório que o plano de negócios é estruturado de forma que o investidor consiga observar com clareza todos os aspectos importantes e relevantes do negócio, desde sua descrição legal, modelo de gestão, plano de operação e marketing até os fatores que demonstram economicamente se o negócio tem viabilidade ou não.

3 METODOLOGIA

A partir das considerações expostas na fundamentação teórica, apresentam-se os procedimentos metodológicos que permitirão o alcance dos objetivos propostos.

A metodologia tem como objetivo apresentar como foi conduzido o estudo. Ela é a base que define o método utilizado para a pesquisa e descreve as técnicas utilizadas, indicando as opções feitas pelo pesquisador (MINAYO, 1996).

Segundo Roesch (1999) a metodologia tem como objetivo, em qualquer tipo de estudo ou pesquisa, indicar qual o caminho será seguido na sua elaboração. Nela se descreve quais tipos de pesquisa, técnicas de coletas e análises de dados serão utilizados no estudo em questão, definindo como este será realizado.

Neste sentido se apresenta abaixo os métodos que permearam o desenvolvimento do presente estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem e natureza dos dados utilizados neste estudo, o mesmo pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, simultaneamente.

Em relação à abordagem qualitativa Goldenberg (2009) afirma que esta proporciona percepções e compreensões do contexto que envolve o problema, não se preocupando com a responsabilidade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização ou situação específica.

No mesmo sentido, Lakatos e Marconi (2011); Gonsalves (2007) retratam que a pesquisa qualitativa é desenvolvida quando se tem em vista a percepção da realidade que os outros dão às suas práticas, quando os dados coletados são oriundos do fenômeno observado, em que o pesquisador interpreta e compreende, investiga e sistematiza o conhecimento do caso analisado para entender todo seu contexto.

Desta forma, no presente estudo a abordagem qualitativa se justifica na pesquisa de mercado, onde foram analisados aspectos qualitativos referentes às forças e fraquezas da empresa, bem como suas ameaças e oportunidades. Também

é realizada uma análise econômica da empresa, mapeando o interesse das empresas, seu comportamento e atitudes, em relação aos serviços oferecidos e verificando a viabilidade econômica da proposta estudada sob aspectos qualitativos.

Quanto à abordagem quantitativa do estudo, Gonsalves (2007) revela que a mesma tem intenção de explanar as causas do problema através de medidas objetivas, testando hipóteses, fazendo uso basicamente da estatística.

Mattar (2011) trata a pesquisa quantitativa como a que busca a validação de hipóteses através da utilização de dados estruturados e estatísticos, com análise de uma amostra representativa dos casos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica e generaliza os dados e resultados da amostra para os interessados.

Neste sentido, a abordagem quantitativa do estudo foi baseada no levantamento de dados e nas projeções quantitativas de alguns aspectos da empresa e do mercado em que está inserida, finalizando com as projeções financeiras que retornarão informações quantitativas quanto à viabilidade do negócio. Ademais, as informações quantitativas servem de base para elaboração dos indicadores de desempenho da empresa.

Goldenberg (2009, p.62) relata que a integração destas abordagens permite ao pesquisador realizar um “cruzamento de suas conclusões de modo a ter maior confiança que seus dados não são produto de um procedimento específico ou de uma situação particular”.

É válido acrescentar que toda e qualquer classificação deve ser feita mediante algum critério e, considerando as pesquisas neste contexto, é usual que seja feita uma classificação com base nos objetivos gerais, conforme explica Gil (2010). Assim, Vergara (2013) propõe que a pesquisa deve ser avaliada sob dois critérios: quanto aos fins e quanto a seus meios.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa é descritiva e aplicada quanto aos seus fins e se configura como uma pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo quanto aos seus meios e procedimentos técnicos utilizados.

As pesquisas descritivas, segundo Gil (2010); Vergara (2013), tem como objetivo a descrição das características da população estudada ou de um fenômeno específico, sendo que podem ser elaboradas com a finalidade de identificar relações entre as variáveis.

Sobre este tipo de pesquisa, Gil (2010, p.27), afirma ainda que “a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria”.

Desta forma, o estudo constitui-se como descritivo porque é realizada a descrição das características dos objetos, indivíduos, grupos, organizações ou ambientes envolvidos na pesquisa, ou seja, se descreve as ações da empresa e do mercado em que a mesma está inserida, em outros termos, descreve-se detalhadamente a situação específica da empresa.

É também uma pesquisa aplicada, que segundo Gil (2010, p.27), se volta “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Na visão de Vergara (2013) caracteriza-se como aplicada a pesquisa que é motivada pela necessidade de resolução de um problema concreto e específico, como é o caso do presente estudo.

Quanto aos meios utilizados na pesquisa, caracteriza-se o uso da pesquisa bibliográfica que é a investigação em materiais publicados a respeito do tema, como por exemplo, livros, artigos científicos e revistas especializadas (GIL, 2010; VERGARA, 2013).

Também foi utilizada a pesquisa documental, que faz uso de documentos conservados em órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, com vistas a obter dados econômicos, cadastrais e orçamentários necessários ao desenvolvimento do estudo (VERGARA, 2013).

Estes documentos utilizados estão principalmente relacionados com o Cadastro Econômico de Empresas disponível na Prefeitura Municipal de Chapecó e na Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC). Ademais, foi utilizado o relatório anual que reúne o mais completo conjunto de estatísticas sobre a economia catarinense, o FIESC em dados, disponibilizado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.

Junto aos possíveis fornecedores, foram avaliados documentos relativos às opções de máquinas e capacidades das mesmas, especificações e valores de insumos e serviços a serem adquiridos foram avaliados a partir de orçamentos recebidos, todos itens necessários à elaboração do estudo.

A pesquisa caracteriza-se ainda como um estudo de caso, que consiste na investigação profunda e exaustiva de um objeto específico, de maneira que permita

seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002; VERGARA, 2013). Neste tipo de estudo, podem ser utilizados diferenciados métodos para a coleta de dados.

Por fim, o estudo foi elaborado através de uma pesquisa de campo. Nesta, Lakatos e Marconi (2011) preconizam que os dados advindos deste tipo de pesquisa são levantados, em geral, no próprio local onde os fenômenos ocorrem, neste caso, a cidade de Chapecó/SC.

Gil (2002, p.53) complementa que na pesquisa de campo é o próprio pesquisador que “realiza a maior parte do trabalho [...], pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo”, sendo seus resultados, costumeiramente mais fidedignos.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA

Conforme dados da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC) e do Cadastro Econômico de Empresas da Prefeitura Municipal de Chapecó (PMC) a cidade de Chapecó possui 369 estabelecimentos prestadores de serviços de salão de beleza e cabeleireiros ativos¹¹ presentes em 27 bairros da cidade, os quais se definem como a população do presente estudo (atividades cadastradas como manicure e pedicure, depilação e maquiadores não fazem parte deste número).

No entanto, este estudo se limitará a apurar a viabilidade do negócio sob perspectiva de atender empresas do ramo de salões de beleza e cabeleireiros que não sejam profissionais autônomos e estejam estabelecidas nos bairros: Bela Vista, Centro, Jardim América, Jardim Itália, Maria Goretti, Passo dos Fortes, Presidente Médici, Santa Maria e São Cristovão.

Justifica-se este recorte pelo fato das instalações do negócio proposto situarem-se no bairro Jardim Itália, na cidade de Chapecó, muito próximo ao bairro centro (que concentra a maioria dos empreendimentos) e dos demais bairros escolhidos. Desta forma, o autor e futuro empreendedor deseja atuar num primeiro momento junto a clientes geograficamente próximos e que tenham estabelecimento ou sala comercial registrada (não autônomos) junto à Prefeitura Municipal de Chapecó e ACIC.

¹¹ Dados coletados junto às entidades e governo municipal no mês de novembro de 2015.

Em suma, do total, foram subtraídos: cabeleireiros autônomos sem sala e bairros considerados fora da abrangência geográfica inicial (os quais, com exceção do bairro Efapi, são os que apresentam menor número de empresas do ramo).

Assim, respaldado nos ensinamentos de Barbetta (2012, p. 41), que define a população como, “o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições”, a população adotada para este estudo limitou-se ao total de 242 empresas.

Barbetta (2012) define parâmetros para o cálculo do tamanho da amostra aleatória simples. Utilizando a fórmula proposta pelo autor para cálculo do tamanho mínimo da amostra, tem-se para o cálculo da primeira amostra aproximada: $n_0 = \frac{1}{E_0^2}$

Considerando:

N: tamanho da população;

n: tamanho da amostra;

n_0 : uma primeira aproximação do tamanho da amostra; e

E_0 : erro amostral tolerável.

Como se conhece o tamanho (N) da população pode-se corrigir o a fórmula anterior, por: $n = \frac{N * n_0}{N + n_0}$

Desta forma, a amostra do presente estudo foi definida como $n = \frac{242 * \left(\frac{1}{0,05^2}\right)}{242 + \left(\frac{1}{0,05^2}\right)}$,

o que corresponde a uma amostra de 151 empresas do ramo de cabeleireiros e/ou salões de beleza.

Importante destacar que no cálculo apresentado acima foi utilizado intencionalmente um erro amostral tolerável de 5%, ou seja, a pesquisa tem um grau de confiança de 95%.

A amostra utilizada é do tipo aleatória simples, onde cada elemento da população tem a mesma chance de participar da amostra.

A amostra em questão foi atingida em sua totalidade com a realização de questionários e entrevistas (documento constante nos anexos do presente estudo) durante os meses de fevereiro e março do ano de 2016 na cidade de Chapecó/SC.

Foi montada uma planilha com informações¹² dos salões localizados na região a ser estudada, após, foi feita uma organização por rua e definido um roteiro de visitas.

No caso de algum responsável pelo salão não ter respondido na primeira visita, seguiu se as visitas aos demais, não retornando ao salão, exceto se o mesmo fosse considerado de extrema importância ao estudo pelo julgamento do autor.

A coleta de dados deu-se de forma presencial, ou seja, foram colhidos dados de 151 estabelecimentos comerciais de cabeleireiro ou salão de beleza dentro da região geográfica definida pelo estudo.

3.3 COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento do estudo as informações foram coletas por meio de fontes primárias, através de questionários e entrevista semi-estruturada de perguntas abertas que, segundo Gil (2002, p. 115), “pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Para Roesch (2006. p.140), as entrevistas são instrumentos que são “largamente utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião”, sendo que esta é uma das principais etapas do plano de negócios em questão.

A entrevista traz algumas vantagens sobre o questionário, Markoni e Lakatos (2011) definem que a entrevista oferece maior flexibilidade, dando oportunidade ao pesquisador repetir ou até esclarecer questões, formular de maneira diferente as perguntas, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido na busca de dados cada vez mais fidedignos com o problema de pesquisa.

Quanto aos questionários, Vergara (2013) trata os como uma ferramenta em que são apresentadas várias questões ao respondente, podendo conter algumas questões abertas (descritivas) e outras fechadas (estruturado) onde as respostas podem ser quantificadas.

¹² Dados brutos colhidos junto à Prefeitura Municipal de Chapecó e Associação Comercial e Industrial de Chapecó e organizados pelo autor em planilhas eletrônicas do MS Excel®.

Roesch (2006) trata o questionário como sendo uma ferramenta mais utilizada em pesquisas quantitativas, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que pretendem levantar informações sobre a preferência do consumidor.

O levantamento dos dados primários através deu-se durante os meses de fevereiro e março de 2016 na cidade de Chapecó. Com a lista da população de estabelecimentos em mãos, 242 no total, foi realizada uma distribuição proporcional de entrevistados conforme a representatividade de salões do bairro em relação ao total de salões da pesquisa. Ou seja, o bairro com mais salões também teve mais questionários aplicados e o bairro com menos salões teve menor quantidade de salões visitados.

Em seguida, foi definida uma rota de visita aos mesmos, sendo que foram separados por ruas e avenidas. Dentro do bairro, inicialmente foram priorizados salões considerados como referência pelo conhecimento do pesquisador na área. Após, seguiram-se as entrevistas-questionário com os demais estabelecimentos até atingir o número de entrevistados da amostra, momento em que foi encerrado o processo de entrevistas.

Também foram coletados dados secundários, advindos de livros, pesquisas publicadas por organizações governamentais e não governamentais sobre empreendedorismo, serviços e sobre o setor de atuação da empresa.

Ademais, foram consultados catálogos de possíveis fornecedores para a empresa, orçamentos, cadastros econômicos do município dentre outros documentos pertinentes e necessários ao presente plano de negócios.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, sua análise foi conduzida através do método denominado análise de conteúdo, técnica que permite identificar o que é dito sobre um tema específico (VERGARA, 2013).

Este tipo de análise muito é utilizada nas “transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros”. Neste sentido, sua principal contribuição neste estudo refere-se ao tratamento dos dados advindos principalmente da entrevista, dados secundários e também do questionário (VERGARA, 2005, p.16).

A autora observa ainda que a análise de conteúdo pode ser tanto qualitativa quanto quantitativa. A análise qualitativa foca as peculiaridades e as relações entre os elementos e enfatiza o que é significativo e relevante para o assunto, mesmo que não seja tão frequente nos dados levantados.

A análise de conteúdo, segundo Severino (2007, p. 121) é uma forma de “tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob a forma de discurso, em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos” é, portanto, uma análise das informações em busca de seu significado. Este tipo de análise é adotada principalmente sob a ferramenta de entrevista utilizada no estudo.

Para os dados de caráter quantitativo, foi utilizada a ferramenta da estatística descritiva, com o apoio de computadores e do programa Microsoft Excel® para elaboração de representações gráficas de frequência, elaboração de orçamentos entre outros.

Barbetta (2012) traz algumas utilidades da estatística descritiva, sendo elas: resumir um conjunto de dados, descrever os dados, fazer inferências estatísticas e verificar relações entre variáveis.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a elaboração do plano de negócios proposto, envolvendo todos os aspectos inerentes ao plano e apresentados no referencial teórico.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A VIP Toalheria surge de uma oportunidade percebida no mercado de salões de beleza em Chapecó/SC, visto que não existem organizações especializadas na locação de toalhas para salões de beleza nesta cidade.

Desta forma, a VIP Toalheria oferece serviços especializados e exclusivos em locação de toalhas para salões de beleza, contando com um processo de higienização de alta qualidade, garantindo ao consumidor um serviço que promove segurança, bem estar e comodidade a baixo custo.

A empresa desempenhará suas atividades na sede, localizada a Rua Sady de Marco 501 D, no bairro Jardim Itália, localizada estrategicamente próxima dos futuros principais clientes, e contará com uma estrutura enxuta, porém altamente eficaz e capaz de prestar um serviço de qualidade com agilidade. A empresa será gerida por um de seus sócios investidores e contará ainda com dois funcionários para prestar os serviços propostos.

No tocante aos produtos e tecnologias envolvidos no processo da empresa, estão as toalhas de alto padrão, 100% algodão, com alta gramatura e poder de secagem. Além disso, as toalhas possuem costuras duplas sendo altamente duráveis, pois são desenvolvidas pelos fornecedores para serem utilizadas em processos de lavagem industrial, como no caso da empresa em questão.

As máquinas utilizadas no processo de higienização serão adquiridas novas e possuem o que há de mais moderno em termos de tecnologia de lavanderia. Neste sentido, estas máquinas entregam um serviço de alta qualidade com o mínimo de necessidade de mão de obra e ainda garantem uma economia em gastos de energia e água utilizada, contribuindo para que os processos da empresa sejam altamente eficientes.

O mercado potencial identificado é grande em virtude de não existir ainda o serviço proposto na cidade. Ademais, as empresas buscam cada vez mais focar em seus *core business* e estão preocupadas em atender clientes cada vez mais exigentes com questões relacionadas à higiene e segurança dos processos oferecidos nos salões de beleza, o que contribui para que o serviço proposto tenha boa recepção no mercado Chapecoense.

Outro fator a ser considerado é que a partir da pesquisa de mercado identificou-se que a maioria dos salões (cerca de 58%) sente-se incomodado em ter que higienizar e gerir as toalhas do estabelecimento. Outro fator que contribui para que o mercado potencial seja amplo é de que 82% dos salões levam suas toalhas para lavar em casa e cerca de 40% dos salões dispõe de estrutura insuficiente para a correta higienização das toalhas (somente máquina de lavar). Todos estes fatores fazem com que o serviço proposto tenha uma aceitação boa entre os salões pesquisados, retratando que cerca de 71% trabalharia com o serviço pois o mesmo facilitaria as rotinas diárias do salão, além de entregar uma melhor qualidade final de higienização das toalhas utilizadas junto aos consumidores finais.

Para atender a parte deste público, foram definidas algumas estratégias de segmentação a fim de otimizar a quantidade de toalhas locadas. Ademais, a empresa contará com elementos importantes de diferenciação tendo em vista os possíveis concorrentes já instalados na cidade. Como nenhum dos concorrentes trabalha com aluguel de toalhas, somente lavagem, a diferenciação reside justamente no serviço proposto e na qualidade da toalha e da higienização juntamente com uma logística que torna o serviço muito cômodo aos clientes.

Desta forma, a projeção de vendas estima um volume de 14.366 unidades de toalhas locadas no início das atividades da empresa gerando uma receita bruta mensal de R\$ 17.239,20. Com perspectiva de aumento no *market share* ao longo do tempo, a empresa chega ao seu ápice com um volume de 23.958 unidades locadas, gerando uma receita bruta mensal de R\$ 29.947,50. Com estas projeções, a empresa fatura no primeiro ano R\$ 241.430,40 chegando ao final do terceiro ano com um faturamento bruto de R\$ 335.805,00 mesmo com uma previsão de queda de vendas na segunda metade daquele ano.

A partir destas expectativas de vendas e faturamento, a empresa dispõe no primeiro ano um lucro líquido acumulado de R\$ 48.345,21 representando 20,02% de

lucratividade líquida sobre as vendas brutas no primeiro ano. No segundo ano o lucro líquido chega aos R\$ 101.093,41 representando cerca de 31,82% de lucratividade líquida sobre as vendas brutas e, no terceiro ano a empresa contará com R\$ 107.446,71 de lucro líquido, representando 32% de lucro líquido sobre as vendas brutas.

O prazo de retorno do investimento é de aproximadamente 18 meses a partir do início das atividades. Já os indicadores de rentabilidade demonstram que o retorno sobre o capital investido pelos sócios no patrimônio líquido (ROE) gira em torno de 3,77% a.m no primeiro ano, 4,55% a.m no segundo ano e 2,97% a.m no terceiro ano, ficando acima da taxa de 2% a.m definida como a TMA pelos sócios.

Por fim, o investimento necessário para se iniciar o negócio parte de um valor de R\$ 90.000,00 que será integralizado pelos sócios. Este valor bastará para cobrir os investimentos iniciais da empresa, mesmo que o valor das aquisições seja um pouco maior do que o valor integralizado, no entanto, com a política de pagamentos negociada com os fornecedores, o valor integralizado será o suficiente.

4.2 A EMPRESA

A VIP Toalheria é uma empresa especializada no segmento de locação de toalhas higienizadas para salões de beleza da cidade de Chapecó/SC.

A empresa contará com a seguinte identidade visual:

Figura 5 - Identidade visual da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A empresa quer transmitir aos salões e a seus clientes uma imagem de exclusividade e excelência no tratamento de toalhas. Criando uma sensação de segurança e conforto a cada pessoa que usufruir do nosso serviço.

A região de abrangência, inicialmente, estará voltada às empresas consumidoras que se localizam nos bairros: Bela Vista, Centro, Jardim América, Jardim Itália, Maria Goretti, Passo dos Fortes, Presidente Médici, Santa Maria e São Cristovão. Este direcionamento é necessário para uma melhor organização da logística da VIP Toalheria.

Localizada em um barracão alugado no bairro Jardim Itália na cidade de Chapecó, o ambiente será dividido entre a lavanderia e um pequeno escritório para as funções administrativas.

A definição da localização deu-se em função dos baixos custos fixos com o aluguel envolvido, considerando que os preços praticados na mesma região são mais elevados e também pela estrutura que o imóvel oferece, como espaço de pátio, fossa com sumidouro e poço artesiano com quantidade de vazão suficiente.

A empresa contará com um sistema de logística para coleta e entregas diárias, oferecendo comodidade aos clientes na higienização total das toalhas com os melhores produtos disponíveis no mercado. As toalhas serão disponibilizadas em embalagens práticas, com opção de duas cores (branca e preta) para que cada salão possa dedicar sua atenção aos clientes e serviços que oferece, tanto de manicure, quanto corte e tintura, sem preocupar-se com o manuseio e higienização das toalhas. Preocupamo-nos desta forma, em promover e difundir a atenção dos salões ao seu *core business*.

Figura 6 - Toalha utilizada no serviço oferecido



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.2.1 Missão

Promover conforto, comodidade e segurança através do fornecimento de toalhas higienizadas.

4.2.2 Visão

Ser a empresa referência na locação de toalhas higienizadas para salões de beleza na cidade de Chapecó até 2020.

4.2.3 Valores

Ética: No relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores, objetivando uma relação confiável e duradoura;

Excelência: Em todos os processos da empresa;

Agilidade: No atendimento aos clientes;

Sustentabilidade: Econômica, social e ambiental.

4.3 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental, também conhecida como análise de contexto, engloba os lados externo e interno da empresa. Somente com a análise simultânea do cenário externo e das condições internas é possível integrar as conclusões e levantar alternativas e fazer escolhas estratégicas para o negócio.

4.3.1 Análise Ambiental – Macroambiente

O ambiente em que a empresa está inserida, objeto da análise externa, segundo Urdan e Urdan (2010) é formado por um conjunto de elementos que em geral são dinâmicos, externos à empresa e capazes de afetar o seu presente ou futuro. Diante destes elementos a empresa não tem, a princípio, controle algum, embora deva se esforçar para tentar moldá-los conforme seu interesse.

No macroambiente a configuração não é específica para uma empresa, ou seja, todas as empresas daquele ambiente sofrem direta ou indiretamente influência do que está acontecendo.

Neste ambiente, são comuns as análises de alguns fatores-chave: demográficos, econômico, sociocultural, tecnológico e o político-legal.

4.3.1.1 Fatores Demográficos

Dados da pesquisa do sobre o perfil do consumidor de lavanderias, realizada pelo Sindicato Intermunicipal de Lavanderias no Estado de São Paulo – SINDILAV (2014) apontam que no Brasil, existem aproximadamente 9.500 lavanderias registradas e em plena atividade, destas, 7.400 são domésticas e 2.100 industriais.

Nos critérios de escolha levantados pelas pessoas jurídicas que consomem serviços de lavanderia, 77% apontaram a pontualidade como um fator de extrema importância na hora de contratar e manter um serviço de lavanderia. Outro motivo recorrente dentre os entrevistados se refere a qualidade do atendimento de pós-venda, que aparece como sendo o segundo critério mais importante na hora da escolha.

Como a demanda da VIP Toalheria é diretamente influenciada pelo público que os salões de beleza atendem, faz sentido alertar para o aumento da população regional e em especial para a população Chapecoense.

Segundo o IBGE (2016a), a população de Chapecó em 2015 era estimada em aproximadamente 206.000 habitantes, sendo que a projeção para 2020 é que a cidade tenha cerca de 230.000 habitantes, o que reflete diretamente na quantidade de clientes para os salões de beleza.

Este fator pode influenciar diretamente a demanda do serviço de locação de toalhas proposto ou até mesmo gerar uma necessidade para os salões de terceirizar tal serviço, tendo em vista o aumento no volume de toalhas necessário para desempenho de suas atividades.

Quanto mais clientes os salões de beleza de Chapecó tiverem, maior será a demanda e a oportunidade de negócios para a VIP Toalheria.

No mesmo sentido, o percebido crescimento do nível de instrução das pessoas surge como oportunidade para a empresa, uma vez que seus clientes

diretos e indiretos tornam-se mais seletivos e elevam seu padrão de consumo (URDAN E URDAN, 2010).

Ademais, o SEBRAE (2016a) alerta para o aumento da expectativa de vida da população brasileira. É necessário compreender que os indivíduos estão envelhecendo com maior renda e poder de consumo e que estão dispostos a pagar mais a fim de se sentirem mais jovens e saudáveis.

4.3.1.2 Fatores Econômicos

Cabe ressaltar aqui que a VIP Toalheria não está explicitamente vendendo um serviço de lavanderia, mas sim, de locação de toalhas. No entanto, os dois setores de serviços estão intimamente ligados, portanto é extremamente difícil desassociá-los já que todo o processo de prestação de serviço é com base em uma estrutura de lavanderia.

Como não existem dados formais sobre o setor de locação de toalhas para salão de beleza e seria, na visão do autor, errôneo trazer dados de setores que prestam o mesmo serviço, como por exemplo, locação de toalhas para festa, roupas e afins, retrata-se aqui a realidade do setor de lavanderia.

A classificação dos serviços adotada pela PAS¹³ é a Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 2.0.

Para que se gere o código referente a cada tipo de serviço, a CNAE é subdividida, sendo que na seção “outras atividades de serviços” é possível encontrar a divisão de “outras atividades de serviços pessoais” da qual resultam classes, como por exemplo, “lavanderias, tinturarias e toalheiros” com CNAE 9601-7.

Figura 7 - Classificação hierárquica da seção "outras atividades de serviços"

Hierarquia		
Seção:	<u>S</u>	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS
Divisão:	<u>96</u>	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS PESSOAIS
Grupo:	<u>960</u>	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS PESSOAIS
Este grupo contém as seguintes classes:		
<u>9601-7</u>	LAVANDERIAS, TINTURARIAS E TOALHEIROS	
<u>9602-5</u>	CABELEIREIROS E OUTRAS ATIVIDADES DE TRATAMENTO DE BELEZA	
<u>9603-3</u>	ATIVIDADES FUNERÁRIAS E SERVIÇOS RELACIONADOS	
<u>9609-2</u>	ATIVIDADES DE SERVIÇOS PESSOAIS NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE	

Fonte: CNAE IBGE (2016b)

¹³ PAS – Pesquisa Anual de Serviços realizada no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em <
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acesso em: 15 Mar 2016.

Dentro do grupo CNAE 9601-7 existem basicamente dois tipos de empreendimentos: as lavanderias domésticas e as lavanderias industriais.

Logo, pode ser denominada como industrial a lavanderia que tem como clientes os restaurantes, motéis, hotéis, flats, indústrias (lavagem de uniformes) e condomínios residenciais e como domiciliar o negócio que atende ao público doméstico (SEBRAE, 2016b).

Os dois ramos de foco dos empreendimentos de lavanderia (doméstico e industrial) tem perspectivas de crescimento no país. Segundo a Associação Nacional de Empresas de Lavanderia – Anel (2016), no Brasil desenha-se um mercado com grande potencial de crescimento, tendo em vista que somente 4% da população economicamente ativa utiliza o serviço de lavanderia.

Desta forma, desenha-se um crescimento do setor de 20% para os próximos 5 anos, ou seja, existe perspectiva de crescimento médio de 4% ao ano no setor de serviços de lavanderia.

Como pôde ser percebido, as oportunidades no setor se mostram promissoras, uma vez que há um apelo por parte dos consumidores pela comodidade, economia em gastos com equipamentos, energia elétrica, água, insumos e custos de ocupação como aluguel e condomínio.

Ademais, surge uma crescente (e importante para o setor) onda de terceirização dos serviços de lavanderia nas empresas que buscam focar em suas atividades-fim (SEBRAE, 2016b).

De outro lado, existem ameaças constantes para a organização, principalmente perante o cenário de recessão econômica que o país passa. A restrição ou alto custo do crédito para implantação ou ampliação de atividades, o aumento geral dos preços causado pela inflação e a incerteza econômica do país geram movimentos por parte dos consumidores que devem ser observados com muita cautela pela empresa.

Este cenário de instabilidade pode gerar um movimento de “poupança” por conta dos consumidores e clientes dos salões de beleza, o que prejudicaria diretamente o serviço da empresa proposta, tendo em vista que ainda não é percebido como um serviço de primeira necessidade.

Na contramão da elevação geral dos preços, a locação de toalhas aparece como uma solução, pois os serviços prestados, além de práticos, representam uma

economia no orçamento doméstico, redução de uso de energia elétrica, além de minimizar o desperdício de água, impactando diretamente no custo de operação dos salões de beleza.

4.3.1.3 Fatores Socioculturais

As oportunidades apresentadas por estes fatores estão relacionadas com o aumento geral de empreendimentos de salões de beleza no país. O surgimento destes empreendimentos está ligado ao apelo estético que está se enraizando no país e no mundo. O SEBRAE (2016c) indica tendências de aumento da preocupação com a saúde dos cabelos, que é preocupação constante dos brasileiros, que tradicionalmente investem em produtos e serviços especializados para tratar as madeixas.

Outro fator importante para o setor e destacado pelo SEBRAE (2016c), é a crescente preocupação e exigência do brasileiro com a prestação de serviços em termos de qualidade e higiene envolvidos no serviço contratado. Uma vez atendidos, estes aspectos se tornam fatores que tendem a fidelizar o cliente, fazem com que o cliente gaste mais e recomende o serviço para sua rede de contatos mais próximos.

Em termos gerais, se tem cada vez mais clientes exigentes – em especial o público feminino – que estão sempre em busca de inovações, por isso, é preciso investir em qualidade e tecnologia para agradar a clientela.

Neste sentido, empresas do setor devem estar atentas a estas mudanças no perfil de seus consumidores, agindo de forma a promover a melhoria contínua na prestação de serviços, a fim de atender as expectativas de qualidade exigidas pelo cliente, considerado pela maioria dos consumidores, como o ponto alto e de muita relevância em um estabelecimento deste setor.

Tem-se ainda um aumento na preocupação com as sensações buscadas pelo consumidor, que vão muito além de um simples tratamento estético. Neste ponto, percebe-se uma oportunidade de agregar valor ao serviço do salão de beleza, entregando mais do que um simples serviço, mas uma sensação de segurança e higiene ao consumidor final.

É importante citar que o SEBRAE (2016c) aponta que a vaidade feminina existe e é importante para o setor, mas tem-se um novo mercado com o aumento

expressivo da vaidade masculina, o que está gerando uma grande oportunidade de empreendimentos para atender este público, estando este fator diretamente ligado aos serviços propostos pela empresa de locação de toalhas.

Por fim, a resistência dos gestores de salões de beleza à mudança de suas práticas e rotinas pode apresentar-se como uma ameaça, tendo em vista que dificultará a aceitação do serviço proposto.

4.3.1.4 Fatores Naturais

Alguns fatores ambientais devem ser considerados para o negócio.

Como a empresa se localiza numa região que concentra boa precipitação pluviométrica dentro do ano, esse fator pode contribuir para que mais clientes busquem os serviços de locação de toalhas, já que a secagem torna-se mais difícil nos dias chuvosos.

No mesmo sentido, deve considerar-se que Chapecó está localizada no sul do país, onde as estações são bem definidas e se tem regularmente um inverno rigoroso e chuvoso, condições que contribuem para a dificuldade de secagem das toalhas por parte dos clientes ou do público da VIP Toalheria. Este cenário, em condições normais, pode-se estender por pelo menos três meses ao ano.

Noutras épocas do ano, é preocupante não somente para Chapecó, mas para toda região, a questão das recentes e recorrentes crises hídricas.

Segundo relatório da UNESCO¹⁴ (2016) sobre o desenvolvimento de recursos hídricos, a mudança climática percebida nos últimos anos intensifica as ameaças à disponibilidade de recursos hídricos, e estima-se que aumentem a frequência, a intensidade e a gravidade dos eventos climáticos extremos.

No entanto, esse tipo de situação ainda pode ser evitado. A solução discutida pelos órgãos governamentais e não governamentais estaria na articulação e conscientização dos diversos atores sociais para garantir a economia de água.

Observando-se este panorama, é notável que a proposta do serviço de locação de toalhas pode contribuir em muito com o melhor aproveitamento dos recursos hídricos, uma vez que, tem-se um ganho de escala em higienizar grandes

¹⁴ UNESCO - Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura. Relatório Mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento dos Recursos Hídricos 2016. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002440/244040por.pdf>> Acesso: 19 Abr 2016.

volumes de uma só vez aliado ao uso de novas tecnologias que permitem uma redução da quantidade de água utilizada podendo esta ainda ser reutilizada conforme o processo da empresa.

Desta forma, o apelo cada vez mais frequente que parte da sociedade, pelo uso racional dos recursos hídricos e pela preservação do meio ambiente, mostra-se como um fator que deve ser utilizado pela VIP Toalheria frente a seus clientes e sociedade, mostrando-lhes a preocupação e as práticas adotadas que contribuem com a correta gestão dos recursos hídricos e a diminuição do impacto ambiental promovido pela correta utilização destes.

4.3.1.5 Fatores Tecnológicos

As novas tecnologias disponíveis para as estruturas de lavanderias industriais se mostram como uma oportunidade de redução de custos do serviço proposto, tendo em vista que houve um significativo incremento tecnológico nas lavadoras e secadoras industriais a fim de reduzir significativamente o consumo de água e energia, por exemplo.

Produtos com alto desenvolvimento tecnológico, usados nas lavanderias industriais e que não são de fácil acesso ao consumidor “comum” tornam-se um aliado na qualidade da prestação do serviço proposto, uma vez que uma lavagem “doméstica” dificilmente atinge um padrão de higienização como a lavagem industrial.

Neste contexto, por exemplo, têm-se disponíveis máquinas de lavagem industrial que diminuem drasticamente a agressão aos tecidos pela junção de várias funções em uma máquina só, diminuindo o manuseio das peças e consequentemente aumentando sua vida útil.

Por outro lado, o desenvolvimento de equipamentos domésticos cada vez mais compactos e que realizam mais que um tipo de operação (lavar e secar por exemplo) podem ser considerados como uma ameaça ao serviço de locação de toalhas.

4.3.1.6 Fatores Político-legais

No contexto político e legal podem ser observadas algumas oportunidades para a VIP Toalheria, no entanto, ameaças também se apresentam.

Representantes dos salões de beleza de todo país, da ABNT¹⁵ e do SEBRAE trabalham numa comissão de regulamentação das atividades desenvolvidas nos salões de beleza. O trabalho da Comissão prevê ainda novas normas que vão incluir procedimentos padrões de boas práticas, com exigências sanitárias e de higiene e segurança, além de recomendações para a formação profissional no segmento, orientações sobre móveis e instalações, e ainda na área de meio ambiente e sustentabilidade. Desta forma, há grandes chances de oportunidades futuras advirem de questões legais do mercado da beleza.

Ademais, a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) recomenda aos salões e até mesmo aos clientes que sejam observados alguns aspectos de higiene e segurança nestes estabelecimentos.

É importante destacar que se trata de recomendações, uma vez que a legislação deste setor é dever dos estados e municípios, no entanto, estas recomendações devem constar nas legislações locais, conforme orienta a lei 12.592/12 que dispõe sobre o reconhecimento dos profissionais de beleza e torna obrigatório o seguimento das normas da ANVISA.

Neste sentido, tem-se algumas recomendações¹⁶ diretamente relacionadas aos salões, que devem:

- Possuir local próprio para lavagem de material
- Utilizar toalhas limpas, devendo estas ser lavadas a cada uso.

Ao consumidor, uma recomendação direta é de que este:

- Observe se as toalhas são limpas, de uso individual e lavadas a cada uso, e se as escovas e pentes estão limpos.

¹⁵ Associação Brasileira de Normas Técnicas. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/1460-norma-inedita-padroniza-conceitos-de-servicos-de-saloes-de-beleza>. Acesso em: 17 abr. 2016

¹⁶ Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Ouvidoria/Assunto+de+Interesse/Figue+d+e+Olho/Saloes+de+beleza+e+similares>. Acesso em: 17 abr. 2016

A Vigilância Sanitária do estado de São Paulo¹⁷ traz algumas regulamentações quanto ao uso de toalhas nos salões de beleza naquele estado, sendo estas:

- Devem estar lavadas e preferencialmente embaladas em saco plástico individualmente;
- Guardadas de forma organizada em local limpo, seco e arejado, podendo ser prateleira ou armário;
- Usar uma para cada procedimento, independente de ser o mesmo cliente;
- As sujas devem ser colocadas em local diferente das limpas, para evitar contaminação.

Neste sentido, é perceptível que existe um movimento por parte dos órgãos reguladores em regulamentar os estabelecimentos de cabeleireiros e salões de beleza bem como suas práticas que estão diretamente ligadas à questões de saúde pública, o que pode se mostrar como uma grande oportunidade futura para a empresa do presente estudo.

Todavia, vislumbra-se como uma ameaça as mudanças na legislação vigente para a prestação de serviço proposta, como por exemplo, aumento da burocracia e exigências necessárias para a aquisição e manutenção de licenciamentos ambientais.

4.3.2 Análise Ambiental – Microambiente

O microambiente, segundo Urdan e Urdan (2010), compõe-se de fatores aos quais a empresa tem relação direta, com efeitos diretos sobre a organização. Estes fatores são conhecidos como o setor de atuação da empresa, seus clientes, fornecedores, concorrentes, intermediários, entidades de interesse entre outros.

4.3.2.1 Consumidores

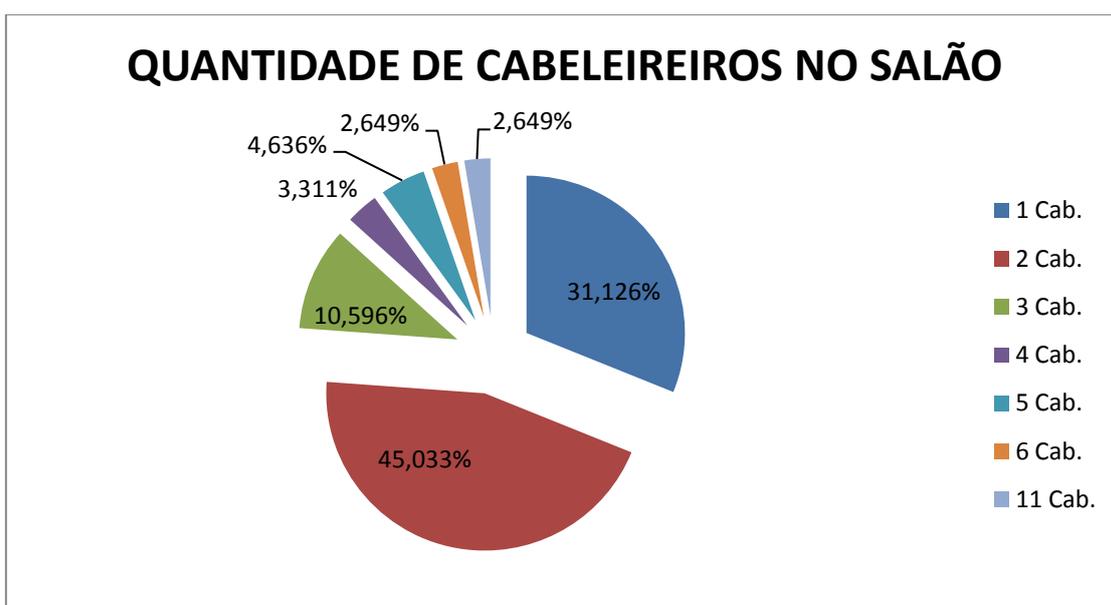
Em Chapecó existe o Núcleo de Salões de Beleza da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC) que em parceria com o SEBRAE vem realizando ações de profissionalização da gestão dos salões de beleza, o que contribui para

¹⁷ Disponível em: <http://www.cvs.saude.sp.gov.br/zip/Manual%20est%C3%A9tica%20revisado-11set13.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2016

que o consumidor da VIP Toalheria torne-se mais seletivo e consciente na hora de avaliar os serviços oferecidos, fazendo a relação de custo x benefício em locar as toalhas.

Em análise do perfil dos clientes, com dados advindos da pesquisa de mercado, percebe-se que os potenciais clientes da VIP Toalheria se mostram em maioria salões com dois cabeleireiros atuantes no estabelecimento. Estes estabelecimentos representam 45,03% do total de salões da área de abrangência da VIP Toalheria.

Gráfico 1 - Quantidade de cabeleireiros nos salões



Fonte:Elaborado pelo autor (2016)

As informações do gráfico acima demonstram que caso haja interesse de foco da empresa nos salões com mais de um cabeleireiro, esta poderá trabalhar com aproximadamente 68,87% do mercado de salões da cidade o que representa o maior fluxo absoluto de toalhas na cidade, uma vez que quanto mais cabeleireiros mais toalhas são utilizadas.

Destaca-se que a grande maioria dos empreendedores do setor considera importante o papel de uma toalha bem higienizada nos serviços oferecidos pelo salão, conforme pode ser percebido no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Importância de toalhas higienizadas nos serviços do salão

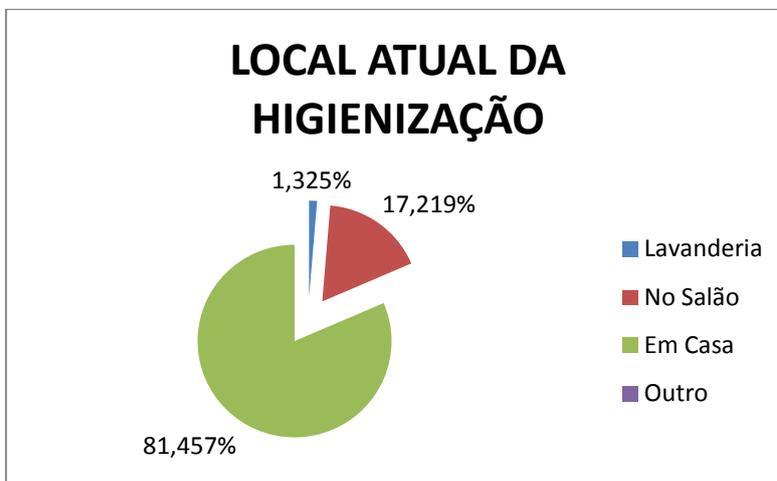


Fonte:Elaborado pelo autor (2016).

Percebe-se que 84,76% dos consideram muito importante ou extremamente importante o papel que as toalhas higienizadas desempenham nos serviços que oferecem em seus estabelecimentos.

No que diz respeito ao atual método utilizado pelos salões de beleza da cidade de Chapecó para higienizar as toalhas utilizadas nos estabelecimentos, tem-se que a maioria das empresas delega a responsabilidade para alguém lavar as toalhas em sua residência, geralmente ficando esta tarefa a cargo do cabeleireiro que também é dono ou sócio do empreendimento. Estes dados podem ser observados no seguinte gráfico.

Gráfico 3 - Local atual da higienização das toalhas



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

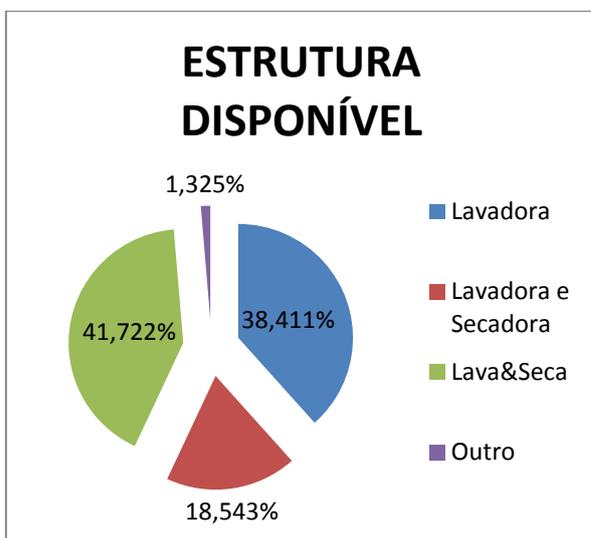
Estes dados são reflexo de alguns fatores que existem no mercado de salões de beleza de Chapecó e que foram levantados durante a pesquisa de mercado.

A maioria dos salões “leva” suas toalhas para serem higienizadas em casa devido à fatores de: custo de aluguel de espaço do salão, falta de espaço adequado no empreendimento e falta de estrutura de lavagem no salão, ademais, o custo de aquisição de maquinário para lavagem exclusivamente no salão também é alto para alguns salões.

Neste aspecto, é perceptível uma grande oportunidade para o serviço de locação de beleza, tendo em vista que existe um inconveniente em praticar diariamente esta logística de juntar as toalhas no salão, levá-las para casa, lavar, estender, aguardar a secagem, recolher e dobrar.

Para que este processo de lavagem ocorra, é necessária certa estrutura de maquinários. Ao observar os dados colhidos sobre a estrutura do qual os salões dispõem hoje para fazer a higienização das toalhas, se tem os seguintes resultados.

Gráfico 4 - Estrutura atual dos salões para higienização de suas toalhas



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Analisando os dados da estrutura disponível percebe-se que existem dois equipamentos largamente utilizados pelos salões. A maioria dos salões, com aproximadamente 42%, dispõe de uma máquina lava e seca no seu local de lavagem, no salão ou em casa.

Outra parcela significativa dos salões, com aproximadamente 38%, utiliza somente uma máquina de lavar para realizar a higienização de suas toalhas.

Ao realizar uma análise de conteúdo dos dados, foi possível perceber que todos os clientes que possuem somente máquina de lavar realizam seu processo em domicílio.

Diante disso, se apurou que existem problemas destes salões quanto ao espaço disponível em casa para estender e deixar as toalhas para secar, o que compromete a agilidade na reposição de estoque em função da dependência de um clima favorável para secagem. O investimento em uma máquina de secar nestes casos foi considerado elevado, por isso não foi realizado ainda.

Este processo de secar as toalhas ao “tempo” compromete também a qualidade da higienização, uma vez que a secagem em máquinas entrega uma toalha mais seca e de certa forma esterilizada, eliminando germes e fungos das mesmas.

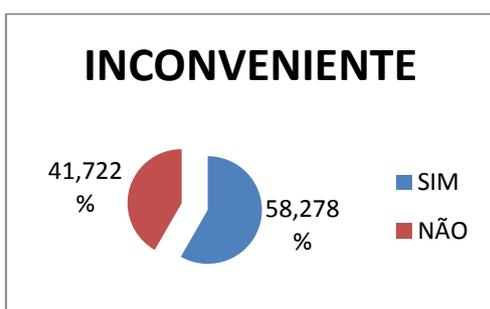
Outros clientes que possuem duas máquinas, lavadora e secadora, também tem esta estrutura em casa.

Todos os clientes que higienizam suas toalhas no próprio salão possuem uma máquina que lava e seca, uma vez que existe grande problema de espaço disponível no salão, sendo esta uma solução encontrada.

No entanto, analisando os dados de consumo de água e energia elétrica dos manuais dos fabricantes de máquinas de lavar e secar, é possível identificar claramente que uma máquina com função lava e seca utiliza muito mais recursos, gerando maiores custos por unidade de toalha lavada.

Quando questionados da ocorrência de algum inconveniente no atual processo que envolve as toalhas dos salões, tem se que a maioria encontra alguma razão para sentir-se “incomodado” com a atual forma de trabalho com relação as toalhas, conforme mostra o gráfico a seguir.

Gráfico 5 - Percepção de inconveniência no processo atual de higienização



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

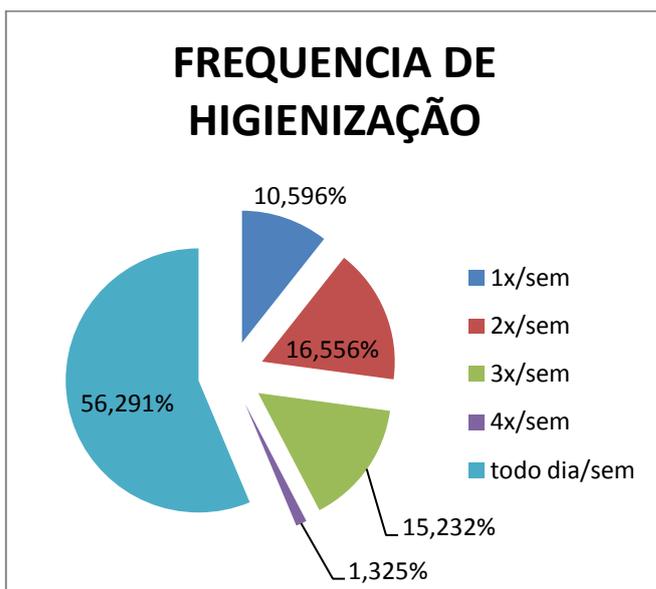
É perceptível que mais de 50% dos clientes ponderam que se sentem incomodados perante o atual sistema que utilizam para higienizar as toalhas.

A maioria das justificativas estão atreladas ao tempo necessário para realizar o serviço em casa, ao manejo e transporte das toalhas do salão para casa e vice-versa e a questão de se ter um compromisso quase que diário e que não pode ser adiado para outro momento. Ademais, fatores de dependência de clima para conseguir secar as toalhas e a falta de espaço para estendê-las também são pontos a serem considerados nas respostas.

Conforme já mencionado sobre o local de higienização, a falta de espaço ou o custo de aluguel de uma sala maior para comportar uma estrutura de lavanderia dentro do salão também são fatores que contribuem para que o cliente se sinta incomodado com o atual processo.

Levando-se em consideração estas percepções dos clientes referentes ao processo atual de higienização, é necessário verificar a frequência com que ocorre tal processo, uma vez que a informação é importante para a empresa estruturar sua proposta de logística.

Gráfico 6 - Frequência de higienização



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Percebe-se que a maioria (56,29%) dos salões da cidade higieniza suas toalhas todos os dias durante sua semana de atendimento.

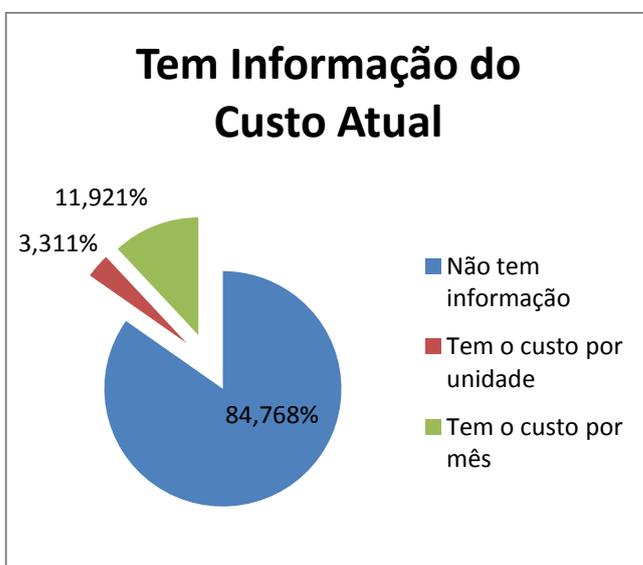
No entanto, é importante ressaltar que cerca de 42% dos salões lavam suas toalhas três vezes ou menos durante a semana de atendimento, que geralmente ocorre de terça-feira a sábado.

Ao realizar uma análise mais minuciosa de quais são estes clientes que higienizam poucas vezes na semana sua toalha, foram encontradas evidências de que são os clientes que levam as toalhas para serem lavadas em casa e possuem somente uma máquina de lavar.

A partir disso, a informação da inconveniência do processo de lavagem para salões que higienizam suas toalhas em casa, fica cada vez mais clara.

Nos aspectos que envolvem os custos atuais de lavagem das toalhas, aproximadamente 85% dos salões não possuem qualquer informação ou ideia de quanto gastam com este processo, conforme mostra o gráfico a seguir.

Gráfico 7 - Salões que possuem informação dos seus custos de lavagem



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

No entanto, a partir das experiências obtidas nas aplicações dos questionários e entrevistas, o autor alerta que a quantidade de salões que não possuem nenhum tipo de informação sobre seus custos pode ser maior do que o percentual apresentado.

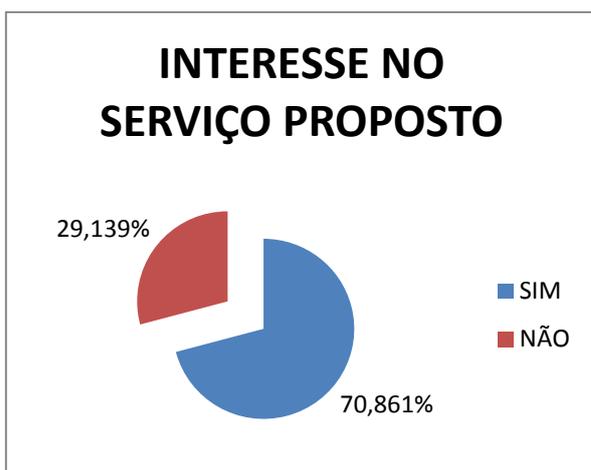
Justifica-se tal informação uma vez que somente os salões que enviam suas toalhas para as lavanderias é que tem o custo real de higienização destas, ainda assim, a informação é incompleta, pois não consideram, por exemplo, os custos de depreciação das toalhas.

Os clientes que não enviam as toalhas para lavanderia, e que informaram ter o custo por unidade ou o custo mensal se atrapalharam nos dados fornecidos e são passíveis de certa “desconfiança”, uma vez que os valores apresentados não correspondem com valores de mercado. Cita-se um exemplo: Um salão informou gastar cerca de 30 reais mensais lavando três vezes por semana cerca de 20 toalhas, o que representaria num mês uma lavagem de 240 toalhas. Infere-se que o valor apresentado seria correspondente apenas ao custo de sabão em pó, por exemplo.

No entanto, existem ameaças encontradas junto aos clientes, sendo esta falta de conhecimento ou controle com seus atuais custos operacionais ligados à higienização e manutenção das toalhas. O que pode reverter em resistência de recebimento de uma proposta de terceirização deste serviço, pois não se terá dados para comparação de custo x benefício.

Por fim, dentre os salões pesquisados, tem-se que a maioria acredita que o serviço proposto pela VIP Toalheria seria bem vindo ao seu estabelecimento, ou seja, demonstraram interesse no serviço, caso a empresa existisse na cidade de Chapecó, conforme demonstra o gráfico.

Gráfico 8 - Interesse no serviço de locação de toalhas



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Dos clientes que não demonstraram interesse, ao se analisar e cruzar as informações se percebe que todos estão dentro do grupo que não se sente incomodado com a atual forma de higienizar as toalhas, conforme demonstra o gráfico 4.

No entanto, é importante ressaltar que cerca de 12% dos clientes que não veem inconveniente no atual processo de higienização, tem interesse no serviço

proposto, uma vez que relataram que poderia ser uma oportunidade de reduzir seus custos atuais, que deverão ser calculados.

4.3.2.2 Intermediários

No aspecto de intermediários, nota-se a inexistência destes no processo de prestação de serviço proposto uma vez que o serviço será prestado de forma direta ao cliente final, no caso, salões de beleza.

4.3.2.3 Concorrentes

A concorrência direta no setor da VIP Toalheria é inexistente pois ainda não existe na cidade uma empresa que ofereça o mesmo serviço de locação.

No entanto, deve-se alertar que o setor de lavanderias pode ser considerado como um concorrente direto, mesmo não sendo do setor.

Justifica-se este posicionamento, uma vez que a qualquer momento as lavanderias da cidade podem oferecer tal serviço, já que dispõe de know-how e estrutura para a lavagem, parte principal no processo do serviço proposto.

Neste sentido, faz-se necessário apresentar as 06 lavanderias que existem no município de Chapecó, conforme Quadro 6:

Quadro 6 - Lavanderias de Chapecó/SC

Lavanderias em Chapecó	
Domésticas	Industriais
Lavanderia BM	Lavanderia BM
Lavanderia Cidade	Lavanderia Lavebras
Lavanderia LavLimp	Lavanderia Natal
Lavanderia Natal	
Lavanderia Prima Clean Express	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

É importante destacar que entre os concorrentes citados, apresentam-se de forma mais direta somente 05 lavanderias, uma vez que estão voltadas especificamente para o setor “doméstico”, que inclui lavagem de roupas, passadoria, tinturaria e pequenos consertos.

As demais concorrentes têm uma estrutura voltada para higienização de tecidos advindos de indústrias da região e teriam que readaptar sua estrutura para entrar no ramo doméstico, uma vez que a legislação vigente não admite “mistura” de tecidos “industriais” com tecidos classificados como “domésticos”. No entanto, percebe-se que duas lavanderias atuam nos dois segmentos pois disponibilizam de estruturas para ambos.

Em termos de tamanho de empreendimento, duas lavanderias devem ser destacadas, são elas: Lavanderia LavLimp e Lavanderia Natal. Ambas são as mais tradicionais da cidade e possuem a maior estrutura do setor doméstico em Chapecó. A Lavanderia Natal existe na cidade desde 1982 e a Lavanderia LavLimp desde 2001.

Cabe observar que a Lavanderia Natal se estruturou na cidade a partir da demanda de lavagens industriais que as agroindústrias da cidade geraram na época. Até hoje, em estruturas separadas, conforme explicado acima, esta lavanderia atua no segmento industrial e doméstico, conjuntamente.

A LavLimp trabalha somente com público doméstico, numa estrutura menor do que a da Lavanderia Natal, no entanto, tem uma fatia considerável dos usuários de lavanderia da cidade como seus clientes.

Em terceiro lugar, aparece a Lavanderia BM, que existe desde 1997 em Chapecó. No entanto, não possui uma estrutura e clientela tão ampla como as supracitadas. Esta lavanderia também atua no segmento industrial, uma vez que tem uma estrutura voltada para este público e outra estrutura para o público doméstico, no entanto, as duas estruturas são de porte menor.

A Lavanderia Cidade e a Prima Clean Express são consideravelmente novas na cidade e mantém uma estrutura pequena quando comparadas às outras do setor, ambas com aproximadamente um ano e meio de funcionamento, e trabalham somente com serviços domésticos.

No entanto, a Prima Clean Express é uma lavanderia com conceito self service, onde o cliente mesmo lava suas roupas, oferecendo somente serviços lavagem e passadoria, esta última atividade não é self service e é desempenhada por funcionários da lavanderia, podendo entregar o serviço num prazo maior do que o tempo que o cliente se mantém na loja.

Neste contexto, existem ainda os “serviços/produtos substitutos” que estão materializados na toalha descartável.

Ainda não utilizada por nenhum salão da cidade, a toalha descartável (geralmente de papel, viscose ou poliéster) tem um custo aproximado de R\$ 1,10 a R\$ 1,25 por unidade nas compras online.

No levantamento de informações junto aos salões da cidade, estes produtos foram citados por três salões somente, onde os profissionais tiveram contato com as toalhas descartáveis em cursos nas cidades de Florianópolis/SC e Porto Alegre/RS.

Os três respondentes foram unânimes em afirmar que não utilizam tal produto uma vez que a qualidade de secagem é notoriamente comprometida.

Até mesmo já realizaram alguns testes para ver se o seu uso funcionaria no salão, mas as toalhas descartáveis foram descartadas pela falta de funcionalidade (o produto não funciona conforme sua especificação elaborada pelos fornecedores) e pelo elevado custo, uma vez que era necessário utilizar mais que uma toalha para qualquer tipo de secagem.

4.3.2.4 Fornecedores

Na dimensão dos fornecedores, os mesmos deverão ser capazes de suprir as necessidades da VIP Toalheria no tocante a máquinas, ferramentas e matérias primas dentro da qualidade exigida, preço justo e prazo de entrega combinado.

A VIP Toalheria contará com três grandes ramos de fornecedores. O primeiro é composto pelos fornecedores de máquinas e equipamentos, o segundo é responsável pelo fornecimento de insumos para a lavagem e o terceiro grupo de fornecedores realizará a entrega das toalhas.

Neste sentido, após estudo das propostas dos fornecedores, serão apresentados os principais fornecedores de cada ramo, tendo em vista que foi o que melhor atendeu o padrão desejado pela empresa. No entanto, não significa que ao longo do tempo de trabalho da empresa, estes fornecedores não possam mudar.

- Maltec Máquinas: Principal fornecedor de máquinas para lavanderias do sul do país. Localizada na cidade de Farroupilha/RS a empresa conta com mais de trinta anos de experiência na fabricação de máquinas de lavar, secadoras, calandras, dobradeiras e máquinas de auxílio às atividades

das lavanderias industriais. Este fornecedor dedica-se exclusivamente ao desenvolvimento e produção de equipamentos para lavanderias industriais, sendo uma empresa amplamente conhecida no meio pela qualidade de seus equipamentos.

- Althoff Industrial Ltda: Empresa responsável por fornecer a caldeira geradora de vapor e o queimador de pellet. Com mais de 25 anos de experiência no ramo de geração de vapor, a Althoff é a empresa pioneira em Chapecó e referência regional no segmento. Além de fornecer as máquinas necessárias para geração de vapor, fornece toda consultoria necessária para realizar o comparativo de custos de um sistema alimentado a energia elétrica e a vapor.
- HD Distribuidora: Distribuidora de produtos de limpeza profissional, a HD atua com filiais em Ijuí/RS, Pelotas/RS e Chapecó/SC. A empresa distribui os produtos de limpeza da marca Diversey (Detergentes, amaciantes, clarificantes, dentre outros) que serão utilizados no processo de higienização das toalhas.
- Sancapel: Distribuidora de produtos para lavanderia situada na cidade de Palmitos/SC com filial nas cidades de Içara/SC e Balneário Combuí/SC. Distribui produtos da EcoLab, multinacional referência em soluções de limpeza profissional, tais como sabões, amaciantes, umectantes, clarificantes e demais produtos necessários no processo de higienização. Ademais, distribui ainda produtos de outras empresas especialistas em fabricação de produtos para lavanderias industriais e higienizações profissionais.
- Buddemeyer: Localizada na cidade de São Bento do Sul/SC, a Buddemeyer também é fábrica e marca referência em termos de qualidade têxtil. Possui uma linha de toalhas especialmente desenvolvida para hotéis, pousadas, spas, motéis, clínicas, dentre outros. Estes produtos têm maior gramatura e costuras duplas, são fabricados para suportar o processo de lavagem industrial por mais tempo.

Por fim, a análise ambiental, tanto externa como interna, tem por objetivo determinar as oportunidades e ameaças do ambiente bem como as forças e fraquezas da organização a ser constituída.

O levantamento de tais informações, posteriormente subsidiará a elaboração da análise SWOT, conforme quadro resumido dos fatores considerados necessários na composição da análise supracitada.

Quadro 7 - Resumo dos fatores da análise ambiental

FORÇAS INTERNAS	FRAQUEZAS INTERNAS
Qualidade das toalhas e da higienização	Instalações locadas
Qualidade dos insumos	Recursos financeiros limitados
Padronização do processo de higienização	Serviço desconhecido no mercado
Localização privilegiada	Mão de obra inexperiente
Exclusividade do serviço	Serviço não é de 1ª necessidade
Preços atrativos	
Capacitação dos profissionais	
OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMEAÇAS EXTERNAS
Aumento da população/expectativa de vida	Enfraquecimento do poder aquisitivo (recessão)
Clientes indiretos** mais exigentes por serviços diferenciados com qualidade, higiene e segurança	Restrição/alto custo do crédito
Crescente onda de terceirização	Resistência dos salões a mudanças
Aumento de empreendimentos de salões de beleza	Inovação da concorrência
Clientes* com dificuldade de secagem das toalhas (clima)	Mudança na legislação vigente
Apelo pela preservação de recursos hídricos e energia	Produtos domésticos compactos e funcionais
Boas práticas de higiene recomendadas pela ANVISA/Vigilância Sanitária	Produtos substitutos - toalha descartável
Clientes* veem inconveniente no atual processo de higienização	
Legenda:	
*Clientes = Salões de beleza	
**Clientes indiretos = Clientes dos salões de beleza	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Importante ressaltar que não necessariamente todos os fatores apresentados na análise ambiental constam no quadro resumo, uma vez que, foram necessários para a contextualização, mas não se mostram de extrema importância para a avaliação e cruzamento de dados.

4.3.3 Objetivos da empresa

Com a intenção de desenvolver um estudo de viabilidade econômica e mercadológica para a implantação de uma empresa de locação de toalhas para salões de beleza, foi desenvolvido um plano de marketing e financeiro para orientar o empreendimento desde o início de suas atividades.

Assim a VIP Toalheria foi idealizada, empresa desenvolvida para atender aos estabelecimentos de beleza de Chapecó/SC, empreendimentos estes que reúnem clientes que buscam a realização estética, com alto nível de exigência e preocupados com os critérios de higiene e segurança envolvidos nos serviços contratados.

O objetivo da empresa é oferecer serviços com qualidade, agilidade e preços acessíveis aos salões de beleza de Chapecó/SC. Buscando ainda promover a fidelização de seus clientes com atendimento diferenciado e ações de marketing direto a fim de garantir que a empresa se posicione como referência em locação de toalhas para salão de beleza até 2020, conforme nossa visão.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

Nesta seção é apresentada a estrutura da empresa, tanto legal quanto organizacional e operacional. Demonstrando em termos práticos de como a empresa pretende estar estruturada no futuro.

4.4.1 Descrição legal

Nome fantasia: VIP Toalheria.

Razão Social: VIP Higienização e Locação de Toalhas Ltda.

Sócios: Laerte Kerbes e investidor "B".

Endereço: Rua Sady de Marco, 501D – Jardim Itália - Chapecó/SC.

A VIP Toalheria será constituída como uma sociedade empresarial limitada, registrada junto a JUCESC com a razão social "VIP Higienização e Locação de Toalhas Ltda".

O regime jurídico da VIP Toalheria será de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, ou seja, sociedade empresarial limitada. Constituída com o capital social de dois sócios conforme contrato social devidamente registrado na Junta Comercial (JUCESC).

O capital social inicial será de R\$ 90.000,00 (noventa mil reais). O sócio Laerte Kerbes integralizará a quantia de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) correspondente a 55.56% de participação do negócio e o sócio investidor B integralizará R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) correspondente a 44.44% de participação.

Estes recursos de integralização serão utilizados para todas as aquisições necessárias e também servirão para compor o capital de giro da empresa no início de suas atividades. Mesmo sendo o valor da integralização menor do que o valor necessário para os investimentos da empresa, não será necessário recorrer à capital de terceiros, tendo em vista os parcelamentos dos pagamentos negociados com os fornecedores de máquinas e equipamentos.

Em relação ao enquadramento tributário, inicialmente a empresa será optante pelo regime do Simples Nacional, Anexo III – Serviços e Locação de Bens Móveis.

Ainda sobre a tributação, importante ressaltar que a VIP Toalheria **não poderá emitir nota fiscal de serviços e conseqüentemente não recolherá o Imposto Sobre Serviços ((ISS) imposto devido ao município)**, uma vez que a atividade fim está junto ao grupo de CNAE de locação de bens móveis (grifo nosso).

Isto porque a Lei Complementar n.º 116/2003, em vigor desde 1ª de Agosto de 2003, instituiu o rol de serviços sujeitos a incidência do ISS. Assim, para ser considerado serviço, para fins de incidência de tal imposto e conseqüente existência da obrigação tributária, o serviço deve constar na lista anexa à lei, a qual não contempla a operação de locação de bens móveis.

A mensagem nº 362 emitida pela Presidência da República e encaminhada ao Congresso Nacional em 31 de julho de 2003 ressalta que o item 3.01 (locação de bens móveis) deverá ser excluído da lista de serviços presentes no projeto de lei e, portanto foi vetada pela Presidência da República quando da promulgação da lei.

Cumprе aduzir que a referida lista possui caráter taxativo, isto é, não admite interpretação ampliativa ou por analogia, em respeito ao princípio da estrita legalidade tributária, instituído pelo Art. 150, I da Constituição Federal.

Em cumprimento da lei, será emitido somente recibo e/ou contrato de locação, seguindo orientação da Receita Federal do Brasil que institui que o auferimento de receitas pelas pessoas jurídicas, quando desobrigadas ou impossibilitadas de emissão de nota fiscal ou documento equivalente, em razão da não autorização para impressão pelo órgão competente, **deve ser comprovado com documentos** de indiscutível idoneidade e conteúdo esclarecedor das operações a que se refiram, **tais como recibos, livros de registros, contratos** e etc (grifo nosso).

A VIP Toalheria também estará sujeita à fiscalização de órgãos reguladores como a Vigilância Sanitária Municipal de Chapecó/SC, Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina (FATMA) e Corpo de Bombeiros de Santa Catarina. Os dois primeiros órgãos regulamentam o processo industrial de lavagem e as certificações ambientais dos resíduos gerados na empresa, junto ao corpo de bombeiros será pleiteado o alvará de funcionamento.

Serão necessários investimentos prévios em projetos ambientais junto à FATMA a fim de garantir que a VIP Toalheria obtenha a Licença Ambiental Prévia – LAP, Licença Ambiental de Instalação – LAI e Licença de Operação – LAO. Os prazos de obtenção são de 90 dias, 60 dias e 30 dias respectivamente.

Estes projetos (incluindo taxas obrigatórias) terão um custo de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) junto a um profissional de engenharia ambiental e serão pagos em cinco parcelas assim que a empresa obtiver todas as licenças e estiver apta a operar, ou seja, nos primeiros cinco meses de atividades no ano de 2017.

Os custos de abertura da empresa, contrato social e contratação de funcionários serão cobrados pela empresa Tecno Prime, organização terceirizada de serviços contábeis e estão estipulados num valor de R\$ 600,00, conforme orçamento realizado junto à empresa.

4.4.2 Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff

Por se tratar de uma micro empresa, a VIP Toalheria estará organizada em uma estrutura simples. Sendo esta estrutura composta apenas pelo setor administrativo, responsável pelas rotinas do financeiro, marketing, recursos humanos e aquisições, além de um setor de produção responsável pela operação da prestação de serviço que a empresa pretende comercializar.

O conselho administrativo da empresa será composto pelos dois sócios, que tomarão decisões estratégicas a fim de consolidar a empresa e seu diferencial ofertado frente ao mercado. Ficam as decisões rotineiras do dia-a-dia a cargo do sócio gestor que exercerá atividades em tempo integral na empresa.

O sócio Laerte, acadêmico do curso de Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS em Chapecó-SC, conta com boa experiência na área administrativa. Toda área burocrática, administrativa, financeira, de contatos com fornecedores e parceiros ficará por conta deste.

Como a empresa não demandará em tempo integral uma pessoa para as atividades administrativas, o sócio Laerte trabalhará com a prospecção de clientes, tendo em vista seus contatos e bom relacionamento com empresários do setor.

No início das atividades e quando necessário, o sócio investidor B colaborará com seus conhecimentos na prospecção/visita de clientes no intuito de firmar contratos de prestação de serviços e aumentar o *market share* da empresa. Para tais trabalhos, o sócio investidor B não receberá remuneração, tendo em vista que a colaboração ocorrerá muito poucas vezes por mês.

Ademais, o sócio investidor B tem larga experiência na área de lavanderias industriais e manutenção industrial, o que contribui positivamente para o negócio proposto.

Já a área operacional da empresa contará com dois funcionários capacitados para desenvolver as atividades do setor em sua totalidade, sendo um lavador e um entregador.

As atividades do funcionário lavador envolvem os serviços de separação, lavagem, secagem e embalagem. Já o funcionário entregador realizará as atividades de coleta das toalhas sujas e posterior entrega das toalhas limpas. Caso exista necessidade, o entregador poderá auxiliar na separação e embalagem das toalhas na sede da empresa.

Assim, a estrutura descrita acima é representada no organograma que segue:

Figura 8 - Organograma da VIP Toalheria



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Abaixo, são apresentadas as características de cada cargo na organização, seu código na CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) e sua remuneração recebida na empresa, conforme pode ser observado nos quadros a seguir:

Quadro 8 - Descrição e características do cargo de Administrador

Cargo: Administrador
CBO: 1421 – Gerentes Administrativos, financeiros, de riscos e afins.
Descrição do cargo: Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo-se as do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.
Remuneração mensal: R\$ 2.500,00 – Pró-Labore

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2016)¹⁸.

Quadro 9 - Descrição e características do cargo de Lavador

Cargo: Lavador
CBO: 5163-10 - Lavador de roupas a maquina
Descrição do cargo: Executam serviços de lavanderia, tingimento e passadoria para pessoas, empresas comerciais e industriais, hospitais e diversos tipos de entidades, usando equipamentos e máquinas. Recepcionam, classificam e testam roupas e artefatos para lavar a seco ou com água. Tiram manchas, tingem e dão acabamento em artigos do vestuário, sofás e tapeçarias de tecido e couro; passam roupas. Inspeccionam o serviço, embalam e expedem roupas e artefatos.
Remuneração Mensal: R\$ 1.350,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2016).

Quadro 10 - Descrição e características do cargo de Entregador

Cargo: Entregador
CBO: 5823-10 Motoristas de veículos de pequeno e médio porte
Descrição do cargo: Dirigem e manobram veículos e transportam pessoas, cargas, valores, pacientes e material biológico humano. Realizam verificações e manutenções básicas do veículo e

¹⁸ Denominação, código e descrição dos cargos (exceto remuneração) estão disponíveis em <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>> Acesso em 17 Abr 2016.

utilizam equipamentos e dispositivos especiais tais como sinalização sonora e luminosa, software de navegação e outros. Efetuam pagamentos e recebimentos e, no desempenho das atividades, utilizam-se de capacidades comunicativas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.
--

Remuneração Mensal: R\$ 1.350,00

Fonte: Adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2016).

A empresa trabalhará com uma remuneração que será corrigida sempre no dia primeiro de janeiro de cada ano, somente para os dois funcionários, com uma alíquota de 1% acima da inflação projetada para o ano anterior (inflação projetada de de 8% e 7% para 2017 e 2018 respectivamente).

O valor do pró-labore do sócio gestor não terá correções nos anos projetados, pois o mesmo terá a possibilidade de efetuar retiradas de lucros, se possível e necessário.

4.4.3 Descrição da estrutura física

A empresa será instalada em uma sala comercial alugada de 56,54 m² na Rua Sady De Marco, 501 D, no bairro Jardim Itália, próximo ao centro na cidade de Chapecó/SC.

O valor do aluguel a ser pago é de R\$ 900,00 (novecentos reais) mensais. Valor que está em média R\$ 200 (duzentos reais) abaixo do valor praticado pelas imobiliárias por uma sala da mesma área no mesmo bairro. Tal valor justifica-se, pois o contrato será realizado diretamente com o dono do imóvel que está sem ocupação há mais de dois anos.

A seguir é apresentada a vista externa do atual galpão do qual será locada uma parte, uma sala comercial de 56,54 m² conforme descrito acima:

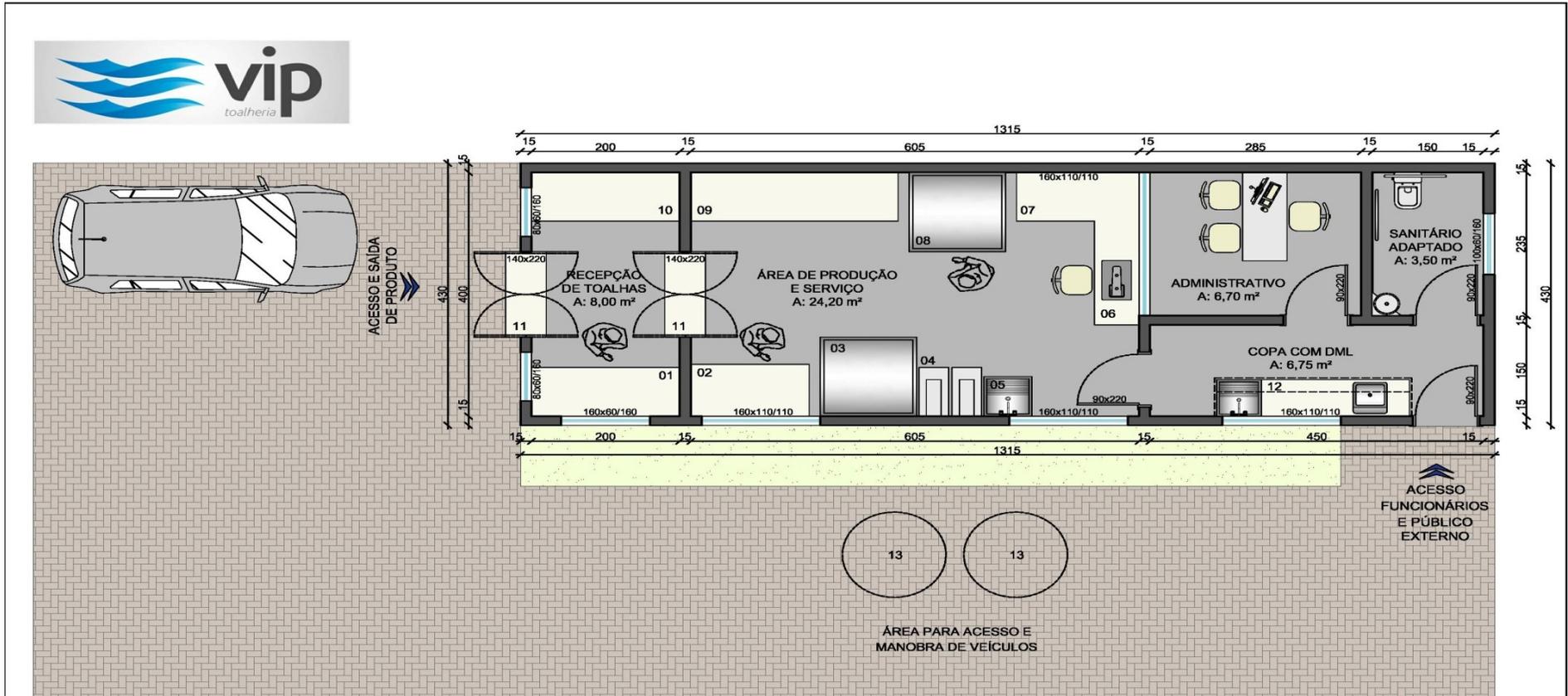
Figura 9 - Vista externa da sala comercial



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na Figura 10, é apresentada a planta baixa do galpão a ser locado com suas respectivas divisões e a proposta do layout de distribuição do mobiliário e maquinário necessário. Cabe ressaltar que as instalações foram projetadas de forma a melhor utilizar a estrutura de separações de ambiente e estruturas elétricas e hidráulicas que estão postas hoje.

Figura 10 - Planta baixa com equipamentos

**PLANTA BAIXA COM LAYOUT - TOALHERIA****Área útil: 49,80m²****Área total: 56,54m²****Escala 1:75**

- 01 - Depósito e triagem de toalhas sujas
- 02 - Bancada de organização e armazenagem de transição para toalhas sujas
- 03 - Máquina de lavar com capacidade para 30kg
- 04 - Depósito de carrinhos para transição de máquinas
- 05 - Tanque de apoio
- 06 - Bancada de conserto e costura
- 07 - Bancada de trabalho
- 08 - Máquina de secar com capacidade para 30kg
- 09 - Bancada de serviço para dobragem, empacotamento e armazenagem de toalhas

- 10 - Depósito de toalhas limpas
- 11 - Bancadas móveis de elevação com portas estilo vai-vem para transição de mercadorias
- 12 - Bancada que inclui copa e DML com móveis inferiores e aéreos de apoio aos serviços*
- 13 - Estação de tratamento de água

*Este móvel possuirá sistema de fechamento externo - Funcionando como uma COPA/DML escondida, para que seja flexível aos momentos de atividades de intervalo e limpeza e ficando invisível aos olhos do público externo.

desenho técnico: **Mariana Panzera**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

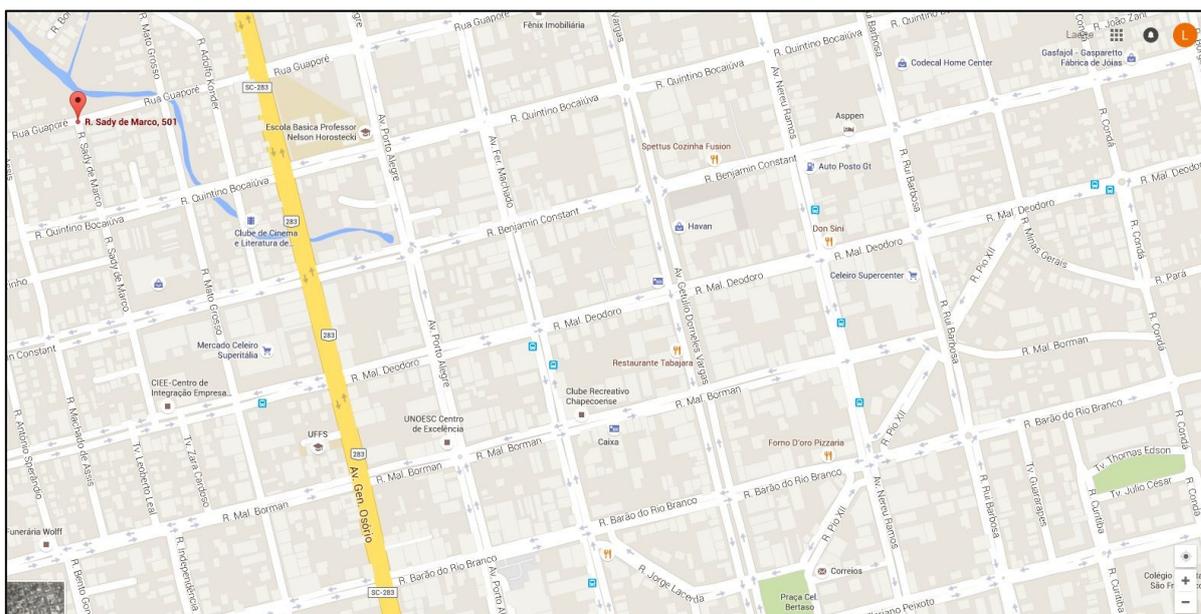
A estrutura da sala alugada será dividida em dois ambientes macro. No primeiro ambiente que também é o menor, será instalado o escritório administrativo da empresa, banheiro e copa. Já no segundo ambiente, serão desenvolvidas as atividades produtivas do serviço, que englobam a separação, lavagem, secagem, embalagem entre outras.

O local foi escolhido por se tratar de um imóvel que oferece boa estrutura, não necessitando de significativas reformas ou adequações, e, por estar localizado em local estratégico, favorecendo o atendimento da maioria dos salões de beleza em torno da área central da cidade.

Portanto, a localização facilita o serviço e otimiza o tempo de acesso aos principais clientes. Ademais, o imóvel oferece espaço de pátio livre e fossa com sumidouro, além de rede de água própria, advinda de poço artesiano, fatores que reduzem significativamente alguns gastos.

No mapa, que pode ser visualizado na Figura 11, é apresentado o local de instalação da empresa. Situada na rua Sady de Marco, 501, no bairro Jardim Itália, Chapecó/SC.

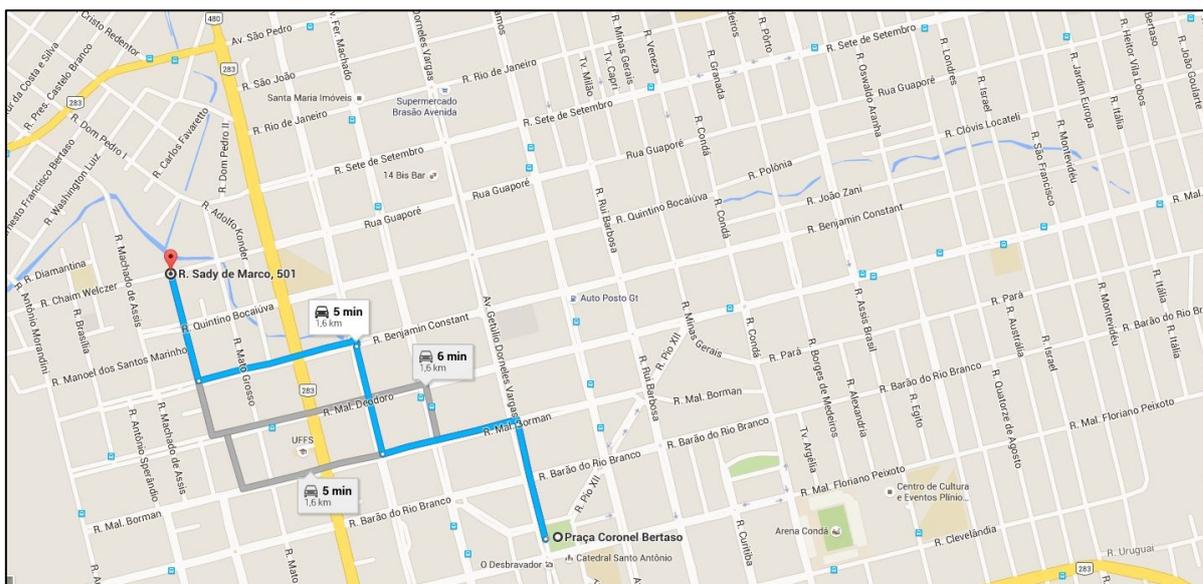
Figura 11 - Mapa de localização do empreendimento



Fonte: Adaptado de Google Maps (2016)

Em outro mapa do local de instalação da empresa, pode-se visualizar que a mesma encontra-se a aproximadamente 1,6 quilômetros do “marco zero” (praça central) da cidade de Chapecó/SC.

Figura 12 - Localização da empresa em relação ao centro da cidade



Fonte: Adaptado de Google Maps (2016).

4.4.4 Descrição do processo de prestação de serviço

A empresa locará toalhas com duas opções de cores: branca e preta, para que o cliente utilize no corte de cabelo e na tintura, respectivamente.

Após coletas nos clientes, as toalhas passarão pelo processo de recebimento e separação por cor das toalhas nas dependências da VIP Toalheria. Ademais, nesta etapa é necessária a separação das toalhas que apresentem algum tipo de rasgo, estas serão encaminhadas para a realização da costura antes de prosseguirem para próxima etapa.

Após esta classificação inicial, as toalhas serão encaminhadas para lavagem na máquina lavadora – extratora. Importante destacar que a lavagem também será por cor, ou seja, lavam-se somente brancas ou somente pretas numa mesma lavagem. Por recomendação do fabricante das toalhas, a lavagem será a frio e sem a utilização de amaciante, a fim de promover a durabilidade, maciez e poder de absorção do produto.

Logo que a máquina de lavar terminar seu ciclo, as toalhas serão encaminhadas diretamente para secagem, sendo que este processo, ao final, já deixa as toalhas aptas para serem dobradas, não necessitando que sejam passadas.

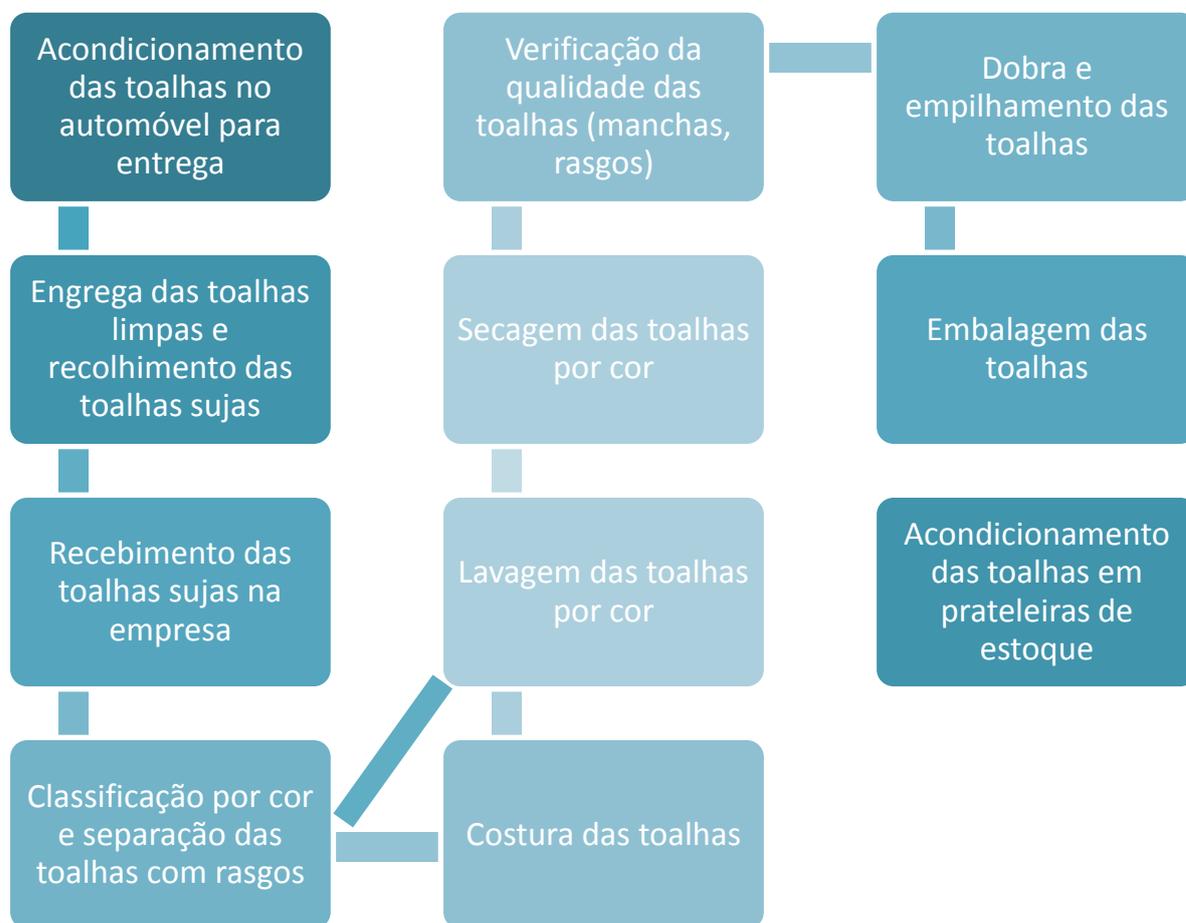
Após secas, as toalhas são encaminhadas para a bancada onde serão dobradas e embaladas em pacotes que serão selados, garantido ao cliente que aquele pacote e/ou toalha não foi utilizada e que está devidamente higienizada, conforme proposta de qualidade da empresa.

Cada toalha terá uma embalagem individual, no entanto, caso o cliente desejar que as toalhas lhe sejam entregues em um pacote com várias unidades, a empresa também disponibilizará esta opção.

O próximo passo é o acondicionamento dos pacotes nas prateleiras a fim de formar um pequeno estoque que estará disponível para ser retirado pelo entregador e acondicionado no carro de entregas conforme necessidade destas.

Todo o processo descrito acima pode ser representado pelo fluxograma de atividades demonstrado a seguir.

Figura 13 - Processo de prestação do serviço



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.4.3.1 Equipamentos e máquinas necessárias

Os equipamentos e máquinas, suas quantidades e valores, utilizados na parte produtiva dos serviços comercializado pela VIP Toalheria estão descritos no Quadro 11.

Quadro 11 - Equipamentos e veículo necessários para prestação do serviço

EQUIPAMENTOS PARA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO- DEPRECIACÃO 5 ANOS			
EQUIPAMENTO	QTDADDE	CUSTO	CUSTO TOTAL
Automovel Renault Kangoo Express Hi-Flex 1.6 ano 2012	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Lavador de botas	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Contentor/Carrinho para lavanderia 500 L	4	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
Estante Utilitária de Aço Cromado c/ 4 prateleiras	2	R\$ 380,00	R\$ 760,00
Mesa aço inox	2	R\$ 468,00	R\$ 936,00
Máquina de Costura Portátil Bella Elgin	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
Bancada c/ cadeira para costura	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Lixeira de polipropileno capac. 50 litros	2	R\$ 85,00	R\$ 170,00
CUSTO TOTAL			R\$ 25.015,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A depreciação destes itens é baseada na vida útil dos equipamentos. Sendo que o automóvel também depreciará em cinco anos, uma vez que o mesmo é adquirido já com um uso de cinco anos.

Além dos equipamentos com depreciação de cinco anos, serão necessários investimentos em máquinas de valor maior, são elas as principais máquinas do processo de prestação de serviço proposto. Estas máquinas estão descritas no Quadro 12.

Quadro 12 - Máquinas necessárias para prestação do serviço

EQUIPAMENTOS PARA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO – DEPRECIACÃO EM 20 ANOS			
EQUIPAMENTO	QTDADDE	CUSTO	CUSTO TOTAL
Lavadora Extratora Frontal High-Spin LEF30-30KG	1	R\$ 30.700,00	R\$ 30.700,00
Secador Rotativo Frontal SRF-30KG	1	R\$ 16.300,00	R\$ 16.300,00
Caldeira	1	R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00
Queimador automático de pellet	1	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
CUSTO TOTAL			R\$ 77.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Quanto à depreciação destas máquinas apresentados acima, deve-se considerar que as mesmas irão depreciar em aproximadamente vinte anos, levando

em consideração sua vida útil e os laudos comprobatórios que são fornecidos pelos fornecedores e reconhecidos pela Receita Federal.

Além dos equipamentos e máquinas necessários para a prestação dos serviços da empresa, serão necessários equipamentos e móveis para o escritório da mesma, conforme pode ser visualizado no Quadro 13.

Quadro 13 - Equipamentos de escritório

EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO - DEPRECIÇÃO 5 ANOS			
EQUIPAMENTO	QTDADE	CUSTO	CUSTO TOTAL
Computador 4GB ram e 500 GB HD Windows 8	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Nobreak	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Impressora Multifuncional HP LaserJet Pro	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Mesa escrivaninha para escritório	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Arquivo de aço 4 gavetas	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Conjunto mesa c/ 4 cadeiras	1	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00
Cadeira escritório	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
CUSTO TOTAL			R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

As principais máquinas do processo são a lavadora extratora, o secador rotativo e o conjunto da caldeira e queimador.

Quanto à máquina de lavar, a empresa contará com o que há de melhor no mercado, a fim de entregar um serviço com alto padrão de qualidade.

A lavadora extratora Frontal High-Spin (alta rotação) entregam um serviço completo de lavagem e centrifugação, não necessitando retirar as roupas para centrifugar num equipamento em separado.

O inversor de frequência desta máquina controla a rampa de aceleração e desaceleração, proporcionando melhor balanceamento das roupas e aumentando a vida útil do equipamento. Ademais, possui alta tecnologia envolvida no processo garantindo uma redução do consumo de energia elétrica e de água.

Por fim, seu cesto de aço inoxidável sem soldas e com junção a frio garante a maior vida útil das roupas.

Figura 14 - Máquina lavadora e extratora



Fonte: Maltec (2016)

Nota: Disponível em: www.maltec.com.br

Outro equipamento importante da VIP Toalheria é o secador de roupas. Esta máquina é responsável pelo acabamento do processo de higienização. Alimentado com vapor, permite que as roupas sejam secas em altas temperaturas o que garante a esterilização (eliminação dos germes e micro-organismos) da toalha. A secagem com vapor é muito mais eficaz e segura do que a secagem por calor gerado com resistências.

Ademais, este tipo de energia utilizado (vapor) reduz drasticamente o custo com energia elétrica, que neste caso, só é utilizado para acionar o motor uma vez que não é necessário usar energia elétrica para acionar uma resistência e gerar calor.

Figura 15 - Secador rotativo



Fonte: Maltec (2016)

Nota: Disponível em: www.maltec.com.br

Por fim, a terceira máquina de relevância nas instalações da empresa é o conjunto caldeira geradora de vapor e queimador de pellet.

Em consulta com o fornecedor destes equipamentos constatou-se que para a lavadora e o secador a serem utilizados, se gastaria mensalmente um valor de R\$ 2.351,85 em energia elétrica caso esta fonte fosse utilizada para gerar calor para as máquinas. Já o custo mensal do vapor, caso utilizada a caldeira, será de R\$ 860,87.

A partir destas informações e do cálculo do retorno do investimento na máquina, optou-se por adquirir a referida a fim de diminuir o custo operacional ao longo das atividades da empresa, uma vez que a economia com o uso da máquina quita o valor nela investido em aproximadamente 20 meses.

A utilização do combustível pellet (serragem de madeira prensada em forma de cilindros e com alto poder calorífico) em contraposição ao uso de lenha, mesmo que esta teria um custo ligeiramente menor, dá-se em virtude de que o pellet não gera fumaça, o que é importante dado que o empreendimento se localizará muito próximo do centro da cidade, evitando transtorno com vizinhos e com a legislação vigente.

Além disso, o uso do pellet permite a automação da alimentação, liberando o uso de um operador da caldeira para executar a alimentação da mesma, o que não ocorre com a utilização de lenha.

4.5 PLANO OPERACIONAL

Para melhor compreender como se darão as atividades operacionais da empresa, serão descritos neste tópico os principais procedimentos e fatores relacionados à administração geral da empresa, ao comercial, ao controle de qualidade, aos sistemas de gestão e a logística.

4.5.1 Administração

O modelo de estrutura organizacional da VIP Toalheria será o modelo hierárquico, composto pelo conselho administrativo, área administrativa e produtiva. Somente um dos dois sócios abrirá mão de suas atividades atuais e exercerá atividades diárias na empresa, recebendo por isso pró-labore. As questões estratégicas da empresa serão tratadas no conselho administrativo que é formado pelos dois sócios cotistas.

O valor do pró-labore foi acertado em reunião do conselho administrativo, ficando acertado que o sócio gerente administrativo receberá um valor de R\$ 2.500,00 mensais.

A destinação dos lucros, quando houver, será discutida em reunião entre os dois sócios.

4.5.2 Comercial

Os serviços da VIP Toalheria serão destinados diretamente para os nossos clientes finais, ou seja, para os salões de beleza da cidade de Chapecó/SC.

O sócio gerente administrativo da empresa terá a incumbência da divulgação permanente do serviço da empresa junto a todas as empresas com potencial e perfil condizente com o público alvo da VIP Toalheria.

O sócio da empresa que não trabalha diretamente também fará a divulgação do serviço. No entanto, antes de firmar acordos com novos clientes, o sócio gerente administrativo será consultado a fim de verificar a capacidade de prestação de serviço e o atendimento da nova demanda por parte da empresa.

As relações comerciais serão estabelecidas através das visitas aos clientes, e através da solicitação via telefone, e-mail, site ou visitação no escritório da empresa.

Após a realização da contratação do serviço, os responsáveis pelo processo de entrega deverão ir até o local e realizar a instalação do quadro *kanban* para viabilizar o controle de estoques e entregas, conforme descrito no item referente à logística.

O pagamento do serviço será efetuado na forma de 50% à vista (na contratação do serviço ou início de cada mês) e 50% em 30 dias. O cliente terá então uma quantidade de toalhas disponível para utilização ao longo do mês.

Quanto aos horários de atendimentos ao cliente, inicialmente a empresa trabalhará em 44 horas semanais distribuídas a fim de garantir que os clientes disponham de toalhas limpas sempre que forem abrir seu salão de beleza e também garantindo a retirada de toalhas sujas do local a fim de mantê-lo sempre organizado.

No entanto, caso tenha demanda, a empresa poderá trabalhar em algumas horas fora do horário estabelecido. Sendo que nestes horários quem controlaria as máquinas para que seja realizada a lavagem e a secagem das toalhas, bem como sua embalagem, é o sócio gestor, não recebendo valores extras por isso.

As visitas a clientes podem ser agendadas em horários flexíveis a fim de garantir que o cliente tenha tempo para receber a proposta da empresa bem como avaliar a qualidade do serviço e das toalhas uma vez que em todas as visitas serão levadas unidades para demonstração e realização de testes a gosto do cliente.

4.5.3 Controle de qualidade

O controle de qualidade terá papel fundamental na VIP Toalheria, pois através dele será garantido o padrão superior nos processos e conseqüentemente no serviço final. A qualidade do serviço será obtida seguindo rígidas normas de higiene e sanidade, segundo a legislação vigente.

Ademais, a qualidade do serviço oferecido deverá obedecer a um rigoroso padrão a ser estabelecido, com intuito de melhor atender o cliente, proporcionando destaque no mercado de atuação.

O serviço e a qualidade das toalhas serão inspecionados pelos colaboradores e por vezes pelo sócio gestor, assegurando a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes, para que o serviço final percebido pelo cliente venha a contribuir com o aumento na demanda ao longo do tempo.

As toalhas serão inspecionadas visualmente a cada processo realizado, encontrando-se alguma sujidade, mancha ou rasgo, será encaminhada para ser reprocessada ou costurada, caso o rasgo possibilite tal manobra. Do contrário, a toalha será descartada, se considerada inapta para locação e para os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa nos acordos com os clientes.

Neste processo de controle qualidade também é importante destacar os conhecimentos em lavanderia do sócio investidor B, uma vez que o mesmo irá regular as máquinas e o uso de produtos químicos a fim de que entreguem uma qualidade superior.

4.5.4 Terceirização

A VIP Toalheria contará com a terceirização dos serviços de uma empresa da área contábil, que realizará o controle dos livros fiscais, das folhas de pagamento, dos impostos e demais questões pertinentes aos registros fiscais e tributários.

Para estes serviços serão desembolsados R\$ 250,00 mensais e duas parcelas acumuladas em dezembro devido aos registros e encerramentos de exercício. Entretanto, no primeiro mês, as despesas com serviços contábeis serão de R\$ 850,00 tendo em vista que neste valor estarão inclusos os valores referentes aos processos iniciais para a abertura da empresa junto aos órgãos responsáveis e a primeira mensalidade (R\$ 600,00 + R\$ 250,00 respectivamente).

Antes mesmo de abrir a empresa será necessário contratar uma empresa especializada em licenciamentos ambientais a fim de conseguir as licenças necessárias para a abertura e funcionamento da empresa. Esta empresa será contratada para executar esta tarefa inicial, deixando de ser contratada após finalização e obtenção das licenças necessárias.

Como a empresa conta com um veículo próprio para transportes das toalhas bem como demais pequenos transportes necessários, sendo ainda a matéria prima entregue na sede da empresa pelos fornecedores, não contrataremos empresas de transportes terceirizados.

4.5.5 Sistema de gestão

Por se tratar de uma empresa com estrutura organizacional simplificada, de início não será necessário um sistema gerencial complexo.

Assim, será adquirida uma licença anual do sistema de gerenciamento e gestão GFIL¹⁹, ao custo de R\$ 298 ao ano a serem pagos em janeiro de 2017, primeiro mês de operações da empresa. As renovações após o primeiro ano de uso terão custo de R\$ 248,00.

Este sistema de gestão permite o controle completo das atividades da empresa, desde o cadastro de clientes, fornecedores, vendas, compras, emissão de boletos, livro caixa, razão e diário, cadastro e movimentação de estoques até a emissão de notas fiscais eletrônicas.

Inicialmente será adotado um aplicativo de mensagens instantâneas para smartphone para pedidos de clientes, o WhatsApp. Por meio deste aplicativo, o cliente pode contatar a VIP Toalheria a qualquer momento do dia e solicitar informações sobre os serviços oferecidos bem como solicitar alteração na quantidade, entrega ou coleta das suas toalhas caso já utilize o serviço.

Espera-se que até o quarto mês de atividades esteja disponível um aplicativo personalizado para smartphones com sistema operacional Android.

Este aplicativo será desenvolvido totalmente sem custo pelo sócio gerente através da plataforma online para desenvolvimento de aplicativos, a *MIT App Inventor*²⁰, do *Massachusetts Institute of Technology* nos Estados Unidos.

Desta forma, este aplicativo será desenvolvido primeiramente para auxiliar a empresa e o cliente, de forma acessível e prática, na conferência da posição financeira do cliente, no pedido de entregas e coletas, na aquisição de pacotes com maior quantidade de toalhas entre outras demandas a serem levantadas juntamente com os clientes.

¹⁹ Disponível em: <http://www.gfilsistema.com.br/>

²⁰ Disponível em: <http://appinventor.mit.edu/>

4.5.6 Parcerias

No momento não estão previstas parcerias para a oferta dos serviços na cidade de Chapecó/SC.

No entanto, futuramente, tem-se em vista trabalhar em feiras do setor, reuniões de núcleos e associações bem como firmar algumas parcerias com empresas do setor da beleza a fim de contribuir em eventos de cunho social na cidade, como por exemplo, doações de toalhas para hospital, creches, associações entre outros.

4.5.7 Logística

A empresa contará com uma estrutura própria para operacionalizar sua logística de prestação de serviço aos salões de beleza.

Deste modo, será necessário adquirir a um custo de R\$ 20.000,00 um veículo Renault Kangoo Hi-Flex 1.6 5p ano 2012.

Este veículo estará adaptado com quatro repartições as quais serão abastecidas de toalhas brancas e pretas limpas e toalhas brancas e pretas sujas, conforme demonstrado na Figura 16.

Figura 16 - Separação das toalhas no veículo de transporte



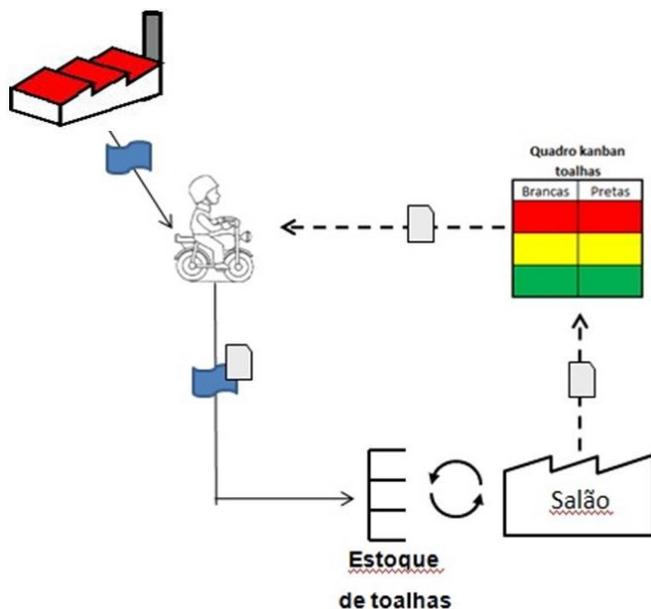
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A coleta e entrega de toalhas ocorrerá em dias alternados, de acordo com estudo de rotas a ser elaborado visando à economia de viagens e combustível, sendo que o controle dos estoques e programação de entregas através de um quadro *kanban* instalado em cada salão.

O contrato mínimo de entregas será de 50 toalhas por semana, e os cartões de *kanban* corresponderão a um lote de 10 toalhas.

A Figura 17 apresenta do fluxo de cartões a ser utilizado entre a empresa e seus clientes:

Figura 17 - Fluxo de cartões *kanban* e toalhas



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Passo 1: à medida que o salão vai consumindo as toalhas, o cabeleireiro ou pessoa responsável, retira os *kanbans* de movimentação fixados na embalagem do produto e os coloca no quadro, gerando um aviso para o transportador de materiais.

Passo 2: ao visitar o cliente para coleta das toalhas sujas, o entregador retira os *kanbans* de transporte do quadro, verifica qual produto está sendo requerido e reabastece o estoque do cliente conforme as fichas do quadro.

Passo 3: o entregador retorna para a VIP Toalheria com as toalhas sujas e a planilha de controle de entregas.

Caso o cliente desejar não utilizar o quadro *kanban*, o controle será feito através do aplicativo para smartphones (assim que o mesmo estiver em funcionamento) com o auxílio de tabelas de controle.

A forma de controle de pedidos e entregas que melhor se adequar à maioria dos clientes será utilizada e a tendência é de que ao longo do tempo utilize-se somente um tipo de controle.

4.6 PLANO DE MARKETING

Com um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas necessitam analisar profundamente o ambiente em que está inserida ou pretende atuar e é através do plano de marketing que a empresa poderá identificar e definir as estratégias e ações para se manter e atingir a competitividade desejada.

4.6.1 Análise SWOT

A matriz SWOT abrange a avaliação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Tais variáveis permitem elaborar uma análise das situações interna e externas à organização, no meio de atuação, para adequado posicionamento competitivo.

Após o levantamento das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas à organização na seção que tratou sobre análise ambiental, elaborou-se o cruzamento das variáveis atribuindo-se graus de importância para cada fator avaliado.

Para a realização do cruzamento das variáveis foram utilizadas três categorias de importância, representadas pelos números 1, 2 e 3.

A categoria 1 (pouco importante) diz respeito aos quesitos que, embora causam algum impacto na organização, não refletem significativamente na questão, porém mesmo assim devem ser considerados mesmo que com um peso menor.

A categoria 2 (importante), refere-se aos quesitos de importância relativa com algum impacto no negócio da organização.

Por fim, a categoria 3 (muito importante) trata de quesitos fundamentais em termos de impacto no negócio da organização.

É importante estabelecer neste ponto, que se ponderou cada quesito de acordo com sua relevância, resultando no cruzamento de fatores e nas pontuações totais que podem ser visualizadas na conforme a Figura 18.

Figura 18 - Cruzamento dos dados da análise SWOT

			AMBIENTE EXTERNO																		
			OPORTUNIDADES								AMEAÇAS										
			2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	1	1	2				
			Aumento da população/ expectativa de vida	Clientes indiretos** mais exigentes por serviços diferenciados com qualidade, higiene e segurança	Crescente onda de terceirização	Aumento de empreendimentos de salões de beleza	Clientes* com dificuldade de secagem das toalhas (clima)	Apelo pela preservação de recursos hídricos e energia	Boas práticas de higiene recomendadas pela ANVISA/ Vigilância Sanitária	Clientes* veem inconveniente no atual processo de higienização	SUBTOTAL	Enfraquecimento do poder aquisitivo (recessão)	Restrição/alto custo do crédito	Resistência dos salões a mudanças	Inovação da concorrência	Mudança na legislação vigente	Produtos domésticos compactos e funcionais	Produtos substitutos - toalha descartável	SUBTOTAL		
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	3	Qualidade das toalhas e da higienização	5	6	5	6	6	5	5	6	44	5	4	6	6	4	4	5	34	
		2	Qualidade dos Insumos	4	5	4	5	5	4	4	4	5	36	4	3	5	5	3	3	4	27
		3	Padronização do processo de higienização	5	6	5	6	6	5	5	5	6	44	5	4	6	6	4	4	5	34
		2	Localização privilegiada	4	5	4	5	5	4	4	4	5	36	4	3	5	5	3	3	4	27
		3	Exclusividade do serviço	5	6	5	6	6	5	5	5	6	44	5	4	6	6	4	4	5	34
		3	Preços atrativos	5	6	5	6	6	5	5	5	6	44	5	4	6	6	4	4	5	34
		2	Capacitação dos profissionais	4	5	4	5	5	4	4	4	5	36	4	3	5	5	3	3	4	27
			SUBTOTAL	32	39	32	39	39	32	32	39	284	32	25	39	39	25	25	32	217	
	FRAQUEZAS	1	Instalações locadas	3	4	3	4	4	3	3	4	28	3	2	4	4	2	2	3	20	
		2	Recursos financeiros limitados	4	5	4	5	5	4	4	5	36	4	3	5	5	3	3	4	27	
		3	Serviço desconhecido no mercado	5	6	5	6	6	5	5	6	44	5	4	6	6	4	4	5	34	
		1	Mão de obra	3	4	3	4	4	3	3	4	28	3	2	4	4	2	2	3	20	
		2	Serviço não é de 1ª necessidade	4	5	4	5	5	4	4	5	36	4	3	5	5	3	3	4	27	
		SUBTOTAL	19	24	19	24	24	19	19	24	172	19	14	24	24	14	14	19	128		
1	Pouco significativo																				
2	Significativo																				
3	Muito Significativo																				

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O resultado do cruzamento destes fatores possibilita à VIP Toalheria identificar sua situação atual, ou seja, o posicionamento atual da empresa, conforme demonstrado na Figura 19.

Figura 19 - Posicionamento atual da empresa na análise SWOT



	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	DESENVOLVIMENTO 284	MANUTENÇÃO 217
FRAQUEZAS	CRESCIMENTO 172	SOBREVIVÊNCIA 128

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao analisar o quadro acima podemos destacar que as relações dos pontos fortes com as oportunidades percebidas no mercado apresentam a maior pontuação, dando indicativos otimistas com as possibilidades de desenvolvimento para a empresa.

Este posicionamento atual da empresa frente ao mercado demonstra que a empresa tem grandes possibilidades de desenvolvimento do negócio, sendo coerente com o posicionamento de uma empresa entrante no mercado.

Percebe-se que as oportunidades ligadas ao crescente número de salões de beleza na cidade, às exigências de qualidade e segurança dos clientes dos salões e o processo atual de higienização que gera inconvenientes aos proprietários de salões são os fatores que se destacam. Estas oportunidades devem ser tratadas pela empresa com maior atenção a fim de que contribuam com o desenvolvimento da empresa.

As forças que se apresentam em evidência por sua vez estão ligadas à qualidade da higienização, ao serviço ser exclusivo e ao preço atrativo para os salões.

Ademais, a segunda maior pontuação se deu no quadrante que sugere manutenção do negócio, portanto será preciso que a VIP Toalheria siga estratégias tanto de desenvolvimento quanto de manutenção para que consiga atingir seus objetivos previamente estabelecidos.

4.6.2 Segmentação e posicionamento

Num mercado geral, as empresas quase sempre tem diante de si mercados heterogêneos no que toca à gestão de marketing, neste sentido, têm-se necessidades distintas por parte dos clientes, sejam eles finais ou organizacionais.

Diante disso, Urdan e Urdan (2010) destacam que é importante lembrar que raramente um fornecedor consegue atender com superioridade todo o mercado geral ou até mesmo uma gama ampla deste. Portanto, faz-se necessário segmentar este mercado existente.

Para os autores supracitados, a segmentação do mercado e a seleção do alvo da empresa são de suma importância, pois elas auxiliam no direcionamento mais assertivo dos ativos e capacidades das organizações.

O processo formal de segmentação e seleção de alvo proposto pela metodologia de Urdan e Urdan (2010) foi realizado e avaliado na sua totalidade, no entanto não será apresentado, uma vez que o autor acredita que o cruzamento das variáveis e a avaliação das mesmas seria mais útil em mercados de maior amplitude, onde se tem uma grande quantidade de tipologias de clientes, ou seja, mais segmentos a serem avaliados.

Em virtude do mercado da empresa já ser delimitado pela especificidade do negócio e da área de atuação, por exemplo, uma segmentação acarretaria em fracionar um mercado que já não é grande.

Esta “fragmentação” do mercado específico existente acabaria por restringir muito as atividades da empresa, tornando-a de certa forma “refém” de poucos clientes existentes no segmento a ser observado.

Verificando a situação do mercado da VIP Toalheria, tem-se que o mercado amplo da empresa é o de locação de toalhas, independente do tipo e finalidade da toalha.

Desta forma, a finalidade de idealização dos serviços e da empresa já segmenta, no entendimento do autor, o seu mercado de atuação.

No entanto, a recomendação de Urdan e Urdan (2010) de que se devem diferenciar em algum aspecto os clientes, pois é difícil atender a todos com superioridade, será aqui levada em consideração. Assim, serão apresentados alguns

aspectos, dentro de um mercado reduzido, que servem para que a empresa priorize o atendimento a alguns clientes.

Foram utilizados somente dois fatores recomendados pela maioria dos autores da área, o de base geográfica e o de porte.

O de base geográfica foi delimitado como sendo a atuação da empresa somente nos bairros: Bela Vista, Centro, Jardim América, Jardim Itália, Maria Goretti, Passo dos Fortes, Presidente Médici, Santa Maria e São Cristovão.

Já, o outro fator considerado é o do porte da empresa. Para que a empresa entre na avaliação de porte, é necessário que a mesma esteja dentro da região geográfica delimitada.

Este porte foi definido através das informações trazidas pela pesquisa de mercado realizada.

Nesta, tem-se que 68,87% dos salões de beleza da região de abrangência trabalham com dois ou mais cabeleireiros, o que reflete diretamente na quantidade de toalhas utilizadas nos salões. Em média, nestes salões, se utilizam 18 toalhas por dia.

Neste sentido, com o intuito de atender menos clientes com maior volume de demanda, com economia nos tempos e rotas de entrega, com menor risco de inadimplência (uma vez que quanto mais clientes, maior o risco), o foco da empresa em primeiro momento serão os salões com dois ou mais cabeleireiros.

No entanto, caso algum salão com um cabeleireiro demonstre interesse nos serviços da empresa e trabalhe com o mínimo dos pacotes estabelecidos, será atendido se este volume estiver dentro do volume de prestação de serviço que a empresa consegue ofertar.

Ademais, o foco nos primeiros clientes será nos salões que exploram a busca pelo “luxo acessível”, onde o cliente investe mais na experiência de luxo vivenciada do que na aquisição de produtos de luxo propriamente ditos, cenário em que o serviço proposto pode ser utilizado como diferencial do cliente frente sua concorrência, o que foi citado inúmeras vezes durante as aplicações de questionários e entrevistas de campo realizadas.

4.6.3 Objetivos e Aspectos específicos

Após a análise SWOT, com a segmentação e o posicionamento de mercado devidamente concluídos, é necessário que sejam estabelecidos objetivos que alinhados à missão, visão e valores conduzirão as estratégias adotadas pela organização para a execução de suas atividades.

Como o público alvo da empresa são salões que utilizam um considerável volume de toalhas, nosso objetivo principal será produzir e comercializar um serviço de higienização de toalhas para posterior locação, com qualidade superior perante os concorrentes ou até mesmo perante o processo atual que é executado nos salões, com preço competitivo diante dos mesmos, que agrade e gere comodidade ao dia a dia dos nossos clientes e fidelize os mesmos.

Diante disso, é necessário que a empresa faça uma campanha eficaz de divulgação do serviço, bem como da marca, para que sejam reconhecidos pelo público alvo e garanta a satisfação total destes clientes.

Para tanto, a seguir serão destacadas as estratégias e seus devidos planos de ação, para que a VIP Toalheria se torne referência em nossa região na prestação de serviços de higienização e locação de toalhas para salões de beleza.

4.6.4 Estratégias de Marketing

Existem várias estratégias competitivas de marketing trabalhadas pelos diversos autores da área, no entanto, as estratégias mais utilizadas e que são desenvolvidas com mais profundidade pelas organizações estão ligadas a: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégias de foco ou hiperfoco. Estas estratégias especificamente são conhecidas como estratégias competitivas de Porter.

A partir disso e ao analisar as circunstâncias que envolvem o negócio proposto, se acredita que a estratégia competitiva de diferenciação é a que mais se encaixa no perfil estratégico da empresa.

A estratégia competitiva de diferenciação é constituída por algumas ações, como por exemplo, investimentos mais fortes em pontos como a imagem da empresa, qualidade de atendimento e qualidade no serviço oferecido.

Percebe-se que o mais importante, neste tipo de estratégia, é ofertar um serviço que tenha destaque e permitindo que seja percebido um valor muito maior em relação à concorrência. Na realidade apresentada pelo mercado, onde ainda não existe o serviço proposto pelo empreendimento, este é um aspecto que pode e deve ser plenamente atendido.

A partir deste posicionamento, são apresentadas neste momento as estratégias específicas do plano de marketing da VIP Toalheria, nos seus diversos aspectos relacionados com os 4P's do mix de marketing para serviços (produto, preço, praça e promoção), e que devem de alguma forma corroborar com o tipo de estratégia a ser adotada pela empresa, conforme descrito anteriormente.

Existem autores que trabalham com os 8P's de marketing, que além dos supracitados, contemplam: processo, palpabilidade, pessoas e por fim produtividade e qualidade. Entende-se que estes aspectos já foram trabalhados ao longo deste plano de negócios.

Neste sentido, serão trabalhados aqui somente os 4P's relacionados a produto, preço, praça e promoção.

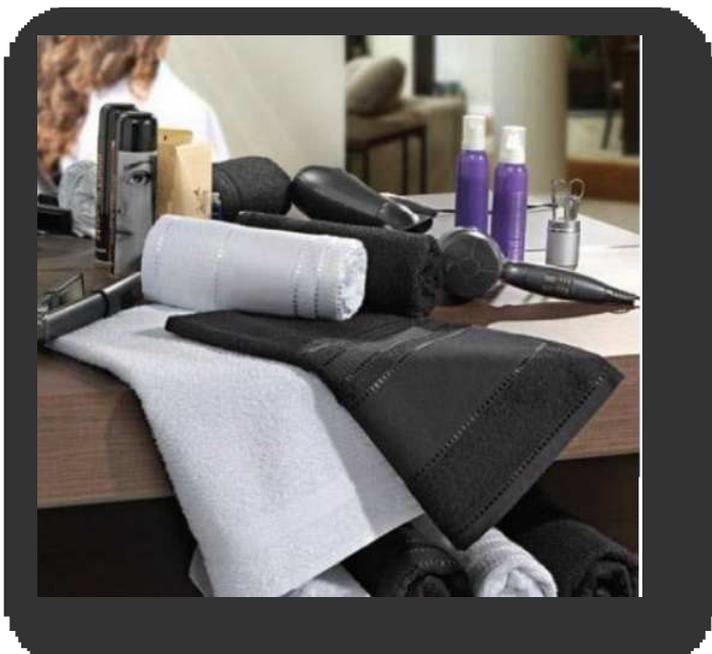
4.6.4.1 Produto

A empresa apresenta no seu mix de produto/serviço, a higienização e locação de toalhas do modelo Frappe da marca Buddemeyer, 100% algodão, pré-lavadas e pré-encolhidas, com gramatura de 430 g/m², com toque macio e volumoso, garantindo uma melhor absorção.

Estas toalhas serão na cor branca e preta, ambas com o mesmo custo de locação e com igual tamanho (50cmx80cm). Segundo o fornecedor, a costura dupla nas laterais proporciona maior vida útil em processos de lavagem profissional.

Apresenta-se na Figura 20, um exemplo das toalhas a serem utilizadas.

Figura 20 - Toalhas Buddemeyer



Fonte: Adaptado de Buddemeyer (2016).

Nota: Disponível em: www.Buddemeyer.com.br

O processo de higienização adotada pela empresa consiste nas etapas de lavar, secar, dobrar e embalar, deixando-as toalhas prontas para a utilização dos clientes em seus estabelecimentos.

A lavagem e a secagem das toalhas serão realizados por máquinas e produtos de alta qualidade e tecnologia, não alterando as características dos produtos nestes dois processos.

Conforme recomendação do fabricante, lavar o produto da maneira correta é uma ótima dica para quem acabou de comprar toalhas novas e quer manter a qualidade, cor e aquele toque de produto novo por mais tempo. O ideal é sempre usar água fria para preservar a cor. Para as toalhas é muito importante não usar amaciante, pois reduz a capacidade de absorção.

O processo de dobragem e embalagem das mesmas será desenvolvido pelo funcionário da lavanderia.

As toalhas, ao passar pelo controle de qualidade estabelecido pela empresa, seguirão para os estabelecimentos dos clientes em sacolas ecológicas que levarão a logomarca da empresa, condicionando uma estratégia de propaganda.

O serviço de locação de toalhas oferecido pela empresa compreende a venda de pacotes mensais para cada cliente, com um mínimo de 50 (cinquenta) toalhas por semana.

As toalhas que trazem palpabilidade ao serviço proposto serão embaladas na seguinte proposta.

Figura 21 - Pacote de toalhas que compõe o serviço da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.6.4.2 Preço

Os preços foram definidos com base nos custos e despesas fixas e com cálculos de ponto de equilíbrio. Ademais, também é importante observar e considerar os preços praticados pelo mercado concorrente quando da formação de preços para o serviço da empresa.

Quadro 14 - Preços praticados pelos concorrentes

Concorrente	Preço ²¹ praticado por unidade de toalha
Lavanderia BM	R\$ 2,40
Lavanderia Cidade	R\$ 2,00
Lavanderia Lav Limp	R\$ 2,50
Lavanderia Natal	R\$ 2,80

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Com as informações de custos e despesas fixas, bem como levando em consideração os preços praticados pelos concorrentes, o preço praticado nos primeiros 18 meses de atividade está projetado em R\$ 1,20 e nos meses subsequentes até o fechamento do terceiro ano o preço praticado deverá ser de R\$ 1,25 por unidade locada.

Estes preços podem ser revistos a qualquer momento, uma vez que se identifique a necessidade e se verifique qual impacto este aumento traz ao volume

²¹ Somente preço de lavagem. Não existe a opção de locação.

de serviços prestados. Porém, para fins de projeções iniciais, mantêm-se o inicialmente planejado, R\$ 1,20 e R\$ 1,25.

Os preços praticados pela concorrência e pela VIP Toalheria são claramente muito distintos. No entanto, não se pretende aqui, adotar estratégias de lideranças em custos.

Dados da pesquisa de mercado realizada retratam que a maioria dos salões considera que o valor praticado pelas lavanderias é um grande fator que contribui para que lavem as toalhas em casa ou no salão, chegando até a adquirirem máquinas por considerarem os valores das lavanderias muito altos.

Diante disso, o preço a ser praticado serve como importante fator de auxílio na conquista de mercado pretendida. Ainda mais num mercado que desconhece o serviço e seus atuais custos operacionais.

Quanto ao pagamento, o mesmo deverá ser efetuado com 50% no ato do pedido ou entrega do produto e 50% em 30 dias.

4.6.4.3 Praça

Conforme planejamento inicial da empresa, atuar-se-á num primeiro momento numa área geograficamente próxima do centro da cidade de Chapecó/SC.

Neste sentido, a empresa atuará nos bairros: Bela Vista, Centro, Jardim América, Jardim Itália, Maria Goretti, Passo dos Fortes, Presidente Médici, Santa Maria e São Cristovão.

Justifica-se este recorte pelo fato das instalações do negócio proposto situarem-se no bairro Jardim Itália, na cidade de Chapecó, muito próximo ao bairro centro (que concentra a maioria dos empreendimentos) e dos demais bairros escolhidos. Desta forma, o autor e futuro empreendedor deseja atuar num primeiro momento junto a clientes localizados nestes bairros que representam significativa parcela dos maiores estabelecimentos de salão de beleza da cidade.

4.6.4.4 Promoção

Para fins de promover os serviços oferecidos pela VIP Toalheria a empresa contará com algumas ações de marketing direto voltado aos clientes em potencial.

Como a empresa já possui parcerias pré-firmadas com três salões de renome na cidade, suas políticas de promoção irão aproveitar este relacionamento já consolidado.

Esta forma de promoção será do tipo “pirâmide de influências” onde se trabalha com um pequeno grupo de clientes (os dois salões com parcerias já firmadas) que são capazes de influenciar os demais clientes em potencial.

A política de divulgação com estes parceiros iniciais é de que em troca de descontos nos serviços de locação das toalhas, os mesmos divulguem indiretamente a marca da VIP Toalheria ou as toalhas em suas mídias sociais, nos registros que comumente fazem dos cortes e demais atividades do salão.

Além das tradicionais formas de promover a empresa, como por exemplo, cartões de visita e panfletos, a empresa contratará um espaço de outdoor no centro da cidade para divulgar a marca e o serviço oferecido.

Ademais, serão inseridas “notícias pagas” no jornal de maior circulação da cidade. Nestas notícias, constarão ações que a VIP Toalheria e os salões parceiros irão desenvolver com hospitais, creches, escolas e associações. A ação consiste na doação de toalhas (próprias do salão e que não serão mais utilizadas por este) por parte do salão a estas entidades a partir do momento que iniciar a utilização do serviço de aluguel de toalhas. Estas notícias de alguma forma deverão vincular a imagem da empresa VIP Toalheria com a ação desenvolvida em parceria com o salão, denotando uma ação social das empresas.

Outra forma de promover os serviços oferecidos pela empresa é a participação da mesma no programa “Ver Mais” da RicTV Record de Chapecó.

Nesta ação de promoção, novamente se contará com a participação do salão parceiro. Neste sentido, serão divididos em partes iguais os custos de divulgação.

O apresentador do programa será convidado a visitar um salão e apresentar alguma novidade no serviço de cabelo oferecido, simultaneamente, será demonstrada a utilização das toalhas locadas pela VIP Toalheria, onde o cliente irá

descrever como era o processo antigo com as toalhas e quais vantagens conseguiu angariar ao seu trabalho com a utilização deste novo serviço.

Também será estudada uma forma de promover a empresa e seus serviços através de anúncios ou reportagens pagas na revista Flash Vip. Esta revista é amplamente reconhecida pela maior parte da população chapecoense, ademais, é a revista da cidade com maior tiragem, alcançando maior público. Outro fator relevante da revista, é que a mesma é amplamente encontrada nos revisteiros disponíveis nos salões da cidade.

Por fim, mas não menos importante, serão desenvolvidos: uma página no Facebook, um site institucional, um site móbil e um aplicativo para smartphone. Outra ferramenta de promoção a ser utilizada é o Google Adwors (serviço de links patrocinados do Google).

Importante destacar que estas ações de promoção não necessariamente ocorrerão na ordem descrita, podendo ainda, algumas ocorrerem de forma simultânea.

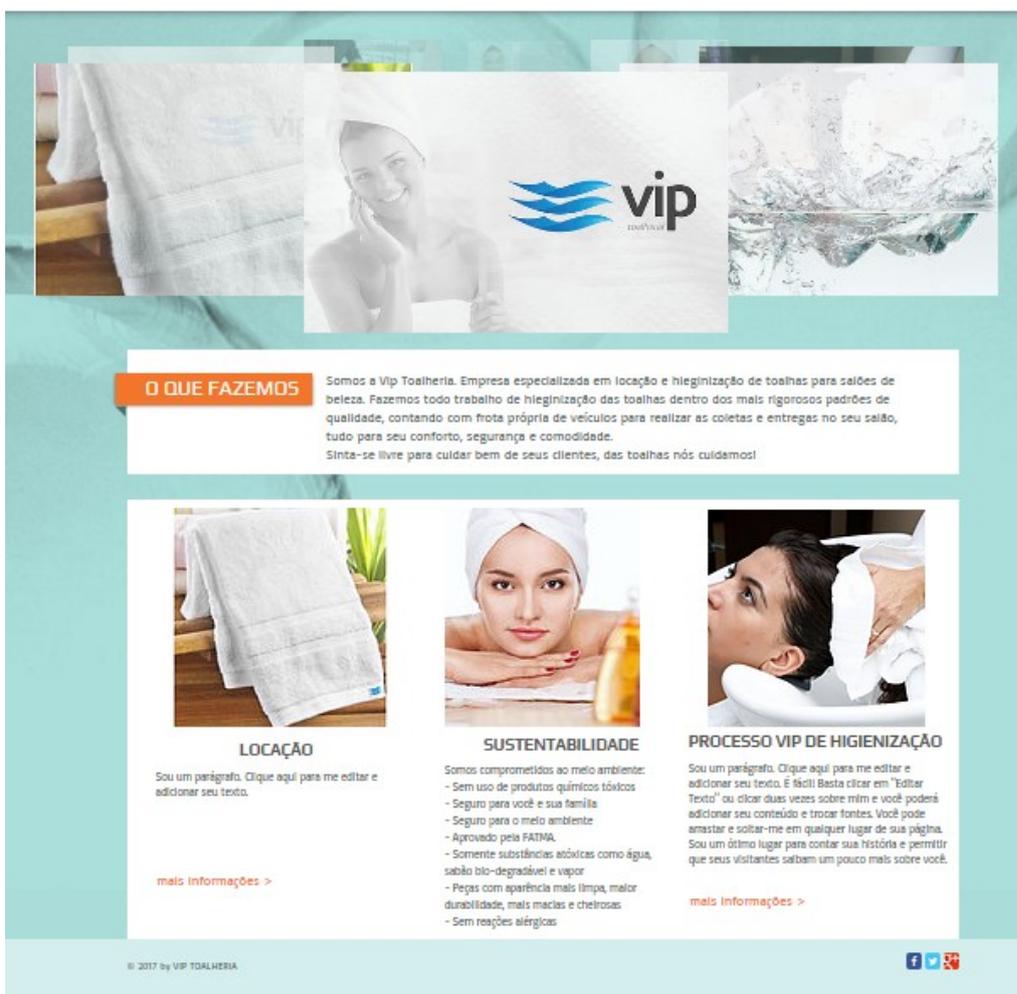
A seguir são apresentadas algumas propostas de layout de web site para a empresa. Também será oferecido um web site modelado para smartphones e tablets, o mesmo poderá ser acessado através dos QRcode encontrados no verso da embalagem do produto.

Figura 22 - Cabeçalho do site



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Figura 23 - Corpo e rodapé do site



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Figura 24 - Site versão para smartphones



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.6.5 Plano de Ação e Orçamentos

Apresenta-se o cronograma e custos das ações de marketing a serem desenvolvidas pela VIP Toalheria através da ferramenta 5W2H.

Todas as despesas das estratégias de Marketing serão pagas nos meses de março e abril de 2017. Esta prática dar-se-a pelo fato de se conseguir descontos consideráveis junto aos fornecedores nestas épocas, mesmo que as ações aconteçam em meses anteriores ou posteriores. Estas despesas são consideradas despesas de vendas.

Neste sentido, apresenta-se, o Quadro 15 com as ações de marketing planejadas para a VIP Toalheria. Alterações de datas de execução das ações podem ocorrer no decorrer do ano, tendo em vista, que podem ser identificadas necessidades de realocações destas ações em virtude dos efeitos que estas conseguem gerar junto aos clientes.

Quadro 15 - Estratégias com 5W2H

Estratégias de marketing com 5W2H						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Cartões de visita - 1.000 unidades	Apresentar a empresa e o serviço	Chapecó	jan/17	Sócio gestor e Gráfica Expresso	Entrega em visitas e demais contatos	R\$ 210,00
Pasta, papel e envelope timbrados	Divulgar e fortalecer a marca e o serviço	Chapecó	jan/17	Sócio gestor e Gráfica Expresso	Entrega em visitas, solicitações de orçamentos, entrega de contratos, etc.	R\$ 300,00
Panfletos - 500 unidades	Divulgação nos salões e feiras do setor	Chapecó e região	jan/17	Sócio gestor e Gráfica Expresso	Entrega em visitas e participações em eventos e feiras do setor	R\$ 150,00
Outdoor	Divulgação do serviço e da empresa	Centro Chapecó	jan/17	Sócio gestor e Battiston Outdoor	Exposição de outdoor durante um mês	R\$ 1.020,00
Notícias no jornal - 3 notícias*	Divulgação do serviço	Jornal Diário do Iguazu	jan/17, fev/2017, mar/17	Sócio gestor	Publicação no jornal Diário do Iguazu	R\$ 900,00
Notícias no programa Ver Mais*	Divulgação do serviço	RicTV Record	mai/17	Sócio gestor	Participação do serviço na reportagem do programa	R\$ 1.000,00
Publicação anúncio revista Flash Vip	Divulgação do serviço e da empresa	Revista Flash Vip	Mai-jun/17	Sócio gestor	Anúncio em revista	R\$ 1.500,00
Google Adwors	Patrocínio de links do google pesquisa	Site Google	Jan-fev-mar/17	Sócio gestor	Propagandas e links patrocinados	R\$ 300,00
Desenvolvimento de web site e site móbile.	Facilitar contato com clientes, divulgação dos serviços oferecidos.	Web	Jan-fev/17	Sócios gestor e Gobek Soluções Digitais	Aquisição online de produtos do Google	R\$ 880,00
* Referente a 50% da despesa, uma vez que o salão parceiro arcará com o restante.						
Total						R\$ 6.260,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Por meio deste quadro podem ser identificadas as ações de marketing planejadas para a empresa, quem são os responsáveis e principalmente quanto investimento será necessário para cada uma delas.

Todas estas informações são de extrema importância para o desenvolvimento do Plano de Marketing, visto que este busca ser o mais eficiente possível para atingir o público-alvo. Nos meses e anos não abordados no quadro 5w2h serão investidos R\$ 400,00 mensais em diversas despesas de marketing ou em ações que complementem as descritas acima.

4.6.5 Implementação e Controle

Durante a implementação, a fim de assegurar que as ações ocorram conforme planejado os sócios estarão incumbidos de acompanhá-las, para garantir que sejam implantadas as ações que contenham as prioridades definidas pelo conselho de administração.

Na etapa de controle, para garantir que o resultado ocorra conforme planejado, os sócios farão acompanhamento das ações de marketing implantadas, verificando se estão gerando os resultados pretendidos.

Os sócios devem acompanhar se os resultados obtidos estão de acordo com o planejado, se as estratégias e ações estão sendo cumpridas dentro do aprovado e se os padrões de qualidade estão dentro do esperado pelos clientes.

Pesquisas de satisfação serão realizadas com os parceiros e clientes para aferir a qualidade do serviço oferecido, bem como será aberto um canal de comunicação no aplicativo e na página do web site da VIP Toalheria para facilitar o acesso dos clientes.

Ressalte-se que todas as alterações corretivas ou de evolução, cuja necessidade tenha sido detectada na fase de controle, serão definidas em reunião do conselho de administração.

4.7 PLANO FINANCEIRO

O presente plano financeiro contempla o orçamento de vendas, custos de prestação do serviço, despesas, projeção de resultados, fluxo de caixa e balanço patrimonial.

O orçamento de estoques não será demonstrado neste plano, uma vez que as aquisições de matérias primas necessárias (produtos químicos e embalagens) se darão dentro do mês, bem como seu consumo total. Ademais, estes produtos estão a pronta-entrega nos fornecedores que estão próximos da empresa, podendo ser solicitados e recebidos no mesmo dia. No entanto, como estes produtos tem uma quantidade conhecida a cada lavagem, é possível programar com exatidão a compra a ser efetuada a cada mês, conforme demonstrado no cálculo dos custos de prestação de serviço deste plano de negócios.

Exceto os salários e pró-labore, todos os valores trabalhados no primeiro ano serão corrigidos em 8% para o segundo ano e em 7% para o terceiro ano, tendo em vista que esta foi a expectativa de inflação adotada no momento da elaboração das projeções financeiras. Podem ocorrer algumas exceções quanto a atualização destes valores pela inflação, como por exemplo, quando o fornecedor consultado já dispõe de preço fixado para os próximos anos em suas negociações (ex: sistema de gestão, vide orçamento de despesas).

Por meio desses será possível analisar a viabilidade do negócio e o retorno financeiro a ser alcançado, este plano também permite o acompanhamento do cumprimento das metas e apontar redefinições se necessário.

4.7.1 Orçamento de Vendas

Nossa previsão de vendas para o ano de 2017 considera a população integrante do segmento alvo definido no plano de marketing acima descrito.

Considerando que Chapecó tem 242 estabelecimentos de salão de beleza na área inicialmente definida para ser atendida, tem-se que o principal mercado alvo da empresa é o de salões que possuam dois ou mais cabeleireiros, que representam 68% (cerca de 165 estabelecimentos) deste total de salões.

Com informações da pesquisa de mercado, é possível verificar que a média de toalhas utilizadas por dia nestes salões é de 18 unidades. Desta forma, é possível estruturar uma previsão de vendas com base nestas informações.

Inicialmente, pretende-se absorver um *market share* de aproximadamente 22% do mercado alvo potencial, com o passar do tempo e da efetivação das políticas de marketing e a consolidação da empresa no mercado, pretende-se atingir aproximadamente 29,3% de *market share* no mês de julho de 2017, este percentual deve perdurar até metade do ano de 2018. Além da política de vendas, contribuem para o aumento do consumo os meses de inverno, propícios para que nosso serviço seja mais conhecido e adquirido a partir daí, em razão da dificuldade de lavar e secar as toalhas que o clima da região apresenta nesta época, conforme já mencionado neste plano.

Na segunda metade do ano de 2018 se prevê um aumento das vendas, passando a empresa a trabalhar com um *market share* de 36,7% do mercado, tendo em vista que existem previsões de que o mercado de salões de beleza aumente. Neste sentido, o *market share* do total de salões não seria necessariamente 36,7% do total de salões com dois cabeleireiros ou mais, uma vez que o mercado pode apresentar mais salões com este porte naquela época.

Na segunda metade do terceiro ano (2019) espera-se uma queda de vendas em função do surgimento ou aprimoramento de concorrentes. Neste contexto, a queda de vendas seria de aproximadamente 4,8%.

Com base nestas projeções, pode-se calcular a quantidade em unidades de toalhas locadas para cada período, considerando um mês de locações com 22 dias.

Quadro 16 - Projeção de *Market Share*

Projeção de <i>Market Share</i>		
Toalhas dia	Dias no mês	Salões alvo
18	22	165
Total Mercado	Market Share	Total Vendas
65.340	22,0%	14.366
65.340	29,3%	19.166
65.340	36,7%	23.958
65.340	31,9%	20.816

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Cabe destacar que foram elaborados inicialmente dois cenários para as vendas da empresa: um pessimista e um otimista. Nesta avaliação, procurou-se

quantificar os impactos de cada cenário sobre as vendas projetadas, no sentido de encontrar um meio termo que fosse razoável e condizente com a futura situação da empresa no mercado de salões de beleza em Chapecó.

Através desta avaliação e do planejamento de atendimento ao mercado desejado, obteve-se um cenário que pode ser considerado o cenário realista da empresa e que foi descrito acima com as projeções planejadas de atendimento aos clientes resultando no *market share* apresentado.

Desta forma, são apresentadas as estimativas de vendas do serviço de locação de toalhas, receitas de vendas e impostos sobre vendas dos três anos projetados, 2017, 2018 e 2019.

Para o recebimento dos valores contratados, a política da empresa será de recebimento de 50% do valor no ato da contratação e o restante no prazo de trinta dias sem a cobrança de juros sobre este valor, conforme pode ser observado nos quadros abaixo apresentados.

A partir destas projeções é possível verificar que a empresa continua em todo período dentro da alíquota da segunda faixa do anexo III do Simples Nacional, mesmo com o aumento do faturamento previsto. Conforme colocado na seção de apresentação da empresa e do seu regime tributário, as alíquotas de imposto sobre o faturamento bruto estarão apresentadas diminuídas do ISS (Imposto Sobre Serviço), o qual a empresa não recolherá.

Quadro 17 - Orçamentos de vendas para 2017, 2018 e 2019

ORÇAMENTO DE VENDAS - CENÁRIO REALISTA - ANO 1 - 2017													
Orçamento de vendas	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	Total
Quantidade locada (unid./mês)	14.366	14.366	14.366	14.366	14.366	14.366	19.166	19.166	19.166	19.166	19.166	19.166	201.192
Preço por unid.	R\$ 1,20												
Receita Bruta de Vendas	R\$ 17.239,20	R\$ 22.999,20	R\$ 241.430,40										
A vista	R\$ 8.619,60	R\$ 11.499,60	R\$ 120.715,20										
30d.	R\$ 8.619,60	R\$ 11.499,60	R\$ 120.715,20										
50%													
SIMPLES (Anexo III)	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	
Imposto a recolher	R\$ 934,36	R\$ 1.246,56	R\$ 13.085,53										
Recebimentos no caixa													
A vista do mês	R\$ 8.619,60	R\$ 11.499,60											
Prazo mês anterior	R\$ 8.619,60												
Total no mês	R\$ 8.619,60	R\$ 17.239,20	R\$ 20.119,20	R\$ 22.999,20									
ORÇAMENTO DE VENDAS - CENÁRIO REALISTA ANO 2 - 2018													
Orçamento de vendas	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	Total
Quantidade locada (unid./mês)	19.166	19.166	19.166	19.166	19.166	19.166	23.958	23.958	23.958	23.958	23.958	23.958	258.744
Preço por unid.	R\$ 1,20	R\$ 1,25	R\$ 1,23										
Receita Bruta de Vendas	R\$ 22.999,20	R\$ 29.947,50	R\$ 317.680,20										
A vista	R\$ 11.499,60	R\$ 14.973,75	R\$ 158.840,10										
30d.	R\$ 11.499,60	R\$ 14.973,75	R\$ 158.840,10										
50%													
SIMPLES (Anexo III)	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	
Imposto a recolher	R\$ 1.246,56	R\$ 1.623,15	R\$ 17.218,27										
Recebimentos no caixa													
A vista do mês	R\$ 11.499,60	R\$ 14.973,75											
Prazo mês anterior	R\$ 11.499,60												
Total no mês	R\$ 22.999,20	R\$ 26.473,35	R\$ 29.947,50										
ORÇAMENTO DE VENDAS - CENÁRIO REALISTA ANO 3 - 2019													
Orçamento de vendas	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	Total
Quantidade locada (unid./mês)	23.958	23.958	23.958	23.958	23.958	23.958	20.816	20.816	20.816	20.816	20.816	20.816	268.644
Preço por unid.	R\$ 1,25												
Receita Bruta de Vendas	R\$ 29.947,50	R\$ 26.020,00	R\$ 335.805,00										
A vista	R\$ 14.973,75	R\$ 13.010,00	R\$ 167.902,50										
30d.	R\$ 14.973,75	R\$ 13.010,00	R\$ 167.902,50										
50%													
SIMPLES (Anexo III)	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	
Imposto a recolher	R\$ 1.623,15	R\$ 1.410,28	R\$ 18.200,63										
Recebimentos no caixa													
A vista do mês	R\$ 14.973,75	R\$ 13.010,00											
Prazo mês anterior	R\$ 14.973,75	R\$ 13.010,00											
Total no mês	R\$ 29.947,50	R\$ 27.983,75	R\$ 26.020,00	R\$ 13.010,00									

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.7.2 Orçamento do Processo de Prestação de Serviço (“Produção”)

A fim de atender as demandas de quantidades de toalhas locadas, faz-se necessário manter uma estrutura e um processo de prestação de serviços. Esta estrutura e processo geram custos para a empresa, neste sentido, faz-se necessário orçar as matérias primas, embalagens e todos os demais custos envolvidos no processo de prestação do serviço.

A partir de informações, colhidas junto aos prováveis fornecedores da empresa, sobre os custos dos produtos químicos envolvidos na higienização de um quilo de roupa, foi possível quantificar o valor de produtos químicos gastos em cada toalha, a partir da sua gramatura. Ademais, foi realizado orçamento para as embalagens necessárias ao volume de serviços prestado, desta forma, foram projetados os custos variáveis envolvidos na higienização das toalhas a cada mês.

Também foi realizada a alocação dos custos de mão de obra direta, depreciações do imobilizado da área de prestação de serviço e os custos indiretos de prestação do serviço. Todos estes custos foram considerados fixos.

Os custos indiretos foram agrupados e contemplam os custos de aluguel da área de prestação do serviço, com o devido rateio do valor por área ocupada, energia (elétrica e vapor) utilizada nas máquinas do processo, combustíveis e lubrificantes para o veículo da empresa, equipamentos de proteção individual para os funcionários e custos com a manutenção do imobilizado.

A partir destes levantamentos, é possível quantificar os custos indiretos da prestação do serviço por mês, conforme Quadro 18.

Quadro 18 - Custos Indiretos de Prestação do Serviço

CUSTOS INDIRETOS PRESTAÇÃO DO SERVIÇO						
Período	Aluguel	Energia (Elétrica/Vapor)	Combustíveis e Lubrificantes	EPI	Outras desp. de	TOTAL
jan/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 126,40	R\$ 100,00	R\$ 2.192,46
fev/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
mar/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
abr/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
mai/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
jun/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 126,40	R\$ 100,00	R\$ 2.192,46
jul/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
ago/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
set/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
out/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
nov/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
dez/17	R\$ 629,40	R\$ 1.036,66	R\$ 300,00	R\$ 46,40	R\$ 100,00	R\$ 2.112,46
TOTAL	R\$ 7.552,74	R\$ 12.439,92	R\$ 3.600,00	R\$ 716,80	R\$ 1.200,00	R\$ 25.509,46
jan/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 136,51	R\$ 108,00	R\$ 2.367,85
fev/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
mar/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
abr/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
mai/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
jun/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 136,51	R\$ 108,00	R\$ 2.367,85
jul/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
ago/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
set/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
out/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
nov/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
dez/18	R\$ 679,75	R\$ 1.119,59	R\$ 324,00	R\$ 50,11	R\$ 108,00	R\$ 2.281,45
TOTAL	R\$ 8.156,96	R\$ 13.435,11	R\$ 3.888,00	R\$ 774,14	R\$ 1.296,00	R\$ 27.550,22
jan/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 146,07	R\$ 115,56	R\$ 2.533,60
fev/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
mar/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
abr/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
mai/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
jun/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 146,07	R\$ 115,56	R\$ 2.533,60
jul/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
ago/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
set/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
out/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
nov/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
dez/19	R\$ 727,33	R\$ 1.197,96	R\$ 346,68	R\$ 53,62	R\$ 115,56	R\$ 2.441,15
TOTAL	R\$ 8.727,95	R\$ 14.375,57	R\$ 4.160,16	R\$ 828,33	R\$ 1.386,72	R\$ 29.478,73

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Conforme colocado acima, estes custos indiretos fazem parte dos demais custos que integram o custo total de prestação do serviço de locação de toalhas.

Além, dos custos de mão de obra, produtos químicos, embalagens e custos indiretos, as depreciações também devem ser consideradas.

Estas depreciações seguiram as normas da Receita Federal do Brasil para as máquinas e equipamentos utilizados na prestação do serviço. A depreciação das toalhas foi calculada em dois anos, ou seja, 50% ao ano. Como estas perdem seu valor durante o tempo com maior velocidade do que os demais equipamentos foram feitas aquisições semestrais (vide necessidades de investimento em toalhas) a fim de suprir o valor já depreciado naquele período e a fim de cobrir as necessidades de toalhas advindas do aumento no número de serviços prestados para os períodos futuros até a próxima aquisição.

Por fim, tem-se o quadro resumo dos custos totais de prestação do serviço por mês, conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 - Resumo dos custos de prestação do serviço

RESUMO MENSAL CUSTOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
Tipo /	FIXO			VARIÁVEL		TOTAL MÊS
	Salários	Depreciações	CIF	Embalagens	Prod. Quím.	
jan/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.208,45	R\$ 2.192,46	R\$ 718,30	R\$ 2.327,29	R\$ 9.686,50
fev/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.208,45	R\$ 2.112,46	R\$ 718,30	R\$ 2.327,29	R\$ 9.606,50
mar/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.208,45	R\$ 2.112,46	R\$ 718,30	R\$ 2.327,29	R\$ 9.606,50
abr/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.208,45	R\$ 2.112,46	R\$ 718,30	R\$ 2.327,29	R\$ 9.606,50
mai/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.208,45	R\$ 2.112,46	R\$ 718,30	R\$ 2.327,29	R\$ 9.606,50
jun/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.208,45	R\$ 2.192,46	R\$ 718,30	R\$ 2.327,29	R\$ 9.686,50
jul/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.471,92	R\$ 2.112,46	R\$ 958,30	R\$ 3.104,89	R\$ 10.887,57
ago/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.471,92	R\$ 2.112,46	R\$ 958,30	R\$ 3.104,89	R\$ 10.887,57
set/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.471,92	R\$ 2.112,46	R\$ 958,30	R\$ 3.104,89	R\$ 10.887,57
out/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.471,92	R\$ 2.112,46	R\$ 958,30	R\$ 3.104,89	R\$ 10.887,57
nov/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.471,92	R\$ 2.112,46	R\$ 958,30	R\$ 3.104,89	R\$ 10.887,57
dez/17	R\$ 3.240,00	R\$ 1.471,92	R\$ 2.112,46	R\$ 958,30	R\$ 3.104,89	R\$ 10.887,57
TOTAL	R\$ 38.880,00	R\$ 16.082,24	R\$ 25.509,46	R\$ 10.059,60	R\$ 32.593,10	R\$ 123.124,40
ANO 2018	Salários	Depreciações	CIF	Embalagens	Prod. Quím.	TOTAL MES
jan/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.624,89	R\$ 2.367,85	R\$ 1.034,96	R\$ 3.353,28	R\$ 11.912,59
fev/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.624,89	R\$ 2.281,45	R\$ 1.034,96	R\$ 3.353,28	R\$ 11.826,19
mar/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.624,89	R\$ 2.281,45	R\$ 1.034,96	R\$ 3.353,28	R\$ 11.826,19
abr/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.624,89	R\$ 2.281,45	R\$ 1.034,96	R\$ 3.353,28	R\$ 11.826,19
mai/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.624,89	R\$ 2.281,45	R\$ 1.034,96	R\$ 3.353,28	R\$ 11.826,19
jun/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.624,89	R\$ 2.367,85	R\$ 1.034,96	R\$ 3.353,28	R\$ 11.912,59
jul/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.947,51	R\$ 2.281,45	R\$ 1.293,73	R\$ 4.191,69	R\$ 13.245,99
ago/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.947,51	R\$ 2.281,45	R\$ 1.293,73	R\$ 4.191,69	R\$ 13.245,99
set/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.947,51	R\$ 2.281,45	R\$ 1.293,73	R\$ 4.191,69	R\$ 13.245,99
out/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.947,51	R\$ 2.281,45	R\$ 1.293,73	R\$ 4.191,69	R\$ 13.245,99
nov/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.947,51	R\$ 2.281,45	R\$ 1.293,73	R\$ 4.191,69	R\$ 13.245,99
dez/18	R\$ 3.531,60	R\$ 1.947,51	R\$ 2.281,45	R\$ 1.293,73	R\$ 4.191,69	R\$ 13.245,99
TOTAL	R\$ 42.379,20	R\$ 21.434,44	R\$ 27.550,22	R\$ 13.972,18	R\$ 45.269,85	R\$ 150.605,89
ANO 2019	Salários	Depreciações	CIF	Embalagens	Prod. Quím.	TOTAL MES
jan/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.681,27	R\$ 2.533,60	R\$ 1.384,29	R\$ 4.485,11	R\$ 13.898,40
fev/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.681,27	R\$ 2.441,15	R\$ 1.384,29	R\$ 4.485,11	R\$ 13.805,95
mar/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.681,27	R\$ 2.441,15	R\$ 1.384,29	R\$ 4.485,11	R\$ 13.805,95
abr/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.681,27	R\$ 2.441,15	R\$ 1.384,29	R\$ 4.485,11	R\$ 13.805,95
mai/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.681,27	R\$ 2.441,15	R\$ 1.384,29	R\$ 4.485,11	R\$ 13.805,95
jun/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.681,27	R\$ 2.533,60	R\$ 1.384,29	R\$ 4.485,11	R\$ 13.898,40
jul/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.503,13	R\$ 2.441,15	R\$ 1.202,75	R\$ 3.896,91	R\$ 12.858,07
ago/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.503,13	R\$ 2.441,15	R\$ 1.202,75	R\$ 3.896,91	R\$ 12.858,07
set/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.503,13	R\$ 2.441,15	R\$ 1.202,75	R\$ 3.896,91	R\$ 12.858,07
out/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.503,13	R\$ 2.441,15	R\$ 1.202,75	R\$ 3.896,91	R\$ 12.858,07
nov/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.503,13	R\$ 2.441,15	R\$ 1.202,75	R\$ 3.896,91	R\$ 12.858,07
dez/19	R\$ 3.814,13	R\$ 1.503,13	R\$ 2.441,15	R\$ 1.202,75	R\$ 3.896,91	R\$ 12.858,07
TOTAL	R\$ 45.769,54	R\$ 19.106,39	R\$ 29.478,73	R\$ 15.522,25	R\$ 50.292,09	R\$ 160.169,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Estes custos de prestação de serviços serão considerados no demonstrativo de resultados do exercício como custos de prestação de serviço.

4.7.3 Orçamento de Despesas

Considerando as necessidades de gastos na parte não operacional direta do serviço, foi elaborado um orçamento de despesas baseado em valores advindos de orçamentos realizados com prováveis fornecedores de materiais, sistemas ou prestações de serviço necessários à empresa em questão. Estes orçamentos com

fornecedores foram realizados já tendo em vista os valores praticados no primeiro ano de operação da empresa, ou seja, 2017.

Estas despesas incluem as administrativas diversas, despesas de vendas (vide plano de ação e orçamentos de marketing) e a depreciação do mobiliário e equipamentos utilizados no escritório da empresa, calculado em cinco anos.

Existe o parcelamento de despesas, como as da empresa responsável pelos serviços ambientais e que não serão mais necessários após a conclusão do projeto contratado. Ademais, despesas de vendas ocorrem em valores e momentos diferentes, seguindo o proposto no quadro de planos de ação e orçamentos de marketing.

O sistema de gestão é adquirido em módulo anual, não necessitando de pagamentos mensais, somente renovações no início de cada ano. Já os serviços de contabilidade serão terceirizados, conforme descrito na seção terceirização deste plano.

O aluguel da área administrativa da empresa foi calculado com base na área que o mesmo ocupa no total da empresa. Também serão necessários gastos com planos de telefone e internet, energia elétrica e material de expediente. Todos estes valores sofrem reajuste anual de inflação.

Para a remuneração do sócio gestor, foi reservado um pró labore de R\$ 2.500,00 mensais que não sofrem reajuste anual, permanecendo o mesmo valor nos três anos tendo em vista que o sócio tem a possibilidade de retirada de lucros, caso necessário e viável no momento.

Todas as informações acima podem ser analisadas no quadro de despesas mensais demonstrado a seguir:

Quadro 20 - Orçamento de despesas para 2017, 2018 e 2019

ORÇAMENTO DE DESPESAS												
DESPESAS OPERACIONAIS	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
		R\$ 7.831,94	R\$ 5.253,94	R\$ 4.813,94	R\$ 4.913,94	R\$ 6.163,94	R\$ 4.163,94	R\$ 3.913,94				
ADMINISTRATIVAS	R\$ 5.311,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 3.413,94	R\$ 3.663,94					
Pró - Labore	R\$ 2.500,00											
Aluguel sala Adm	R\$ 270,60											
Telefone/Internet	R\$ 150,00											
Energia Elétrica	R\$ 60,00											
Contador	R\$ 850,00	R\$ 250,00	R\$ 500,00									
Eng. Ambiental (projetos)	R\$ 1.000,00	R\$ -										
Depreciação Moveis Escrit.	R\$ 83,33											
Sistema Gestão	R\$ 298,00	R\$ -										
Material de expediente	R\$ 100,00											
VENDAS	R\$ 2.520,00	R\$ 840,00	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 1.750,00	R\$ 750,00	R\$ 500,00					
Marketing de Vendas	R\$ 2.520,00	R\$ 840,00	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 1.750,00	R\$ 750,00	R\$ 500,00					

DESPESAS OPERACIONAIS	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
		R\$ 4.268,39	R\$ 4.020,39									
ADMINISTRATIVAS	R\$ 3.728,39	R\$ 3.480,39	R\$ 3.750,39									
Pró - Labore	R\$ 2.500,00											
Aluguel sala Adm	R\$ 292,25											
Telefone/Internet	R\$ 162,00											
Energia Elétrica	R\$ 64,80											
Contador	R\$ 270,00	R\$ 540,00										
Eng. Ambiental (projetos)												
Depreciação Moveis Escrit.	R\$ 83,33											
Sistema Gestão	R\$ 248,00	R\$ -										
Material de expediente	R\$ 108,00											
VENDAS	R\$ 540,00											
Marketing de Vendas	R\$ 540,00											

Continuação...

Continuação...

DESPESAS OPERACIONAIS	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
	R\$ 4.368,98	R\$ 4.120,98	R\$ 4.409,88									
ADMINISTRATIVAS	R\$ 3.791,18	R\$ 3.543,18	R\$ 3.832,08									
Pró - Labore	R\$ 2.500,00											
Aluguel sala Adm	R\$ 312,71											
Telefone/Internet	R\$ 173,34											
Energia Elétrica	R\$ 69,34											
Contador	R\$ 288,90	R\$ 577,80										
Eng. Ambiental (projetos)	R\$ -											
Depreciação Moveis Escrit.	R\$ 83,33											
Sistema Gestão	R\$ 248,00	R\$ -										
Material de expediente	R\$ 115,56											
VENDAS	R\$ 577,80											
Marketing de Vendas	R\$ 577,80											

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.7.4 Orçamento de Capital/Investimentos

Para montar a estrutura planejada pela VIP Toalheria, serão necessários investimentos em máquinas de lavar e secar, em um conjunto de caldeira e queimador automático de pellet, equipamentos para a área de produção (mesas, bancadas, etc.) e equipamentos para a área administrativa do negócio.

Ademais, será necessário investir semestralmente no recurso principal do negócio proposto, as toalhas.

A depreciação admitida pela Receita Federal do Brasil para máquinas e equipamentos normalmente é de 10% ao ano.

No entanto, o contribuinte pode calcular prazos maiores de depreciação, conforme orientação da Receita Federal, desde que os equipamentos ou sua categoria tenham laudo do Instituto Nacional de Tecnologia ou de outra entidade oficial de pesquisa científica ou tecnológica, o que é o caso dos equipamentos industriais utilizados na empresa em questão, que tem laudo de depreciação de 20 anos.

Existe outro grupo de máquinas e equipamentos necessários para o setor de prestação de serviço que tem sua depreciação calculada em 5 anos, considerando que esta é sua vida útil e considerando que o automóvel a ser adquirido já está com metade de seu valor depreciado (depreciação normal do automóvel novo seria de 10 anos conforme regras da Receita Federal do Brasil).

Os equipamentos necessários para montar o escritório da empresa têm depreciação estimada em cinco anos.

Neste sentido, para atingir os objetivos pretendidos pela VIP Toalheria faz se necessário a aquisição das seguintes máquinas e equipamentos:

Quadro 21 - Necessidades de investimentos em máquinas e equipamentos

MAQUINAS PARA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO - DEPREC. 20 ANOS			
EQUIPAMENTO	QTDADE	CUSTO	CUSTO TOTAL
Lavadora Extratora Frontal High-Spin LEF30 - 30KG	1	R\$ 30.700,00	R\$ 30.700,00
Secador Rotativo Frontal SRF - 30KG	1	R\$ 16.300,00	R\$ 16.300,00
Caldeira	1	R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00
Queimador automático de pellet	1	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
CUSTO TOTAL			R\$ 77.000,00
EQUIPAMENTOS PARA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO- DEPRECIÇÃO 5 ANOS			
EQUIPAMENTO	QTDADE	CUSTO	CUSTO TOTAL
Automovel Renault Kangoo Express Hi-Flex 1.6 ano 2012	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Lavador de botas	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Contentor/Carrinho para lavanderia 500 L	4	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
Estante Utilitária de Aço Cromado c/ 4 prateleiras	2	R\$ 380,00	R\$ 760,00
Mesa aço inox	2	R\$ 468,00	R\$ 936,00
Máquina de Costura Portátil Bella Elgin	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
Bancada c/ cadeira para costura	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Lixeira de polipropileno capac. 50 litros	2	R\$ 85,00	R\$ 170,00
CUSTO TOTAL			R\$ 25.015,00
EQUIPAMENTOS PARA ESCRITORIO - DEPRECIÇÃO 5 ANOS			
EQUIPAMENTO	QTDADE	CUSTO	CUSTO TOTAL
Computador 4GB ram e 500 GB HD Windows 8	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Nobreak	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Impressora Multifuncional HP LaserJet Pro	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Mesa escrivaninha para escritório	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Arquivo de aço 4 gavetas	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Conjunto mesa c/ 4 cadeiras	1	R\$ 1.100,00	R\$ 1.100,00
Cadeira escritório	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
			R\$ -
CUSTO TOTAL			R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Ademais, conforme comentado acima, serão necessários investimentos em aquisições semestrais de toalhas.

A sistemática utilizada neste sentido foi de que as aquisições cobrissem o valor depreciado no período e ainda cobrissem as necessidades de aumento de toalhas devido ao aumento de demanda/expectativa de vendas. Nesta perspectiva, cada “lote” de compra foi depreciado de forma isolada e em seguida foram somadas as depreciações de cada mês dentro do ano a fim de compor o valor de depreciações juntamente com as depreciações das máquinas e equipamentos, resultando no valor apresentado no quadro resumo de custos de prestação do serviço.

Quadro 22 - Necessidades de investimentos em toalhas

TOALHAS - DEPRECIÇÃO 2 ANOS (ADQUIRIDO EM 01/2017)			
TIPO	QTD	CUSTO	CUSTO TOTAL
Toalhas Buddemeyer	1306	R\$ 8,65	R\$ 11.296,90
TOALHAS - DEPRECIÇÃO 2 ANOS (ADQUIRIDO EM 07/2017)			
TIPO	QTD	CUSTO	CUSTO TOTAL
Toalhas Buddemeyer	731	R\$ 8,65	R\$ 6.323,15
TOALHAS - DEPRECIÇÃO 2 ANOS (ADQUIRIDO EM 01/2018)			
TIPO	QTD	CUSTO	CUSTO TOTAL
Toalhas Buddemeyer	393	R\$ 9,34	R\$ 3.671,41
TOALHAS - DEPRECIÇÃO 2 ANOS (ADQUIRIDO EM 07/2018)			
TIPO	QTD	CUSTO	CUSTO TOTAL
Toalhas Buddemeyer	829	R\$ 9,34	R\$ 7.742,86
TOALHAS - DEPRECIÇÃO 2 ANOS (ADQUIRIDO EM 01/2019)			
TIPO	QTD	CUSTO	CUSTO TOTAL
Toalhas Buddemeyer	491	R\$ 9,99	R\$ 4.906,96
TOALHAS - DEPRECIÇÃO 2 ANOS (ADQUIRIDO EM 07/2019)			
TIPO	QTD	CUSTO	CUSTO TOTAL
Toalhas Buddemeyer	205	R\$ 9,99	R\$ 2.047,95

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Todos os valores integrantes das necessidades de investimentos foram extraídos de orçamentos realizados sob encomenda pelo autor com os fornecedores apresentados e descritos durante o plano.

Por fim, cabe ressaltar que estes investimentos serão pagos de forma diferenciada para cada fornecedor, conforme as negociações realizadas com cada um.

As máquinas de lavar e secar serão pagas com 30% de entrada no primeiro mês de operação e o saldo em 5 vezes.

A caldeira será paga com 30% de entrada no primeiro mês de operação e o saldo será quitado em 4 vezes após um prazo de 5 meses de carência. Já o queimador automático será quitado em sete parcelas iguais a partir do primeiro mês de operação. Cabe ressaltar que este fornecedor, além de ser muito próximo do investidor B, tem as máquinas em estoque e sem perspectiva de venda, por isso se conseguiu uma negociação diferenciada com o mesmo em relação à forma de pagamento destas máquinas.

Os demais equipamentos da área produtiva e os equipamentos de escritório serão pagos à vista no primeiro mês de operação.

As toalhas serão pagas em três vezes iguais a cada aquisição. Sendo que o primeiro pagamento se dá no mês em que são adquiridas pela empresa.

Neste sentido, percebe-se que mesmo o valor do capital investido sendo maior do que o capital integralizado, não será necessário recorrer a fontes externas de financiamento (capital de terceiros), justamente pela flexibilidade de pagamento destes investimentos negociada com os fornecedores.

4.7.5 Projeção de Resultados (DRE)

Com base nas informações apresentadas, é possível elaborar a projeção de resultados para a empresa nos três anos previstos. Esta projeção resume de forma ordenada as receitas, custos e despesas de cada período a fim de retratar se a empresa obteve lucro ou prejuízo.

As contas de custos de prestação de serviços e despesas operacionais não foram tratadas de forma detalhada na DRE, pois já foram apresentadas em quadros resumo nas seções anteriores, onde poderão ser analisadas.

Desta forma, apresenta-se a projeção de resultados para os três primeiros anos de atividades da empresa.

Quadro 23 - Demonstrativo dos Resultados dos Exercícios 2017, 2018 e 2019

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO												
ITEM	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
RECEITA OPER. BRUTA	R\$ 17.239,20	R\$ 22.999,20										
(-) Impostos (anexo III Simples)	R\$ 934,36	R\$ 1.246,56										
(=) RECEITA OPER. LÍQUIDA	R\$ 16.304,84	R\$ 21.752,64										
(-) CSP	R\$ 9.686,50	R\$ 9.606,50	R\$ 9.606,50	R\$ 9.606,50	R\$ 9.606,50	R\$ 9.686,50	R\$ 10.887,57					
(=) RESULTADO BRUTO	R\$ 6.618,33	R\$ 6.698,33	R\$ 6.698,33	R\$ 6.698,33	R\$ 6.698,33	R\$ 6.618,33	R\$ 10.865,08					
(-) Despesas Operacionais	R\$ 7.831,94	R\$ 5.253,94	R\$ 4.813,94	R\$ 4.913,94	R\$ 6.163,94	R\$ 4.163,94	R\$ 3.913,94	R\$ 4.163,94				
(-) Despesas Administrativas	R\$ 5.311,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 3.413,94	R\$ 3.663,94					
Despesas Administrativas	R\$ 5.311,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 4.413,94	R\$ 3.413,94	R\$ 3.663,94					
(-) Despesas de vendas	R\$ 2.520,00	R\$ 840,00	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 1.750,00	R\$ 750,00	R\$ 500,00					
Despesas de vendas	R\$ 2.520,00	R\$ 840,00	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 1.750,00	R\$ 750,00	R\$ 500,00					
(=) RESULTADO OPERACIONAL LAJIR	R\$ 1.213,60	R\$ 1.444,40	R\$ 1.884,40	R\$ 1.784,40	R\$ 534,40	R\$ 2.454,40	R\$ 6.951,14	R\$ 6.701,14				
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 1.213,60	R\$ 1.444,40	R\$ 1.884,40	R\$ 1.784,40	R\$ 534,40	R\$ 2.454,40	R\$ 6.951,14	R\$ 6.701,14				

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO												
ITEM	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
RECEITA OPER. BRUTA	R\$ 22.999,20	R\$ 29.947,50										
(-) Impostos (anexo III Simples)	R\$ 1.246,56	R\$ 1.623,15										
(=) RECEITA OPER. LÍQUIDA	R\$ 21.752,64	R\$ 28.324,35										
(-) CSP	R\$ 11.912,59	R\$ 11.826,19	R\$ 11.826,19	R\$ 11.826,19	R\$ 11.826,19	R\$ 11.912,59	R\$ 13.245,99					
(=) RESULTADO BRUTO	R\$ 9.840,05	R\$ 9.926,45	R\$ 9.926,45	R\$ 9.926,45	R\$ 9.926,45	R\$ 9.840,05	R\$ 15.078,36					
(-) Despesas Operacionais	R\$ 4.268,39	R\$ 4.020,39	R\$ 4.290,39									
(-) Despesas Administrativas	R\$ 3.728,39	R\$ 3.480,39	R\$ 3.750,39									
Despesas Administrativas	R\$ 3.728,39	R\$ 3.480,39	R\$ 3.750,39									
(-) Despesas de vendas	R\$ 540,00											
Despesas de vendas	R\$ 540,00											
(=) RESULTADO OPERACIONAL LAJIR	R\$ 5.571,66	R\$ 5.906,06	R\$ 5.906,06	R\$ 5.906,06	R\$ 5.906,06	R\$ 5.819,66	R\$ 11.057,97	R\$ 10.787,97				
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 5.571,66	R\$ 5.906,06	R\$ 5.906,06	R\$ 5.906,06	R\$ 5.906,06	R\$ 5.819,66	R\$ 11.057,97	R\$ 10.787,97				

Continuação...

Continuação...

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO												
ITEM	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
RECEITA OPER. BRUTA	R\$ 29.947,50	R\$ 26.020,00										
(-) Impostos (anexo III Simples)	R\$ 1.623,15	R\$ 1.410,28										
(=) RECEITA OPER. LÍQUIDA	R\$ 28.324,35	R\$ 24.609,72										
(-) CSP	R\$ 13.898,40	R\$ 13.805,95	R\$ 13.805,95	R\$ 13.805,95	R\$ 13.805,95	R\$ 13.898,40	R\$ 12.858,07					
(=) RESULTADO BRUTO	R\$ 14.425,95	R\$ 14.518,40	R\$ 14.518,40	R\$ 14.518,40	R\$ 14.518,40	R\$ 14.425,95	R\$ 11.751,65					
(-) Despesas Operacionais	R\$ 4.368,98	R\$ 4.120,98	R\$ 4.409,88									
(-) Despesas Administrativas	R\$ 3.791,18	R\$ 3.543,18	R\$ 3.832,08									
Despesas Administrativas	R\$ 3.791,18	R\$ 3.543,18	R\$ 3.832,08									
(-) Despesas de vendas	R\$ 577,80											
Despesas de vendas	R\$ 577,80											
(=) RESULTADO OPERACIONAL LAJIR	R\$ 10.056,97	R\$ 10.397,42	R\$ 10.397,42	R\$ 10.397,42	R\$ 10.397,42	R\$ 10.304,97	R\$ 7.630,67	R\$ 7.341,77				
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 10.056,97	R\$ 10.397,42	R\$ 10.397,42	R\$ 10.397,42	R\$ 10.397,42	R\$ 10.304,97	R\$ 7.630,67	R\$ 7.341,77				

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

É importante ressaltar que a alíquota de tributação do Simples Nacional (anexo III) aplicada à receita mensal bruta auferida é obrigatoriamente desprovida do ISS (Imposto Sobre Serviços) conforme já explicitado na seção “descrição legal” deste plano de negócios.

Ao analisar o saldo final da DRE de cada período, percebe-se que somente no mês de janeiro do ano de 2017 ocorrem resultados negativos (- R\$ 1.213,60), ou seja, prejuízo. Nos demais meses, com uma considerável redução nas despesas operacionais administrativas e de vendas e com o aumento das vendas, os resultados começam a ser positivos, gerando um lucro acumulado de R\$ 48.345,21 a partir de uma venda de R\$241.430,40 no primeiro ano de atividades.

Ao longo do primeiro semestre os lucros não aumentam significativamente tendo em vista que ainda existem alguns investimentos em vendas e algumas despesas administrativas de maior valor previstas para este período em questão. Após este período inicial da empresa, os lucros são elevados consideravelmente tendo em vista que houve aumento das vendas e redução das despesas operacionais da empresa.

No segundo ano de demonstrações é perceptível que o lucro líquido da empresa ainda cresce em relação ao primeiro ano. Tem-se um lucro acumulado de R\$ 101.093,41 nos 12 meses do segundo ano de atividades frente uma venda de R\$ 317.680,20 no período.

Já no terceiro ano, o lucro em alguns meses (principalmente segundo semestre) começa a diminuir, principalmente devido a dois fatores: queda nas vendas e aumento geral dos preços dos custos e despesas devido à inflação projetada para os períodos. Neste contexto, considera-se normal este tipo de movimento do lucro líquido da empresa no terceiro ano, tendo em vista que o preço de venda não acompanhou o percentual acumulado do aumento dos preços dos fornecedores devido à inflação. Mesmo que o preço de venda fosse reajustado conforme os custos, o lucro diminuiria em função da retração das locações.

No entanto, mesmo com a diminuição do lucro líquido no segundo semestre de 2019, ainda tem-se um acumulado no ano maior do que o ano anterior (ano 2 – 2018) com um valor de R\$ 107.446,71 frente ao valor de R\$ 335.805,00. Isso ocorre, pois o percentual de redução nas vendas não chega a ser igual ou maior do que o incremento percentual das vendas que aconteceu no ano anterior.

4.7.5 Projeção de Fluxo de Caixa (DFC)

O pagamento de todos os fornecedores dar-se-á dentro do mês, exceto os valores de maior monta que serão parcelados em mais de uma vez em igual valor ou em uma entrada e mais algumas parcelas. Tal parcelamento foi abordado na seção do orçamento de investimentos e nas demais apresentadas anteriormente. Estas saídas de caixa são resultado exclusivamente de negociações e condições estabelecidas pelos orçamentos advindos dos prováveis fornecedores.

Neste sentido, todas as entradas e saídas mensais de caixa poderão ser observadas no Quadro 24.

Quadro 24 - Projeção de fluxo de caixa para 2017, 2018 e 2019

ITEM		jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	Total	
SALDOS INICIAIS		RS 90.000,00	RS 32.352,31	RS 24.066,86	RS 16.221,41	RS 12.041,60	RS 6.611,78	RS 3.101,96	RS 2.231,83	RS 4.929,51	RS 7.627,18	RS 12.432,57	RS 19.318,96		
ENTRADAS	REC. VENDAS A VISTA	RS 8.619,60	RS 8.619,60	RS 8.619,60	RS 8.619,60	RS 8.619,60	RS 8.619,60	RS 8.619,60	RS 11.499,60	RS 120.715,20					
	REC. VENDAS A PRAZO	RS -	RS 8.619,60	RS 11.499,60	RS 109.215,60										
	OUTRAS RECEITAS													RS -	
	TOTAL ENTRADAS	RS 8.619,60	RS 17.239,20	RS 20.119,20	RS 22.999,20	RS 229.930,80									
SAÍDAS	PGTO IMPOSTO SOBRE VENDAS		RS 934,36	RS 1.246,56	RS 11.838,97										
	PGTO FORN. PROD. QUIM. E EMB	RS 3.045,59	RS 3.045,59	RS 3.045,59	RS 3.045,59	RS 3.045,59	RS 3.045,59	RS 3.045,59	RS 4.063,19	RS 42.652,70					
	PGTO SALÁRIOS E ENCARGOS		RS 2.916,00	RS 32.076,00											
	PGTO 13ª PRODUÇÃO											RS 1.458,00	RS 1.458,00	RS 2.916,00	
	PGTO 1/3 FERIAS											RS 486,00	RS 486,00	RS 972,00	
	PGTO IMOBILIZADO	RS 55.780,63	RS 11.345,63	RS 11.345,63	RS 7.580,00	RS 7.580,00	RS 7.580,00	RS 7.132,72	RS 6.132,72	RS 6.132,72	RS 4.025,00	RS -	RS -	RS 124.635,05	
	CIF PRODUÇÃO	RS 2.192,46	RS 2.112,46	RS 2.112,46	RS 2.112,46	RS 2.112,46	RS 2.192,46	RS 2.112,46	RS 25.509,46						
	PGTO EMPRESA LICENÇA AMB.	RS 1.000,00	RS 1.000,00	RS 1.000,00	RS 1.000,00	RS 1.000,00	RS -	RS 5.000,00							
	MKT VENDAS	RS 2.520,00	RS 840,00	RS 400,00	RS 500,00	RS 1.750,00	RS 750,00	RS 500,00	RS 9.760,00						
	PRO-LABORE ADM		RS 2.500,00	RS 27.500,00											
	PGTO SISTEMA DE GESTÃO	RS 298,00	RS -	RS 298,00											
	MATERIAL DE EXPEDIENTE ADM	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 1.200,00	
	ALUGUEL ADM	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 270,60	RS 3.247,26	
	TELEFONE/INTERNET ADM	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 150,00	RS 1.800,00	
	ENERGIA ELÉTRICA ADM	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 60,00	RS 720,00	
	PGTO CONTADOR	RS 850,00	RS 250,00	RS 500,00	RS 3.850,00										
	TOTAL SAÍDAS	66.267,29	25.524,65	25.084,65	21.419,02	RS 22.669,02	RS 20.749,02	RS 20.989,33	RS 20.301,53	RS 20.301,53	RS 18.193,81	RS 16.112,81	RS 16.362,81	RS 293.975,45	
	SALDO FINAL		32.352,31	24.066,86	16.221,41	12.041,60	RS 6.611,78	RS 3.101,96	RS 2.231,83	RS 4.929,51	RS 7.627,18	RS 12.432,57	RS 19.318,96	RS 25.955,35	

ITEM		jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	Total	
SALDOS INICIAIS		RS 25.955,35	RS 32.627,04	RS 39.370,69	RS 46.114,34	RS 54.081,79	RS 62.049,24	RS 69.930,30	RS 77.693,77	RS 88.554,79	RS 99.415,82	RS 112.857,79	RS 124.180,81		
ENTRADAS	REC. VENDAS A VISTA	RS 11.499,60	RS 14.973,75	RS 14.973,75	RS 158.840,10										
	REC. VENDAS A PRAZO	RS 11.499,60	RS 14.973,75	RS 14.973,75	RS 14.973,75	RS 14.973,75	RS 14.973,75	RS 155.365,95							
	OUTRAS RECEITAS													RS -	
	TOTAL ENTRADAS	RS 22.999,20	RS 26.473,35	RS 29.947,50	RS 29.947,50	RS 29.947,50	RS 29.947,50	RS 29.947,50	RS 29.947,50	RS 314.206,05					
SAÍDAS	PGTO IMPOSTO SOBRE VENDAS	RS 1.246,56	RS 1.623,15	RS 1.623,15	RS 1.623,15	RS 1.623,15	RS 1.623,15	RS 16.841,67							
	PGTO FORN. PROD. QUIM. E EMB	RS 4.388,25	RS 5.485,42	RS 5.485,42	RS 59.242,03										
	PGTO SALÁRIOS E ENCARGOS	RS 2.916,00	RS 3.178,44	RS 3.178,44	RS 37.878,84										
	PGTO 13ª PRODUÇÃO											RS 1.589,22	RS 1.589,22	RS 3.178,44	
	PGTO 1/3 FERIAS											RS 529,74	RS 529,74		
	PGTO IMOBILIZADO	RS 1.223,80	RS 1.223,80	RS 1.223,80	RS -	RS -	RS -	RS 2.580,95	RS 2.580,95	RS 2.580,95	RS -	RS -	RS -	RS 11.414,27	
	CIF PRODUÇÃO	RS 2.367,85	RS 2.281,45	RS 2.281,45	RS 2.281,45	RS 2.281,45	RS 2.367,85	RS 2.281,45	RS 2.281,45	RS 27.550,22					
	PGTO EMPRESA LICENÇA AMB.	RS -	RS -	RS -											
	MKT VENDAS	RS 540,00	RS 540,00	RS 6.480,00											
	PRO-LABORE ADM	RS 2.500,00	RS 2.500,00	RS 30.000,00											
	PGTO SISTEMA DE GESTÃO	RS 248,00	RS -	RS -	RS 248,00										
	MATERIAL DE EXPEDIENTE ADM	RS 108,00	RS 108,00	RS 1.296,00											
	ALUGUEL ADM	RS 292,25	RS 292,25	RS 3.507,04											
	TELEFONE/INTERNET ADM	RS 162,00	RS 162,00	RS 1.944,00											
	ENERGIA ELÉTRICA ADM	RS 64,80	RS 64,80	RS 777,60											
	PGTO CONTADOR	RS 270,00	RS 540,00	RS 3.510,00											
	TOTAL SAÍDAS	RS 16.327,51	RS 16.255,55	RS 16.255,55	RS 15.031,75	RS 15.031,75	RS 15.118,15	RS 18.709,88	RS 19.086,48	RS 19.086,48	RS 16.505,52	RS 16.505,52	RS 18.624,48	RS 18.894,48	RS 204.927,58
	SALDO FINAL		RS 32.627,04	RS 39.370,69	RS 46.114,34	RS 54.081,79	RS 62.049,24	RS 69.930,30	RS 77.693,77	RS 88.554,79	RS 99.415,82	RS 112.857,79	RS 124.180,81	RS 135.233,83	

Continuação...

Continuação...

ITEM		jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	Total	
ENTRADAS	SALDOS INICIAIS	R\$ 135.233,83	R\$ 146.055,43	R\$ 156.963,20	R\$ 167.870,98	R\$ 180.414,40	R\$ 192.957,83	R\$ 205.408,81	R\$ 216.075,59	R\$ 224.991,48	R\$ 233.907,38	R\$ 243.505,93	R\$ 250.816,00		
	REC. VENDAS A VISTA	R\$ 14.973,75	R\$ 13.010,00	R\$ 167.902,50											
	REC. VENDAS A PRAZO	R\$ 14.973,75	R\$ 13.010,00	R\$ 169.866,25											
	OUTRAS RECEITAS													R\$ -	
	TOTAL ENTRADAS	R\$ 29.947,50	R\$ 27.983,75	R\$ 26.020,00	R\$ 26.020,00	R\$ 337.768,75									
SAIDAS	PGTO IMPOSTO SOBRE VENDA	R\$ 1.623,15	R\$ 1.410,28	R\$ 18.413,50											
	PGTO FORN. PROD. QUIM. E EN	R\$ 5.869,40	R\$ 5.099,65	R\$ 65.814,34											
	PGTO SALARIOS E ENCARGOS	R\$ 3.178,44	R\$ 3.432,72	R\$ 40.938,31											
	PGTO 13ª PRODUÇÃO											R\$ 1.716,36	R\$ 1.716,36	R\$ 3.432,72	
	PGTO 1/3 FERIAS											R\$ 572,12	R\$ 572,12	R\$ 1.144,24	
	PGTO IMOBILIZADO	R\$ 1.635,65	R\$ 1.635,65	R\$ 1.635,65	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 682,65	R\$ 682,65	R\$ 682,65	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.954,91	
	CIF PRODUÇÃO	R\$ 2.533,60	R\$ 2.441,15	R\$ 2.441,15	R\$ 2.441,15	R\$ 2.441,15	R\$ 2.533,60	R\$ 2.441,15	R\$ 29.478,73						
	PGTO EMPRESA LICENÇA AME	R\$ -	R\$ -												
	MKT VENDAS	R\$ 577,80	R\$ 577,80	R\$ 6.933,60											
	PRO-LABORE ADM	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00											
	PGTO SISTEMA DE GESTÃO	R\$ 248,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 248,00										
	MATERIAL DE EXPEDIENTE AD	R\$ 115,56	R\$ 115,56	R\$ 1.386,72											
	ALUGUEL ADM	R\$ 312,71	R\$ 312,71	R\$ 3.752,53											
	TELEFONE/INTERNET ADM	R\$ 173,34	R\$ 173,34	R\$ 2.080,08											
	ENERGIA ELETRICA ADM	R\$ 69,34	R\$ 69,34	R\$ 832,03											
	PGTO CONTADOR	R\$ 288,90	R\$ 577,80	R\$ 3.755,70											
	TOTAL SAIDAS	R\$ 19.125,90	R\$ 19.039,73	R\$ 19.039,73	R\$ 17.404,07	R\$ 17.404,07	R\$ 17.496,52	R\$ 17.316,97	R\$ 17.104,10	R\$ 17.104,10	R\$ 17.104,10	R\$ 16.421,45	R\$ 18.709,93	R\$ 18.998,83	R\$ 215.165,41
	SALDO FINAL	R\$ 146.055,43	R\$ 156.963,20	R\$ 167.870,98	R\$ 180.414,40	R\$ 192.957,83	R\$ 205.408,81	R\$ 216.075,59	R\$ 224.991,48	R\$ 233.907,38	R\$ 243.505,93	R\$ 250.816,00	R\$ 257.837,17		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A partir dos saldos acumulados de caixa é possível perceber que no primeiro semestre do primeiro ano o saldo sempre diminui, ou seja, a cada mês se tem mais saídas de caixa do que entradas. Esta situação perdura até o fim do mês de julho (que está destacado em amarelo no quadro acima), pois neste período ainda estão sendo pagos altos valores de imobilizado, investimentos em marketing maiores do que em outros períodos além de que os recebimentos ainda são menores, tendo em vista que o aumento das vendas só é recebido pela metade em julho.

A partir daquele mês, as entradas de caixa se sobrepõem sobre as saídas, fazendo com que o caixa chegue ao fim do primeiro ano com R\$ 25.955,35 acumulados.

Ao final do terceiro ano, o caixa da empresa contará com R\$ 257.837,17 acumulados. Cogitou-se realizar uma aplicação financeira ao longo do segundo e terceiro ano, onde o caixa está consideravelmente alto, no entanto, como os sócios não definiram ainda a quantidade em valor, o tipo de retiradas de lucros da empresa e nem a época destas retiradas, estes valores não foram aplicados em nenhum fundo para fins desta projeção.

4.7.6 Projeção Patrimonial (Balanço Patrimonial)

A projeção patrimonial da empresa através do Balanço Patrimonial mostra como de fato está o patrimônio da empresa, refletindo sua posição financeira em um determinado momento. Também é através do balanço patrimonial que é possível retirar dados para calcular e analisar alguns indicadores sobre os principais aspectos do negócio.

Quadro 25 - Projeção Balanço Patrimonial para 2017, 2018 e 2019

ATIVO	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
ATIVO TOTAL	R\$ 157.992,03	R\$ 148.414,79	R\$ 139.277,55	R\$ 133.805,95	R\$ 127.084,34	R\$ 122.282,74	R\$ 129.060,50	R\$ 130.202,93	R\$ 131.345,35	R\$ 134.595,49	R\$ 139.926,63	R\$ 145.007,77
CIRCULANTE	R\$ 40.971,91	R\$ 32.686,46	R\$ 24.841,01	R\$ 20.661,20	R\$ 15.231,38	R\$ 11.721,56	R\$ 13.731,43	R\$ 16.429,11	R\$ 19.126,78	R\$ 23.932,17	R\$ 30.818,56	R\$ 37.454,95
DISPONIBILIDADES	R\$ 32.352,31	R\$ 24.066,86	R\$ 16.221,41	R\$ 12.041,60	R\$ 6.611,78	R\$ 3.101,96	R\$ 2.231,83	R\$ 4.929,51	R\$ 7.627,18	R\$ 12.432,57	R\$ 19.318,96	R\$ 25.955,35
CAIXA	R\$ 32.352,31	R\$ 24.066,86	R\$ 16.221,41	R\$ 12.041,60	R\$ 6.611,78	R\$ 3.101,96	R\$ 2.231,83	R\$ 4.929,51	R\$ 7.627,18	R\$ 12.432,57	R\$ 19.318,96	R\$ 25.955,35
CLIENTES	R\$ 8.619,60	R\$ 11.499,60										
DUPLICATAS A RECEBER	R\$ 8.619,60	R\$ 11.499,60										
NÃO CIRCULANTE	R\$ 117.020,11	R\$ 115.728,33	R\$ 114.436,54	R\$ 113.144,75	R\$ 111.852,96	R\$ 110.561,18	R\$ 115.329,07	R\$ 113.773,82	R\$ 112.218,57	R\$ 110.663,32	R\$ 109.108,06	R\$ 107.552,81
IMOBILIZADO	R\$ 117.020,11	R\$ 115.728,33	R\$ 114.436,54	R\$ 113.144,75	R\$ 111.852,96	R\$ 110.561,18	R\$ 115.329,07	R\$ 113.773,82	R\$ 112.218,57	R\$ 110.663,32	R\$ 109.108,06	R\$ 107.552,81
MAQ. SERVIÇO - 20 ANOS	R\$ 77.000,00											
(-) DEPRECIACÃO ACUM.	-320,83	-641,67	-962,50	-1.283,33	-1.604,17	-1.925,00	-2.245,83	-2.566,67	-2.887,50	-3.208,33	-3.529,17	-3.850,00
EQUIP. SERVIÇO - 5 ANOS	R\$ 25.015,00											
(-) DEPRECIACÃO ACUM.	-416,92	-833,83	-1.250,75	-1.667,67	-2.084,58	-2.501,50	-2.918,42	-3.335,33	-3.752,25	-4.169,17	-4.586,08	-5.003,00
EQUIP. ESCRITÓRIO - 5 ANOS	R\$ 5.000,00											
(-) DEPRECIACÃO ACUM.	-83,33	-166,67	-250,00	-333,33	-416,67	-500,00	-583,33	-666,67	-750,00	-833,33	-916,67	-1.000,00
TOALHAS - 2 ANOS	R\$ 11.296,90	R\$ 17.620,05										
(-) DEPRECIACÃO ACUM.	-470,70	-941,41	-1.412,11	-1.882,82	-2.353,52	-2.824,23	-3.558,39	-4.292,56	-5.026,73	-5.760,90	-6.495,07	-7.229,24
PASSIVO	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
PASSIVO TOTAL	R\$ 157.992,03	R\$ 148.414,79	R\$ 139.277,55	R\$ 133.805,95	R\$ 127.084,34	R\$ 122.282,74	R\$ 129.060,50	R\$ 130.202,93	R\$ 131.345,35	R\$ 134.595,49	R\$ 139.926,63	R\$ 145.007,77
CIRCULANTE	R\$ 69.205,63	R\$ 58.184,00	R\$ 47.162,36	R\$ 39.906,36	R\$ 32.650,36	R\$ 25.394,36	R\$ 25.220,99	R\$ 19.412,27	R\$ 13.603,56	R\$ 9.902,56	R\$ 8.282,56	R\$ 6.662,56
IMPOSTOS S/ VENDAS	R\$ 934,36	R\$ 1.246,56										
SALÁRIOS E ENCARGOS	R\$ 2.916,00											
PRO-LABORE	R\$ 2.500,00											
PROVISÃO 13°	R\$ 243,00	R\$ 486,00	R\$ 729,00	R\$ 972,00	R\$ 1.215,00	R\$ 1.458,00	R\$ 1.701,00	R\$ 1.944,00	R\$ 2.187,00	R\$ 2.430,00	R\$ 2.673,00	R\$ -
PROVISÃO 1/3 FÉRIAS	R\$ 81,00	R\$ 162,00	R\$ 243,00	R\$ 324,00	R\$ 405,00	R\$ 486,00	R\$ 567,00	R\$ 648,00	R\$ 729,00	R\$ 810,00	R\$ 891,00	R\$ -
IMOBILIZADO A PAGAR	R\$ 62.531,27	R\$ 51.185,63	R\$ 39.840,00	R\$ 32.260,00	R\$ 24.680,00	R\$ 17.100,00	R\$ 16.290,43	R\$ 10.157,72	R\$ 4.025,00			
NÃO CIRCULANTE	R\$ -											
PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 88.786,40	R\$ 90.230,79	R\$ 92.115,19	R\$ 93.899,58	R\$ 94.433,98	R\$ 96.888,38	R\$ 103.839,51	R\$ 110.790,65	R\$ 117.741,79	R\$ 124.692,93	R\$ 131.644,07	R\$ 138.345,21
CAPITAL SOCIAL	R\$ 90.000,00											
LUCROS / PREJUÍZOS ACUM.	-R\$ 1.213,60	R\$ 230,79	R\$ 2.115,19	R\$ 3.899,58	R\$ 4.433,98	R\$ 6.888,38	R\$ 13.839,51	R\$ 20.790,65	R\$ 27.741,79	R\$ 34.692,93	R\$ 41.644,07	R\$ 48.345,21

Continuação...

Continuação...

ATIVO	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
ATIVO TOTAL	R\$ 153.642,64	R\$ 158.678,06	R\$ 163.713,48	R\$ 169.972,70	R\$ 176.231,93	R\$ 182.404,75	R\$ 199.354,39	R\$ 208.184,56	R\$ 217.014,74	R\$ 228.425,87	R\$ 237.718,04	R\$ 246.740,21
CIRCULANTE	R\$ 44.126,64	R\$ 50.870,29	R\$ 57.613,94	R\$ 65.581,39	R\$ 73.548,84	R\$ 81.429,90	R\$ 92.667,52	R\$ 103.528,54	R\$ 114.389,57	R\$ 127.831,54	R\$ 139.154,56	R\$ 150.207,58
DISPONIBILIDADES	R\$ 32.627,04	R\$ 39.370,69	R\$ 46.114,34	R\$ 54.081,79	R\$ 62.049,24	R\$ 69.930,30	R\$ 77.693,77	R\$ 88.554,79	R\$ 99.415,82	R\$ 112.857,79	R\$ 124.180,81	R\$ 135.233,83
CAIXA	R\$ 32.627,04	R\$ 39.370,69	R\$ 46.114,34	R\$ 54.081,79	R\$ 62.049,24	R\$ 69.930,30	R\$ 77.693,77	R\$ 88.554,79	R\$ 99.415,82	R\$ 112.857,79	R\$ 124.180,81	R\$ 135.233,83
CLIENTES	R\$ 11.499,60	R\$ 14.973,75										
DUPLICATAS A RECEBER	R\$ 11.499,60	R\$ 14.973,75										
NÃO CIRCULANTE	R\$ 109.515,99	R\$ 107.807,76	R\$ 106.099,54	R\$ 104.391,31	R\$ 102.683,08	R\$ 100.974,85	R\$ 106.686,87	R\$ 104.656,02	R\$ 102.625,18	R\$ 100.594,33	R\$ 98.563,48	R\$ 96.532,64
IMOBILIZADO	R\$ 109.515,99	R\$ 107.807,76	R\$ 106.099,54	R\$ 104.391,31	R\$ 102.683,08	R\$ 100.974,85	R\$ 106.686,87	R\$ 104.656,02	R\$ 102.625,18	R\$ 100.594,33	R\$ 98.563,48	R\$ 96.532,64
MAQ. SERVIÇO - 20 ANOS	R\$ 77.000,00											
(-) DEPRECIACÃO ACUM.	-4.170,83	-4.491,67	-4.812,50	-5.133,33	-5.454,17	-5.775,00	-6.095,83	-6.416,67	-6.737,50	-7.058,33	-7.379,17	-7.700,00
EQUIP. SERVIÇO - 5 ANOS	R\$ 25.015,00											
(-) DEPRECIACÃO ACUM.	-5.419,92	-5.836,83	-6.253,75	-6.670,67	-7.087,58	-7.504,50	-7.921,42	-8.338,33	-8.755,25	-9.172,17	-9.589,08	-10.006,00
EQUIP. ESCRITÓRIO - 5 ANOS	R\$ 5.000,00											
(-) DEPRECIACÃO ACUM.	-1.083,33	-1.166,67	-1.250,00	-1.333,33	-1.416,67	-1.500,00	-1.583,33	-1.666,67	-1.750,00	-1.833,33	-1.916,67	-2.000,00
TOALHAS - 2 ANOS	R\$ 21.291,46	R\$ 29.034,32										
(-) DEPRECIACÃO ACUM.	-R\$ 8.116,38	-R\$ 9.003,53	-R\$ 9.890,67	-R\$ 10.777,81	-R\$ 11.664,96	-R\$ 12.552,10	-R\$ 13.761,86	-R\$ 14.971,63	-R\$ 16.181,39	-R\$ 17.391,15	-R\$ 18.600,92	-R\$ 19.810,68
PASSIVO	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
PASSIVO TOTAL	R\$ 153.642,64	R\$ 158.678,06	R\$ 163.713,48	R\$ 169.972,70	R\$ 176.231,93	R\$ 182.404,75	R\$ 199.354,39	R\$ 208.184,56	R\$ 217.014,74	R\$ 228.425,87	R\$ 237.718,04	R\$ 246.740,21
CIRCULANTE	R\$ 9.725,76	R\$ 8.855,12	R\$ 7.984,48	R\$ 8.337,64	R\$ 8.690,80	R\$ 9.043,96	R\$ 14.935,62	R\$ 12.707,83	R\$ 10.480,03	R\$ 10.833,19	R\$ 9.067,39	R\$ 7.301,59
IMPOSTOS S/ VENDAS	R\$ 1.246,56	R\$ 1.623,15										
SALÁRIOS E ENCARGOS	R\$ 3.178,44											
PRO-LABORE	R\$ 2.500,00											
PROVISÃO 13º	R\$ 264,87	R\$ 529,74	R\$ 794,61	R\$ 1.059,48	R\$ 1.324,35	R\$ 1.589,22	R\$ 1.854,09	R\$ 2.118,96	R\$ 2.383,83	R\$ 2.648,70	R\$ 1.324,35	R\$ -
PROVISÃO 1/3 FÉRIAS	R\$ 88,29	R\$ 176,58	R\$ 264,87	R\$ 353,16	R\$ 441,45	R\$ 529,74	R\$ 618,03	R\$ 706,32	R\$ 794,61	R\$ 882,90	R\$ 441,45	R\$ -
IMOBILIZADO A PAGAR	R\$ 2.447,60	R\$ 1.223,80					R\$ 5.161,91	R\$ 2.580,95				
NÃO CIRCULANTE	R\$ -											
PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 143.916,87	R\$ 149.822,94	R\$ 155.729,00	R\$ 161.635,07	R\$ 167.541,13	R\$ 173.360,79	R\$ 184.418,76	R\$ 195.476,74	R\$ 206.534,71	R\$ 217.592,68	R\$ 228.650,65	R\$ 239.438,62
CAPITAL SOCIAL	R\$ 90.000,00											
LUCROS / PREJUÍZOS ACUM.	R\$ 53.916,87	R\$ 59.822,94	R\$ 65.729,00	R\$ 71.635,07	R\$ 77.541,13	R\$ 83.360,79	R\$ 94.418,76	R\$ 105.476,74	R\$ 116.534,71	R\$ 127.592,68	R\$ 138.650,65	R\$ 149.438,62

Continuação...

Continuação...

ATIVO	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
ATIVO TOTAL	R\$ 260.704,17	R\$ 269.847,35	R\$ 278.990,52	R\$ 289.769,35	R\$ 300.548,18	R\$ 311.234,56	R\$ 320.399,07	R\$ 327.728,50	R\$ 335.057,93	R\$ 343.070,01	R\$ 348.793,62	R\$ 354.228,32
CIRCULANTE	R\$ 161.029,18	R\$ 171.936,95	R\$ 182.844,73	R\$ 195.388,15	R\$ 207.931,58	R\$ 220.382,56	R\$ 229.085,59	R\$ 238.001,48	R\$ 246.917,38	R\$ 256.515,93	R\$ 263.826,00	R\$ 270.847,17
DISPONIBILIDADES	R\$ 146.055,43	R\$ 156.963,20	R\$ 167.870,98	R\$ 180.414,40	R\$ 192.957,83	R\$ 205.408,81	R\$ 216.075,59	R\$ 224.991,48	R\$ 233.907,38	R\$ 243.505,93	R\$ 250.816,00	R\$ 257.837,17
CAIXA	R\$ 146.055,43	R\$ 156.963,20	R\$ 167.870,98	R\$ 180.414,40	R\$ 192.957,83	R\$ 205.408,81	R\$ 216.075,59	R\$ 224.991,48	R\$ 233.907,38	R\$ 243.505,93	R\$ 250.816,00	R\$ 257.837,17
CLIENTES	R\$ 14.973,75	R\$ 13.010,00										
DUPLICATAS A RECEBER	R\$ 14.973,75	R\$ 13.010,00										
NÃO CIRCULANTE	R\$ 99.674,99	R\$ 97.910,39	R\$ 96.145,79	R\$ 94.381,20	R\$ 92.616,60	R\$ 90.852,00	R\$ 91.313,48	R\$ 89.727,02	R\$ 88.140,55	R\$ 86.554,09	R\$ 84.967,62	R\$ 83.381,16
IMOBILIZADO	R\$ 99.674,99	R\$ 97.910,39	R\$ 96.145,79	R\$ 94.381,20	R\$ 92.616,60	R\$ 90.852,00	R\$ 91.313,48	R\$ 89.727,02	R\$ 88.140,55	R\$ 86.554,09	R\$ 84.967,62	R\$ 83.381,16
MAQ. SERVIÇO - 20 ANOS	R\$ 77.000,00											
(-) DEPRECIÇÃO ACUM.	-8.020,83	-8.341,67	-8.662,50	-8.983,33	-9.304,17	-9.625,00	-9.945,83	-10.266,67	-10.587,50	-10.908,33	-11.229,17	-11.550,00
EQUIP. SERVIÇO - 5 ANOS	R\$ 25.015,00											
(-) DEPRECIÇÃO ACUM.	-10.422,92	-10.839,83	-11.256,75	-11.673,67	-12.090,58	-12.507,50	-12.924,42	-13.341,33	-13.758,25	-14.175,17	-14.592,08	-15.009,00
EQUIP. ESCRITÓRIO - 5 ANOS	R\$ 5.000,00											
(-) DEPRECIÇÃO ACUM.	-2.083,33	-2.166,67	-2.250,00	-2.333,33	-2.416,67	-2.500,00	-2.583,33	-2.666,67	-2.750,00	-2.833,33	-2.916,67	-3.000,00
TOALHAS - 2 ANOS	R\$ 33.941,27	R\$ 35.989,22										
(-) DEPRECIÇÃO ACUM.	-R\$ 20.754,20	-R\$ 21.697,71	-R\$ 22.641,23	-R\$ 23.584,74	-R\$ 24.528,26	-R\$ 25.471,77	-R\$ 26.237,16	-R\$ 27.002,54	-R\$ 27.767,92	-R\$ 28.533,30	-R\$ 29.298,68	-R\$ 30.064,07
PASSIVO	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
PASSIVO TOTAL	R\$ 260.704,17	R\$ 269.847,35	R\$ 278.990,52	R\$ 289.769,35	R\$ 300.548,18	R\$ 311.234,56	R\$ 320.399,07	R\$ 327.728,50	R\$ 335.057,93	R\$ 343.070,01	R\$ 348.793,62	R\$ 354.228,32
CIRCULANTE	R\$ 11.208,59	R\$ 9.954,35	R\$ 8.700,11	R\$ 9.081,52	R\$ 9.462,93	R\$ 9.844,35	R\$ 11.378,19	R\$ 11.076,95	R\$ 10.775,71	R\$ 11.157,13	R\$ 9.250,06	R\$ 7.343,00
IMPOSTOS S/ VENDAS	R\$ 1.623,15	R\$ 1.410,28										
SALÁRIOS E ENCARGOS	R\$ 3.432,72											
PRO-LABORE	R\$ 2.500,00											
PROVISÃO 13º	R\$ 286,06	R\$ 572,12	R\$ 858,18	R\$ 1.144,24	R\$ 1.430,30	R\$ 1.716,36	R\$ 2.002,42	R\$ 2.288,48	R\$ 2.574,54	R\$ 2.860,60	R\$ 1.430,30	R\$ -
PROVISÃO 1/3 FÉRIAS	R\$ 95,35	R\$ 190,71	R\$ 286,06	R\$ 381,41	R\$ 476,77	R\$ 572,12	R\$ 667,47	R\$ 762,83	R\$ 858,18	R\$ 953,53	R\$ 476,77	R\$ -
IMOBILIZADO A PAGAR	R\$ 3.271,30	R\$ 1.635,65					R\$ 1.365,30	R\$ 682,65				
NÃO CIRCULANTE	R\$ -											
PATRIMONIO LIQUIDO	R\$ 249.495,58	R\$ 259.893,00	R\$ 270.290,41	R\$ 280.687,83	R\$ 291.085,25	R\$ 301.390,21	R\$ 309.020,88	R\$ 316.651,55	R\$ 324.282,22	R\$ 331.912,89	R\$ 339.543,56	R\$ 346.885,33
CAPITAL SOCIAL	R\$ 90.000,00											
LUCROS / PREJUÍZOS ACUM.	R\$ 159.495,58	R\$ 169.893,00	R\$ 180.290,41	R\$ 190.687,83	R\$ 201.085,25	R\$ 211.390,21	R\$ 219.020,88	R\$ 226.651,55	R\$ 234.282,22	R\$ 241.912,89	R\$ 249.543,56	R\$ 256.885,33

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A situação patrimonial da empresa inicia com o patrimônio líquido em R\$ 88.786,40 devido aos prejuízos que ocorrem no primeiro mês de atividades, conforme visto nos demais demonstrativos. Este patrimônio vai aumentando no decorrer dos meses devido aos resultados positivos acumulados, totalizando no final de 12 meses um patrimônio líquido de R\$ 138.345,21. Já no segundo ano o patrimônio líquido da empresa sobe e chega aos R\$ 239.438,62. Ao final do terceiro ano, o patrimônio líquido da empresa chega aos R\$ 346.885,33, um valor significativo para a empresa.

De posse das informações retornadas pela DRE, DFC e BP, pode-se calcular os indicadores financeiros da empresa, como segue:

4.7.7 Indicadores de Desempenho

Dornelas (2014) trata dos principais indicadores financeiros que auxiliam na análise da viabilidade de um plano de negócios, são eles: prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) entre outros que o empreendedor achar necessário.

Para fins de cálculos de alguns indicadores, é necessário que seja estabelecida uma taxa de retorno. Neste caso, é solicitado pelos investidores um percentual de 2,0% ao mês de taxa de atratividade (Taxa Mínima de Atratividade – TMA), considerando que a renda de uma aplicação de fundo fixo na Caixa Econômica Federal tem retorno de aproximadamente 1% ao mês, conforme levantamento feito junto à instituição bancária. Desta forma, a diferença das taxas é considerada pelos sócios a taxa de risco por investir no negócio ao invés de deixar o dinheiro aplicado.

Braga (2011), Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010) conceituam que o *payback* deve ser considerado a partir do fluxo operacional de caixa. Neste se considera apenas o fluxo de valores de natureza operacional, desconsiderando desembolsos com encargos financeiros e amortização de financiamentos de imobilizado.

Neste sentido, o prazo de *payback* é o prazo de retorno do capital investido e foi calculado trazendo os valores líquidos operacionais do caixa a valor presente. A partir destes valores do fluxo operacional líquido em valor presente, é possível

verificar em que mês o investimento dos sócios no valor de R\$ 90.000,00 será zerado.

Conforme pode ser observado no Quadro 26, o valor do investimento é zerado entre o décimo oitavo e décimo nono mês de operações, ou seja, entre junho e julho de 2018.

Neste sentido, o *payback* descontado do presente plano de negócios é de 18 meses e 15 dias conforme pode ser observado na evolução do retorno nos quadros abaixo, considerando uma taxa de desconto de 2% ao mês. No momento em que o valor passa de negativo para positivo, tem-se o retorno do investimento inicial feito pelos sócios. Conforme descrito acima, esta taxa de atratividade é o dobro do rendimento de uma aplicação fixa em banco.

Quadro 26 - Cálculo do *payback*

PERIODOS/MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANO 2017
ENTRADAS OPERACIONAIS LIQUIDAS	R\$ 8.619,60	R\$ 17.239,20	R\$ 20.119,20	R\$ 22.999,20									
SAIDAS OPERACIONAIS LIQUIDAS	R\$ 10.486,65	R\$ 14.179,02	R\$ 13.739,02	R\$ 13.839,02	R\$ 15.089,02	R\$ 13.169,02	R\$ 13.856,62	R\$ 14.168,81	R\$ 14.168,81	R\$ 14.168,81	R\$ 16.112,81	R\$ 16.362,81	
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL LIQUIDO	-R\$ 1.867,05	R\$ 3.060,18	R\$ 3.500,18	R\$ 3.400,18	R\$ 2.150,18	R\$ 4.070,18	R\$ 6.262,58	R\$ 8.830,39	R\$ 8.830,39	R\$ 8.830,39	R\$ 6.886,39	R\$ 6.636,39	R\$ 60.590,40
REMUNERAÇÃO TMA 2% a.m													
VPL FLUXO DE CAIXA OPERAC. LIQUIDO	-R\$ 1.830,44	R\$ 2.941,35	R\$ 3.298,30	R\$ 3.141,24	R\$ 1.947,49	R\$ 3.614,21	R\$ 5.451,96	R\$ 7.536,65	R\$ 7.388,88	R\$ 7.244,00	R\$ 5.538,47	R\$ 5.232,75	R\$ 51.504,85
PAYBACK DESCONTADO	-R\$ 91.830,44	-R\$ 88.889,09	-R\$ 85.590,79	-R\$ 82.449,55	-R\$ 80.502,06	-R\$ 76.887,85	-R\$ 71.435,90	-R\$ 63.899,24	-R\$ 56.510,37	-R\$ 49.266,37	-R\$ 43.727,90	-R\$ 38.495,15	
PERIODOS/MESES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL ANO 2018
ENTRADAS OPERACIONAIS LIQUIDAS	R\$ 22.999,20	R\$ 26.473,35	R\$ 29.947,50										
SAIDAS OPERACIONAIS LIQUIDAS	R\$ 15.103,71	R\$ 15.031,75	R\$ 15.031,75	R\$ 15.031,75	R\$ 15.031,75	R\$ 15.118,15	R\$ 16.128,93	R\$ 16.505,52	R\$ 16.505,52	R\$ 16.505,52	R\$ 18.624,48	R\$ 18.894,48	
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL LIQUIDO	R\$ 7.895,49	R\$ 7.967,45	R\$ 7.967,45	R\$ 7.967,45	R\$ 7.967,45	R\$ 7.881,05	R\$ 10.344,42	R\$ 13.441,98	R\$ 13.441,98	R\$ 13.441,98	R\$ 11.323,02	R\$ 11.053,02	R\$ 120.692,74
REMUNERAÇÃO TMA 2% a.m													
VPL FLUXO DE CAIXA OPERAC. LIQUIDO	R\$ 6.103,47	R\$ 6.038,33	R\$ 5.919,93	R\$ 5.803,86	R\$ 5.690,06	R\$ 5.517,99	R\$ 7.100,73	R\$ 9.046,07	R\$ 8.868,69	R\$ 8.694,80	R\$ 7.180,56	R\$ 6.871,90	R\$ 82.836,38
PAYBACK DESCONTADO	-R\$ 32.391,68	-R\$ 26.353,35	-R\$ 20.433,41	-R\$ 14.629,56	-R\$ 8.939,50	-R\$ 3.421,51	R\$ 3.679,22						
PERIODOS/MESES	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	TOTAL ANO 2019
ENTRADAS OPERACIONAIS LIQUIDAS	R\$ 29.947,50	R\$ 27.983,75	R\$ 26.020,00										
SAIDAS OPERACIONAIS LIQUIDAS	R\$ 17.490,25	R\$ 17.404,07	R\$ 17.404,07	R\$ 17.404,07	R\$ 17.404,07	R\$ 17.496,52	R\$ 16.634,32	R\$ 16.421,45	R\$ 16.421,45	R\$ 16.421,45	R\$ 18.709,93	R\$ 18.998,83	
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL LIQUIDO	R\$ 12.457,25	R\$ 12.543,43	R\$ 12.543,43	R\$ 12.543,43	R\$ 12.543,43	R\$ 12.450,98	R\$ 11.349,43	R\$ 9.598,55	R\$ 9.598,55	R\$ 9.598,55	R\$ 7.310,07	R\$ 7.021,17	R\$ 129.558,25
REMUNERAÇÃO TMA 2% a.m													
VPL FLUXO DE CAIXA OPERAC. LIQUIDO	R\$ 7.593,08	R\$ 7.495,69	R\$ 7.348,72	R\$ 7.204,63	R\$ 7.063,36	R\$ 6.873,82	R\$ 6.142,83	R\$ 5.093,31	R\$ 4.993,44	R\$ 4.895,53	R\$ 3.655,24	R\$ 3.441,94	R\$ 71.801,58
PAYBACK DESCONTADO													

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Já outro indicador de atratividade do negócio e que leva em consideração a taxa de desconto requerida pelos sócios é o VPL.

Para cálculo do VPL consideram-se os saldos do caixa operacional dos 36 meses de projeção realizados para a VIP Toalheria e o investimento inicial despendido. Para este cálculo foi utilizada a fórmula do Microsoft Excel que pode ser descrita como:

$$VPL = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} \right] - \left[I_0 \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+K)^t} \right]$$

Onde:

FC_t = fluxo (entrada) de caixa de cada período;

K = taxa de desconto do projeto, representada pela rentabilidade mínima requerida (TMA);

I_0 = Investimento no momento zero e,

I_t = Valor do investimento previsto em cada período subsequente.

A partir do cálculo realizado com as entradas operacionais do fluxo de caixa constantes no quadro acima apresentado e descontando o investimento inicial de R\$ 90.000,00 que foram despendidos pelos sócios no momento zero, chegou-se a um valor de VPL igual a R\$ 113.865,50.

Conforme a literatura exposta neste plano, um VPL maior que zero indica que a taxa interna de retorno é maior do que a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) do projeto, sendo assim, o projeto deve ser aceito. Ou seja, considerando o valor dos recursos monetários ao longo do tempo, a empresa obterá um retorno muito maior do que o custo de seu capital.

A TIR avalia a rentabilidade dos projetos de investimento, esta representa a taxa de desconto que empata os fluxos de entrada com os de saída de caixa, em termos simples, é a taxa que produz um VPL igual à zero. Portanto se a TIR for maior que a porcentagem esperada pelo proprietário o projeto deve ser aceito.

Para fins de cálculo da TIR também foi usada a formulação disponível nas planilhas do Microsoft Excel e os dados totais anuais das entradas de caixa operacional conforme pode ser visualizado no quadro acima, chegando-se num valor de 83,31% de taxa interna de retorno do projeto, considerando a TMA mensal acumulada percebe-se que a TIR ainda é maior, o que significa que o projeto é rentável e deve ser considerado viável, conforme pode ser visualizado no Quadro 27.

Quadro 27 - Cálculo da TIR

TIR	-R\$ 90.000,00
	R\$ 60.590,40
	R\$ 120.692,74
	R\$ 129.558,25
	83,31%

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Outros indicadores também são de fundamental importância para avaliação do projeto, principalmente quanto a sua rentabilidade e lucratividade.

Dentre eles, destaca-se aqui o ROE, que mede o retorno obtido sobre o investimento dos acionistas ordinários na empresa (capital), ou seja, demonstra o retorno obtido pelos proprietários com base no capital próprio. Este cálculo se dá pela seguinte fórmula: $ROE = \text{lucro líquido} / \text{patrimônio líquido}$.

Para o presente plano foi calculado o ROE mensalmente e realizada uma média anual do indicador, conforme Quadro 28.

Quadro 28 - Indicador ROE

ROE - Retorno s/ PL	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	2017
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	-1,37%	1,60%	2,05%	1,90%	0,57%	2,53%	6,69%	6,27%	5,90%	5,57%	5,28%	4,84%	3,77%
ROE - Retorno s/ PL	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	2018
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	3,87%	3,94%	3,79%	3,65%	3,53%	3,36%	6,00%	5,66%	5,35%	5,08%	4,84%	4,51%	4,55%
ROE - Retorno s/ PL	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	2019
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	4,03%	4,00%	3,85%	3,70%	3,57%	3,42%	2,47%	2,41%	2,35%	2,30%	2,25%	2,12%	2,97%

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Como explicado anteriormente, o ROE mensura a rentabilidade de uma corporação ao revelar o quanto de lucro a companhia gera com o dinheiro investido pelos acionistas (patrimônio líquido).

Neste contexto, tem-se que o presente projeto remunera em média mensalmente cada R\$ 1,00 de patrimônio líquido com 3,77% no primeiro ano, 4,55% no segundo ano e 2,97% no terceiro ano. Ambas as remunerações são consideradas boas uma vez que estão acima da taxa solicitada pelos acionistas.

Outro indicador importante é o de lucratividade líquida do negócio, e é de extrema importância na análise em questão, pois demonstra o lucro em percentual que a empresa tem a cada R\$ 100,00 em vendas. Este indicador possibilita uma análise do quão lucrativo é o negócio.

Quadro 29 - Lucratividade Líquida

LUCRATIVIDADE LIQUIDA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	2017
Resultado Líquido /Receita Líquida	-7,44%	8,86%	11,56%	10,94%	3,28%	15,05%	31,96%	31,96%	31,96%	31,96%	31,96%	30,81%	19,40%
LUCRATIVIDADE LIQUIDA	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	2018
Resultado Líquido /Receita Líquida	25,61%	27,15%	27,15%	27,15%	27,15%	26,75%	39,04%	39,04%	39,04%	39,04%	39,04%	38,09%	32,86%
LUCRATIVIDADE LIQUIDA	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	2019
Resultado Líquido /Receita Líquida	35,51%	36,71%	36,71%	36,71%	36,71%	36,38%	31,01%	31,01%	31,01%	31,01%	31,01%	29,83%	33,63%

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A partir dos dados encontrados e que podem ser visualizados no quadro acima, tem-se que a lucratividade da empresa é boa. Para cada cem reais em vendas líquidas realizadas no primeiro ano, tem-se em média um lucro de 19,4%, já no segundo ano esse lucro líquido sobe para uma média de 32,86% culminando com 33,63% de lucro líquido médio para cada cem reais em vendas líquidas no terceiro ano.

Importante observar que no início das atividades da empresa houve até prejuízo e que o lucro começa com um percentual bem inferior ao alcançado no final do período projetado. Este início com baixa lucratividade líquida se dá principalmente em função de que nestes períodos as despesas com vendas e as despesas administrativas são maiores do que nos próximos períodos. Ademais, tem-se menor volume de vendas para os custos fixos administrativos. À medida que o volume de vendas aumenta, estes custos são diluídos e o lucro líquido tende a aumentar.

Por fim, analisando a liquidez imediata, que consiste na capacidade da empresa de pagar todas as suas obrigações de curto prazo com dinheiro líquido (quando o indicador é igual a 1 considera-se que a empresa consegue quitar todo o valor), é possível perceber que por falta de entradas expressivas no caixa, a empresa não consegue quitar de imediato todas as suas obrigações de curto prazo, principalmente porque o pagamento de imobilizado ainda é alto em comparação ao caixa gerado pelas vendas e que ainda são recebidas em duas vezes.

No entanto, a partir do momento que a empresa quita seu imobilizado ao passar do mês de setembro do primeiro ano, este indicador passa de 0,56 para 1,26, ou seja, a empresa passa a poder pagar uma vez por completo seu passivo circulante e ainda lhe resta 0,26 de capacidade.

Estes dados podem ser percebidos no quadro de liquidez imediata abaixo.

Quadro 30 - Liquidez Imediata

LIQUIDEZ IMEDIATA	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	2017
Disponível / PC =	0,47	0,41	0,34	0,30	0,20	0,12	0,09	0,25	0,56	1,26	2,33	3,90	
LIQUIDEZ IMEDIATA	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	2018
Disponível / PC =	3,3547	4,44609	5,7755	6,48647	7,13965	7,73227	5,20191	6,96852	9,48621	10,4178	13,6953	18,5211	
LIQUIDEZ IMEDIATA	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	2019
Disponível / PC =	13,0307	15,7683	19,2953	19,8661	20,3909	20,8657	18,9903	20,3117	21,7069	21,8251	27,1151	35,1133	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No decorrer dos períodos este indicador só melhora, mostrando que cada vez mais a empresa consegue quitar com tranquilidade suas dívidas de curto prazo, o que é considerado ótimo financeiramente. Ao final das projeções, a empresa tem em caixa 35 vezes o valor das suas obrigações em função dos saldos acumulados.

Já o ROI (Retorno sobre investimento) mostra a taxa de retorno obtida pela empresa para seus financiadores, seja capital próprio ou capital de terceiros. ROI é um dos muitos indicadores de desempenho existentes para avaliar o chamado custo-benefício com relação aos investimentos. Quanto maior o ROI maior o retorno obtido.

Sua fórmula é igual à $ROI = \text{Lucro Operacional Líquido} / \text{Investimento}$, onde o investimento é também denominado de ativo líquido. Diz respeito ao valor do ativo menos os passivos não onerosos (passivos de funcionamento), que inclui fornecedores, salários e encargos, impostos a pagar.

Quadro 31 – Indicador ROI

ROI - Retorno s/ Invest.	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	2017
Lucro Operacional./Ativo – Passivo Funcionamento	-0,80%	1,02%	1,43%	1,41%	0,45%	2,15%	5,79%	5,75%	5,71%	5,57%	5,28%	4,84%	3,22%
ROI - Retorno s/ Invest.	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	2018
Lucro Operacional./Ativo – Passivo Funcionamento	3,81%	3,91%	3,79%	3,65%	3,53%	3,36%	5,83%	5,58%	5,35%	5,08%	4,84%	4,51%	4,44%
ROI - Retorno s/ Invest.	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	2019
Lucro Operacional./Ativo – Passivo Funcionamento	3,98%	3,98%	3,85%	3,70%	3,57%	3,42%	2,46%	2,40%	2,35%	2,30%	2,25%	2,12%	3,03%

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Analisando este indicador, percebe-se que o investimento tem um bom retorno nos três anos. Como outros indicadores, no início das atividades o ROI é negativo em função do prejuízo da empresa no primeiro mês. No entanto, já no segundo mês o retorno do investimento é maior que 1, ou seja, o investimento já obtém retorno positivo.

Ao confrontar as médias mensais de retorno sobre os investimentos, tem-se que o ROI tem média mensal de 3,22% em 2017, 4,44% em 2018 e 3,03% em 2019. Estes indicadores representam boa rentabilidade da empresa, pois demonstram que a empresa é eficaz em termos gerais de administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. Sendo que a empresa consegue remunerar o investidor com uma taxa média superior à TMA para cada real investido em ativos.

Assim, pode-se comparar o retorno do investimento total de uma empresa com outros retornos. A partir das projeções da DRE, DFC, BP e dos indicadores apresentados é possível finalizar com algumas considerações sobre este plano de negócios, como segue.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do desenvolvimento do presente estudo buscou-se responder a principal questão: Qual a viabilidade de abertura de uma empresa de serviços *business-to-business* na cidade de Chapecó/SC?

Desta forma, após o término do estudo concluiu-se que a implantação é viável e possui ótimos índices de lucratividade e rentabilidade.

Ademais, cumpre destacar que os objetivos específicos deste estudo foram alcançados com sucesso uma vez que foi possível demonstrar ao longo deste plano de negócios os principais aspectos demonstrados pela literatura que são inerentes a um plano de negócios.

Foi possível determinar as características gerais do negócio, trazendo informações sobre a área de atuação e serviços a serem prestados. Ademais, a caracterização da estrutura organizacional e legal do negócio mostrou de que forma a empresa pretende se estruturar a fim de atingir seus objetivos.

Já o plano operacional foi elaborado com sucesso, demonstrando todas as operações necessárias e previstas para a empresa em questão a fim de atender seus clientes com qualidade e superioridade. Clientes estes, que foram identificados e que integram toda a análise ambiental realizada para o negócio a fim de melhor estruturar suas estratégias de marketing.

Ademais, foi possível atender aos dois últimos objetivos específicos elaborando todas as projeções e demonstrações financeiras inerentes a um plano financeiro. A partir deste, foi possível avaliar a saúde financeira e a situação patrimonial da empresa durante o período projetado. Ademais, o plano financeiro trouxe resultados satisfatórios para um cenário realista do novo serviço a ser prestado na cidade, demonstrando que se bem estruturado e controlado o negócio tem boa saúde financeira.

Por fim, o objetivo específico que trata sobre a demonstração da viabilidade ou inviabilidade do negócio foi atendido, demonstrando que o negócio deve ser aceito pelos investidores, pois é viável, conforme as projeções expostas.

Para a taxa mínima de atratividade (TMA) foi considerado um percentual de 2% a.m que é o dobro do que renderia um fundo fixo de investimento, sendo que, o prazo de retorno do capital investido (Payback) com fluxos descontados pela TMA foi

de aproximadamente um ano e seis meses. Período que está dentro do esperado pelos sócios investidores.

Já o valor presente líquido (VPL) para 3 anos, com fluxos também descontados pela TMA, alcançou um resultado igual a R\$ 113.865,50, demonstrando que trazidos a valores presentes, os fluxos de caixa quitam o investimento inicial com tranquilidade e ainda retornam o valor acima, o que já demonstra a viabilidade do negócio e demonstra que taxa interna do projeto é superior à taxa requerida pelos investidores.

No tocante aos indicadores de rentabilidade e lucratividade, é possível observar que o ROE confirma que para cada R\$ 1,00 os sócios irão ter um retorno médio mensal sobre o patrimônio líquido de 2,97% até 4,55%. Já a lucratividade líquida do negócio demonstra ótimos índices, sendo o menor de 19,40% e o maior de 33,63% de lucro líquido para cada real de serviço vendido.

Após todas as análises realizadas e com os resultados encontrados nas projeções demonstradas ao longo deste plano de negócios, afirma-se que o projeto de investimento em uma empresa prestadora de serviços de locação de toalhas para salões de beleza é viável, apresentando ainda uma ótima projeção de lucro para a empresa e bons índices de lucratividade e rentabilidade para os sócios investidores.

Por fim, ao analisar o plano de negócios num todo, é perceptível que existe um cenário promissor para a implantação do serviço inédito na região. Este cenário deve ser utilizado de forma a alavancar a empresa, desde que a mesma se preocupe em oferecer um serviço de qualidade e tenha controle total de suas operações.

Destaca-se que a partir da construção de um plano de negócios o empreendedor adquire conhecimentos mais aprofundados do mercado em que pretende se inserir, da sua própria organização e do modo que a mesma deve ser gerenciada, de seus clientes e é instigado a todo o momento a refletir sobre aspectos que exigem do mesmo uma visão sistêmica.

Neste sentido, o presente plano de negócios além de demonstrar todos os aspectos inerentes ao negócio contribuiu significativamente para que o autor fosse capaz de desenvolver suas capacidades analítica e empreendedora, com visão sistêmica da organização e do meio em que está inserido.

REFERÊNCIAS

ACIC, **Associação Comercial e Industrial de Chapecó**. Disponível em: < <http://www.acichapeco.com.br/> > Acesso em 15 nov. 2015.

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANEL, Associação Nacional de Empresas de Lavanderia. **Setor**. Disponível em: < <http://anel.com.br/setor/> > Acesso em 12 abr. 2016.

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Boas práticas em salões de beleza e similares**. Disponível em; < <http://s.anvisa.gov.br/wps/s/r/cmw>> Acesso em: 30 mar. 2016.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 8ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2012.

BARON, Robert A. SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: Uma visão de processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1ed. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1ed. 20. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

BRITO, Paulo. **Análise e Viabilidade de Projetos de Investimentos**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CBO, **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: < <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf> > Acesso em 30 mar. 2016.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 437 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. 14 Reimp. São Paulo. Cengage Learning, 2012.

ENDEAVOR. **Empreendedores Brasileiros: Perfis e Percepções**. 2013. Disponível em: < <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/6588/1425322451Empreendedores+Brasileiros+2013.pdf> >. Acesso em: 06 nov. 2015.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Santa Catarina em Dados / 2015**. Unidade de Política Econômica e Industrial. - Florianópolis: FIESC, 2015. 192 p.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=102> Acesso em: 31 ago. 2015.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora? Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. São Paulo: Cultura, 2000. 344 p.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. Curitiba: IBQP, 2013.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. Curitiba. IBQP, 2014.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo 2015. Disponível em < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf) > Acesso em: 12 abr. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo (SP): Pearson Education do Brasil, 2010. xxviii, 775p.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 11 ed. Rio de Janeiro: Record, 2009. 107 p.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. 4ed. Campinas/SP: Alínea, 2007.

HASTINGS, David F. **Análise Financeira de Projetos de Investimento de Capital**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HISRICH, Robert D. PETERS, Michael P. SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORNBURG, Andre Ricardo; WEISE, Andreas Dittmar; ZAGO, Camila Avozani. **A importância do estudo de viabilidade econômica de projetos nas organizações contemporâneas**. in: VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2009. Disponível em < http://www.convibra.com.br/2009/artigos/142_0.pdf > Acesso em: 12 out. 2015.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**: Chapecó/SC. Brasília, 2016. Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=420420%3E>.> Acesso em: 21 mar. 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CNAE 2.0**. Brasília, 2016. Disponível em: < <http://www.cnae.ibge.gov.br/> > Acesso em 21 mar. 2016.

IBPT. **Censo das empresas e entidades públicas e privadas brasileiras**. Curitiba, 2012. Disponível em < <http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/66/IBPTLancaCensoDasEmpresasEEntidadesBrasileiras.pdf> > Acesso em: 09 nov. 2015

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sonia Midori Yamamoto. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Título original: Marketing Management.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: Conceitos, estratégias e casos. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2012.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACHADO, Francisco Oliveira; SILVA, Josineide Santos da. **O Empreendedor sob diversos pontos de vista**: um caso no setor de alumínio e acrílico em Recife/PE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - ANPAD, 6., 2011, Porto Alegre. **Anais...** .Porto Alegre: Anpad, 2011. p. 1 - 17. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES395.pdf >. Acesso em: 20 out. 2015.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Execução, análise.** 3ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 2 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Atlas Nacional de Comércio e Serviços.** Brasília, 2016. Disponível em < <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485> > Acesso em 25 mar. 2016.

PMC, Prefeitura Municipal de Chapecó. **Cadastro Econômico.** Disponível em: < https://web.chapeco.sc.gov.br/cadastro_economico/economicos_chapeco.txt > Acesso 15 nov 2015.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gestão do relacionamento com o cliente em mercados Business-to-Business. **Revista Produção On Line**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p.1-20, mar. 2005.

RFB, Receita Federal do Brasil. **Simples Nacional.** Disponível em: < <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/> > Acesso em 30 mar. 2016.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ed. 2reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa.** São Paulo: Atlas, 2010.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: Faça diferente e conquiste seu espaço no mercado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SEBRAE. **Estudo de mercado: Salões de beleza.** Brasília, 2016a. 160p. Disponível em: < <http://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=4593> > Acesso em: 19 abr. 2016

_____. **Como montar uma lavanderia.** 2016b. Disponível em: <
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-lavanderia,88887a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>
Acesso em 19 abr. 2016.

_____. **Tendências para o mercado de beleza.** 2016c Disponível em
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-para-o-mercado-de-beleza,65acae21e224f410VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 14 Abr. 2016

SEBRAE-SP. *Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.* São Paulo, 2014. 50 p. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 02 set. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SINDILAV, Sindicato Intermunicipal de Lavanderias no Estado de São Paulo. Pesquisa: **Hábitos de uso de lavanderias.** 2014. Disponível em: <
<http://sindilav.com.br/noticias/destaques/habitos-de-uso-de-lavanderias/> > Acesso em 21 mar. 2016.

SOUZA, Acilon Batista. **Projetos de Investimentos de Capital:** Elaboração, Análise e Tomada de Decisão. São Paulo: Atlas 2003.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura. **Relatório Mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento dos Recursos Hídricos 2016.** Disponível em: <
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002440/244040por.pdf>> Acesso: 19 abr. 2016.

URDAN, André Torres. URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil:** teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios:** elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: InterSaber, 2012.

APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados e entrevista semi estruturada

Prezado empreendedor, dono, gerente ou funcionário de salão de beleza.

No intuito de elaborar um plano de negócios de uma empresa locadora de toalhas para salão de beleza, para fins de compor o trabalho de conclusão do curso de Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul, convido-o a responder este questionário/entrevista que será tratado de forma totalmente anônima.

Grato,

Laerte Kerbes

Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração – UFFS

Aplicação questionário/entrevista: ___/___/_____

Identificação do salão nº _____

1. Localização (rua e bairro):
2. Quantidade de cabeleireiros:
3. Expediente de trabalho (qtos dias atende na semana):

Fluxo de toalhas

- 1) Numa escala de 1 a 5, qual a importância das toalhas de qualidade, higienizadas no desempenho dos serviços do salão?

1	2	3	4	5
Sem importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante

- 2) Como é realizado o processo de lavagem das toalhas atualmente?

- () São enviadas para uma lavanderia
- () São lavadas no próprio salão
- () São lavadas em casa
- () Outro: _____

- 3) Se a resposta for no salão ou em casa: Qual estrutura o salão/casa tem disponível para lavar e secar suas toalhas?

- () Máquina de lavar ____kg
- () Secadora ____kg
- () Lava e Seca ____ kg

- 4) Se a lavagem ocorre em casa, utiliza produtos específicos p/ lavanderia (clarificante, removedor de manchas,...)?
- Sim. Quais/Custo? _____
 Não
- 5) Existe algum inconveniente no processo de lavagem apontado anteriormente (em casa ou no salão)? Se sim, cite exemplos (espaço, tempo, transporte, custo...)
- 6) Atualmente, qual a frequência de higienização/lavagem das toalhas do salão?
- 1x/sem 2x/sem 3x/sem 4x/sem Todos os dias
- 7) No caso de higienização terceirizada (lavanderia), o pagamento é:
- Não tenho o controle por unidade
 por unidade de toalha/ Valor unitário= _____
 por kg de toalha./ Valor unitário= _____
 outro tipo de medida. Qual _____ / Valor unitário= _____
- 8) Tem informação do custo da lavagem por unidade, quando feita no salão ou em casa? (Energia, sabão, amaciante, água, serviço, máquina...).
- Não tenho esta informação
 Tenho a informação, custa aproximadamente R\$..... por **unidade**
 Tenho a informação, custa aproximadamente R\$ por **mês**
- 9) Possui uma pessoa específica para cuidar da lavagem das toalhas?
- Sim. Quem? (cabeleireiro ou funcionário?)
 Não
- 10) Quantas horas são necessárias por lavagem? (processo de lavagem + estender+ recolher+dobrar, ...)
- 11) Quantas toalhas o salão possui em estoque, por tamanho?
- 12) Qual o consumo médio de toalhas por dia?
- 13) Quais as cores de toalhas utilizadas hoje no salão?

PROPOSTA MODELO DE NEGÓCIO – LOCAÇÃO DE TOALHAS HIGIENIZADAS

- 1) Teria interesse em trabalhar com uma empresa que loque, recolha e entregue toalhas limpas e higienizadas?

- **Você não precisa lavar;**
- **Não é preciso investir capital na compra do enxoval/toalhas;**
- **Você não se preocupa com a reposição das peças, terá um estoque de segurança;**
- **Entrega é pontual;**
- **Opção de entrega em embalagem individual ou em lotes;**
- **Tem a garantia de um produto esterilizado;**
- **Contribui para a preservação do meio ambiente.**

() Sim () Não. Por quê?

.....

- 2) Caso haja interesse, quanto estaria disposto a pagar pelo serviço de locação de toalhas ?
- () o mesmo valor gasto atualmente (se souber o custo)
 () até ___% a mais do valor gasto atualmente
- 3) Qual a frequência de entrega/coleta ideal para o serviço proposto? Quais dias da semana?
- 4) Gostaria que a entrega fosse realizada em embalagem individual ou em pacotes com maior quantidade?
- () Embalagem individual
 () Pacote com várias toalhas
- 5) Com quais cores gostaria de trabalhar:
- () Somente branca
 () Somente preta
 () Branca e preta
- 6) As toalhas serão padronizadas com o logo da empresa locadora, isto seria um problema para o salão?
- () Sim Por quê?
- () Não
- 7) Caso queira, podes fazer um comentário a cerca do negócio proposto: