

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FERNANDA PEDRO DUMINELLI

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA E
FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UM SALÃO DE BELEZA NO MUNICÍPIO DE
FORQUILHINHA – SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2012

FERNANDA PEDRO DUMINELLI

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA E
FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UM SALÃO DE BELEZA NO MUNICÍPIO DE
FORQUILHINHA – SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^a Ma. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato

CRICIÚMA

2012

FERNANDA PEDRO DUMINELLI

**PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA E
FINANCEIRA PARA ABERTURA DE UM SALÃO DE BELEZA NO MUNICÍPIO DE
FORQUILHINHA – SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 13 de julho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Kátia A. Dalla Libera Sorato, Ma. Orientadora

Prof. Cleyton de Oliveira Ritta, Msc. Examinador

Prof. Milla Lúcia Ferreira Guimarães, Esp. Examinador

Dedico este trabalho a minha família, em especial aos meus pais, Enivaldo e Dulcenir, ao meu irmão Mário Mateus, que são essenciais na minha vida e que sempre acreditaram em mim, e a todos que fizeram parte da realização desta etapa de minha vida sempre me apoiando e incentivando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que está sempre presente em todos os momentos da minha vida, proporcionando-me força, coragem e sabedoria.

A minha mãe, que sempre se preocupou, incondicionalmente, com seus dois filhos, presença constante com seu jeito solidário, compreensivo e incentivador.

Ao meu pai, um exemplo de pessoa honesta, justa, ética, que sempre esteve do meu lado quando eu mais precisei, educou-me e me passou todos seus valores que os levarei para toda a vida.

Ao meu irmão, sempre amoroso e disposto a ajudar, a incentivar e levantar meu astral em todos os momentos.

A minha avó, que sempre esteve presente, e que faz parte dessa minha conquista, sempre me apoiando e me dando conselhos.

Ao meu namorado Everton Perin, que sempre esteve do meu lado, ajudando-me quando precisei, pelo ombro amigo, paciência e apoio.

A todos os meus amigos de universidade, principalmente ao Elder Comin Peraro, Lisane Bernardy, Patrícia Frasson, Marcella Branco Saldanha e Denis Moraes Ferreira pelos tantos momentos de estudo, companheirismo e felicidade que passamos juntos durante esta jornada.

A minha Orientadora Prof^a. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato, pela sua dedicação e paciência dispostas na realização deste estudo, acreditando em minha força de vontade e capacidade.

A todos os professores que passaram seus conhecimentos e suas sabedorias ao longo destes quatro anos e meio, muito obrigada!

Enfim, a todos que de uma forma ou outra me ajudaram a concluir mais uma etapa da minha vida.

“Nada é mais difícil de assumir, mais perigoso para conduzir, do que tomar a iniciativa na introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem como inimigos todos os que se saíram bem sob as antigas condições e tem defensores tépidos nos que, talvez, possam se sair bem sob as novas”

Machiavelli

RESUMO

DUMINELLI, Fernanda P. **Plano de Negócio**: Estudo da viabilidade econômica e financeira para abertura de um salão de beleza no município de Forquilha – Santa Catarina. 2012, p. 97. Orientadora: Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC

Diante do mundo globalizado, as organizações encontram dificuldades para conseguirem manterem-se no mercado, devido à diversas questões tais como: políticas, tributárias, as necessidades tecnológicas que a cada dia crescem mais. E para as micro empresas isso não é diferente. Por isso, torna-se imprescindível a realização de um planejamento antes de iniciar uma nova atividade, que apresente os indicadores necessários para a implantação de um novo empreendimento. O plano de negócios é uma ferramenta importante, pois contém informações sobre o novo negócio, o mercado em que irá atuar, os possíveis clientes, dados financeiros, entre outras informações relevantes. Deste modo, este estudo teve por objetivo elaborar um plano de negócio para um Salão de Beleza, analisando a viabilidade de implantação deste no bairro Santa Isabel, município de Forquilha/SC. Para tanto, utilizou-se de pesquisa descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, realizada por meio de estudo bibliográfico e levantamento e *survey*. Na fundamentação teórica descreveram-se as etapas de elaboração de um plano de negócios, como o sumário, plano de *marketing*, operacional e financeiro. O levantamento ocorreu por meio de uma pesquisa mercadológica, onde aplicou-se um questionário, utilizado para identificar as características da população local e também a necessidade de abertura de um Salão de Beleza diferenciado no bairro. Com o auxílio destes métodos e instrumentos, foi possível alcançar o objetivo geral deste trabalho, sendo que os resultados apontaram que: há viabilidade da abertura do Salão de Beleza Dulcenir, sendo um empreendimento inovador, que apresenta um retorno rápido do investimento, que, conforme o estudo ocorrerá em dois meses. A rentabilidade é considerada muito boa, com índice de 42,24% a.m e lucratividade com um alto índice, com percentual de 43,77% a.m de lucro mensal. Conclui-se por meio da elaboração de um plano de negócios, que a abertura do Salão de Beleza no bairro Santa Isabel é economicamente viável, trazendo benefícios e diferenciais aos moradores do bairro onde a mesma se localizará e também para os futuros clientes que moram em bairros vizinhos ou em outras cidades.

Palavras-chave: empreendedorismo, plano de negócios, viabilidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema Básico do Plano de Negócio	23
Figura 2: Benefícios do Plano de Negócio	25
Figura 3: Estrutura de um plano de negócio	28
Figura 4: Processo de Planejamento Estratégico do Negócio	35
Figura 5: Organograma Salão de Beleza Dulcenir	71
Figura 6: Fluxograma do Salão de Beleza Dulcenir	73
Figura 7: Layout do Salão de Beleza Dulcenir	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero.....	48
Gráfico 2: Idade.....	48
Gráfico 3: Residentes do bairro Santa Isabel.....	49
Gráfico 4: Que Possuem Emprego	49
Gráfico 5: Renda Mensal.....	50
Gráfico 6: Frequentam Salões de Beleza.....	50
Gráfico 7: Frequência.....	51
Gráfico 8: Serviços procurados pelos clientes em um salão de beleza.....	51
Gráfico 9: Quantidade máxima gasto pelos clientes em um salão de beleza	52
Gráfico 10: Forma de pagamento pelos serviços obtidos	53
Gráfico 11: Publico Alvo	53
Gráfico 12: Motivos que levam a freqüentar um salão de beleza.....	54
Gráfico 13: Concorrência	55
Gráfico 14: Motivos que levam o público a freqüentar a concorrência	55
Gráfico 15: Diferenciais do salão de beleza	56
Gráfico 16: Possíveis Clientes do novo empreendimento	57
Gráfico 17: Meios de propagandas	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Públicos Alvo do Plano de Negócio.....	26
Quadro 2: Questionamento do Sumário Executivo	29
Quadro 3: Caracterização do Empreendimento	30
Quadro 4: Análise de Mercado – Estudo dos Clientes	33
Quadro 5: Indicadores Potenciais de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças	37
Quadro 6: Seção do plano Financeiro.....	43
Quadro7: Método de Pesquisa.....	46
Quadro 8: Fornecedores	65
Quadro 9: Concorrentes.....	66
Quadro 10: Análise SWOT – Salão de Beleza Dulcenir.....	68
Quadro 11: Necessidade de Pessoal	74
Quadro 12: Estimativa de Investimentos Fixos	76
Quadro 13: Estimativa de Estoque Inicial.....	77
Quadro 14: Prazo Médio de Recebimento	78
Quadro 15: Prazo Médio de Pagamento	78
Quadro 16: Necessidade Média de Estoque	78
Quadro 17: Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	79
Quadro 18: Cálculo Caixa Mínimo.....	80
Quadro 19: Cálculo Capital de Giro	80
Quadro 20: Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais	80
Quadro 21: Estimativa do Investimento Total	81
Quadro 22: Estimativa do Faturamento Mensal	82
Quadro 23: Estimativa das Despesas Variáveis.....	83
Quadro 24: Apuração do Custo da Mercadoria Vendida – CMV	83
Quadro 25: Estimativa dos Gastos com Mão de obra	84
Quadro 26: Estimativa dos Gastos com Depreciação	85
Quadro 27: Estimativa das Despesas Fixas Mensais	85
Quadro 28: Demonstrativo do Resultado- DRE.....	86
Quadro 29: Cálculo do Ponto de Equilíbrio do Salão de Beleza Dulcenir	87
Quadro 30: Cálculo do Índice de Lucratividade do Salão de Beleza Dulcenir.....	87

Quadro 31: Cálculo do Índice de Rentabilidade do Salão de Beleza Dulcenir	88
Quadro 32: Cálculo do Prazo de Retorno do Investimento do Salão de Beleza	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

DRE = Demonstrativo de Resultado

FGTS = Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

INSS = Instituto Nacional do Seguro Social

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

SC = Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 METODOLOGIA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	20
2.1.1 Perfil Empreendedor	21
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.2.1 Público Alvo do Plano de Negócio	26
2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO	27
2.3.1 Sumário Executivo	29
2.3.2 Caracterização do Empreendimento	30
2.4 PRODUTOS E SERVIÇOS	31
2.5 ANÁLISE DE MERCADO	32
2.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO.....	34
2.6.1 Organização do Negócio	39
2.7 PLANO DE <i>MARKETING</i>	40
2.8 PLANO OPERACIONAL	41
2.9 PLANO FINANCEIRO	42
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	46
3.1 ETAPAS DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2 SUMÁRIO.....	60
3.2.1 Sumário Executivo	61
3.2.1.1 Competência dos responsáveis	61
3.2.1.2 O mercado potencial – Oportunidade.....	62
3.2.1.3 Investimento	62
3.2.1.4 Previsão de vendas	62
3.2.2 Caracterização do Empreendimento	63
3.2.2.1 Dados da empresa	63
3.2.2.2 Ramo de atividade	64

3.3 PRODUTOS E SERVIÇOS	64
3.4 ANÁLISE DE MERCADO	64
3.4.1 Clientes	64
3.4.2 Fornecedores.....	65
3.4.3 Concorrentes	65
3.4.4 Análise Estratégica do Negócio.....	66
3.4.4.1 Missão.....	66
3.4.4.2 Visão	67
3.4.4.3 Objetivos e Metas.....	67
3.4.4.4 Análise SWOT	67
3.4.5 Formulação da Estratégia.....	69
3.4.5.1 Implantação da Estratégia.....	69
3.4.5.2 Avaliação da Estratégia.....	70
3.4.6 Organização do Negócio	70
3.5 PLANO DE <i>MARKETING</i>	71
3.5.1 Estratégia para Mercado Alvo	71
3.5.2 Estratégia para Produtos e Serviços	72
3.5.3 Estratégia de Formação de Preço.....	72
3.5.4 Estratégia de distribuição.....	72
3.5.5 Publicidade e Promoção.....	72
3.6 PLANO OPERACIONAL	73
3.6.1 Layout ou Arranjo Físico	73
3.6.2 Necessidade de Pessoal.....	74
3.7 PLANO FINANCEIRO	75
3.7.1 Investimento Total.....	75
3.7.2 Estimativa de Investimentos Fixos	76
3.7.3 Estimativa Capital de Giro	77
3.7.4 Estimativa dos investimentos pré-operacionais	80
3.7.5 Estimativa dos Investimentos Totais.....	81
3.7.6 Estimativa do Faturamento mensal da empresa	81
3.7.7 Estimativa das Despesas Variáveis.....	82
3.7.8 Apuração do Custo da Mercadoria Vendida- CMV	83
3.7.9 Estimativa dos Gastos com Mão de Obra	84

3.7.10 Estimativa dos Gastos com Depreciação	84
3.7.11 Estimativa das Despesas Fixas Mensais da Empresa	85
3.7.12 Demonstrativo de Resultados	86
3.8 INDICADORES DE VIABILIDADE	86
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE.....	94

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta inicialmente o tema e problema do assunto em questão. Na sequência têm-se os objetivos, tanto geral quanto específicos, que direcionam o estudo. Posteriormente evidencia-se a justificativa, onde elucida-se a importância e as contribuições deste trabalho e por fim a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O mundo globalizado e competitivo de hoje em dia, requer atenção das organizações que pretendem se destacar no mercado em que atuam com aplicação de ferramentas gerenciais que lhes permitam obter diferenciais competitivos. Isso não é diferente para as que ainda pretendem iniciar suas atividades. Para estas, faz-se necessário um levantamento cuidadoso do mercado, trazendo um amplo estudo bibliográfico, pesquisas de campo e demais informações pertinentes para que se possa conhecer o setor que se pretendem estudar e tomar as melhores decisões.

As empresas procuram trabalhar cada vez mais com produtos de alto nível de qualidade e que satisfaçam seus clientes, em função principalmente da competitividade e das exigências do mercado. Para isso, os gestores destas organizações necessitam acompanhar as mudanças que estão ocorrendo em seus segmentos, no intuito de prepararem-se para que tais alterações venham a agregar ainda mais valor em seus produtos.

Para que seja possível acompanhar estas transformações em tempo hábil, necessita-se de ferramentas que auxiliem os gestores em sua administração. O plano de negócio é uma ferramenta gerencial que proporciona a estes a posição da empresa num determinado período de tempo. Com o plano de negócios pode-se traçar metas e estratégias para que se possam alcançar os objetivos desejados, planejando e acompanhando seu caminho futuro no presente.

Essa ferramenta apura a viabilidade econômica do futuro empreendimento, prevendo possíveis situações de risco como o acúmulo de estoques, um fluxo de caixa elevado, entre outros. Além de apresentar uma visão do mercado, evidenciando os produtos, os futuros clientes da empresa, projeções

econômicas, patrimoniais e financeiras. Isso tudo para que a empresa possa ingressar no mercado, com garantias de se tornar uma empresa inovadora e de sucesso.

Para a abertura de um salão de beleza é necessário obter um plano de negócios, pois este permite um conhecimento mais profundo do setor, apresentando quem são os futuros clientes, a concorrência, a necessidade da abertura da empresa, inclusive suas variações, as quais mudam com as tendências da moda e a cada nova estação do ano.

Diante desse contexto levanta-se a seguinte questão: Quais são as etapas para elaborar um plano de negócios para um Salão de Beleza e sua viabilidade de implantação no bairro Santa Isabel, município de Forquilha – Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em elaborar um plano de negócios para um salão de beleza, analisando a viabilidade de implantação do mesmo no município de Forquilha – Santa Catarina.

Os objetivos específicos que visam atingir o objetivo geral são:

- Realizar pesquisa com possíveis clientes no bairro Santa Isabel do município de Forquilha;
- Identificar as características da população local e também a necessidade de abertura de um Salão de Beleza diferenciado no bairro;
- Abordar um plano de negócios para um Salão de Beleza;
- Calcular a lucratividade e a viabilidade do investimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

A competitividade das empresas e a forte concorrência, faz com que as organizações trabalhem com produtos cada dia melhores, buscando sempre melhorar em seu processo de gestão. Isso faz com que o plano de negócios seja considerado importante para a adequação das exigências desses controles,

possibilitando aos gestores um maior conhecimento nos setores que a empresa pretende atuar.

Chiavenato (2006, p .128) ressalta que:

o plano de negócio – *business plan* – é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.

O plano de negócio é um instrumento relevante para a tomada de decisões, pois visa contribuir para o crescimento das organizações, descrevendo passo a passo suas etapas, apresentando as pesquisas realizadas, juntamente com as análises obtidas pelos gestores.

A contribuição teórica deste estudo ocorre no momento em que descrevem-se as principais ferramentas que compõe o plano de negócio, analisando a viabilidade econômico-financeira da abertura de um salão de beleza no bairro Santa Isabel, localizado no município de Forquilha/SC.

A contribuição prática desta pesquisa evidencia-se em virtude de que as informações obtidas gerarão conhecimentos fundamentais para dar subsídio a tomada de decisão, contribuindo para que o novo empreendimento obtenha sucesso e a continuidade de seus negócios.

A empresa implantada deve propiciar o crescimento e a valorização do bairro onde será instalada, gerando empregos e benefícios para a comunidade, que terá uma opção diferenciada na área da beleza, fazendo com que muitos dos futuros clientes não precisem se deslocar até outros bairros ou municípios para suprirem suas necessidades.

1.4 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho faz-se necessário, inicialmente, estabelecer os procedimentos metodológicos que orientaram para o desenvolvimento do mesmo. Sendo assim, a tipologia da pesquisa quanto aos objetivos classifica-se como descritiva, pois apresenta informações sobre o plano de negócio para a abertura de um salão de beleza localizado em Forquilha.

Segundo Andrade (2005, p. 124):

neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Quanto aos procedimentos este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e levantamento ou *survey*. Para realização da parte teórica, utilizaram-se livros, artigos de revistas e de arquivos eletrônicos que tratam do tema definido, com intuito de esclarecer conceitos e procedimentos sobre plano de negócio, uma vez que este é o ponto central deste estudo.

Conforme Martins Junior (2007, p.15),

a pesquisa bibliográfica define-se sendo como uma discussão e exploração de um tema ou problema, embasado para isso em referencial teórico publicado em livros, revistas, periódicos entre outros meios de informação com larga circulação.

O estudo caracteriza-se como um plano de negócios, e dentro deste realizou-se uma pesquisa por meio da aplicação de questionário a possíveis clientes em alguns comércios no bairro Santa Isabel, no município de Forquilha, local escolhido para a abertura do novo empreendimento.

Gil (1996, p. 56) ressalta quanto à tipologia de levantamento que:

as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as condições correspondentes aos dados coletados.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como pesquisa qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois visa descrever a complexidade do problema, onde se analisa a situação apresentada no estudo. A pesquisa qualitativa, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 107) tem como principal característica a descrição dos dados, podendo ser a “descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de reações, inclusive transcrições de relatos.”

Corroborando com o assunto, Richardson (1999, p. 80) esclarece que “os estudos que emprega uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade

de determinado problema, analisar a intenção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

O método quantitativo também foi utilizado, pois o estudo apresenta análises estatísticas e de acordo com Richardson (1999, p. 70) este “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, médias, desvio-padrão, às mais complexas.”

Utilizando das metodologias e técnicas apresentadas, foi possível chegar ao objeto principal deste trabalho, apresentando a interpretação dos dados, fazendo possível a identificação dos problemas encontrados e os resultados alcançados após esse estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico descrevendo sobre o empreendedorismo e o perfil de um empreendedor de sucesso. Aborda-se também sobre o plano de negócios, sua estrutura, o sumário executivo, a caracterização do empreendimento, os produtos e serviços, a análise de mercado e de estratégia do negócio, além dos planos de *marketing*, operacional e financeiro.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Constantemente as empresas implementam novas ideias visando obterem mais sucesso no mercado em que atuam. Para isso contam com os empreendedores que lideram o desenvolvimento do negócio, assumindo riscos, e criando diferenciais. Tudo isso visando à permanência e se possível o crescimento da empresa.

Para Santos (2007, p. 22),

empreendedores são pessoas que tem habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios; prover recursos necessários para colocá-los em vantagens; e iniciar ação apropriada para assegurar o sucesso. São orientadas para a ação, altamente motivadas; assumem riscos para atingirem seus objetivos.

Os empreendedores são pessoas que transformam as ideias em oportunidades, observando o que a empresa necessita para atuar da melhor maneira no mercado. Apresentam um empreendedorismo criativo, procurando desenvolver um crescimento constante nas organizações onde atuam.

Em relação ao empreendedorismo, Santos (2007, p. 20) elucida-se que refere-se a

[...] qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

A necessidade de relações inovadoras e criativas faz com que os gestores procurem empreendedores que possam auxiliar para que ocorra a

modernização das empresas, procurando assim obter diferenciais no mercado em que atuam.

Neste sentido Bernardi (2011, p. 19) ressalta que,

a empresa moderna deve estruturar-se e aprender a conviver com a mudança, com o caos, com a variedade, com a diversidade, com os conflitos e paradoxos e todos os dilemas consequentes, necessita, portanto, de novas abordagens e sobretudo de muita percepção, intuição e flexibilidade, a começar pelo empreendedor.

Com a concorrência mais acirrada, os produtos e serviços cada vez mais sofisticados, apresenta-se uma grande competição entre as empresas. A busca pela melhoria na gestão gera a necessidade de se ter uma empresa organizada e com uma administração de boa qualidade, buscando sempre inovar e criar diferenciais que tragam resultados positivos para a organização.

Para Chiavenato (2006, p. 359), “empreendedorismo e inovação são aspectos essenciais para o processo criativo no sentido de promover crescimento, aumentar a produtividade e gerar empregos.” Dornelas (2005, p. 39) complementa que “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação dessas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso.”

Para obter resultados satisfatórios nas empresas precisa-se ter um adequado planejamento, mostrando os objetivos que a empresa busca alcançar, os riscos e oportunidades que a organização vai encontrar no caminho do sucesso. Assim o empreendedor poderá executar o plano de negócio com o intuito de obter uma visão melhor da gestão da empresa, trazendo benefícios para as organizações que buscam crescer no mercado.

2.1.1 Perfil Empreendedor

O empreendedor é conhecido como aquele que tem visão do negócio e não mede esforços para realizar os desafios da sociedade perante a sua organização.

Segundo Schumpeter (1959, apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONES, 2008, p. 2) o empreendedor é “alguém que faz novas combinações de elementos,

introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exploração ou fontes de suprimentos, criando novos tipos de organização.”

Em relação às características do empreendedor Bernardi (2011, p. 9) apresenta as principais que são típicas de um empreendedor de sucesso:

- Senso de oportunidade
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade; resistência a frustração;
- Criatividade;
- Propensão ao risco;
- Liderança carismática;
- Habilidade de equilibrar “sonho” e realização;
- Habilidade de relacionamento.

Chiavenato (2005) ressalta que estas características são a essência da inovação, tornando um novo jeito de fazer negócios e buscando novas formas de gestão nas organizações.

Jochem (2011, p. 52) afirma que “o empreendedor possui visão muito a frente e busca concretizar esta visão. Trata-se de alguém em constante busca e, por que não dizer, um insatisfeito, que possui dentro de si a força para buscar constantemente o novo e o desconhecido.”

O empreendedor normalmente é o dono do seu próprio negócio, transformando a ideia de montar uma empresa em realidade. Para o empreendedor não basta apenas ter criatividade, é necessário ter um planejamento e estratégia do negócio a ser montado, buscando conhecimentos e fazendo as análises necessárias para um bom empreendimento. Para isso o plano de negócios apresenta as etapas e as análises a serem seguidas pelo empreendedor.

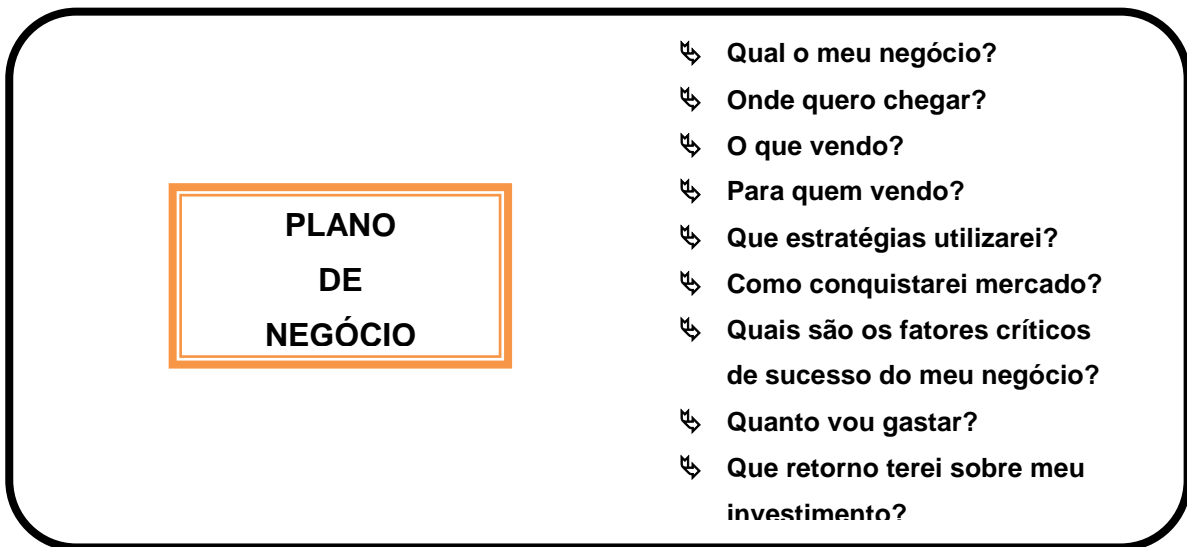
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Com o aumento da competitividade e das exigências principalmente por parte dos consumidores, as organizações estão tendo que procurar alternativas para manterem-se atuantes. Com isso, devem realizar um planejamento detalhado do seu

empreendimento, analisando o mercado de atuação, identificando pontos fortes e fracos, visando minimizar os erros e evidenciar as oportunidades do negócio.

Na Figura 1 apresenta-se um esquema básico, apresentando algumas questões que devem ser observadas para que o empreendedor possa obter sucesso no seu plano de negócio.

Figura 1: Esquema Básico do Plano de Negócio



Fonte: Adaptado de Salim et al (2001)

Essas questões levam o empreendedor a colocar suas ideias no papel, desenvolvendo os primeiros passos para a realização do plano de negócios, apresentando que serviço à empresa pretende exercitar, aonde ela quer chegar e como vai ser a parte financeira da mesma.

Santos (2007, p. 36) enfatiza que o plano de negócio proporciona

[...] uma avaliação prévia do negócio antes de ser colocada em prática uma nova ideia, reduzindo, assim, as possibilidades de desperdiçar recursos e esforços num negócio inviável; funciona como um instrumento de solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituição financeiras e de busca de novos sócios e investidores; torna fácil o estabelecimento de uma vantagem competitiva que pode representar a sobrevivência da empresa.

Santos (2007, p. 36) ressalta ainda que o plano de negócios “permite estruturar as principais visões e alternativas para uma análise de viabilidade do negócio pretendido.”

O plano de negócio é uma ferramenta que permite uma visão abrangente sobre as alternativas do negócio, evitando problemas e decisões equivocadas. Salim et al (2003, p. 3) conceitua que o “plano de negócios é um documento que contem a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.”

Dornelas (2005, p. 99) enfatiza que o plano de negócio deve ser escrito com o objetivo de:

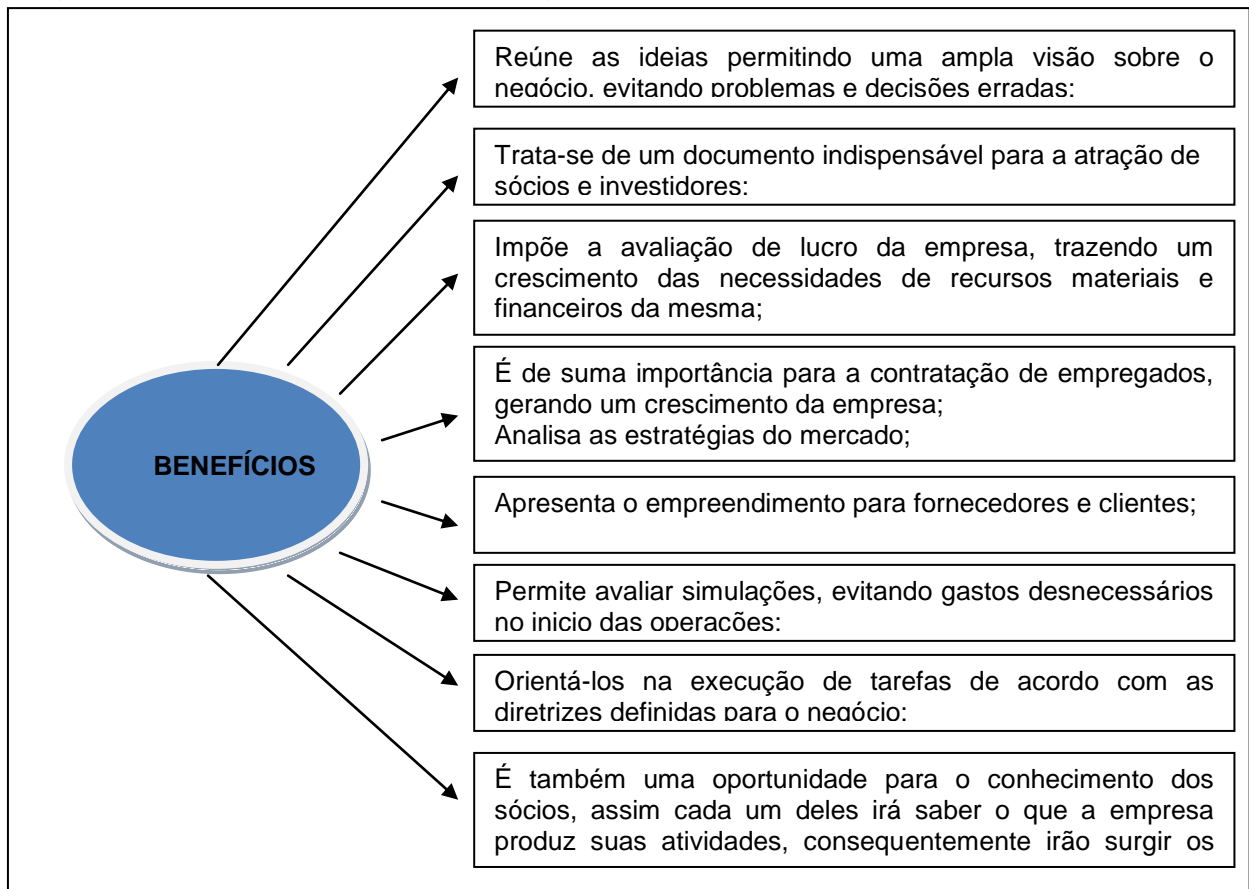
- ◆ Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- ◆ Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- ◆ Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- ◆ Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco etc.
- ◆ Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- ◆ Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.)

Para o gestor de uma empresa, o plano de negócio é uma ferramenta importante, pois visa gerenciar e expandir a organização, tomando as decisões corretas, obtidas por meio de informações coletadas no referido plano.

Bernardi (2011) afirma que atualmente no Brasil muitos são os motivos para o fracasso das organizações e cita como exemplo a falta de experiência no ramo e de planejamento antes da abertura. Normalmente os empresários abrem seus negócios sem uma estrutura adequada, faltando assim apoio na concepção e administração do negócio.

Na Figura 2 evidenciam-se alguns benefícios obtidos com a elaboração de um plano de negócio:

Figura 2: Benefícios do Plano de Negócio



Fonte: Adaptado de Santos (2007)

Os empreendedores identificam as melhores oportunidades e aproveitam para criar fatores que possam ser úteis e que façam a empresa se manter no mercado, com um ótimo índice de aprovação para um crescimento estável diminuindo o risco de fracassar.

Degen (2009, p. 208) ressalta que o

plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los.

Portanto, o plano de negócio é o começo para que a empresa possa obter sucesso. Nele serão descritas as etapas, descrevendo passo a passo o que se deve fazer para a abertura ou expansão do novo empreendimento, trazendo informações

que foram coletadas por meio de pesquisas de mercado, análise bibliográfica entre outras, para que o mesmo tenha uma aceitação do seu público alvo e ampla possibilidade de sucesso.

2.2.1 Público Alvo do Plano de Negócio

Para todo negócio há um público alvo, isso vale quando se vai abrir uma empresa e até mesmo para ampliá-la. Conforme o Quadro 1 são vários os públicos alvo de um plano de negócio:

Quadro 1: Públicos Alvo do Plano de Negócio

PÚBLICO ALVO	ESPECIFICAÇÕES
<u>Mantenedores das incubadoras</u>	(SEBRAE, universidades, prefeituras, governo, associações etc.) para outorgar financiamentos a estas.
<u>Parceiros</u>	Para definição de estratégias e discussão de formas de integração entre as partes.
<u>Bancos</u>	Para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc.
<u>Investidores</u>	Empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimentos, <i>angels</i> , BNDES, governo etc.
<u>Fornecedores</u>	Para negociação na compra de gerencia com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação)
<u>Os clientes</u>	Para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.
<u>Sócios</u>	Para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2005, p. 100)

Percebe-se pelo exposto, que o plano de negócios pode ser útil tanto para o público interno como para o externo. Neste sentido, Aidar (2007, p. 7) complementa que:

[...] Internamente, o processo de elaboração do plano pode revelar aos empreendedores e acionistas os principais pontos fracos do negócio ou alertar para fontes de riscos a serem evitados. Para os gestores, ele oferece a base para operar os negócios, fazendo com que as previsões identificadas no plano sirvam como parâmetros que nortearão suas ações.

Salim et al (2001, p. 39) complementa ainda que “o conteúdo do plano de negócio no todo ou em parte, interessa a todos os *stakeholders*¹.” Isso ocorre, pois trás informações claras, podendo serem avaliadas e absolvidas atendendo as partes interessadas.

O plano de negócios pode conter um público alvo bem abrangente. No entanto, os administradores e sócios de empresas são os mais interessados nessa ferramenta, pois este detalha de forma objetiva, os pontos fortes e fracos, as principais características do mercado, apresentando informações úteis à tomada de decisão.

2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

Neste tópico apresenta-se a estrutura do plano de negócio, que passa pelo sumário executivo, resumo da empresa, produtos e serviços, análise do mercado, estratégia do negócio, organização e gerencia da empresa.

Tal estrutura não tem um modelo padrão, podendo ser aplicado de diferentes modos, por exemplo, uma empresa de prestação de serviço é diferente de uma empresa que fabrica produtos.

Dornelas (2005, p. 100) elucida que:

não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidade e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócio que seja universal e aplicado a qualquer negócio. [...] Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio.

O plano de negócios deve ser montado de forma objetiva e clara, fazendo que seu público alvo possa entender aonde a empresa quer chegar, seus obstáculos e influências no mercado.

Dornelas (2005) apresenta que a estrutura do plano de negócio deve abordar os seguintes tópicos:

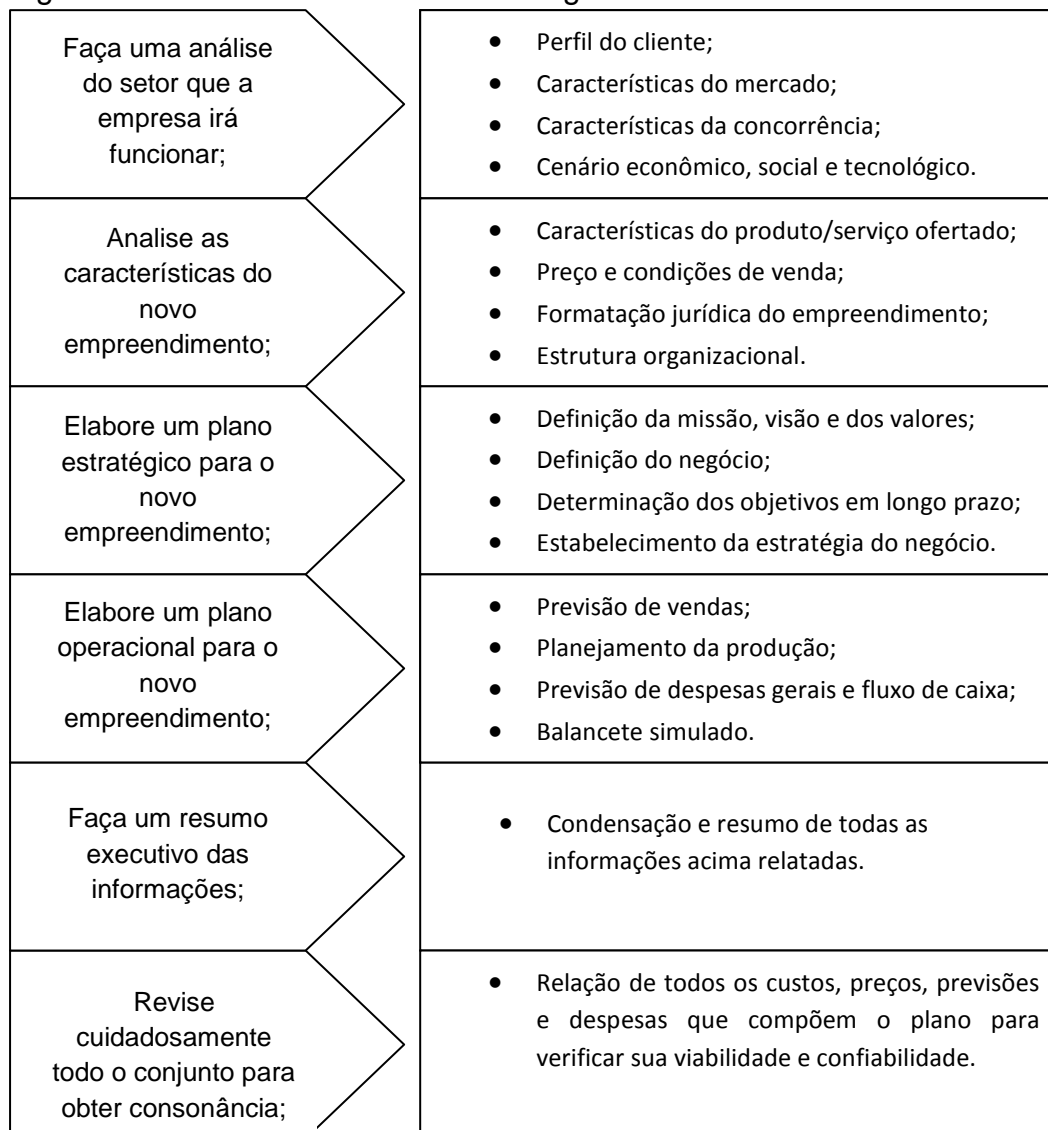
1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo

¹ Os stakeholders são o conjunto de todos os grupos de pessoas que de alguma maneira tenham interesse ou sejam afetados pela empresa.

4. Descrição da Empresa
5. Produtos e Serviços
6. Mercado e Competidores
7. Marketing e Vendas
8. Análise Estratégica
9. Plano Financeiro
10. Anexos

Buscando entender as fases que contem um plano de negócio, Chiavenato (2005) apresenta o passo a passo da estrutura que o mesmo apresenta na Figura 3.

Figura 3: Estrutura de Um Plano de Negócio



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Portanto, o plano de negócio deve conter uma estrutura que apresente os objetivos do negócio, seus produtos e serviços, definições da empresa, mercado que pretende atuar, quem são seus concorrentes e clientes, estrutura de *marketing* e sua estrutura financeira.

2.3.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é a principal parte do plano de negócios. Nele mostra-se uma visão geral do empreendimento, como o cenário, vantagens, permitindo ainda que se apresente um breve entendimento de quais são os produtos ou serviços praticados, o mercado, as projeções financeiras.

Neste contexto Dornelas (2005, p. 213) elucida que “o sumário executivo é a principal seção do seu plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse.”

Degen (2009, p. 213) ressalta que este “é o documento de apresentação essencial para despertar o interesse na oportunidade de investimento dos possíveis investidores e financiadores.” O autor complementa ainda, que “o sumário não é uma introdução, um prefácio ou uma lista dos destaques do plano de negócios. É bem mais que isso: é uma apresentação completa e auto-sustentável, mas resumida, da oportunidade do novo negócio.”

Para Salim et al (2001, p. 49), “o sumário executivo é um extrato competente e motivante do plano de negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Tudo isso sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta.”

No Quadro 2 Dornelas (2005, p. 127) elucida que para auxiliar na preparação do sumário executivo deverá ser respondidas as seguintes perguntas:

Quadro 2: Questionamento do Sumário Executivo

<u>O que?</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o propósito do seu plano? • O que você está apresentando? • O que é a sua empresa? • Qual é seu produto/serviço?
<u>Onde?</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Onde sua empresa está localizada? • Onde está seu mercado/clientes?

<u>Por quê?</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Por que você precisa do dinheiro requisitado?
<u>Como?</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Como você empregará o dinheiro na sua empresa? • Como está a saúde financeira de seu negócio? • Como está crescendo sua empresa?
<u>Quanto?</u>	<ul style="list-style-type: none"> • De quanto dinheiro você necessita? • Como se dará o retorno sobre o investimento?
<u>Quando?</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando seu negócio foi criado? • Quando você precisará dispor do capital requisitado? • Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Fonte: Adaptado de Dornelas (2005, p. 127)

Com esse questionário o empreendedor apresentará de forma mais completa as informações referentes à sua empresa, mostrando ao público alvo a ideia do negócio, devendo ser bem elaborado de forma objetiva e sucinta. Nele apresenta-se a estrutura que a empresa pretende montar, descrevendo sua caracterização e seu desenvolvimento, fazendo com que os investidores possam ter um entendimento claro do que a mesma pretende construir.

2.3.2 Caracterização do Empreendimento

A caracterização do empreendimento é a seção do plano onde se descreve um breve resumo da organização, sua história e seu aspecto atual.

No Quadro 3, elucida-se que neste ponto do plano de negócios, o empreendedor deve apresentar as características de sua empresa, destacando os seguintes pontos:

Quadro 3: Caracterização do Empreendimento

Apresentação da empresa	Histórico da organização, destacando os fatos de maior importância e qual é o negócio da empresa;
Produtos e serviços	Apresentar os produtos e serviços oferecidos na empresa;
Equipe gerencial	Apresentar um perfil da equipe e suas qualificações, bem como a divisão de responsabilidades;
Forma jurídica do empreendimento	Descrever o porte da empresa, se vai ser uma sociedade limitada ou anônima;
Plano de gastos iniciais	Para legalizar o negócio, montar a estrutura física, viabilizar a operacionalização nos primeiros meses;

Localização	Definir e descrever o local onde vai funcionar o empreendimento;
--------------------	--

Fonte: Adaptado de Salim et al (2003)

Make Money (2007) ressalta que é nesta parte do plano de negócios que deve ser apresentada a empresa, descrevendo seus conceitos e como ela atua no mercado, indicando como ela poderá ser bem sucedida naquilo que faz.

Para Dornelas (2005) é indispensável apresentar o objetivos da empresa, onde se quer chegar, a natureza dos produtos fornecidos, a equipe de gestão e os diferenciais que a empresa proporciona para seus clientes e fornecedores. É nesse ponto que o empreendedor apresenta um panorama de sua empresa, mostrando seus pontos fortes e conquistando espaço no mercado.

Neste contexto a empresa elucida seus objetivos, apresentando seus diferenciais e descrevendo o que a empresa tem de melhor, oferecendo seus produtos e serviços ao público alvo.

2.4 PRODUTOS E SERVIÇOS

Nesta parte do plano de negócio, o empreendedor deve apresentar o seu produto e/ou serviço ofertado pela organização, mostrando de forma detalhada como estes serão fornecidos e quais os aspectos que os diferenciam da concorrência.

Salim et al (2001, p. 71) aborda os pontos importantes que constituem os produtos e serviços do plano de negócio que são:

1. Descrever, com clareza, cada um dos serviços e produtos que a empresa vende;
2. Descrever seu mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa;
3. Quem são os concorrentes? Comparar sua solução, seus produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência. Quais são os benefícios que fazem seus produtos e serviços serem mais vantajosos que os dos competidores?
4. Definir como vai ser o material usado para apoiar a venda de seus produtos e serviços;
5. Analisar os custos para o fornecimento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado;
6. Avaliar as margens que podem ser praticadas nas vendas de seus produtos e serviços;

7. Analisar a questão tecnológica envolvida com seus produtos e serviços. Qual a tecnologia usada e o seu grau de atualidade e volatilidade? Qual a proteção legal de seus produtos?

Dornelas (2005) afirma que é nesta etapa que o empreendedor descreve as características dos produtos e serviços, o ciclo de vida, o diferencial tecnológico, a proteção legal, a pesquisa e desenvolvimento e a produção e sua distribuição.

Bernardi (2011, p. 176) complementa que “nessa parte, define-se os requisitos técnicos dos produtos ou serviços propostos que servirão a três propósitos: atendimento ao mercado, plano operacional e dimensionamento dos custos e recursos necessários.”

Assim, o empreendedor deve conhecer os produtos da concorrência, fazendo uma análise entre os mesmos e procurando apresentar o produto e/ou serviço de forma mais competitiva e com melhor qualidade, criando estratégias para alcançar os objetivos da empresa e se firmar no mercado.

2.5 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é uma das mais importantes fases do plano de negócios, pois nela pode-se constatar qual é o melhor lugar para investir e as dificuldades para sua realização, pois aborda o mercado consumidor. Isso ocorre por meio de pesquisas de mercado e análise dos concorrentes, agregando assim melhor valor ao produto em destaque. Salim et al (2003, p. 74) destacam que esta análise “demonstra que o empreendedor está atento as variáveis do mercado, e não se baseia apenas na sua boa ideia.”

Dornelas (2003) enfatiza que na seção de análise de mercado deve se mostrar qual é a oportunidade a ser apresentada pela empresa, evidenciando seus produtos e serviços, apresentando o conhecimento que se tem a respeito do mercado consumidor.

Salim et al (2001) mostra os itens importantes que compõem a análise de mercado do plano de negócios:

✓ **Fazer desempenho e projeções sobre o mercado:** neste item buscam-se informações de clientes e estima-se o quanto seria possível vender a cada um;

✓ **Analisar se o mercado pode ser segmentado:** Apresenta-se o nível de mercado, o tipo de negócio, as necessidades dos clientes e a localização geográfica;

✓ **Caracterizar a concorrência em relação às fatias de mercado que detém:** Analisar se a concorrência é única no mercado, e se há possibilidades de aberturas para outras empresas;

✓ **Analisar a forma de vender ou como fazer a distribuição dos produtos neste tipo de negócio:** apresentar como será a forma de venda dos produtos da empresa aos clientes, se a venda vai ser direta, por meio de vendedores ou de distribuidores.

✓ **Analisar os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível:** a sensibilidade dos produtos em relação a preço, prazo de entrega, concorrência;

✓ **Analisar a concorrência em relação a seus pontos fortes e fracos:** comparar a relação dos aspectos e características importantes dos produtos e serviços da concorrência com os produtos da empresa;

✓ **Avaliar o comportamento dos clientes:** analisando as exigências dos clientes, como o preço, a garantia, o prazo de entrega e o atendimento e a qualidades.

Para melhor entender sobre as características da análise de mercado, Rosa (2007) sugere que alguns passos sejam seguidos, os quais estão representados no Quadro 4.

Quadro 4: Análise de Mercado – Estudo dos Clientes

Análise de Mercado	Estudo dos Clientes
1° Passo: Identificar as características gerais dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a faixa etária? • São homens ou mulheres? • Tem família grande ou pequena? • Qual o seu trabalho? • Quanto ganham? • Qual a sua escolaridade? • Onde moram?
2° Passo: Identificar os interesses e comportamentos dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço? • Onde costumam comprar? • Que preço pagam atualmente por este tipo de produto ou serviço similar?
3° passo: Identificar o que leva estas pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • O preço?

a comprar.	<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade dos produtos e/ou serviços? • O prazo de entrega? • O prazo de pagamento? • O atendimento da empresa?
4° Passo: Identificar onde estão seus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o tamanho do mercado que você irá atuar? • É apenas a sua rua? • O seu bairro? • Sua cidade? • Todo o seu estado? • O país todo ou outros países? • Suas empresas encontrarão sua empresa com facilidade?

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

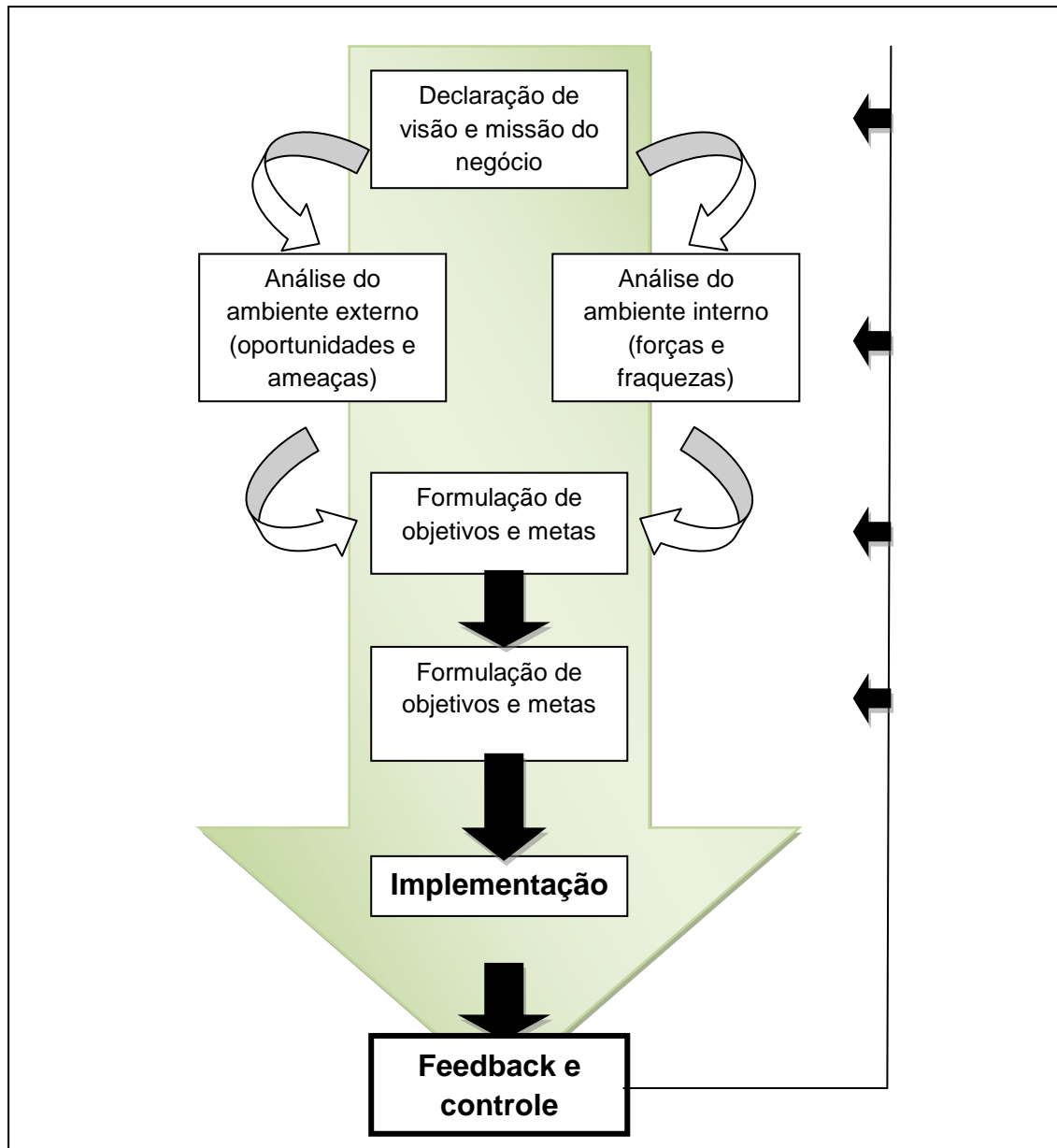
A análise de mercado é importante para o plano de negócios, pois é por meio dela que se pode saber se vai ser viável ou não abrir o negócio em determinado lugar e se os produtos oferecidos terão uma aceitação no mercado. Sendo que a melhor forma de se apresentar a análise de mercado é por meio de tabelas e gráficos, pois estas ferramentas permitem que se possa comparar e identificar as tendências do mercado, devendo ser atualizadas sempre que possível, mantendo a empresa informada das mudanças que acontecem no mercado.

2.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

A análise estratégica é a parte do plano de negócios onde se apresenta a condição atual do negócio. É nela que se avaliam as metas e os objetivos que a empresa pretende alcançar. Contribuindo com o assunto, Chiavenato (2005, p. 149) observa que a estratégia de uma organização “é o meio para chegar lá, ou seja, para transformar os objetivos em realidade.”

O planejamento estratégico pode servir como base para a análise da empresa. Dornelas (2005) apresenta na Figura 4 o processo que deve ser seguido para que ocorra o planejamento estratégico na organização:

Figura 4: Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: Adaptado de Dornelas (2005, p. 156)

A empresa que tem um bom planejamento estratégico, conseqüentemente terá maior chance de aprovação no mercado. Dornelas (2005) destaca alguns itens necessários que compõe a análise estratégica do plano de negócio:

1) A definição da visão e da missão: A visão é uma situação futura e desejada pela empresa. Pode-se resumir que é a definição de objetivos em longo prazo.

Neste sentido, Kluyver e Pearce II (2007, p. 9-10) afirmam que:

uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá. [...] uma boa visão proporciona tanto orientação estratégica como foco motivacional.

A visão deve ser clara e sucinta, para que a empresa possa ter uma motivação de longo prazo, determinando assim onde a mesma pretende chegar.

A missão expressa o motivo pela qual a organização existe, apresentando as atividades que a empresa pratica e identificando os clientes para os quais os benefícios devem ser dirigidos.

Segundo Andrade (2012, p. 27),

a exposição da missão é motivada, principalmente, pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e /ou desejos. Assim a missão constitui um importante elemento para a orientação sobre as decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos e/ou serviços necessários para o cumprimento de tal finalidade.

Ressalta-se, portanto, que a visão e a missão são os propósitos fundamentais que expressão o principal motivo pelo qual a organização existe, é na visão e na missão que se pode constatar no que a empresa atua e onde ela quer chegar.

2) A análise SWOT: Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios. É nela que se analisa os pontos fortes e fracos da empresa estudada, os desafios que poderão ocorrer durante sua trajetória no mercado, juntamente com as oportunidades e ameaças.

Chiavenato (2005, p. 151) afirma que

em virtude de forças e fraquezas da empresa e de oportunidades e ameaças do ambiente externo, procura-se o melhor caminho para os objetivos globais para aproveitar ao máximo as forças internas e as oportunidades externas e neutralizar as fraquezas internas e as ameaças externas. Trata-se de esgueirar entre as vantagens e as restrições, tanto internas como externas.

No Quadro 5 apresentam-se alguns indicadores potenciais dos fatores internos que são os pontos fortes e pontos fracos e os de fatores externos que são as oportunidades e ameaças, que devem ser observados e avaliados pela empresa,

para que se possa obter um conhecimento mais específico do mercado, trazendo informações relevantes para a organização:

Quadro 5: Indicadores Potenciais de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos financeiros adequados; ✓ Líder de mercado reconhecida; ✓ Tecnologia patenteada; ✓ Melhores campanhas de propaganda; ✓ Habilidade gerencial comprovada; ✓ Melhor capacidade de produção; ✓ Bem vista pelos compradores; ✓ Vantagens de custo; ✓ Entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de rumo estratégico claro; ✓ Instalações obsoletas; ✓ Falta de talento gerencial; ✓ Existência de problemas internos; ✓ Atrasada em termos de planejamento; ✓ Linha de produtos estreita; ✓ Rede de distribuição fraca; ✓ Custos altos de produção; ✓ Entre outros.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servir grupos adicionais de clientes; ✓ Entrar em novos mercados; ✓ Diversificação em produtos; ✓ Complacência entre empresas rivais; ✓ Crescimento rápido no mercado; ✓ Expandir a linha de produtos; ✓ Desenvolver integração vertical; ✓ Queda de barreiras comerciais; ✓ Entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrada de concorrentes; ✓ Elevação das vendas de produtos; ✓ Crescimento mais lento do mercado; ✓ Mudanças nas taxas do governo; ✓ Exigências legais onerosas; ✓ Crescimento no poder de barganha; ✓ Mudanças nos gostos dos compradores; ✓ Mudanças demográficas adversas; ✓ Entre outros.

Fonte Adaptado de Andrade (2012)

Com a análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e as oportunidades, a empresa pode visualizar sua posição perante o mercado, podendo assim evidenciar seus pontos positivos, trazendo para a empresa um bom direcionamento dos objetivos traçados.

Chiavenato (2005, p. 149) esclarece que é por meio da análise interna da empresa que ela “detecta suas forças e potencialidades – a fim de utilizá-las e aplicá-las, bem como suas fraquezas e fragilidades, para corrigi-las ou melhorá-las.”

Quanto a análise externa, o autor menciona que “é a chamada análise ambiental, que focaliza as oportunidades e as ameaças do ambiente; pode ser feita

por meio de uma pesquisa do mercado para identificar os fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle [...]” (CHIAVENATO 2005, p. 149).

Ressalta-se, portanto, a importância desta análise, pois é por meio dos fatores internos e externos que os gestores analisam os pontos principais, explorando as oportunidades e ao mesmo tempo levantando as ameaças, tornando sua empresa privilegiada quando comparada com a concorrência.

3) Objetivos e Metas: Esta etapa é essencial no planejamento da empresa, pois identifica onde a empresa pretende chegar, traçando os objetivos e buscando atingir de forma sucinta suas perspectivas do plano de negócio.

De acordo com Tiffany e Peterson (1999, apud DORNELAS 2005, p. 160) apresentam que “objetivos são os resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar, já as metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos.”

Dornelas (2005, p. 160) enfatiza que “os objetivos são os anseios de ordem macro, aqueles que a empresa define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão e as metas são as etapas necessárias para se alcançar os objetivos.”

Portanto a empresa assume responsabilidades, buscando conquistar seus objetivos, traçando metas para a realização de sua missão na sociedade.

4) Definição da Estratégia: indicará como a empresa pretende alcançar os objetivos que foram traçados.

Dornelas (2005, p. 154) enfatiza que:

uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados.

Salim et al (2001, p. 92) complementa definindo que:

a estratégia do plano de negócio é o resultado da análise conjunta de diversas informações, obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes. A partir disso, é necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e estudar os pontos fortes e fracos da nossa empresa, vistas em

relação aos concorrentes e, também, sob o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou atrapalham a empresa para atingir seus objetivos e metas.

Deste modo, a análise estratégica é uma projeção do mercado para obter informações para a tomada de decisão. Isso acontece por meio do conhecimento adquirido sobre os produtos e serviços, o mercado, os clientes e os concorrentes, traçando meta, buscando o crescimento e a organização da empresa, sempre visando o futuro da empresa.

2.6.1 Organização do Negócio

Nesta parte do plano de negócio o empreendedor deve apresentar os currículos dos sócios da empresa e dos seus principais funcionários, descrevendo como será a gestão quanto às responsabilidades da equipe. Além disso deve identificar a localização, descrevendo as instalações físicas e a estrutura organizacional.

Neste contexto Salim et al (2003, p. 95) salienta que na organização do negócio é fundamental a definição da “equipe gerencial, e dos quadros quantitativos de pessoal² necessário por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades bem delimitados.”

Dornelas (2005) comenta que com a abertura ou ampliação da empresa, será necessário montar um organograma funcional, apresentando aos funcionários as áreas de negócio e quem ocupa os principais cargos na empresa, suas responsabilidades e atribuições para o desenvolvimento de suas atividades.

Dornelas (2005, p. 131) enfatiza que “os investidores investem em pessoas, que são o principal ativo das empresas nascentes. E quanto mais capacitadas em técnicas de gestão e experientes essas pessoas são, melhores as chances de a empresa conseguir o capital solicitado.”

Deste modo é importante que as empresas apresentem seus principais objetivos e metas para a elaboração do plano de negócios, mostrando aonde realmente se quer chegar e apresentando seus pontos fortes para os investidores, dentre eles, a equipe gerencial que irá coordenar a empresa.

² Quadros quantitativos de pessoal consiste na tabulação do número de pessoas por função (ou perfil profissional) que serão necessárias para o empreendimento, preferencialmente mostrando a sua alocação em cada unidade da estrutura organizacional. (SALIM et al, 2003 p. 95).

2.7 PLANO DE *MARKETING*

O plano de *marketing* é a parte do plano de negócio em que o empreendedor estabelece as estratégias que serão adotadas para atrair e conquistar seus clientes. É nele que estão relacionados os produtos, preço, promoções e propaganda estabelecidas pela empresa.

Aidar (2007) apresenta os principais enfoques que a avaliação do plano de marketing deve considerar para aperfeiçoar o desempenho organizacional.

- ✓ Os critérios de segmentação devem estar claros, para influenciar o comportamento do cliente;
- ✓ Os segmentos e mercados-alvo devem ser mais atrativos para a empresa;
- ✓ Ter uma boa estimativa do porte de mercado;
- ✓ Ter uma avaliação realista do crescimento do mercado;
- ✓ Identificar quem são os concorrentes e produtos mais importantes;
- ✓ Os diferenciais do negócio e estratégias competitivas devem estar claramente definidos.

Chiavenato (2005, p. 194) menciona que

o *marketing* corresponde a todas as atividades da empresa que visam a colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor. Assim, o *marketing* está voltado completamente para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final.

Sobre o plano de *marketing* Westwood (1989, apud DOLABELA, 2006, p. 141), comenta que este

deve identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação, que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais variáveis para atingir os objetivos. O plano de *marketing* disciplina o planejador, levando-a a colocar idéias, fatos e conclusões de maneira lógica.

Dornelas (2008) apresenta uma estrutura para o empreendedor seguir, obtendo assim um plano de *marketing*.

1. **Estratégia para o mercado-alvo:** neste tópico o empreendedor apresenta seu produto ao consumidor, mostrando o que a empresa fornece de melhor;
2. **Estratégia para produto/serviço:** essa parte do plano de *marketing* descreve como o seu produto se distingue dos concorrentes;
3. **Estratégia de formação de preços:** nesta etapa o empreendedor define o preço de seus produtos, analisando de forma minuciosa o mercado, assim determinado um preço apropriado.
4. **Estratégia de distribuição:** nesta parte define-se como o produto vai chegar até o consumidor, se vai ser através de distribuidores, comércio, ou compras pela *internet*.
5. **Publicidade e promoção:** nela descrevem-se as promoções da empresa, apresentando ao seu público alvo as melhores condições de venda.
6. **Estratégia de vendas:** nesta etapa, apresenta-se o tipo e o nível do capital que vai se destinar ao empreendimento;
7. **Previsão de vendas e *marketing*:** apresentam-se neste tópico as previsões para os próximos anos, mostrando o que a empresa pretende conquistar.

Chiavenato (2005, p. 196) complementa que “o *marketing* permite concentrar a empresa na satisfação das necessidades do cliente e, como retorno, proporciona os meios suficientes para garantir o seu ciclo produtivo.”

Portanto pode-se dizer que o *marketing* permite que o público alvo, conheça de forma mais abrangente os produtos, por meio de promoções, feiras, *merchandising*, buscando sempre o diferencial no mercado.

2.8 PLANO OPERACIONAL

No plano operacional descreve-se a maneira como a empresa pretende operar, mostrando o conjunto dos processos e operações que são precisos para elaboração do produto/serviço. Dornelas (2003, p. 100) elucida que nesta seção deve conter “informações operacionais atuais e previstas de fatores como *lead time*

do produto ou serviço, percentual de entrega a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.”

Bueno et al (2009, p. 7) complementa que esta seção do plano de negócios visa “escolher uma localização adequada da empresa, o desenho de sua estrutura física, definir sobre sua capacidade de produção, escolher os processos operacionais na produção e a necessidade de pessoal em termos de quantidade e qualificação.”

Chiavenato (2005, p. 192) elucida que o processo operacional de uma empresa

refere-se ao fazer, realizar, produzir com materiais, com informações, com máquinas e equipamentos, com métodos e processos de trabalho. Também se relaciona com a maneira com os produtos/serviços serão produzidos e/ou comercializados e com a capacidade de oferta do seu empreendimento.

Esta parte do plano de negócios serve para analisar os processos operacionais, desenvolvendo os planos de ação traçados pela empresa, melhorando suas implementações e revisando o que a organização precisa para melhorar.

Esta etapa detalha como serão realizadas as atividades da organização, apresentando o espaço físico, o produto e o atendimento ao cliente.

2.9 PLANO FINANCEIRO

No plano financeiro o empreendedor visualiza a viabilidade do empreendimento, suas necessidades de investimentos, a disponibilidades de recursos, o volume necessário de vendas para que o negócio se torne lucrativo e o prazo de retorno sobre o investimento. Nesta etapa as informações são apresentadas por meio de gráficos e demonstrativos as ações elaboradas nas etapas anteriores.

De acordo com Siegel et al (1996, p. 167) esta etapa do plano de negócios tem por finalidade

formular um conjunto de projeções abrangentes e dignas de crédito, refletindo o desempenho previsto da empresa. Se estas previsões forem preparadas e desenvolvidas com cuidado e fundamentadas de forma convincente, elas irão se tornar os parâmetros mais importantes pelos quais será medida a atratividade da empresa.

Neste contexto, Aidar (2007, p. 80) ressalta que o plano financeiro da empresa

representa a principal fonte de referencia e controle da saúde financeira do negócio, sendo utilizado pelo empreendedor para projetar e conduzir suas atividades segundo os parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis de mudanças na conjuntura. Assim, ele contempla os tópicos referentes as necessidades de capital para os investidores iniciais, projeta os resultados, considerando as receitas e os custos previstos. Apresenta ainda análises financeiras, com base no fluxo de caixa, balanço patrimonial e análise de investimentos projetados.

É nesta etapa que o empreendedor constata se o seu plano de negócio é viável ou não. Nele apresenta-se a estrutura produzida em números, gráficos e análises que serão apresentadas aos investidores e ao público alvo da empresa.

No Quadro 6, Rosa (2007) descreve que a seção do plano financeiro deverá conter:

Quadro 6: Seção do Plano Financeiro

Estimativa dos custos fixos	São todos os bens que a empresa efetua para o início de suas atividades, de maneira apropriada, como máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, ferramentas e veículos, apresentando o valor de cada um.
Capital de Giro	Rosa (2007, p. 46) apresenta que “o capital de giro é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matéria prima e de mercadorias, financiamento das vendas e pagamentos das despesas. Ao estimar o capital de giro para o começo das atividades da empresa, você deverá apurar o estoque inicial e o caixa mínimo necessário.
Gastos Pré-operacionais	Compreendem todos os gastos realizados para a abertura da empresa como pintura, instalação elétrica, reformas, dentre outros.
Investimento Total	Nesta etapa é realizada a soma dos gastos e investimentos para a implantação da empresa, são somados a estimativa de investimentos fixos, o capital de giro e a estimativa de investimento pré-operacional. Apresentando também as fontes de recursos próprios e de terceiros.
Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa	Evidencia Rosa (2007, p. 56) que “uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo preço de venda, que deve ser baseado nas informações de mercado.” É necessário ao realizar o faturamento da empresa, o preço praticado pelos concorrentes diretos e no quanto os clientes estão dispostos a pagar.
Estimativa do Custo de	Neste tópico são registrados os gastos com impostos e comissão de vendedores. Rosa (2007) enfatiza que as despesas que

Comercialização	incidem diretamente sobre as vendas e o custo de materiais diretos ou mercadorias vendidas são classificadas como custo variável, onde para calcular deve aplicar-se o percentual dos impostos sobre o total das vendas previstas.
Estimativa dos custos com mão de obra	Nesta etapa serão apresentadas quantas pessoas serão contratadas pela empresa para realizar as atividades, devendo determinar quantos cada funcionário receberá, não esquecendo o 13º salários, FGTS, férias, INSS, horas-extras, aviso prévio, entre outros.
Apuração dos Custos da Mercadoria Vendida	O CMV representa o valor que deverá ser reduzido dos estoques conforme as vendas da empresa, para calcular multiplica-se a quantidade estimada de vendas pelo custo da aquisição ou produção do produto.
Estimativa dos Custos com Depreciação	Nesta etapa do plano, um levantamento de todos os bens mencionados no tópico de investimentos fixos será feito, determinado em cada um dos itens o valor da depreciação.
Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais	Segundo Rosa (2007, p. 65) “os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período, tendo como exemplo despesas com aluguel, energia, salários, entre outros.”
Demonstrativo de Resultado	Rosa (2007, p. 67) enfatiza que “após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.”

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Portanto, para que a empresa possa elaborar um plano financeiro de forma completa, necessita-se que o mesmo seja composto pelas demonstrações contábeis, contendo as estimativas de despesas, receitas, custos, capital de giro, entre outros. Buscando assim, resultados que o empreendedor busca para analisar se a empresa é viável ou não.

Salim et al (2005) classifica esses indicadores econômico-financeiros como:

- Índices de Liquidez - avalia a realização de obrigações no curto prazo;
- Índices de Alavancagem – calcula a extensão com que a empresa está sendo financiada por recursos de terceiros;
- Índices de Atividade – analisa a eficácia da utilização dos recursos da organização;
- Índices de Rentabilidade – demonstram o retorno proporcionado pelo investimento e pelas vendas.

Colaborando com Salim et al, Dornelas (2005) enfatiza que os principais demonstrativos a serem apresentados no plano de negócio são o DRE e o DFC. Com esses demonstrativos o empreendedor pode fazer uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro que a empresa irá obter.

Para Dornelas (2005) os métodos adotados devem ser:

- ✓ A análise do ponto de equilíbrio
- ✓ O prazo de *payback* (tempo de retorno) – que é o tempo de recuperação do investimento inicial do capital;
- ✓ TIR (Taxa Interna de Retorno) – indica taxa necessária para comparar os valores dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido;
- ✓ VPL (Valor Presente Líquido) – demonstra uma comparação dos valores presentes com os valores futuros projetados, se o VPL for positivo o projeto é viável, caso contrário o projeto se torna inviável.

Esta é uma das etapas mais importantes do plano de negócios, pois é nela que os empreendedores constatarão se o negócio é viável ou não. No plano financeiro são detalhadas as despesas, custos fixos e variáveis, os investimentos necessários que a empresa necessita para sua implantação, projeções de venda, capital de giro e também o retorno do capital investido. Tais informações são apresentadas por meio de números, demonstrativos e gráficos.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se o plano de negócios do Salão de Beleza Dulcenir que tem por objetivo caracterizar a empresa, mostrando a viabilidade do projeto de abertura de um estabelecimento no bairro Santa Isabel na cidade de Forquilha. Desta forma, descreve-se à estrutura do plano de negócio, o sumário executivo, a caracterização do empreendimento, os produtos e serviços, a análise de mercado e de estratégia do negócio, o plano de *marketing*, o plano operacional e o plano financeiro.

3.1 ETAPAS DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o intuito de aprofundar as informações em relação ao ambiente a ao público do local a ser implantado o negócio, realizou-se um levantamento de dados conforme é demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7: Método de Pesquisa

Fases	Etapas	Técnicas utilizadas	Resultados
1° Fase Identificação da oportunidade	Levantamento da quantidade de habitantes	Pesquisa junto a Prefeitura Municipal	Definição da quantidade de habitantes nos bairros Santa Isabel e Centro e da população em geral.
2° Fase Identificação da oportunidade	1- Formulação das perguntas; 2- Ordem das Questões; 3- Forma de Aplicação do questionário.	Questionário com perguntas fechadas e de múltiplas escolhas.	Finalização do instrumento de investigação.
3° Fase Identificação da oportunidade	1- Recebimento das respostas; 2- Tabulação dos dados;	Entrevista pessoal	Análise dos dados e conclusão da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Juntamente com a Prefeitura Municipal constatou-se que o município de Forquilha foi fundado no dia 26 de abril de 1989. Atualmente possui cerca de 23.000 habitantes, os quais estão distribuídos entre os 23 bairros da cidade.

Em relação ao bairro Santa Isabel, verificou-se que neste habitam 4.256 pessoas, distribuídas entre adultos e crianças, classificando-se como o maior bairro do município.

Os motivos que levaram a pesquisadora a optar por estudar a viabilidade de constituir a empresa neste bairro, foram que além de ser o maior do município, a localização é de fácil acesso e encontra-se em constante crescimento.

O comércio da região é bem movimentado, possuindo mercados, farmácias, agropecuária, consultório odontológicos, lojas de matérias de construção, de roupa feminina e masculina, confecção de roupa, restaurantes e bares, revendas de carro e motos, entre outros.

Em relação à quantidade de salões localizados no município, realizou-se uma pesquisa juntamente com o setor de tributos da prefeitura municipal de Forquilha. Constatou-se que existem cadastrados 15 salões de beleza em todo município, sendo que no bairro Santa Isabel são apenas dois.

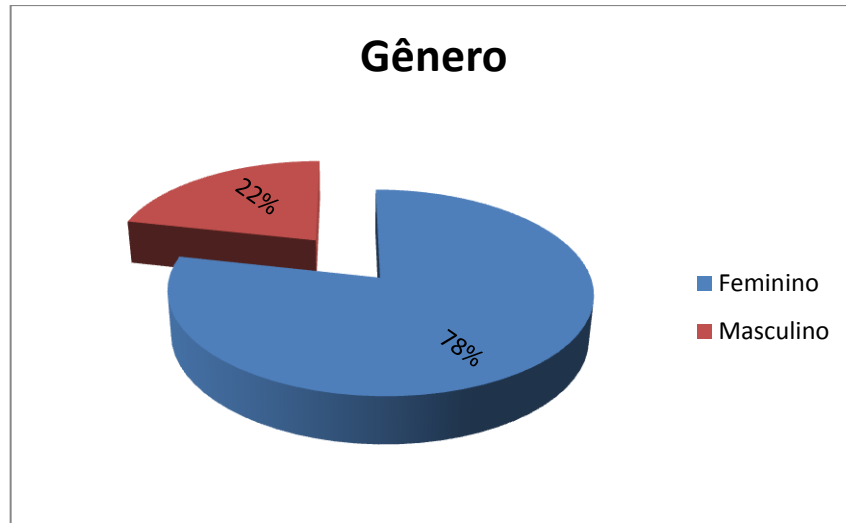
Com intenção de dar suporte a este plano de negócio, foi realizada pesquisa mercadológica no bairro Santa Isabel entre os dias 07 e 10 de maio, tendo como respondentes pessoas residentes no bairro e nos bairros vizinhos, totalizando 65 entrevistados, abordados em comércios do bairro onde o salão será instalado.

A pesquisa desenvolveu-se por meio de um questionário com 17 questões, cujo objetivo consistiu em identificar as características da população local e seus hábitos de frequentarem salão de beleza. Além disso, a pesquisa foi realizada visando constatar a necessidade de abertura de uma empresa deste segmento diferenciada no bairro.

Aplicou-se tal questionário a 65 possíveis clientes selecionados de forma aleatória, que encontravam-se em comércios locais próximos ao local onde pretende-se abrir o empreendimento. O resultado obtido por meio desta pesquisa será apresentado na sequência:

Na questão 1, procurou-se identificar o gênero dos possíveis clientes, resultando em 22% do público masculino e 78% no público feminino conforme segue:

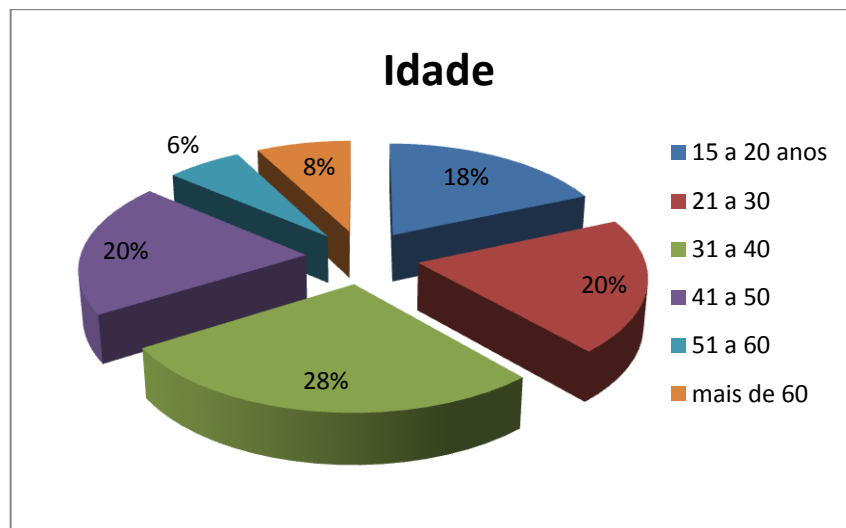
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Na segunda questão, perguntou-se sobre a idade dos pesquisados. Conforme segue no Gráfico 2, 18% dos possíveis clientes têm entre 15 e 20 anos, 20% entre 21 a 30 anos, 28% entre 31 a 40, 20% entre 41 a 50, 6% entre 51 a 60 e 8% acima de 60 anos de idade.

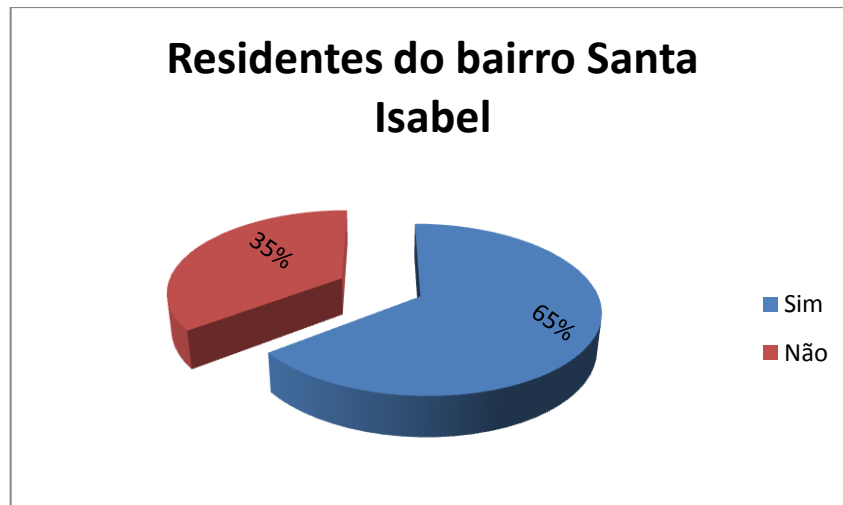
Gráfico 2: Idade



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Com a questão 3, buscou-se identificar se os entrevistados eram do bairro Santa Isabel, localizado no município de Forquilha, onde 65% responderam que sim e 35% residem nos bairros vizinhos, como no Centro, Vila Franca, Ouro Negro.

Gráfico 3: Residentes do bairro Santa Isabel



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Na questão 4 os entrevistados foram questionados se os entrevistados possuem algum tipo de emprego ou renda. No Gráfico 4 pode-se observar que 77% estão empregados e 23% não trabalham no momento.

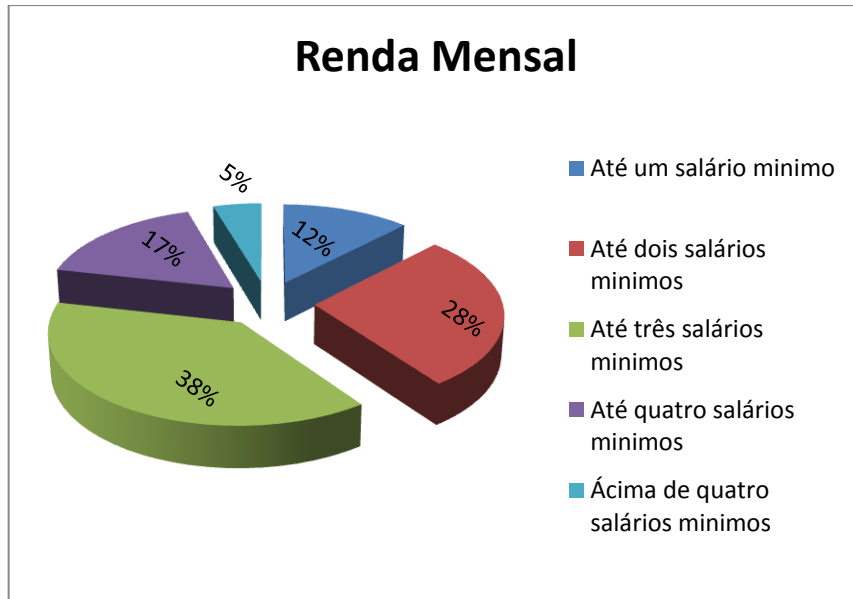
Gráfico 4: Que Possuem Emprego



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Com a questão seguinte questionou-se a renda dos possíveis clientes do salão de beleza. Obteve-se como resultado que 38% dos entrevistados recebem até três salários mínimos como renda mensal, 28% até dois salários, 12% até um salário, 17% até quatro salários e 5% acima de quatro salários mínimos conforme pode-se observar no Gráfico 5:

Gráfico 5: Renda Mensal



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Com a questão 6, perguntouse- aos possíveis clientes, se eles frequentam algum salão de beleza. Analisado os dados da pesquisa, conforme pode-se observar no Gráfico 6 constata-se que 98% frequentam algum tipo de salão de beleza e apenas 2% não frequentam.

Gráfico 6: Frequentam Salões de Beleza

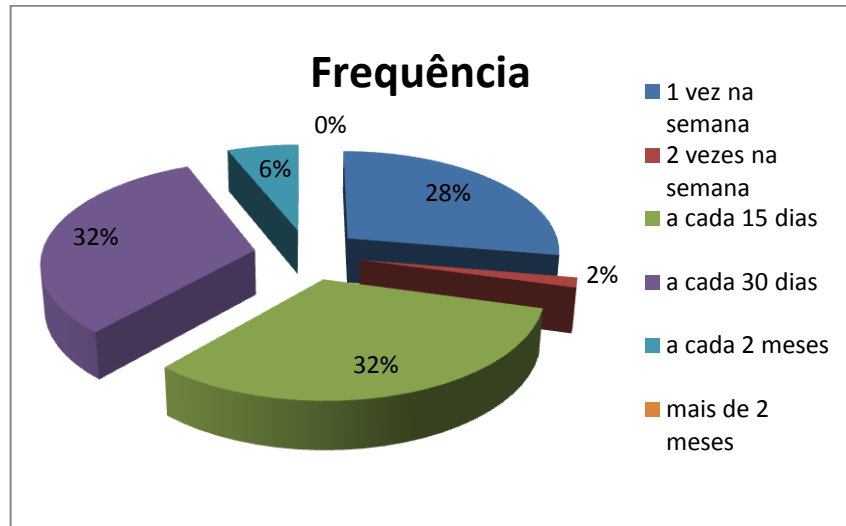


Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Com a questão 7, procurou-se saber com que frequência os entrevistados vão a um salão de beleza. Observando o Gráfico 7 constata-se que 32% frequentam

a cada 15 dias, 32% a cada 30 dias, 28% uma vez na semana, 6% a cada 2 meses e 2% frequentam 2 vezes por semana.

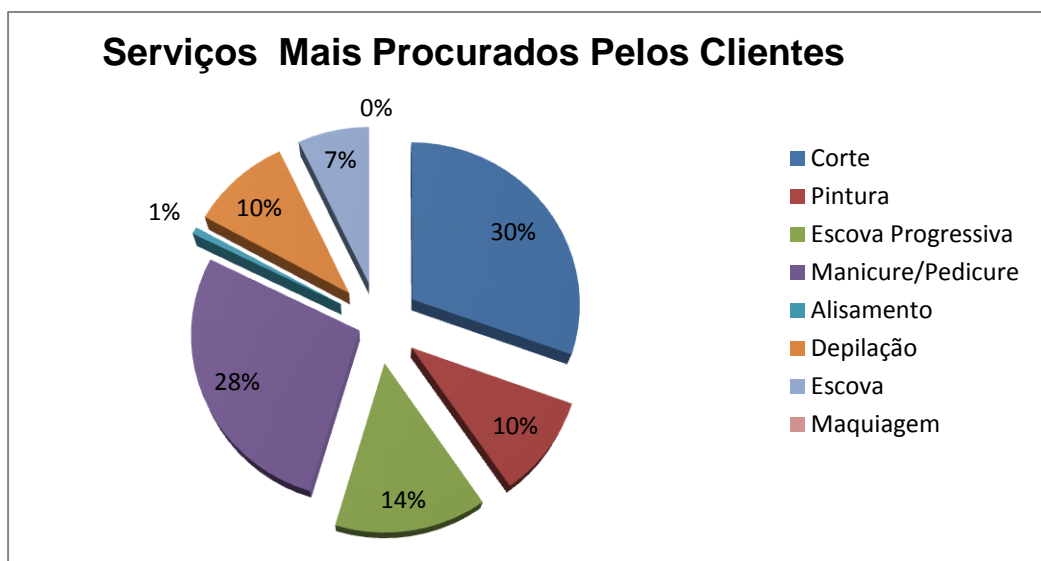
Gráfico 7: Frequência



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Com a próxima questão buscou-se saber que serviços prestados por um salão de beleza eles fariam no momento. Como pode-se observar no Gráfico 8, 30% das pessoas entrevistadas identificaram que cortariam o cabelo, 28% escolheram manicure e pedicure, 14% escova progressiva, 10% depilação, 10% de pintura de cabelo, 7% escova e 1% escolheram alisamento definitivo.

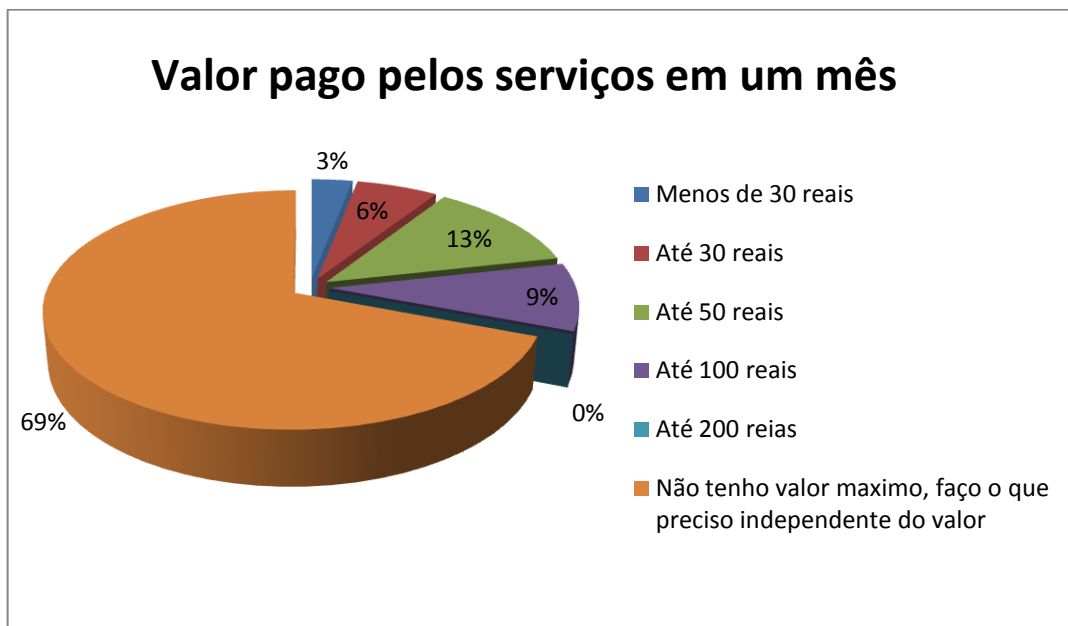
Gráfico 8: Serviços Mais Procurados



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Questionou-se também qual o valor máximo que o possível cliente gastaria por um serviço de salão de beleza. Obteve-se as seguintes respostas que podem ser constadas no Gráfico 9: 69% dos entrevistados não tem um valor máximo, eles gastam conforme precisam, 13% gastam até R\$ 50,00 reais, 9% até R\$ 100,00 reais, 6% até R\$ 30,00 e 3% responderam que gastam até R\$ 30,00 reais por um serviço de salão de beleza.

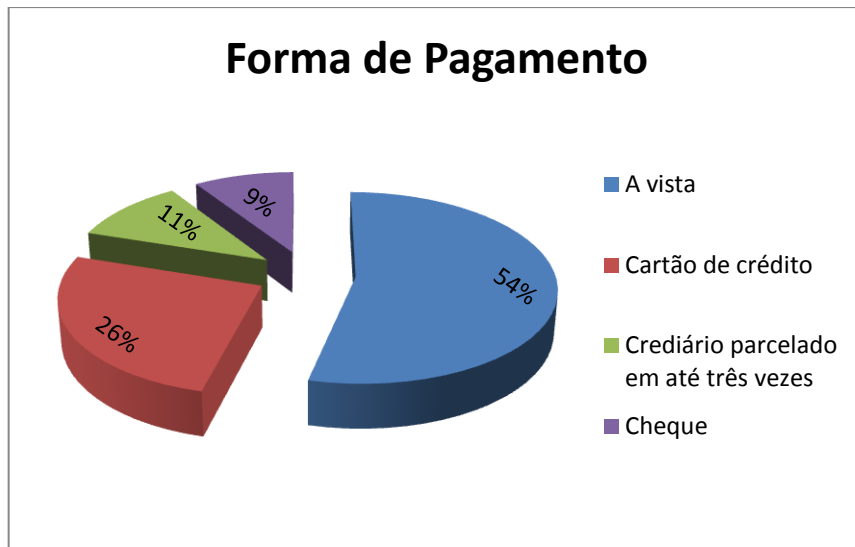
Gráfico 9: Quantidade Máxima Gasto Pelos Clientes Em Um Salão de Beleza



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Questionou-se a forma de pagamento dos serviços prestados pelos salões de beleza. Conforme se constata no Gráfico 10, 54% dos entrevistados pagam os serviços à vista, 26% no cartão de crédito, 11% no crediário e 9% no cheque.

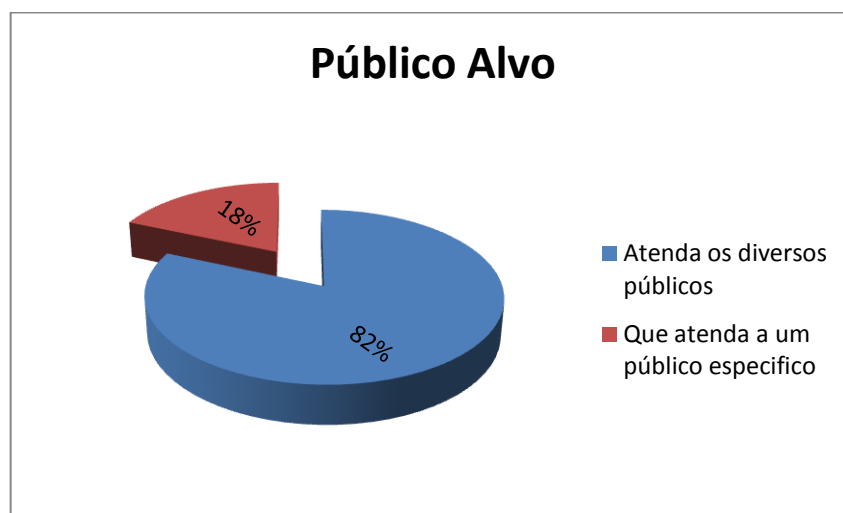
Gráfico 10: Forma de Pagamento Pelos Serviços Obtidos



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Com o próximo questionamento procurou-se saber se os possíveis clientes preferiam ter um salão de beleza no bairro que atenda os diversos públicos ou que atenda a apenas um público específico. Constatou-se, conforme pode ser visto no Gráfico 11, que 82% dos entrevistados preferem que o salão de beleza atenda a todos os tipos de públicos.

Gráfico 11: Público Alvo

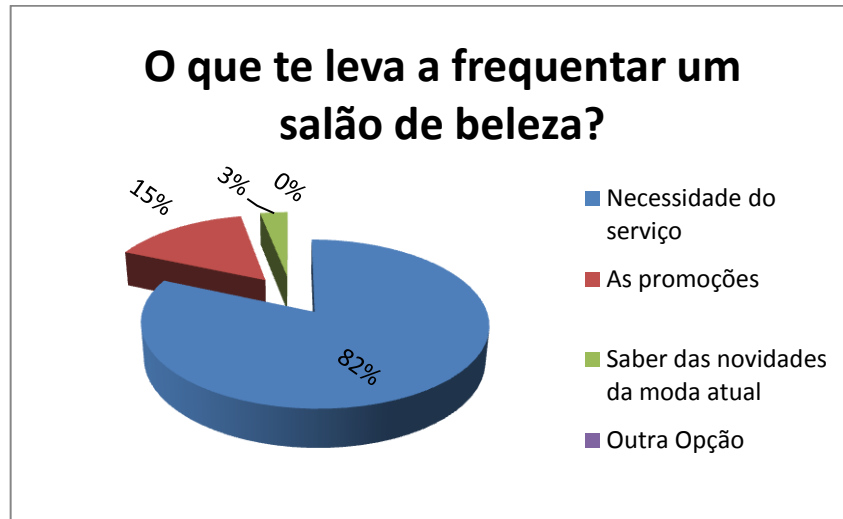


Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Indagou-se sobre o que os leva a frequentar um salão de beleza. O resultado apresentado no Gráfico 12 é de que 82% consideram uma necessidade de

serviço, 15% frequentam devido às promoções e 3% para ficarem por dentro da moda atual.

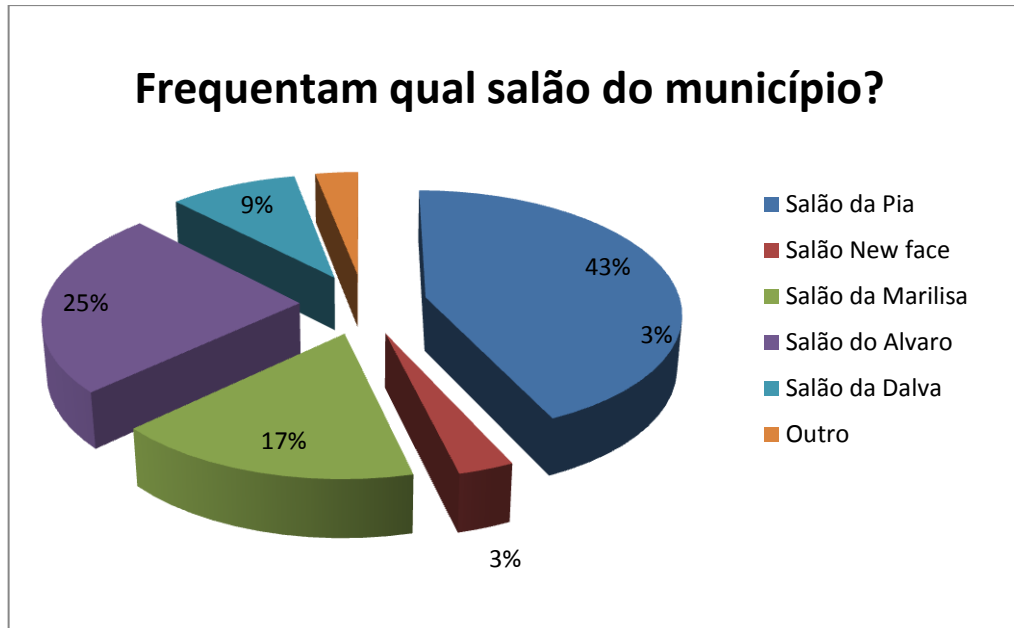
Gráfico 12: Motivos que levam a frequentar um salão de beleza



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Na questão 13, perguntou-se aos entrevistados, com intuito de avaliar quais são os principais concorrentes do futuro empreendimento, em qual salão de beleza eles frequentam do município, Constatou-se que 43% dos entrevistados frequentam o salão da Pia, 25% o salão do Álvaro, 17% o salão da Marília, 9% do salão da Dalva e 3% do salão *New Face*.

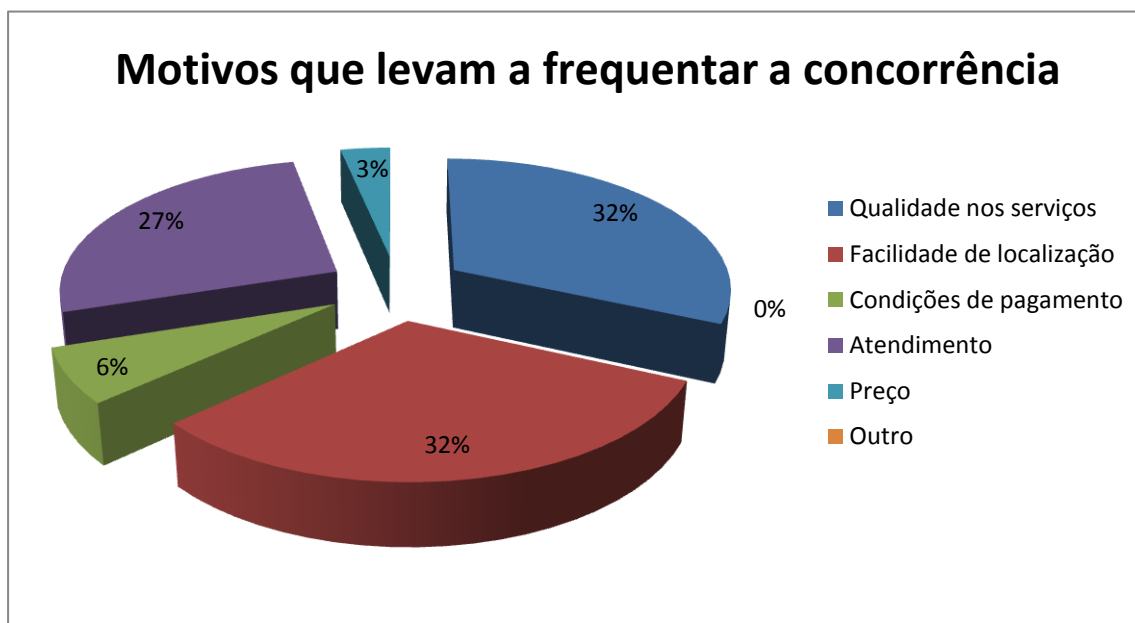
Gráfico 13: Concorrência



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Com a próxima questão buscou-se identificar os motivos que levam os possíveis clientes a frequentarem a concorrência. Conforme pode-se constar no Gráfico 14, um dos principais motivos são a facilidade de localização com 32%, a qualidade nos serviços com 32%, com 27% o atendimento, 6% as condições de pagamento e 3% o preço.

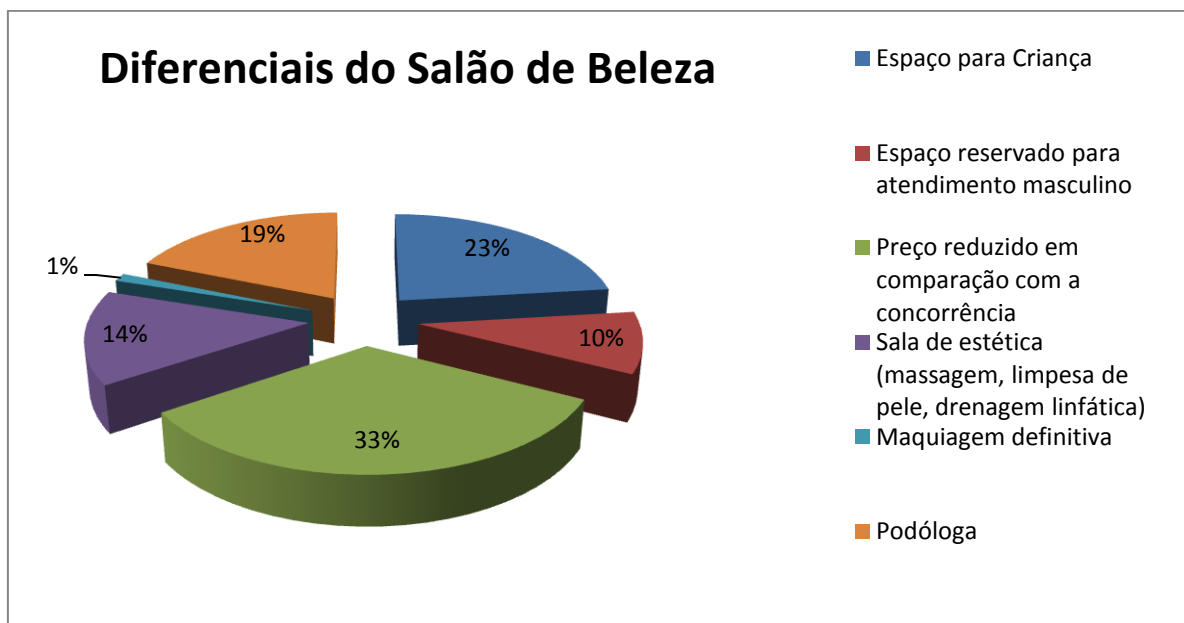
Gráfico 14: Motivos Que Levam o Público a Frequentar a Concorrência



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Com a questão 15 questionou-se os pesquisados sobre os diferenciais do futuro empreendimento. Os entrevistados podiam escolher quais eram os que mais os interessavam. Obteve-se como resposta que 33% dos entrevistados preferem o preço dos serviços mais baixo que o da concorrência, 23% preferem espaço para crianças, 19% uma podóloga, com 14% uma sala de estética com massagem, 10% contendo um espaço reservado para atendimento masculino e com 1% maquiagem definitiva.

Gráfico 15: Diferenciais do Salão de Beleza



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Procurou-se identificar com os diferenciais expostos na questão anterior, se os pesquisados frequentariam o salão de beleza Dulcenir. Conforme pode-se observar no Gráfico 16, 98% responderam que sim e apenas 2% que não frequentariam, devido ao fato de já frequentarem outro salão e não estarem propensos a mudar de local.

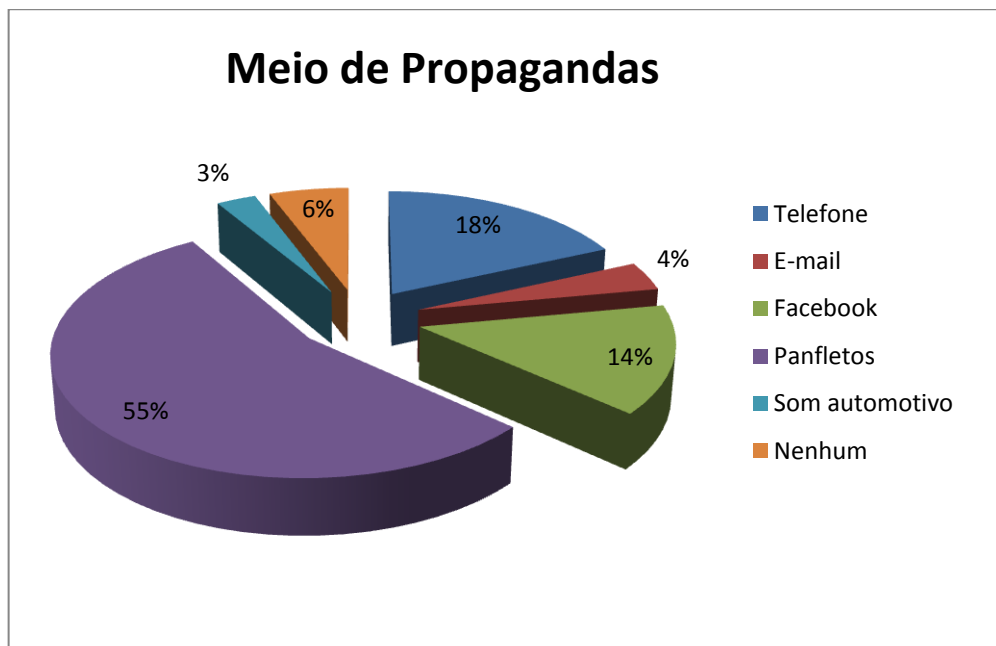
Gráfico 16: Possíveis Clientes do Novo Empreendimento



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Questionou-se aos pesquisados qual o melhor meio de propaganda que o salão poderia utilizar para promover promoções e divulgar os serviços prestados. Obteve-se como resposta que 55% preferem panfletos, 14% *facebook*, 18% telefone, 4% som automotivo e 6% nenhum meio de divulgação.

Gráfico 17: Meios de Propagandas



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Na sequência apresenta-se o desenvolvimento do plano de negócio, visando analisar a viabilidade de abertura do Salão de Beleza Dulcenir no bairro Santa Isabel no município de Forquilha. O modelo utilizado para a elaboração do plano de negócios baseou-se de acordo com o referencial bibliográfico apresentado no capítulo 2 deste estudo que são: capa, sumário, sumário executivo, produtos e serviços, análise de mercado, plano operacional, estrutura da empresa e o plano financeiro.

O plano financeiro foi elaborado com base no modelo utilizado pelo SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, apresentado por Rosa (2007).

A seguir apresenta-se o Plano de Negócios do Salão de Beleza Dulcenir:

Salão de Beleza Dulcenir LTDA

Bairro Santa Isabel, Forquilha - SC

(48) 3438 –xxxx

SalãoDulcenir@yahoo.com.br

SALÃO DE BELEZA DULCENIR

Gerente Administrativo

gerenteadm@yahoo.com.br

Este Plano de Negócios foi elaborado em maio de 2012

por Fernanda Duminelli

3.2 SUMÁRIO

3.2.1 Sumário Executivo	61
3.2.2 Caracterização do Empreendimento	63
3.3 Produtos e Serviços	64
3.4 Análise de Mercado.....	64
3.4.4 Análise Estratégica do Negócio.....	66
3.4.5 Formulação da Estratégia	69
3.4.6 Organização do Negócio	70
3.5 Plano de Marketing	71
3.6 Plano Operacional	73
3.7 Plano Financeiro	75

3.2.1 Sumário Executivo

Este plano de negócios tem por objetivo apresentar o estudo de viabilidade de abertura de um Salão de Beleza, cujo nome será “Salão de Beleza Dulcenir”, no bairro Santa Isabel, município de Forquilha/SC.

A empresa tem como foco a prestação de serviços para o público feminino, masculino e infantil. O Salão de Beleza Dulcenir será uma empresa inovadora no local, visto que no bairro não existe nenhum salão do tamanho e com certos diferenciais conforme proposto neste plano de negócio.

A estrutura do Salão de Beleza Dulcenir será moderna e contará com produtos de qualidade. Além disso, serão apresentadas aos clientes informações necessárias sobre os produtos, caso estes tenham dúvidas em relação aos mesmos e também sobre os procedimentos dos serviços oferecidos.

Quanto ao local, este será claro e arejado, com bom ambiente e decoração colorida e harmoniosa, visando passar uma boa impressão aos clientes.

O salão contará com diferencial que será o cantinho destinado as crianças, com um ambiente seguro e animado, estimulando o raciocínio das crianças por meio de livros, desenhos para colorir, pecinhas de montar e também uma piscina de bolinhas. A finalidade deste espaço consiste em proporcionar tranquilidade e segurança aos pais na hora de seu atendimento no salão. Além disso, contará com espaço reservado para atendimento dos homens, que por vezes não se sentem a vontade de ser atendidos junto com as mulheres.

Os clientes do Salão de Beleza Dulcenir serão em sua maioria constituídos pelo público feminino, que conforme a pesquisa mercadológica realizada para tal estudo são as que mais adquirem os serviços oferecidos pelos salões de beleza. Também contará com o público masculino, que está em crescimento constante a cada dia. Desta forma, os profissionais do salão estarão preparados para atender a todos os públicos.

3.2.1.1 Competência dos responsáveis

O Salão de Beleza Dulcenir será administrado pela proprietária, Fernanda Duminelli, bacharel em Ciências Contábeis, que será responsável pelas seguintes atividades: setor financeiro; *marketing*, atendimento ao público de forma geral e

também prestará serviços de cabeleireira. Para atender melhor seus clientes, o salão contará com mais 07 funcionárias qualificadas e especializadas de acordo com os serviços prestados na empresa.

3.2.1.2 O mercado potencial – Oportunidade

Segundo Tommaso (2012), os salões de beleza estão em expansão, este fato verifica-se por meio da procura do bem estar das pessoas, sendo que a maioria delas está investindo mais em beleza, estética e outras formas de melhorar a autoestima.

Outro fator analisado, é que nos dias atuais a procura por mudanças no visual está cada vez mais em alta. Principalmente as mulheres que querem estar sempre com o cabelo arrumado, as unhas feitas e que procuram permanecer de acordo com as tendências da moda.

Motivada pelo prazer de trabalhar no atendimento ao cliente, pelo gosto da profissão, que trabalhou e se dedicou desde pequena com a mãe que é a proprietária de um salão de beleza, fez com que a pesquisadora vislumbra-se a oportunidade de abertura de um salão de beleza, no município de Forquilha/SC.

3.2.1.3 Investimento

Conforme estudo, o investimento total previsto do Salão de Beleza Dulcenir é de R\$ 36.155,90, sendo 77% de investimentos fixos, que correspondem aos móveis e utensílios, máquinas e equipamentos. Do valor total 9% é de capital de giro, que é composto pela soma do estoque inicial e o caixa mínimo, e 14% de investimentos pré-operacionais que são compostos pelas despesas de legalização do ambiente, reforma, divulgação entre outros.

3.2.1.4 Previsão de vendas

Segundo a pesquisa, o salão de beleza Dulcenir apresentará um faturamento mensal de R\$ 34.890,00, onde 46% desse valor apresentam lucratividade. A empresa receberá suas vendas com 54% à vista, 26% no cartão de

crédito à vista e 20% dos recebimentos ficaram com os cheques e cartões com parcelamento em 30 e 60 dias.

Depois de calculado o DRE, obteve-se um lucro líquido mensal de R\$ 16.164,71 para a empresa.

3.2.2 Caracterização do Empreendimento

Motivada pela vontade de expandir seus negócios e pelo gosto de trabalhar com as pessoas e neste ramo que há muitos anos vem atuando, fizeram com que a pesquisadora encontrasse uma oportunidade de abertura de um salão de beleza no bairro Santa Isabel em Forquilha.

Desejando ser uma empresa inovadora no mercado local, que ainda não possui um serviço diferenciado deste segmento, o Salão de Beleza Dulcenir visa proporcionar a população local uma opção diferenciada de serviços na área de estética e beleza. Assim as pessoas não precisaram se deslocar para outras cidades ou outros bairros para poderem suprir suas necessidades de beleza.

O Salão de beleza contará com profissionais qualificados, residentes, preferencialmente, no local de implantação do empreendimento, facilitando assim identificar o gosto dos clientes. Além disso, contará ainda com profissionais de outras cidades que irão trabalhar na empresa, com serviços de boa qualidade. Assim o cliente ficará mais tranquilo e poderá contar com os serviços que necessitar em um só lugar.

3.2.2.1 Dados da empresa

Nome da empresa: Salão de Beleza Dulcenir

Razão Social: Salão de Beleza Dulcenir Ltda

Proprietária: Fernanda Duminelli

Bairro: Santa Isabel

Forquilha/SC. CEP: 88850-000

Fone: (48) 3463-xxxx

Pessoa para contato: Fernanda Duminelli, rodovia SC 449, Meleiro/SC

3.2.2.2 Ramo de atividade

O Salão de Beleza Dulcenir prestará serviços de cabeleireiro, *design* de sobrancelhas e estética, manicure e pedicuro para mulheres, homens e crianças de todas as faixas etárias, residentes no bairro onde esta localizada a empresa, além dos bairros vizinhos e clientes de outras cidades.

3.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

Dentre os principais serviços prestados pela empresa pode-se citar: cortes de cabelos, tinturas, hidratações, alisamentos, escova progressiva, *design* de sobrancelhas, massagens, depilação em geral, entre outros.

Os produtos utilizados para o processo dos serviços serão adquiridos por meio de representantes das fábricas de produtos para salões situadas nos principais estados, como Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul entre outros.

As marcas comercializadas pelo Salão são: *Color Life*, *Mix Use*, *Crystal Color*, *Platinus*, *Italian Color*, *Mid Color*, *Mac Paul*, *Matrix*, *Keratase*, *Alfa Parf*, *Ghynett*, *Midore*, *Di Colore*, *Zacht*, *Aspa*, *De Sírios*, *Felithi*, *Essência*, *Racco Cosméticos*, *Bell Key*, *Sache Color*, *Fix Color*, *Varcare*, dentre outras.

O Salão de Beleza Dulcenir, visa oferecer produtos sofisticados e de alta qualidade, estando sua gestora sempre atenta as tendências da moda, mas não deixando de produzir em seus serviços o trabalho tradicional.

3.4 ANÁLISE DE MERCADO

Com a análise de mercado a empresa obtêm um conhecimento mais amplo de seus clientes, fornecedores e concorrentes, buscando informações que possam ser importantes para o desenvolvimento da mesma.

3.4.1 Clientes

Por meio da pesquisa mercadológica, pode se perceber que os futuros clientes do Salão de Beleza serão um público em sua maioria mulheres, com 78%

dos entrevistados e 22% do público masculino. Cabe ressaltar que estudos apontam que este público está em crescimento na área de beleza.

Dos clientes pesquisados, 65% residem no bairro Santa Isabel e 35% nos bairros vizinhos, como Ouro Negro, Centro, Vila Franca. Quanto à renda, os entrevistados identificaram contar com uma renda de aproximadamente três salários mínimos que equivalem a 38% dos entrevistados, com dois salários mínimos 26%, com quatro salários 17% e acima de quatro salários 5%, o restante apenas com um salário mínimo.

3.4.2 Fornecedores

O Salão de Beleza Dulcenir realizará suas compras por meio de representantes, que normalmente fazem a visitação na empresa a cada 15 dias. No Quadro 8 pode-se constatar quais serão os principais fornecedores do novo empreendimento:

Quadro 8: Principais Fornecedores

Comercial Renix Endereço: Içara Telefone: 48 xxxxxxx	Comercial Di Colore Endereço: Içara Telefone: 48 xxxxxxx	Conexão Cosméticos Endereço: Araranguá Telefone: 48 xxxxxxx
Comercial Alfa Parf Endereço: Florianópolis Telefone: 48 xxxxxxx	Comercial Itallian Color Endereço: Criciúma Telefone: 48 xxxxxxx	Comercial Mac Paul Endereço: Criciúma Telefone: 48 xxxxxxx
Essência de Fiore Cosméticos Endereço: São Leopoldo Telefone: 48 xxxxxxx	Racco Cosméticos Endereço: Araranguá Telefone: 48 xxxxxxx	Comercial Felithi Endereço: Criciúma Telefone: 48 xxxxxxx

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

3.4.3 Concorrentes

Com as informações adquiridas por meio da pesquisa mercadológica que foi aplicada à possíveis clientes, pode-se constatar os futuros concorrentes da empresa, que são os salões de beleza localizados no bairro Santa Isabel, em outros bairros do município de Forquilha.

O fato de poder contar com mais de um salão de beleza no bairro possibilita aos clientes fazerem pesquisa de preços e observarem a qualidade nos serviços prestados. Destaca-se que por meio da pesquisa mercadológica, verificou-se que a principal concorrência encontra-se no centro de Forquilha e que tal estabelecimento deve ser observado, principalmente na questão preço e atendimento.

No Quadro 9 apresenta-se os principais pontos fortes e fracos dos concorrentes do Salão de Beleza Dulcenir:

Quadro 9: Concorrentes

Empresas Concorrentes	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Salão de Beleza 1	Localização/ Tempo de atuação no mercado	Atendimento
Salão de Beleza 2	Atendimento	Localização
Salão de Beleza 3	Preço	Atendimento
Salão de Beleza 4	Fica ao lado de uma loja de roupa conhecida	Preço

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

3.4.4 Análise Estratégica do Negócio

A análise estratégica do Salão de Beleza Dulcenir compreende a definição da missão, visão e objetivos da empresa, bem como a análise SWOT, suas estratégias perante os concorrentes, seu modo de implantação e avaliação.

3.4.4.1 Missão

Despertar a beleza das pessoas atendendo as suas necessidades, prestando serviços de qualidade, com preço acessível e diversidade de atendimento.

3.4.4.2 Visão

Ser reconhecido pelos moradores da cidade de Forquilha e de outras cidades vizinhas como o mais completo e qualificado Salão de beleza do município.

3.4.4.3 Objetivos e Metas

O salão de Beleza Dulcenir com intuito de atender seus clientes, tem por objetivo ser uma empresa reconhecida em Forquilha e região, com um amplo estabelecimento, oferecendo os melhores serviços, com qualidade e preços acessíveis aos seus clientes.

Para alcançar este objetivo pretende-se:

- Facilitar o atendimento, buscando obter serviços com qualidade e rapidez;
- Oferecer formas de pagamentos diferenciadas, visando melhor comodidade ao cliente;
- Firmar convênios com as empresas de distribuições, tornando o custo dos serviços prestados mais baixo para os clientes;
- Formular promoções durante a semana, com o intuito de atender mais vezes os clientes;
- Facilitar os horários, não fechando ao meio dia e estendendo o atendimento depois do expediente.

3.4.4.4 Análise SWOT

No Quadro 10 pode-se observar a análise SWOT do Salão de Beleza Dulcenir, o qual apresenta suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças empresariais.

Quadro 10: Análise SWOT Salão de Beleza Dulcenir

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento diferenciado; ✓ Ambiente interno da loja, com salas claras, arejadas, som ambiente, cantinho da criança; ✓ Localização; ✓ Preços; ✓ Qualidade nos produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de fidelização dos prováveis clientes;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço de atuação, possuindo poucos salões desse segmento no bairro; ✓ Desenvolvimento local; ✓ Interesse da comunidade local em ter uma empresa desse ramo no bairro. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renda da população do bairro; ✓ Concorrência;

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Por meio do quadro percebe-se que o Salão de Beleza Dulcenir terá como pontos fortes: atendimento diferenciado ao público, com profissionais com ótima qualificação, com especializações em diferenciadas áreas para melhor atender aos seus clientes. Ambiente interno bem arejado, colorido, com o cantinho para as crianças e brinquedos educativos, proporcionando aos pais segurança para que assim eles possam ficar mais a vontade para realizar os serviços prestados pelo salão. Boa localização, pois a empresa será instalada próxima a comércios já consolidados no mercado, com um amplo estacionamento. Apresentará preços acessíveis para todas as classes, buscando qualidade nos produtos e serviços prestados para melhor atender os clientes.

Suas fraquezas são evidenciadas devido à falta de fidelidade dos futuros clientes, pois como será uma empresa nova os clientes serão conquistados no dia a dia, apresentando os serviços da empresa.

Sendo o bairro Santa Isabel o maior do município de Forquilha e com um desenvolvimento crescente, abre-se a oportunidade de abertura de uma

empresa nesse ramo, tendo diferenciais importantes que concorrentes ainda não proporcionam para os moradores do bairro

As ameaças que a empresa possui são a concorrência que aumenta constantemente no município e região. Além disso, a renda da população do bairro, que apresenta um baixo índice conforme demonstrado na pesquisa realizada. Para combater estas ameaças, o salão irá proporcionar promoções semanais e contará com diferenciais como espaço reservado para homens, podóloga e o cantinho da criança.

3.4.5 Formulação da Estratégia

As estratégias do Salão de Beleza Dulcenir serão realizadas com o intuito de aproveitar ao máximo as forças e oportunidades da empresa, neutralizando as fraquezas e ameaças.

Para maximizar as forças e aproveitar as oportunidades do Salão será realizado amplo investimento na divulgação do empreendimento.

Visando neutralizar as ameaças e fraquezas, a empresa investirá em cursos profissionalizantes para seus funcionários tanto relacionados aos serviços específicos com também de atendimento aos clientes. Além disso, a responsável pelo salão frequentará feiras e eventos do ramo visando trazer para o empreendimento o que há de melhor e mais atual no mercado.

Quanto às estratégias para os serviços, produtos, preços, propagandas e promoções, serão abordadas no plano de *marketing* da empresa.

3.4.5.1 Implantação da Estratégia

A implantação das estratégias do Salão de Beleza Dulcenir ocorrerá paralelamente à contratação das funcionárias, quando será apresentada a missão, a visão, os objetivos que a empresa pretende alcançar, junto com as estratégias da empresa. Elucidando assim, as informações que a empresa precisa para alcançar suas metas.

3.4.5.2 Avaliação da Estratégia

A avaliação da empresa se dará a cada quinze dias, onde a proprietária se reunirá com as funcionárias para realizar uma reunião, analisando o andamento das vendas, dos serviços prestados, do atendimento, visando avaliar quais os procedimentos precisam ser melhorados para que a empresa possa realizar seus objetivos.

3.4.6 Organização do Negócio

As atividades da empresa serão desempenhadas por 07 pessoas, sendo a proprietária do empreendimento que será responsável pela operacionalização dos processos e mais 06 funcionárias (no item competência da responsável consta que são 7 funcionárias). Estas terão como funções: prestação de serviços, atendimento ao cliente, organização e limpeza do estabelecimento,

A estrutura organizacional do Salão de Beleza Dulcenir compreende o administrativo da organização que será realizado pela proprietária, que é especialista na área de cabeleireira e estética, além de ter conhecimentos na área de gestão devido a sua formação como bacharel em ciências contábeis. A contabilidade será terceirizada, realizada por uma organização que organização que é residente no município sede. Na parte financeira a proprietária ficará responsável pelo caixa, contas a receber e contas a pagar, juntamente com a parte do marketing que é responsável pela divulgação dos serviços prestados pelo salão. Na prestação de serviços as funcionárias serão responsáveis pelo atendimento ao público, venda de produtos e reposição de estoque.

A Figura 5 apresenta o organograma do Salão de Beleza:

Figura 5: Organograma Salão de Beleza Dulcenir



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Sendo assim, a organização do Salão de Beleza Dulcenir será organizada, com as funções divididas pelos setores correspondentes do organograma, buscando atender os clientes com qualidade nos serviços e bom atendimento.

3.5 PLANO DE *MARKETING*

O plano de *marketing* do Salão de Beleza Dulcenir é composto por suas estratégias sobre o mercado alvo, os produtos e serviços, distribuição, preço e promoções.

3.5.1 Estratégia para Mercado Alvo

Com o objetivo de divulgar amplamente a abertura do Salão de Beleza Dulcenir, no bairro Santa Isabel, no município de Forquilha, serão distribuídos panfletos nos comércios do bairro Santa Isabel e também em outros bairros próximos a este contendo convite da abertura do salão e dos serviços prestados pelo mesmo.

3.5.2 Estratégia para Produtos e Serviços

A empresa trabalhará com as marcas de produtos renomados, oferecendo aos seus clientes serviços de qualidade e apresentando as tendências do mercado.

3.5.3 Estratégia de Formação de Preço

Com intuito de ser uma empresa competitiva no mercado, o Salão pretende apresentar preços mais baixos que a concorrência. Como o Salão comprará seus produtos em grandes quantidades dos fornecedores, o custo dos produtos será menor, podendo assim ser oferecidos os serviços por um preço mais acessível, visando obter uma grande quantia de clientes, levando assim um retorno esperado no investimento realizado.

3.5.4 Estratégia de distribuição

O Salão de Beleza Dulcenir, localizado no bairro Santa Isabel, Forquilha, atenderá de segunda a sexta das 8:30 as 21:30h e aos sábados das 8:00 as 18:30h. O Salão apresentará por meio de panfletos, *sites*, entre outros, informações a respeito de preços, horários de atendimento.

3.5.5 Publicidade e Promoção

A empresa terá como diferencial as promoções que serão divulgadas por meio de *sites* de compras coletivas e panfletos para terças e quinta-feira.

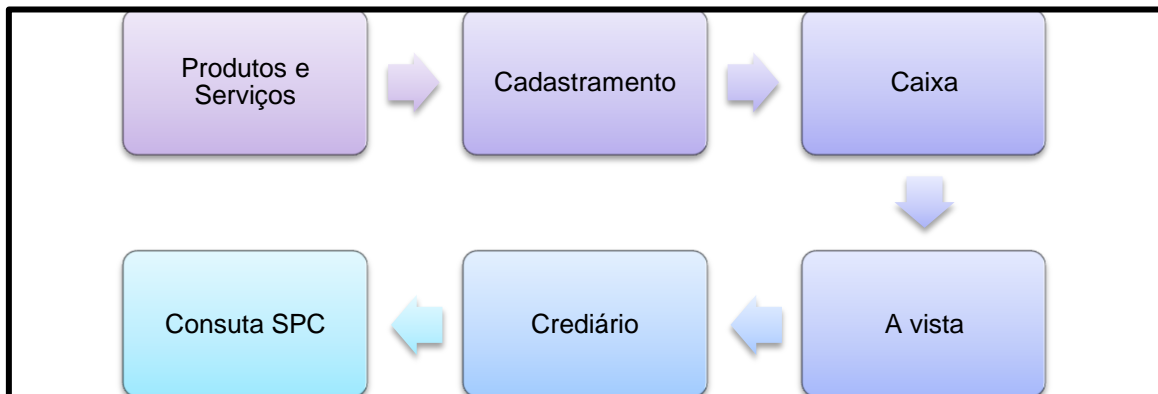
O Salão também contará com cestas promocionais para páscoa e natal, proporcionando ao cliente a chance de ganhar um prêmio.

O meio de divulgação utilizado será: panfletos, rádios com audiência no município e região, *facebook*, *orkut*, e-mail, e telefonemas para as principais clientes.

3.6 PLANO OPERACIONAL

O processo operacional do Salão de Beleza é apresentado no fluxograma da empresa, demonstrado na Figura 6:

Figura 6: Fluxograma Salão de Beleza Dulcenir



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

Depois de realizado o serviço ou a venda de produtos, a funcionária realizará o cadastramento do cliente. Caso já seja cliente, será efetuado apenas o cadastramento dos serviços obtidos por ele no salão. Em seguida será realizado o pagamento que poderá ser a vista com: cartão de crédito, dinheiro ou cheque. Se o pagamento for a prazo em até 3 vezes, as opções são: o cartão ou cheque, com acréscimo de 2,5%. Caso o serviço realizado for pago com cheque, a funcionária fará um levantamento do cliente no SPC para verificar se o cliente possui restrição no comércio.

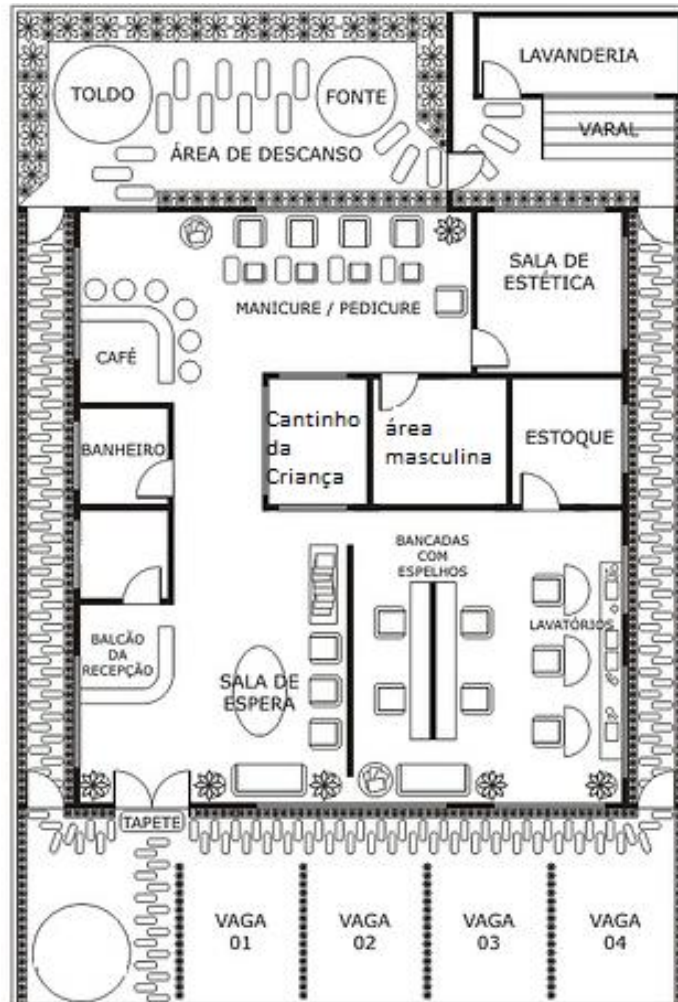
Visando um excelente atendimento ao cliente, a empresa buscará deixar o cliente à vontade, procurando atender suas necessidades e proporcionar um momento de distração dentro do Salão. Para isso será oferecido café, chá, bolachas e som ambiente.

3.6.1 Layout ou Arranjo Físico

A empresa contará com um amplo espaço para melhor atender seus clientes, sendo este uma sala alugada. Na Figura 7 apresenta-se o arranjo físico da

filial do Salão de Beleza Dulcenir o qual demonstra como a empresa será estruturada:

Figura 7: Layout do Salão de Beleza Dulcenir



Fonte: Elaborada pela autora (2012)

3.6.2 Necessidade de Pessoal

Para o funcionamento da empresa é necessário uma equipe de pessoas com diferentes especializações, conforme apresentado No Quadro 11:

Quadro 11: Necessidade de Pessoal

Cargo/Função	Qualificação Necessária
Cabeleireira	Cursos profissionalizantes
Massagista	Curso de estética

Manicure/Pedicure	Cursos profissionalizantes
Depiladora	Cursos profissionalizantes
Assistente	Aprendiz
Faxineira	Não necessita de qualificação
Design de Sobrancelhas/Maquadora	Cursos profissionalizantes

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

A empresa contará com 7 funcionárias, sendo que a cabeleireira, manicure e pedicuro e a depiladora exercerão mais de uma função, por isso, não é possível identificar quantas pessoas exercerão cada função.

A massagista será terceirizada e atenderá mediante agendamento prévio, não resultará em custos para a empresa, pois a mesma levará seus produtos e pagará para o salão uma comissão de 20% do total faturado por ela no estabelecimento.

3.7 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro do Salão de Beleza Dulcenir abrange inicialmente a estimativa dos investimentos fixos, de capital de giro, de investimento total, os gastos pré-operacionais, estimativa do faturamento mensal da empresa, custos com mão de obra, custos fixos mensais, demonstrativo do resultado – DRE, bem como os indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo do retorno do investimento).

3.7.1 Investimento Total

Segundo Rosa (2007) para obter o valor do investimento total, determina-se o total dos recursos a serem investidos para que a empresa comece a funcionar, sendo que o investimento total é formado pela soma dos investimentos fixos, o capital de giro e os investimentos pré-operacionais.

3.7.2 Estimativa de Investimentos Fixos

O Salão de Beleza Dulcenir estima um investimento de R\$ 27.937,00 (vinte e sete mil, novecentos e trinta e sete reais), sendo que R\$ 14.647,00 são de móveis e utensílios e R\$ 13.290,00 de máquinas e equipamentos, conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12: Estimativa de Investimentos Fixos

Estimativa dos investimentos Fixos			
Descrição Móveis e Utensílios	Quantidade	Valor Unitário	Total
Cadeira para corte	3	R\$ 1.890,00	R\$ 5.670,00
Cadeira	5	R\$ 80,00	R\$ 400,00
Espelhos	5	R\$ 300,00	R\$ 1.500,00
Mesa para manicure	2	R\$ 225,00	R\$ 450,00
Sofás	9	R\$ 130,00	R\$ 1.170,00
Balcão	3	R\$ 360,00	R\$ 1.080,00
Carrinho Auxiliar	3	R\$ 450,00	R\$ 1.350,00
Bebedouro	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
Balcão para Café	1	R\$ 298,00	R\$ 298,00
Cama de Depilação	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Cama de Massagem	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Balcão para caixa	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Brinquedos para Crianças	8	R\$ 30,00	R\$ 240,00
Cercado Crianças	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Bancada para produtos	2	R\$ 520,00	R\$ 1.040,00
Sub Total			R\$ 14.647,00
Descrição Máquinas e Equipamentos			
Computador Caixa	1	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
Impressora	1	R\$ 620,00	R\$ 620,00
Telefone	3	R\$ 130,00	R\$ 390,00
Leitor de Código de Barra	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Sistema – Software	1	R\$ 860,00	R\$ 860,00
Televisão	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Secador de Cabelo	8	R\$ 560,00	R\$ 4.480,00
Chapinha	4	R\$ 290,00	R\$ 1.160,00
Som	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Babyliss	4	R\$ 250,00	R\$ 1.000,00
Esterilizador de materiais	1	R\$ 890,00	R\$ 890,00
Sub Total			R\$ 13.290,00
Total de Investimentos Fixos			R\$ 27.937,00

Fonte: Adaptado de Rosa(2007)

3.7.3 Estimativa Capital de Giro

Conforme demonstrado no capítulo 2, o capital de giro é montante realizado para que a empresa possa funcionar, incluindo as compras de mercadorias e matéria prima, pagamento das despesas e o financiamento das vendas. Estimando o capital de giro, foi apurado o estoque inicial e o caixa mínimo do Salão de Beleza. No Quadro 13, apresenta-se a estimativa do estoque inicial que a empresa pretende obter para a abertura, que é composto pela matéria prima e produtos de revenda.

Quadro 13: Estimativa de Estoque Inicial

Estimativa de Estoque Inicial			
Descrição	Qtde	Valor Unit	Total
Shampoo 5 litros	4	R\$ 60,00	R\$ 240,00
Condicionador 5 litros	4	R\$ 65,00	R\$ 260,00
Shampoo 300ml	30	R\$ 20,00	R\$ 600,00
Condicionador 300ml	30	R\$ 22,00	R\$ 660,00
Acessórios para cabelo	50	R\$ 12,00	R\$ 600,00
Mascaras Hidratantes	30	R\$ 25,00	R\$ 750,00
Hidratantes Corporal	45	R\$ 20,00	R\$ 900,00
Reparador de Pontas	50	R\$ 15,00	R\$ 750,00
Escovas	20	R\$ 30,00	R\$ 600,00
Descolorante	10	R\$ 70,00	R\$ 700,00
Escova Progressiva	5	R\$ 600,00	R\$ 3.000,00
Alisamentos	5	R\$ 400,00	R\$ 2.000,00
Tinta para cabelo	400	R\$ 10,00	R\$ 4.000,00
TOTAL DE ESTOQUE INICIAL			R\$ 15.060,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Com a pesquisa realizada, podem-se conhecer os prazos de vendas por meio dos futuros clientes e compras e estoques, juntamente com os fornecedores.

Para a política de vendas do Salão de Beleza estimou-se avaliando as respostas obtidas dos possíveis clientes, que 54% dos serviços prestados foram recebidos à vista, 26% no cartão de crédito com 30 dias, 11% parcelados em 60 dias e 9% no cheque, com um prazo de 30 dias. Obteve-se o prazo médio total de 17 dias, multiplicando o percentual do volume de compras com o prazo de dias parcelados para o recebimento. No Quadro 14 apresentam-se as contas a receber, onde foi realizado o cálculo do prazo médio de vendas.

Quadro 14: Prazo Médio de Recebimento

Contas a receber - Cálculo do prazo médio de vendas		
Prazo médio de Vendas	Nº de dias	Média Ponderada em dias
A vista (54%)	0	0
Cartão de Crédito (26%)	30	7,8
Cheque (9%)	30	2,7
A prazo (11%)	60	6,6
Prazo Médio Total 17 dias		

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Do mesmo modo realizou-se o prazo médio de pagamento a fornecedores. Estimou-se que 25% das compras serão pagas em 30 dias, 25% em 60 dias, 25% em 90 dias e 25% em 120 dias, totalizando uma média de 75 dias para pagamento das compras. No Quadro 15, apresenta-se o cálculo do prazo médio de compras e a porcentagem de compras dos fornecedores.

Quadro 15: Prazo Médio de Pagamento

Fornecedores - Cálculo do prazo médio de Compras		
Prazo médio de Compras	Nº de dias	Média Ponderada em dias
A prazo (25%)	30	7.5
A prazo (25%)	60	15
A prazo (25%)	90	22.5
A prazo (25%)	120	30
Prazo Médio Total 75 dias		

Adaptado de Rosa (2007)

Apresenta-se por meio do Quadro 16 que o Salão de Beleza Dulcenir estima uma necessidade média de produtos em estoque de 45 dias. Para chegar neste resultado foi calculada a permanência da matéria-prima e das mercadorias nos estoques, abrangendo desde a data em que é realizado o pedido ao fornecedor até o momento em que é prestado o serviço na empresa ou a venda dos produtos.

Quadro 16: Necessidade Média em Estoque

Necessidade Média em Estoque	Numero de Dias
	40

Adaptado de Rosa (2007)

No Quadro 17, apresenta-se o cálculo da necessidade líquida de capital de giro, sabendo que o prazo médio de recebimento do Salão de Beleza é de 17 dias e que a empresa possui uma necessidade média de estoque de 45 dias, verificou-se que a empresa apresenta um recurso de 57 dias fora do seu caixa.

Nos recursos de terceiros no caixa da empresa verifica-se 75, diminuindo o subtotal 1 do subtotal 2 encontra-se a necessidade de capital de giro, caso o resultado for negativo os recursos financeiros das vendas entram no caixa antes de que sejam realizados os pagamentos de fornecedores, caso positivo apresenta-se o valor que a empresa irá necessitar de capital de giro. Como o Salão compra seus produtos a prazo maiores do que o recebimento dos serviços, não há necessidade de capital de giro nos meses subsequentes a abertura, apenas um valor inicial de R\$ 3.288,90 , que é o valor do Capital de giro inicial da empresa.

Quadro 17: Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias	
Recursos da empresa fora de seu caixa	Números em dias
1- Contas a Receber - prazo médio de vendas	17
2- Estoques - necessidade média de estoque	40
Subtotal 1 = (item 1+2)	57
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3- Fornecedores - prazo médio de compras	75
Subtotal 2	75
Necessidade de Capital de Giro em Dias (subtotal 1 - 2)	(18)

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Efetuada o cálculo da necessidade de capital de giro em dias, será necessário demonstrar o caixa mínimo do novo empreendimento. Rosa (2007) enfatiza que o caixa mínimo é uma reserva que a empresa deverá ter para o caso dos gestores precisarem fazer pagamentos dos custos e despesas até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Para encontrar o valor de caixa mínimo da empresa, estimou-se o prazo médio de recebimento das venda e o prazo médio de pagamento a fornecedores.

No Quadro 18, apresenta-se o caixa mínimo:

Quadro 18: Cálculo Caixa Mínimo

Caixa Mínimo	
1- Gastos fixos Mensais (estimativa das Despesas fixas operacionais mensal)	R\$ 6.354,13
2- Gastos Variáveis mensal (custo e despesa variável)	R\$ 13.264,37
3- Gasto Total da Empresa (1+2)	R\$ 19.618,50
4- Gasto total diário (item 3/30dias)	R\$ 653,95
5- Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	(18)
Total do Caixa Mínimo (item 4x5)	R\$ (11.771,10)

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

No Quadro 19, apresenta-se o total necessário de capital de giro inicial da empresa, que é a soma dos valores do estoque inicial e do caixa mínimo.

Quadro 19: Cálculo Capital de Giro

Capital de Giro (Resumo)	
Descrição	
A- Estoque Inicial	R\$ 15.060,00
B- Caixa Mínimo	R\$ (11.771,10)
Total do Capital de Giro (A+B)	R\$ 3.288,90

Fonte: Adaptado de Rosa (2012)

3.7.4 Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Nesta etapa são demonstrados os investimentos pré-operacionais, que compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa. O total demonstrado no Quadro 20, ou seja, R\$ 4.930,00 foi distribuído entre as despesas de legalização, reforma feita no Salão de Beleza para seu funcionamento, divulgação, cursos e treinamentos para os funcionários, entre outros.

Quadro 20: Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais

Investimentos Pré-Operacionais	
Despesas de legalização	R\$ 730,00
Reforma	R\$ 2.500,00
Divulgação	R\$ 1.300,00
Cursos e treinamentos	R\$ 200,00
Outras	R\$ 200,00
Total	R\$ 4.930,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.7.5 Estimativa dos Investimentos Totais

Depois de estimado o valor para os investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais, conheceu-se o total a ser investido na futura empresa. Para isso foi realizado uma somatória dos investimentos fixos, do capital de giro e investimentos pré-operacionais, totalizando o valor de R\$ 36.155,90. A futura proprietária possui recursos próprios, não necessitando de recursos de terceiros, como financiamentos ou ajuda de pessoas externas. No Quadro 21, apresenta-se a estimativa do investimento total.

Quadro 21: Estimativa do Investimento Total

Investimento Total		
Descrição dos Investimentos	Valor	(%)
1- Investimento Fixos	R\$ 27.937,00	77%
2- Capital de Giro	R\$ 3.288,90	9%
3- Investimento Pré-Operacionais	R\$ 4.930,00	14%
TOTAL (1+2+3)	R\$ 36.155,90	100%
Fontes de Recursos	Valor	(%)
1- Recursos Próprios	R\$ 36.155,90	100%
TOTAL	R\$ 36.155,90	100%

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.7.6 Estimativa do Faturamento mensal da empresa

Nesta etapa, foram estimados quanto à empresa irá faturar por mês, as informações necessárias de estimativas de vendas foram pesquisadas em um Salão de Beleza localizado em Meleiro. Para isso, foi multiplicada a quantidade de produtos e serviços oferecidos pelo Salão de Beleza Dulcenir pelo preço de venda, obtendo o faturamento mensal de R\$ 34.890,00, conforme apresenta-se no Quadro 22.

Quadro 22: Estimativa do Faturamento Mensal

Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa			
Serviço/Produto	Qtde. Estimada de Venda	Preço de Venda Unitário (R\$)	Faturamento Total
Corte	100	R\$ 25,00	R\$ 2.500,00
Pintura	80	R\$ 45,00	R\$ 3.600,00
Escova Progressiva	50	R\$ 230,00	R\$ 11.500,00
Alisamento	8	R\$ 500,00	R\$ 4.000,00
Manicure/Pedicure	80	R\$ 18,00	R\$ 1.440,00
Depilação	50	R\$ 40,00	R\$ 2.000,00
Escova	50	R\$ 20,00	R\$ 1.000,00
Maquiagem	30	R\$ 30,00	R\$ 900,00
Acessórios p/ cabelo	25	R\$ 25,00	R\$ 625,00
Shampoo 300ml	30	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00
Condicionador 300ml	30	R\$ 45,00	R\$ 1.350,00
Mascara Hidratante	30	R\$ 60,00	R\$ 1.800,00
Hidratante Corporal	35	R\$ 45,00	R\$ 1.575,00
Reparador de Pontas	40	R\$ 35,00	R\$ 1.400,00
TOTAL DO FATURAMENTO MENSAL			R\$ 34.890,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.7.7 Estimativa das Despesas Variáveis

As despesas variáveis do Salão de Beleza Dulcenir estão relacionadas aos gastos com a prestação de serviços, os quais variam de acordo com o faturamento da empresa. Podendo destacar dentre eles, os impostos, propaganda e a taxa de administração.

Para calcular os impostos devidos pela empresa tomou-se por base a tributação do Simples Nacional, que abrange os impostos federais, estaduais e municipais em uma única guia. O faturamento estimado da empresa foi de R\$ 34.890,00, enquadrando-se na terceira faixa da tabela do referido tributo, aplicando-se um percentual de 10,26%.

O Salão de Beleza Dulcenir irá investir inicialmente 2% de seu faturamento em propagandas, divulgando sua marca e seus serviços.

A taxa de administração do cartão de crédito será de 4%, prevendo que 26% dos serviços realizados pela empresa serão recebidas dessa forma, aplicou-se este percentual ao faturamento total da empresa e multiplicou-se pela taxa de

administração do cartão de crédito. No Quadro 23, apresenta-se os valores estimados das despesas variáveis totalizando o valor de R\$ 4.640,37:

Quadro 23: Estimativa das Despesas Variáveis

Estimativa das Despesas Variáveis			
Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
1- Impostos			
SIMPLES	10,3%	R\$ 34.890,00	R\$ 3.579,71
Subtotal 1			R\$ 3.579,71
2- Gastos com Vendas			
Propaganda	2%	R\$ 34.890,00	R\$ 697,80
Taxa de Administração	4%	R\$ 9.071,40	R\$ 362,86
Subtotal 2			R\$ 1.060,66
TOTAL (SUBTOTAL 1+2)			R\$ 4.640,37

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.7.8 Apuração do Custo da Mercadoria Vendida- CMV

Para apurar o custo dos serviços prestados, multiplicou-se a quantidade de serviços estimados de vendas, pelo custo de aquisição. Somando os resultados obtidos dos produtos e serviços, obteve-se o valor total do CMV, apresentado pelo Quadro 24, com um valor de R\$ 8.624,00.

Quadro 24: Apuração do Custo da Mercadoria Vendida – CMV

Apuração do Custo da Mercadoria Vendida			
Serviço/Produto	Qtde. Estimada de Vendas	Custo Unitário de Aquisição (R\$)	CMV
Corte	100	R\$ 2,00	R\$ 200,00
Pintura	80	R\$ 9,00	R\$ 720,00
Escova Progressiva	50	R\$ 60,00	R\$ 3.000,00
Alisamento	8	R\$ 50,00	R\$ 400,00
Manicure/Pedicure	80	R\$ 3,00	R\$ 240,00
Depilação	50	R\$ 6,00	R\$ 300,00
Escova	50	R\$ 5,00	R\$ 250,00
Maquiagem	30	R\$ 1,80	R\$ 54,00

Acessórios p/ cabelo	25	R\$ 12,00	R\$ 300,00
Shampoo 300ml	30	R\$ 20,00	R\$ 600,00
Condicionador 300ml	30	R\$ 22,00	R\$ 660,00
Mascara Hidratante	30	R\$ 20,00	R\$ 600,00
Hidratante Corporal	35	R\$ 20,00	R\$ 700,00
Reparador de Pontas	40	R\$ 15,00	R\$ 600,00
TOTAL DO FATURAMENTO MENSAL			R\$ 8.624,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.7.9 Estimativa dos Gastos com Mão de obra

Os gastos referentes à mão-de-obra do Salão de Beleza Dulcenir abrangem os salários e encargos sociais, INSS e FGTS, relacionados às funcionárias da empresa. No Quadro 25 apresenta-se o cálculo de desembolso com salários, aplicando os percentuais referentes ao INSS e FGTS, sobre o salário mensal de cada funcionária:

Quadro 25: Estimativa dos Gastos com Mão de Obra

Estimativa dos gastos com Mão de Obra					
Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	Encargos Sociais (%)	Encargos Sociais	Total Salário + Encargos Sociais
1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	20%	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
2	R\$ 650,00	R\$ 1.300,00	16%	R\$ 208,00	R\$ 1.508,00
2	R\$ 400,00	R\$ 800,00	16%	R\$ 128,00	R\$ 928,00
Total Gasto com Mão de Obra					R\$ 3.636,00

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.7.10 Estimativa dos Gastos com Depreciação

Para a realização do cálculo da depreciação foram divididos os respectivos bens que a empresa estimou para o início de suas atividades. Posteriormente dividiu-se pelo tempo de vida útil do bem para obter a depreciação anual e após realizou-se o rateio para os 12 meses, encontrando assim a depreciação mensal, conforme apontado no Quadro 26, com o valor de R\$ 240,13 mensais:

Quadro 26: Estimativa dos Gastos com Depreciação

Depreciação				
Ativos Permanentes	Valor do Bem	Vidas Útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
A- Equipamentos	R\$ 13.957,00	5	R\$ 2.791,40	R\$ 116,30
B- Móveis e Utensílios	R\$ 10.920,00	10	R\$ 1.092,00	R\$ 91,00
C- Computadores	R\$ 1.970,00	3	R\$ 656,67	R\$ 32,83
Total				R\$ 240,13

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.7.11 Estimativa das Despesas Fixas Mensais da Empresa

Nas despesas fixas mensais, são elencados os gastos que a empresa precisa para manter suas atividades, independente da quantidade de mercadorias vendidas ou serviços prestados no mês. No Quadro 27, estão demonstradas as despesas fixas do Salão de Beleza Dulcenir, que são o aluguel, água, energia, telefone, honorários, pró-labore, manutenção de equipamentos, salários, matérias de limpeza e escritório, taxa de cartão de crédito, depreciação entre outros, que correspondem a o valor de R\$ 6.354,13.

Quadro 27: Estimativa Despesas Fixas Mensais

Estimativa das Despesas Fixas mensais	
Descrição	Custo Total mensal (R\$)
Aluguel	R\$ 750,00
Água	R\$ 60,00
Energia Elétrica	R\$ 250,00
Telefone	R\$ 80,00
Honorários do Contador	R\$ 250,00
Pró-labore	R\$ 850,00
Manutenção de equipamentos	R\$ 60,00
Salários + Encargos	R\$ 3.636,00
Material de limpeza	R\$ 50,00
Material de escritório	R\$ 30,00
taxa de cartão de credito	R\$ 78,00
Taxa diversas	R\$ 20,00
Depreciação	R\$ 240,13
Total	R\$ 6.354,13

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.7.12 Demonstrativo de Resultados

No demonstrativo de resultado apurou-se as receitas e despesas do Salão de Beleza Dulcenir, deduzindo da receita o custo dos serviços prestados e as despesas variáveis, chegando à margem de contribuição. Em seguida deduziram-se da margem de contribuição as despesas fixas, obtendo uma receita operacional positiva, com um lucro de R\$ 15.271,50 mensais. No Quadro 28, apresentam-se as deduções ocorridas para se obter o lucro:

Quadro 28: Demonstrativo de Resultados – DRE

Demonstrativo de Resultado - DRE		%
Receita	R\$ 34.890,00	100%
(-) Custo Mercadoria Vendida	R\$ 8.624,00	25%
(-) Despesas Variáveis	R\$ 4.640,37	13%
(=) Margem de Contribuição	R\$ 21.625,63	62%
(-) Custo fixo	R\$ -	
(-) Despesas Fixas	R\$ 6.354,13	18%
(=) Receita Operacional (lucro/prejuízo)	R\$ 15.271,50	46%

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

3.8 INDICADORES DE VIABILIDADE

Para identificar a viabilidade da implantação do Salão de Beleza Dulcenir, foram utilizados os seguintes indicadores: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo de retorno do investimento.

a) Ponto de Equilíbrio

No ponto de equilíbrio apresenta-se quanto à empresa precisa faturar para pagar seus custos e despesas, em um determinado período de tempo, conforme apresentado no Quadro 29. Para atingir o ponto de equilíbrio é necessário que o Salão de Beleza Dulcenir possua um faturamento mensal de R\$ 10.251,52. Os números apresentados (custo e despesas fixas e receita total) foram encontrados no Demonstrativo de Resultado e no faturamento mensal da empresa.

Quadro 29: Cálculo do ponto de Equilíbrio do Salão de Beleza Dulcenir

Ponto de Equilíbrio				
Índice da Margem de Contribuição	$\frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}}$	=	$\frac{\text{R\$ 21.625,63}}{\text{R\$ 34.890,00}}$	= 0,62
Ponto de Equilíbrio	$= \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$	=	$\frac{\text{R\$ 6.354,13}}{0,62}$	= R\$ 10.251,52

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

b) Lucratividade

Na lucratividade mede-se o lucro líquido em relação às vendas. Para ser uma empresa competitiva precisa-se ter uma boa lucratividade, podendo assim investir mais em divulgação, diversificação dos produtos e serviços, entre outros. O Quadro 30 demonstra o cálculo do índice de lucratividade do Salão de Beleza Dulcenir, onde foi multiplicado o lucro líquido R\$ 15.271,50 por 100 e dividido pela receita total de R\$ 34.890,00, obtendo um percentual de 43,77% de lucro ao mês em relação as vendas efetuadas pela prestação de serviços.

Quadro 30: Cálculo do Índice de Lucratividade do Salão de Beleza Dulcenir

Lucratividade				
Lucratividade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}}$	X 100 =	$\frac{\text{R\$ 15.271,50}}{\text{R\$ 34.890,00}}$	= 43,77%

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

c) Rentabilidade

Com a rentabilidade a empresa mede o retorno do capital investido aos sócios, apresentando por meio de percentuais. Para calcular esse percentual, foi obtido o valor do lucro líquido da empresa no valor de R\$ 15.271,50 multiplicado por 100 e dividido pelo investimento total no valor de R\$ 36.155,90, significando que a cada mês a empresa recupera por meio dos lucros obtidos 42,24% do valor investido no negócio, conforme apresentado no Quadro 31.

Quadro 31: Cálculo do Índice de Rentabilidade do Salão de Beleza Dulcenir

Rentabilidade			
Rentabilidade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}}$	$\times 100 =$	$\frac{\text{R\$ 15.271,50}}{\text{R\$ 36.155,90}} = 42,24\%$

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

d) Prazo de Retorno do Investimento

O prazo de retorno indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu. Para calcular o retorno foi obtido o valor total dos investimentos R\$ 36.155,90 dividido pelo lucro líquido no valor de R\$ 15.271,50, onde apresenta-se o número de meses que a empresa recuperará seus investimentos que será de dois meses e quatro dias. Apresentando assim um baixo risco, pois o retorno será rápido, não estando sujeitos às mudanças da economia e do mercado, conforme apresentado no Quadro 32.

Quadro 32: Cálculo do Prazo de Retorno do Investimento do Salão de Beleza Dulcenir

Prazo de Retorno do Investimento			
Rentabilidade	$\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$	$=$	$\frac{\text{R\$ 36.155,90}}{\text{R\$ 15.271,50}} = 2,4 \text{ Meses}$

Fonte: Adaptado de Rosa (2007)

Após analisar os indicadores descritos, conclui-se que há viabilidade de implantação do Salão de Beleza Dulcenir, devido aos seguintes aspectos:

1. O resultado positivo constatado durante a elaboração do plano de negócios e durante os questionamentos para a elaboração da pesquisa mercadológica, obtendo grande interesse dos moradores em ter um salão de beleza diferenciado no bairro Santa Isabel.
2. O resultado obtido no cálculo do índice da rentabilidade do Salão de Beleza foi positivo, com um percentual de 42,24% de retorno investido.

3. O curto prazo de retorno do investimento que é de 2 (dois) meses possibilitando o empreendedor uma segurança no seu investimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, devido ao desenvolvimento global e a elevada concorrência as organizações que pretendem expandir seus negócios ou até mesmo os empreendedores que irão abrir uma nova empresa, devem utilizar ferramentas que possibilitem aos gestores contar com conhecimentos mais completos sobre o mercado em que o empreendimento irá funcionar, sobre questões financeiras que envolvem o negócio, entre outras.

Neste contexto, uma ferramenta fundamental é o plano de negócio, que permite ao empreendedor ter uma ampla visão das etapas de elaboração do projeto, desde a ideia, passando pela pesquisa de mercado, plano de *marketing* e financeiro, obtendo assim valores que apresentam a viabilidade ou não do negócio.

Deste modo, realizou-se este estudo visando analisar a viabilidade de implantação de um Salão de Beleza localizado no bairro Santa Isabel no município de Forquilha – Santa Catarina.

Para tanto, elencou-se os objetivos específicos, sendo que o primeiro deles consistia em pesquisar na literatura as principais ferramentas que compõem o plano de negócio. Tais ferramentas foram apresentadas no capítulo 2 e que são: o empreendedorismo, apresentando o perfil de como ser um empreendedor, as etapas que compõem o plano de negócio, que são constituídas pelo sumário, sumário executivo, a descrição da empresa, os produtos e serviços, mercados e competidores, *marketing* e vendas, análise estratégica e plano financeiro, sendo alcançado assim o primeiro objetivo.

Visando atender ao segundo objetivo específico, realizou-se uma pesquisa mercadológica com os moradores do bairro Santa Isabel, tendo como objetivo identificar as características da população local. Constatando-se, por exemplo: os o hábito de frequência em salões de beleza, se os mesmos eram moradores do bairro, a renda média dos moradores e os meios de propagandas que eles gostariam de receber e a necessidade de abertura do Salão de Beleza. Tal objetivo foi alcançado onde percebeu-se que os possíveis clientes gostariam de frequentar um novo salão de beleza no bairro, pois a empresa será diferenciada, contendo uma equipe de funcionários qualificados, produtos de qualidade e preço acessível. Para obter uma conclusão da viabilidade do empreendimento e alcançar o terceiro objetivo deste trabalho, elaborou-se um plano de negócios do Salão de

Beleza Dulcenir. No primeiro momento apresentou-se o sumário executivo, um resumo da empresa, bem como a competência dos responsáveis e o mercado potencial. Em seguida apresentou-se os dados da empresa, o ramo de atividade, os produtos e serviços prestados pela futura empresa e a análise de mercado. Com isso, pode-se conhecer as características dos clientes, fornecedores e dos concorrentes.

Analisou-se a estratégia do negócio, bem como o plano de *marketing*, onde elaborou-se estratégias para o mercado alvo, produtos, preços, distribuição, publicidade e promoção. Além disso, visando um maior controle e qualidade dos serviços prestados, realizou-se também no plano operacional da empresa, um fluxograma das atividades e o processo de atendimento aos futuros clientes, procurando proporcionar uma melhor visão de como será o atendimento aos clientes.

Após estas etapas, realizou-se o plano financeiro do Salão de Beleza Dulcenir que apresenta os investimentos fixos estimados, pré-operacionais, capital de giro, faturamento, despesas fixas e variáveis, custo dos serviços prestados, depreciação, demonstrativo de resultado e a análise dos indicadores de viabilidade.

Com o estudo constatou-se que o Salão de Beleza Dulcenir apresenta uma lucratividade de 43,77% ao mês sobre seu faturamento e uma rentabilidade de 42,24%, significando que a cada mês a empresa recupera por meio dos lucros obtidos o valor investido no negócio. Em relação ao prazo de retorno, a empresa levará dois meses e quatro dias para obter o retorno total dos investimentos, apresentando um baixo risco, pois não estará sujeito a tantas mudanças de mercado.

Assim, após analisar o plano de negócios do Salão de Beleza Dulcenir, pode-se concluir que por meio dos indicadores apresentados, é viável a abertura deste empreendimento no bairro Santa Isabel, município de Forquilha – Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson, 2007.

ANDRADE, Maria margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

BELEZA Feminina, Saúde e Auto-Estima.

<http://www.tommaso.psc.br/site/artigos/?id> artigo= 196. Acesso em: 28 maio 2012.

BERNANDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2011.

BUENO, et al . **Plano de negócio: planejando seu negócio**. Disponível em: <http://projetos.unioeste.br/projetos/gerart/apostila4.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciane Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

JOCHEM, Laudelino. **Finanças Pessoais:** como administrar seu dinheiro. Hortolândia, São Paulo: Foco Editorial, 2011.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia:** uma visão executiva. 2. Ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAKE MONEY 2.0: Guia do Usuário. 2007.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso:** instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social:** Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: SEBRAE, 2007.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo plano de negócios.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Rubens da Costa. **Manual de gestão empresarial:** conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.

SIEGEL, Eric S. ET al. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios.** Rio de Janeiro: Record, 1996.

WESTWOOD, J. A (1989). **O plano de Marketing:** Guia prático. , 2. ed. São Paulo: Makron Books.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ACADÊMICA: Fernanda Pedro Duminelli

Este questionário tem por objetivo verificar a necessidade de abertura de um salão de Beleza entre os Bairros Santa Isabel e Centro, no município de Forquilha, bem como identificar as características peculiares da população local.

1. Sexo
 - a) () Feminino
 - b) () Masculino
 - d) () a cada 30 dias
 - e) () a cada 2 meses
 - f) () mais de 2 meses
2. Idade
 - a) () 15 a 20 anos
 - b) () 21 a 30
 - c) () 31 a 40
 - d) () 41 a 50
 - e) () 51 a 60
 - f) () mais de 60
3. Você mora no bairro Santa Isabel?
 - a) () Sim
 - b) () Não
 - c) () Se não aonde mora? _____
4. Você trabalha?
 - a) () Sim
 - b) () Não
5. Qual sua renda mensal aproximada?
 - a) () Até um salário mínimo
 - b) () Até dois salários mínimos
 - c) () Até três salários mínimos
 - d) () Até quatro salários mínimos
 - e) () Acima de quatro salários mínimos
6. Você costuma frequentar algum salão de beleza?
 - a) () Sim
 - b) () Não
7. Com que frequência você vai ao salão?
 - a) () 1 vez na semana
 - b) () 2 vezes na semana
 - c) () a cada 15 dias
8. Que serviço de salão de beleza você procuraria para realizar hoje?
 - a) () Corte
 - b) () Pintura
 - c) () Escova progressiva
 - d) () Alisamento
 - e) () Manicure/pedicura
 - f) () Depilação
 - g) () Escova
 - h) () Maquiagem
 - i) () Outro. Qual? _____
9. Qual o valor máximo que você pagaria por serviços prestados em um mês no salão de beleza?
 - a) () Menos de 30 reais
 - b) () Até 30 reais
 - c) () Até 50 reais
 - d) () Até 100 reais
 - e) () Até 200 reais
 - f) () Não tenho valor máximo, faço o que preciso independente do valor.
10. Como você costuma pagar seus serviços de salão de beleza?
 - a) () A vista
 - b) () Cartão de Crédito
 - c) () Crediário parcelado em até 3 vezes
 - d) () Cheque
11. Você prefere frequentar um salão de beleza que atenda as necessidades do público masculino, feminino e infantil ou um que atenda um público em específico?

- a) () Atenda os diversos públicos
- b) () Que atenda a um público específico
12. O que leva você a frequentar um salão de beleza?
- a) () Necessidade do serviço
- b) () As promoções
- c) () Saber das novidades da moda atual
- d) () Outra opção. Qual? _____
13. Em que salão do município de Forquilha você costuma frequentar?
- a) () Salão da Pia
- b) () Salão New face
- c) () Salão da Marilisa
- d) () Salão do Álvaro
- e) () Salão da Dalva
- f) () Outro. Qual? _____
14. O que te motiva a frequentar os salões citados na questão anterior?
- a) () Qualidade nos serviços
- b) () Facilidade de localização
- c) () Condições de pagamento
- d) () Atendimento
- e) () Preço
- f) () Outro. Qual? _____
15. Você gostaria de frequentar um salão de beleza que apresenta-se quais dos seguintes diferenciais:
- a) () Espaço para criança
- b) () Espaço reservado para atendimento masculino
- c) () Preço reduzido em comparação com a concorrência
- d) () Sala de estética (massagem, limpeza de pele, drenagem linfática)
- e) () Maquiagem definitiva
- f) () Podóloga
16. Se abri-se um possível salão de beleza no bairro com os diferenciais identificados anteriormente você seria cliente?
- a) () Sim
- b) () Não
17. Qual o meio você acha mais interessante para receber informações do salão?
- a) () Telefone
- b) () E-mail
- c) () Facebook
- d) () Panfletos
- e) () Som automotivo
- f) () Nenhum