

PLANO DE NEGÓCIOS PARA AGM COMÉRCIO DE MDF E FERRAGENS

Gustavo da Silva Luiz

gustavoluiz.comex@gmail.com

Graduando em Administração com Habilitação em Comércio Exterior

Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

RESUMO

Este artigo apresenta um plano de negócios para a AGM Comércio de MDF e Ferragens, empreendimento voltado à comercialização de chapas de MDF, ferragens, fitas de borda, acessórios e serviços complementares para marcenarias, empresas de móveis planejados e consumidores da região de Criciúma, em Santa Catarina. O objetivo foi estruturar a implantação de um negócio competitivo e sustentável em um mercado consolidado. A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, combinou levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, realizada por meio de observações em concorrentes, visitas a fornecedores e conversas informais com profissionais e consumidores do setor. Com base nos dados coletados, foram elaborados o modelo de negócios e os planos estratégico, operacional, de marketing e financeiro, utilizando ferramentas como Business Model Canvas, análise SWOT e Cinco Forças de Porter. Os resultados indicaram oportunidades de diferenciação por meio de estoque diversificado, atendimento consultivo, logística ágil, canais digitais, corte sob medida e acompanhamento de indicadores. As projeções apontaram investimento inicial de R\$ 108.500,00, faturamento bruto de R\$ 360.000,00 no primeiro ano, ponto de equilíbrio mensal de aproximadamente R\$ 43.500,00, Valor Presente Líquido de R\$ 187.234,00, Taxa Interna de Retorno de 28,7% e payback de 18 meses. Concluiu-se que a implantação apresenta viabilidade potencial, condicionada ao crescimento gradual das vendas, ao controle de custos, à gestão eficiente dos estoques e ao monitoramento contínuo dos resultados.

Palavras-chave: plano de negócios; MDF; ferragens; viabilidade econômica; vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A introdução de um plano de negócios é fundamental para a compreensão da proposta e para a justificativa da criação de um novo empreendimento. O plano de negócios funciona como um guia estruturado que orienta as ações do empreendedor, aumentando as chances de sobrevivência no mercado (Dornelas, 2012; Chiavenato, 2014). Em um cenário econômico marcado por intensa concorrência e instabilidade, o planejamento estruturado torna-se uma ferramenta estratégica para reduzir riscos e aumentar as chances de sucesso. Estudos demonstram que a ausência de planejamento formal de micro e pequenas empresas está diretamente ligada aos altos índices de mortalidade empresarial precoce no Brasil (IBPT, 2012; SEBRAE, 2023).

Nesse sentido, o plano de negócios surge como instrumento essencial para orientar a tomada de decisões, alinhar recursos e atrair potenciais investidores. No setor de madeiras e derivados, a demanda por painéis de MDF e ferragens cresce impulsionada pela expansão da indústria moveleira, pelas mudanças no comportamento dos consumidores e pela necessidade de soluções versáteis e acessíveis para o mobiliário. Nesse contexto, a AGM

Comércio de MDF e Ferragens é idealizada como uma empresa voltada a atender tanto profissionais quanto consumidores finais, oferecendo variedade, qualidade e atendimento diferenciado. A contextualização apresentada evidencia a relevância do desenvolvimento de um plano de negócios bem estruturado, capaz de sustentar a viabilidade econômica e competitiva da empresa, servindo de referência para sua implantação e expansão futura.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O comércio de MDF e ferragens está inserido em um setor já consolidado, marcado por fornecedores estabelecidos, ampla concorrência e consumidores exigentes. Apesar do potencial de crescimento, muitos empreendimentos surgem de forma imediatista, sem planejamento estruturado que considere os desafios de médio e longo prazo. Essa falta de preparo compromete a capacidade de competir, principalmente em relação à precificação, à logística e à construção de diferenciais no atendimento.

A ausência de indicadores e estratégias claras limita a adaptação às mudanças de mercado e reduz as chances de alcançar resultados consistentes. Assim, ainda que o setor seja promissor, a dificuldade em se posicionar diante de concorrentes já estruturados representa um dos principais obstáculos para novos empreendimentos.

Diante desse cenário, a questão de pesquisa que orienta este estudo pode ser formulada da seguinte forma: Como estruturar um negócio em um mercado já consolidado de fornecedores?

1.3 OBJETIVO DO ESTUDO

A meta fundamental deste plano de negócios é estruturar um negócio competitivo e sustentável em um mercado já consolidado de fornecedores. O projeto consiste em analisar o setor de MDF e Ferragens, identificando os fatores que dificultam o avanço de novos empreendimentos e avaliando as oportunidades que podem fortalecer o posicionamento da empresa.

Destacam-se os seguintes objetivos específicos: a) Definir fundamentos estratégicos que garantam diferenciação e vantagens competitivas para o negócio; b) Estruturar processos organizacionais que assegurem eficiência operacional e qualidade no atendimento; c) Estabelecer métricas e indicadores de desempenho que permitam monitorar a viabilidade e a rentabilidade do negócio.

1.4 JUSTIFICATIVA

O propósito deste plano de negócios é possibilitar ao empreendedor o entendimento de conceitos fundamentais para estruturar um empreendimento sólido no setor de MDF e ferragens, de forma a garantir sustentabilidade financeira e competitividade em um mercado já consolidado. Apesar de o segmento apresentar estabilidade de demanda, observa-se que muitas empresas do setor não competem de forma estruturada, uma vez que grande parte das vendas ocorre não pelo diferencial de preço ou qualidade, mas sim pela urgência de entrega. Esse comportamento do mercado decorre, em grande medida, da ausência de indicadores de posituação de clientes e de ferramentas de previsão de pedidos, o que compromete o planejamento e a fidelização.

Nesse contexto, torna-se essencial analisar estratégias que permitam a criação de um negócio capaz de se diferenciar, não apenas atendendo às necessidades emergenciais dos clientes, mas oferecendo processos bem estruturados, maior confiabilidade nos prazos e um relacionamento sólido com o consumidor. O estudo possui relevância econômica ao buscar

alternativas que assegurem maior estabilidade financeira ao empreendimento; e social, ao fomentar a geração de empregos e estimular o fortalecimento da cadeia produtiva ligada à indústria moveleira.

A escolha do tema também se justifica pelo potencial de replicabilidade dos resultados, uma vez que a elaboração de um plano de negócios estruturado pode servir de referência para outros empreendimentos do setor. Além disso, a pesquisa contribui para ampliar o debate sobre a importância do uso de indicadores e métricas de gestão, ainda pouco explorados em micro e pequenas empresas do segmento.

1.5 ESTRUTURA DO ARTIGO

O artigo está dividido em quatro capítulos principais: (1) Introdução, (2) Fundamentação Teórica, (3) Procedimentos Metodológicos e (4) Desenvolvimento do Trabalho, onde serão abordados os planos: estratégico, operacional, de marketing e financeiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Criado com fim de orientar o empreendedor na organização e execução das estratégias necessárias para a criação e consolidação de um empreendimento, o plano de negócios constitui um documento fundamental para a gestão empresarial (Dornelas, 2012). Segundo Dornelas (2012), o plano de negócios é um documento que descreve detalhadamente os objetivos de um negócio e as ações que serão adotadas para alcançá-los, servindo como um mapa que direciona as decisões estratégicas. Para Chiavenato (2014), trata-se de um instrumento gerencial que permite planejar, coordenar e controlar as atividades empresariais, diminuindo riscos e aumentando as chances de sucesso.

Além de funcionar como um guia para o empreendedor, o plano de negócios é uma ferramenta de comunicação com potenciais investidores, parceiros e instituições financeiras, uma vez que apresenta de forma estruturada as informações sobre o mercado, os produtos ou serviços, o público-alvo, a estratégia de marketing, a estrutura operacional e as projeções financeiras (Dornelas, 2012). Dessa forma, ele possibilita uma visão sistêmica do negócio, identificando oportunidades, ameaças e a viabilidade econômica do empreendimento, conforme destacam Kotler e Keller (2012) ao abordarem a importância da análise ambiental para o planejamento estratégico.

A elaboração de um plano de negócios bem estruturado contribui para a mitigação de riscos, pois permite prever cenários, calcular investimentos e avaliar resultados antes da implementação do projeto (Assaf Neto, 2014). Conforme ressaltam Barney e Hesterly (2011), os indicadores de desempenho são essenciais para a mensuração dos resultados das estratégias, pois permitem avaliar a eficiência das ações e identificar necessidades de melhoria. Nesse sentido, o uso de indicadores durante a criação do plano de negócios auxilia na redução de erros estratégicos, alinhando-se ao conceito de ciclo PDCA proposto por Campos (2004), que preconiza o planejamento, a execução, a verificação e a ação corretiva como base para a melhoria contínua.

No contexto das micro e pequenas empresas brasileiras, o plano de negócios é especialmente relevante (SEBRAE, 2023). De acordo com o IBPT (2012) e o SEBRAE (2023), a ausência de planejamento estratégico é uma das principais causas de mortalidade precoce de negócios no país, atingindo índices preocupantes nos primeiros anos de vida das empresas. Assim, a elaboração desse instrumento representa não apenas uma exigência técnica, mas também um fator decisivo para a sustentabilidade e longevidade do negócio,

como defendem Maximiano (2011) e Oliveira (2015) ao tratarem da importância do planejamento para a competitividade organizacional.

Portanto, o plano de negócios deve ser compreendido como um processo contínuo de reflexão, planejamento e monitoramento, capaz de alinhar objetivos, recursos e estratégias (Chiavenato, 2014). No caso do setor de MDF e ferragens, onde a concorrência é consolidada e a eficiência operacional é determinante, a aplicação de um plano de negócios bem estruturado possibilita identificar diferenciais competitivos, melhorar a gestão de estoques e estabelecer políticas comerciais mais eficazes, garantindo maior estabilidade e crescimento no mercado (Porter, 2004; Corrêa; Corrêa, 2012). Conforme argumenta Gonçalves (2000), a análise e padronização dos processos operacionais permitem eliminar desperdícios e elevar a eficiência, aspectos indispensáveis para a sobrevivência em mercados consolidados.

2.2 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

A estrutura de um plano de negócios é composta por um conjunto de informações organizadas que permitem compreender a viabilidade e o funcionamento de um empreendimento. Segundo Dornelas (2012), o plano de negócios deve conter análises que orientem o empreendedor em todas as etapas do processo empresarial, desde a concepção da ideia até a execução das operações. De forma geral, um plano de negócios bem elaborado abrange os seguintes componentes: análise de mercado, definição de produtos e serviços, plano estratégico, plano operacional, plano de marketing e plano financeiro.

A análise de mercado tem como finalidade compreender o ambiente competitivo no qual o negócio está inserido. Ela envolve o estudo do público-alvo, o comportamento dos consumidores, a identificação de concorrentes diretos e indiretos, além da avaliação de fornecedores e tendências do setor (Kotler; Keller, 2012). No caso do setor de MDF e ferragens, a análise de mercado é essencial para identificar nichos de atuação, compreender as necessidades das marcenarias e empresas de móveis planejados, e antecipar mudanças de demanda.

O plano estratégico estabelece a direção do negócio e define os objetivos de curto, médio e longo prazo. De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento estratégico busca alinhar os recursos e capacidades internas da empresa com as oportunidades e ameaças externas, assegurando vantagem competitiva. Nesse plano são definidos a missão, a visão, os valores e as metas do empreendimento, bem como as estratégias que orientarão sua atuação no mercado. No contexto do comércio de MDF e ferragens, o plano estratégico deve priorizar a diferenciação por meio da confiabilidade logística, do atendimento técnico e da diversificação de produtos.

O plano operacional detalha como as estratégias serão executadas no dia a dia da empresa. Ele compreende a definição de processos, a gestão de estoques, o layout do espaço físico, a estrutura de pessoal e o fluxo de trabalho. Conforme Barney e Hesterly (2011), a eficiência operacional é um dos pilares da vantagem competitiva, pois reduz custos e garante maior agilidade nas entregas. Em negócios do ramo de MDF, a gestão operacional eficiente é determinante para assegurar o cumprimento de prazos e o controle da qualidade dos materiais comercializados.

O plano de marketing é responsável por definir como o negócio se posicionará no mercado e se comunicará com o público. Inclui a formulação do mix de marketing (4Ps) produto, preço, praça e promoção e as estratégias de relacionamento com os clientes. Segundo Barbieri (2011), um plano de marketing eficaz deve compreender o comportamento do consumidor e utilizar canais de comunicação adequados para fortalecer a marca. Para empresas de MDF e ferragens, a divulgação técnica, o atendimento consultivo e a presença digital tornam-se diferenciais para conquistar e fidelizar clientes.

Por fim, o plano financeiro consolida todas as projeções econômicas do negócio. Ele apresenta estimativas de investimento inicial, fluxo de caixa, custos fixos e variáveis, ponto de equilíbrio e projeções de lucro. De acordo com Assaf Neto (2014), a análise de indicadores financeiros é fundamental para avaliar o desempenho econômico das empresas, pois permite mensurar resultados, rentabilidade e eficiência na aplicação dos recursos. No setor de MDF, o planejamento financeiro deve contemplar a variação de preços de insumos e o capital de giro necessário para a manutenção de estoques e o cumprimento dos prazos de pagamento.

O plano de negócios, ao integrar esses quatro pilares estratégico, operacional, de marketing e financeiro, fornece uma visão ampla e estruturada da empresa, permitindo uma gestão mais eficiente, redução de riscos e o fortalecimento da competitividade em um mercado já consolidado.

2.3 MODELO DE NEGÓCIO: BUSINESS MODEL CANVAS

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta estratégica criada por Osterwalder e Pigneur (2010), com o objetivo de representar visualmente a lógica de funcionamento de um negócio. O modelo permite descrever, projetar e inovar modelos empresariais de maneira simples e estruturada, proporcionando uma visão integrada das principais áreas que compõem o empreendimento (Osterwalder; Pigneur, 2010). De acordo com os autores, o BMC é dividido em nove blocos essenciais, que auxiliam o empreendedor na identificação de como a empresa cria, entrega e captura valor em seu mercado de atuação (Osterwalder; Pigneur, 2010).

O primeiro bloco, Proposta de Valor, descreve o conjunto de produtos e serviços que geram benefícios ao cliente. Trata-se do elemento central do modelo, pois define o motivo pelo qual os consumidores escolhem uma empresa em detrimento de outra (Osterwalder; Pigneur, 2010). No setor de MDF e ferragens, por exemplo, a proposta de valor pode estar associada à variedade de produtos, à qualidade técnica, ao prazo de entrega e ao atendimento especializado, conforme sugerem Kotler e Keller (2012) ao abordarem a importância da entrega de valor ao cliente.

O segundo bloco, Segmentos de Clientes, identifica os diferentes grupos de consumidores que a empresa busca atender (Osterwalder; Pigneur, 2010). Conforme Kotler e Keller (2012), a segmentação de mercado consiste em dividir o mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos, que podem exigir produtos ou composições de marketing distintos. No caso do comércio de MDF, os principais segmentos podem incluir marceneiros, indústrias moveleiras, arquitetos e consumidores finais, conforme a análise de mercado proposta por Dornelas (2012).

O terceiro bloco, Canais, define os meios pelos quais a empresa entrega valor aos clientes (Osterwalder; Pigneur, 2010). Esses canais englobam desde o ponto de venda físico até as plataformas digitais de atendimento e comunicação. No contexto atual, a integração entre atendimento presencial e canais online é fundamental para ampliar o alcance e fortalecer a marca, como destacam Kotler e Keller (2012) ao tratarem da gestão de canais de distribuição.

O quarto bloco, Relacionamento com Clientes, descreve o tipo de interação que a empresa mantém com cada segmento de cliente (Osterwalder; Pigneur, 2010). Esse relacionamento pode assumir diferentes formas, como atendimento personalizado, suporte técnico ou programas de fidelização. Para negócios de MDF e ferragens, o relacionamento consultivo e a comunicação pós-venda são diferenciais competitivos que reforçam a confiança e a retenção de clientes, conforme defendem Barbieri (2011) e Las Casas (2010) ao abordarem o marketing de relacionamento.

O quinto bloco, Fontes de Receita, identifica como o negócio gera lucro a partir de suas propostas de valor (Osterwalder; Pigneur, 2010). As receitas podem vir da venda direta de produtos, da prestação de serviços ou até de modelos de recorrência, como contratos de fornecimento. O acompanhamento de margens e indicadores financeiros é essencial para garantir a sustentabilidade do negócio, como ressaltam Assaf Neto (2014) e Gitman (2010) ao tratarem do planejamento financeiro.

O sexto bloco, Recursos-Chave, refere-se aos ativos mais importantes necessários para o funcionamento do modelo de negócio (Osterwalder; Pigneur, 2010). Esses recursos podem ser físicos, humanos, intelectuais ou financeiros. No setor de MDF, destacam-se os estoques de produtos, a frota de transporte, os sistemas de gestão e a equipe de vendas, elementos que Barney e Hesterly (2011) associam à vantagem competitiva sustentável.

O sétimo bloco, Atividades-Chave, compreende as ações essenciais que a empresa deve executar para gerar valor e manter sua operação (Osterwalder; Pigneur, 2010). Exemplos incluem o controle de estoque, a logística de entrega, o atendimento ao cliente e a prospecção de novos contratos. Essas atividades garantem a eficiência operacional e o cumprimento das promessas de valor feitas aos clientes, conforme argumentam Corrêa e Corrêa (2012) ao tratarem da gestão de operações.

O oitavo bloco, Parcerias Principais, identifica os fornecedores e aliados estratégicos que contribuem para o funcionamento do negócio (Osterwalder; Pigneur, 2010). No comércio de MDF e ferragens, essas parcerias incluem fabricantes de painéis, distribuidores de ferragens e transportadoras, sendo fundamentais para assegurar regularidade de abastecimento e competitividade nos preços, como destacam Porter (2004) ao abordar o poder de negociação dos fornecedores.

Por fim, o nono bloco, Estrutura de Custos, descreve todos os custos e despesas necessários para operar o modelo de negócio (Osterwalder; Pigneur, 2010). Essa estrutura inclui custos fixos (aluguel, energia, pessoal) e custos variáveis (compras de insumos, transporte e comissões). O controle detalhado desses elementos é indispensável para manter a rentabilidade e sustentar as operações de forma equilibrada, conforme ensinam Assaf Neto (2014) e Iudícibus (2017).

O Business Model Canvas, ao integrar esses nove blocos, oferece uma visão clara e dinâmica de como o negócio cria e entrega valor ao mercado (Osterwalder; Pigneur, 2010). Para o empreendedor do setor de MDF e ferragens, o BMC representa uma ferramenta prática para planejar, testar e ajustar estratégias, permitindo maior alinhamento entre objetivos, recursos e oportunidades de mercado, como defendem Chiavenato (2014) e Maximiano (2011) ao tratarem do planejamento estratégico e da análise ambiental.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo administrativo essencial para a definição dos rumos de uma organização, orientando a tomada de decisões e o uso eficiente dos recursos disponíveis (Chiavenato, 2014). De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento estratégico consiste em definir objetivos e traçar ações que permitam à empresa alcançar resultados sustentáveis no longo prazo, considerando suas capacidades internas e as condições do ambiente externo.

De acordo com Oliveira (2015), o planejamento estratégico é um processo administrativo que permite à organização se posicionar de forma proativa diante das mudanças do ambiente, definindo caminhos e ações que assegurem sua competitividade e sustentabilidade. No contexto de um setor competitivo e consolidado, como o de MDF e ferragens, esse tipo de planejamento torna-se indispensável para estabelecer diferenciais e

garantir a continuidade do negócio, conforme argumenta Porter (2004) ao tratar da rivalidade entre concorrentes.

Entre as principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico destaca-se a análise SWOT, destacando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Maximiano, 2011). Segundo Maximiano (2011), a análise SWOT permite à empresa compreender seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente, servindo como base para a escolha de estratégias mais eficazes e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Essa ferramenta é amplamente recomendada por Dornelas (2012) para a elaboração de planos de negócios.

Outra ferramenta amplamente utilizada é o modelo das Cinco Forças de Porter, desenvolvido por Michael Porter (2004), que analisa o grau de atratividade e competitividade de um setor. As forças consideradas são: (1) rivalidade entre concorrentes existentes, (2) ameaça de novos entrantes, (3) ameaça de produtos substitutos, (4) poder de negociação dos fornecedores e (5) poder de negociação dos clientes (Porter, 2004). Essa análise é especialmente relevante para o comércio de MDF e ferragens, onde a concorrência consolidada e a sensibilidade a preços e prazos influenciam diretamente a lucratividade, como destacam Kotler e Keller (2012) ao abordarem a análise ambiental.

O ciclo PDCA, segundo Campos (2004), é uma metodologia gerencial voltada para a melhoria contínua dos processos, por meio do controle sistemático das atividades e do aprimoramento dos resultados. O ciclo é composto por quatro etapas: planejar (Plan), executar (Do), verificar (Check) e agir corretivamente (Act) (Campos, 2004). Sua aplicação no planejamento estratégico permite acompanhar a execução das metas, avaliar resultados e implementar ajustes que elevam o desempenho organizacional, conforme sugerem Corrêa e Corrêa (2012) ao tratarem da gestão de operações.

Além das ferramentas de análise, o planejamento estratégico deve fundamentar-se em um marco filosófico organizacional, composto pela Missão, Visão, Princípios e Valores (Chiavenato, 2014). A Missão representa o propósito da empresa, ou seja, sua razão de existir e o valor que entrega aos clientes. A Visão de Futuro expressa a situação desejada em um horizonte temporal, servindo como guia para o crescimento e o desenvolvimento da organização. Já os Princípios e Valores refletem os comportamentos e atitudes que orientam as decisões e as relações da empresa com seus colaboradores, clientes e parceiros, conforme defendem Barney e Hesterly (2011) ao tratarem da cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva.

Já os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), segundo Maximiano (2011), correspondem aos elementos essenciais que determinam o alcance dos objetivos estratégicos de uma empresa, servindo como foco para a definição de metas e indicadores de desempenho. Tais fatores podem envolver a qualidade no atendimento, a eficiência logística, a fidelização de clientes ou a capacidade de inovação (Maximiano, 2011). No setor de MDF e ferragens, aspectos como pontualidade nas entregas, diversidade de produtos e agilidade no atendimento são decisivos para garantir vantagem competitiva e sustentabilidade no mercado, conforme argumentam Corrêa e Corrêa (2012) e Gonçalves (2000).

Portanto, o planejamento estratégico, ao integrar ferramentas de diagnóstico, metodologias de melhoria e fundamentos filosóficos organizacionais, constitui um instrumento indispensável para orientar a ação empresarial (Chiavenato, 2014; Oliveira, 2015). Para novos empreendimentos inseridos em mercados consolidados, como o comércio de MDF e ferragens, ele oferece as bases para decisões assertivas, crescimento sustentável e fortalecimento da competitividade, como defendem Dornelas (2012) e Sebrae (2023) ao tratarem da importância do planejamento para a redução da mortalidade precoce de empresas.

2.5 GESTÃO OPERACIONAL

A gestão operacional é o conjunto de práticas e decisões voltadas à execução eficiente das atividades de uma organização (Corrêa; Corrêa, 2012). De acordo com Corrêa e Corrêa (2012), a gestão de operações é responsável por administrar os recursos e os processos que produzem bens e serviços, buscando maximizar o valor entregue ao cliente por meio da eficiência, da qualidade e da melhoria contínua. Em outras palavras, a gestão operacional garante que as estratégias definidas no planejamento sejam efetivamente implementadas, assegurando produtividade e o uso racional dos recursos disponíveis, conforme argumenta Chiavenato (2014).

A produtividade é um dos principais indicadores de desempenho operacional e refere-se à relação entre o volume produzido e os recursos utilizados (Chiavenato, 2014). Chiavenato (2014) destaca que a produtividade está diretamente ligada à eficiência, fazer mais com menos, e à eficácia — atingir os resultados desejados. No setor de MDF e ferragens, a produtividade operacional depende de fatores como controle de estoque, otimização de entregas, gestão de pessoal e integração entre logística e vendas, como sugerem Corrêa e Corrêa (2012) ao tratarem da gestão de operações em empresas comerciais.

A gestão de processos é um elemento central das operações, pois envolve a coordenação das atividades que agregam valor e entregam resultados aos clientes (Gonçalves, 2000). Segundo Gonçalves (2000), um processo consiste em um conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços voltados ao cliente interno ou externo. A análise e padronização desses processos permitem identificar gargalos, eliminar desperdícios e elevar a eficiência operacional. Além disso, o uso de ferramentas como fluxogramas, indicadores de desempenho e sistemas de controle de qualidade contribui para a fluidez das operações e para o aumento da satisfação dos clientes, conforme defendem Corrêa e Corrêa (2012) e Campos (2004).

A estrutura organizacional também desempenha papel fundamental na gestão operacional (Chiavenato, 2014). A estrutura deve refletir a estratégia da empresa e facilitar a comunicação, a tomada de decisão e a coordenação das atividades. Em empresas do setor madeireiro e de ferragens, uma estrutura funcional, com áreas bem definidas como compras, vendas, logística e administração, favorece o controle das operações e o atendimento eficiente das demandas, como argumenta Maximiano (2011) ao tratar da organização empresarial.

Paralelamente, a tecnologia apoia a gestão operacional e estratégica, com sistemas ERP, softwares de controle de estoque e soluções de business intelligence que otimizam processos e aumentam a precisão das informações (Albertin; Albertin, 2012). Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura Albertin (2012) destacam que "a tecnologia da informação (TI) tem sido considerada um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, oferecendo grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos benefícios oferecidos por esse uso" (Albertin; Albertin, 2012, p. 23). No contexto da AGM Comércio de MDF e Ferragens, essa integração entre sistemas e processos permite decisões mais ágeis e fundamentadas em dados, fortalecendo o controle gerencial, o alinhamento estratégico e a competitividade da empresa, conforme sugerem Dornelas (2012) e Oliveira (2015).

A gestão operacional moderna deve, ainda, incorporar práticas de sustentabilidade e responsabilidade ambiental (BNDES, 2025). No comércio de MDF e ferragens, a sustentabilidade deixou de ser apenas uma tendência para se tornar um diferencial estratégico. A escolha de fornecedores certificados, o descarte correto de resíduos e a adoção de práticas que minimizam impactos ambientais refletem um compromisso real com o desenvolvimento sustentável. Como bem ressalta o BNDES, "hoje só faz sentido pensar em desenvolvimento se ele for sustentável [...], é necessária uma união de forças do setor público, da iniciativa

privada e da sociedade civil capaz de inspirar e apoiar cada vez mais agentes a ir na mesma direção" (BNDES, 2025). Essa visão reforça que a sustentabilidade não é apenas responsabilidade social, mas também uma ferramenta de gestão que fortalece a reputação e a competitividade da empresa, como defendem Barbieri (2011) e Porter (2004).

Outro aspecto essencial é o gerenciamento de insumos e matérias-primas, que afetam diretamente os custos e a qualidade do produto final (Assaf Neto, 2014). Um controle eficiente de compras e armazenagem garante o abastecimento contínuo e evita perdas por deterioração ou obsolescência. No setor de MDF, é crucial manter parcerias sólidas com fabricantes e distribuidores, assegurando qualidade e regularidade no fornecimento, conforme argumentam Barney e Hesterly (2011) ao tratarem da importância dos recursos e parcerias para a vantagem competitiva.

Por fim, todo empreendimento deve observar as licenças e registros necessários para seu funcionamento (SEBRAE, 2023). Conforme a legislação brasileira, as empresas

precisam de inscrição no CNPJ, alvará de funcionamento municipal, licenciamento ambiental (quando aplicável), e registro junto a órgãos de vigilância e fiscalização setorial, como o Corpo de Bombeiros e secretarias de meio ambiente locais (Ibpt, 2012). A regularidade documental é requisito básico para operar legalmente e garantir credibilidade perante clientes e parceiros comerciais, como destacam Dornelas (2012) e Chiavenato (2014).

Portanto, a gestão operacional é o alicerce que sustenta a execução das estratégias empresariais (Corrêa; Corrêa, 2012). Ao integrar produtividade, processos, tecnologia, estrutura organizacional e sustentabilidade, ela permite que o negócio alcance eficiência, reduza custos e fortaleça sua competitividade, aspectos indispensáveis para o sucesso de empreendimentos em mercados consolidados como o de MDF e ferragens, conforme defendem Porter (2004), Gonçalves (2000) e SEBRAE (2023).

2.6 TEORIAS DE MARKETING E GESTÃO OPERACIONAL

O marketing é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento, pois envolve o conjunto de ações voltadas à identificação, satisfação e fidelização das necessidades do consumidor (Kotler; Keller, 2012). Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, criando, oferecendo e trocando produtos de valor. Ele não se restringe à divulgação, mas abrange toda a estratégia de posicionamento, relacionamento e entrega de valor ao cliente, conforme destacam Barbieri (2011) e Las Casas (2010).

Entre as teorias clássicas do marketing, destaca-se o composto de marketing, também conhecido como os 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção (Kotler; Keller, 2012). O Produto refere-se àquilo que a empresa oferece ao mercado, devendo atender às expectativas e necessidades do público-alvo. O Preço está relacionado ao valor percebido pelo consumidor e à estratégia de competitividade. A Praça diz respeito à forma como o produto é disponibilizado, abrangendo canais de distribuição, localização e logística. Já a Promoção envolve as ações de comunicação e publicidade que estimulam a compra e fortalecem a marca (Kotler; Keller, 2012; Barbieri, 2011).

No setor de MDF e ferragens, a aplicação dos 4 Ps é determinante para a diferenciação em um mercado consolidado (Dornelas, 2012). O produto deve aliar qualidade, durabilidade e variedade, enquanto o preço precisa ser competitivo, mas compatível com o valor entregue. A praça se relaciona à eficiência logística e disponibilidade imediata dos materiais, e a promoção deve destacar o diferencial técnico e o atendimento especializado,

utilizando canais digitais e presenciais para alcançar o público profissional e o consumidor final, conforme sugerem Kotler e Keller (2012) e Torres (2018).

Com o avanço da tecnologia e a transformação digital, surgiu o marketing digital, que amplia o alcance das estratégias tradicionais e permite uma comunicação mais direta e mensurável (Torres, 2018). Conforme Torres (2018), o marketing digital utiliza a internet e as tecnologias online para criar relacionamentos, promover marcas e gerar negócios de forma mensurável e interativa. Para empresas do setor de MDF e ferragens, a presença digital é cada vez mais relevante, especialmente para alcançar profissionais autônomos e pequenas marcenarias que valorizam agilidade na cotação e eficiência na entrega dos produtos, como destacam Albertin e Albertin (2012) ao tratarem da tecnologia da informação como ferramenta competitiva.

O marketing de relacionamento é um alicerce essencial para a fidelização e para a construção de vínculos duradouros entre empresa e cliente (Dias, 2003; Las Casas, 2010). Conforme apontam Dias (2003) e Las Casas (2010), "o marketing de relacionamento é uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor,

baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos" (Dias, 2003, p. 45; Las Casas, 2010, p. 78). No comércio de MDF e ferragens, isso se traduz em atendimento personalizado, registro cuidadoso das preferências e necessidades do cliente, acompanhamento pós-venda ativo e resolução ágil das demandas, fortalecendo a confiança do cliente na empresa, transformando entregas pontuais em parcerias contínuas e criando novas oportunidades de negócio por meio de indicação e repetição de compras, conforme defendem Barbieri (2011) e Kotler e Keller (2012).

Os diferenciais competitivos representam os atributos únicos que tornam uma empresa mais atrativa que seus concorrentes (Porter, 2004). Segundo Porter (2004), a vantagem competitiva pode ser obtida por meio da liderança em custos, diferenciação de produtos ou foco em nichos de mercado. Para o setor em questão, investir em logística eficiente, atendimento técnico especializado e disponibilidade de estoque são fatores que aumentam a percepção de valor e garantem maior lealdade dos clientes, como argumentam Barney e Hesterly (2011) ao tratarem dos recursos como fontes de vantagem competitiva sustentável.

Além disso, compreender o comportamento do consumidor é essencial para definir estratégias eficazes (Honorato, 2004). Conforme ressalta Honorato (2004), "entender o comportamento do consumidor é entender o pensamento, sentimentos e ações que os consumidores têm e saber o que os influencia sobre as mudanças de atitudes" (Honorato, 2004, p. 32). No caso de clientes corporativos e marcenarias, o processo decisório tende a ser fortemente racional, pautado por critérios como qualidade, prazo e custo-benefício. Já para o consumidor final, a decisão pode envolver dimensões mais emocionais, como estética, praticidade e até conexão com a marca ou com o ambiente em que irá aplicar o produto, conforme sugerem Kotler e Keller (2012) ao abordarem os fatores que influenciam o comportamento de compra.

A integração entre marketing e gestão operacional é indispensável para garantir coerência entre o que a empresa promete e o que efetivamente entrega (Kotler; Keller, 2012). Conforme Kotler e Keller (2012), o desempenho operacional deve sustentar a proposta de valor da marca, assegurando consistência entre comunicação, serviço e experiência do cliente. No comércio de MDF e ferragens, essa integração se traduz em entregas pontuais, estoque bem administrado e atendimento técnico eficiente, fatores que consolidam a reputação e ampliam o alcance competitivo do negócio, conforme defendem Corrêa e Corrêa (2012) e Gonçalves (2000).

2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E MODELOS DE PROJEÇÃO

O planejamento financeiro é um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade de qualquer empreendimento, pois permite prever, organizar e controlar os recursos econômicos de forma eficiente (Assaf Neto, 2014). Segundo Assaf Neto (2014), o planejamento financeiro consiste no processo de estimar necessidades de capital, determinar políticas de investimento e financiamento e assegurar a continuidade e o crescimento do negócio. Ele fornece subsídios para a tomada de decisão, reduz incertezas e garante o equilíbrio entre receitas, despesas e investimentos, conforme destaca Iudícibus (2017).

De acordo com Gitman (2010), o planejamento financeiro tem como finalidade antecipar cenários, projetar fluxos de caixa e avaliar a viabilidade econômica de novos projetos. No setor de MDF e ferragens, onde há grande variação de custos logísticos e oscilações nos preços dos insumos, o controle financeiro é indispensável para garantir margens de lucro adequadas e uma operação sustentável, como argumenta Assaf Neto (2014). Entre os principais instrumentos de análise utilizados nesse processo estão a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o Balanço Patrimonial (BP) e a

Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) (Iudícibus, 2017). A DRE apresenta o desempenho operacional da empresa em determinado período, evidenciando receitas, custos e despesas, além do resultado líquido. O Balanço Patrimonial retrata a posição financeira e patrimonial da organização em uma data específica, detalhando ativos, passivos e patrimônio líquido (Iudícibus, 2017). Já a DFC demonstra as entradas e saídas de recursos financeiros, permitindo avaliar a liquidez e a capacidade de geração de caixa, conforme destacam Assaf Neto (2014) e Gitman (2010).

A análise desses relatórios contábeis possibilita o cálculo de indicadores financeiros importantes para a tomada de decisão, como liquidez corrente, endividamento, rentabilidade e giro de ativos (Assaf Neto, 2014). Esses índices permitem identificar o grau de solvência da empresa, sua eficiência operacional e o retorno obtido sobre o capital investido, conforme ensina Iudícibus (2017).

Além disso, o planejamento financeiro contempla a análise de viabilidade econômica, que avalia se o negócio é capaz de gerar retorno financeiro compatível com o investimento realizado (Assaf Neto, 2014). Entre os indicadores mais utilizados estão: Ponto de Equilíbrio (PE), que indica o volume de vendas necessário para que as receitas cubram todos os custos e despesas, sem gerar lucro ou prejuízo; Rentabilidade, que mede o retorno obtido sobre o investimento total, refletindo a eficiência do capital empregado; Lucratividade, que representa o percentual de lucro líquido em relação ao faturamento, demonstrando a margem de ganho sobre as vendas (Assaf Neto, 2014); Valor Presente Líquido (VPL), que calcula a diferença entre o valor presente das entradas e saídas de caixa de um projeto, indicando sua viabilidade financeira; Taxa Interna de Retorno (TIR), que representa a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas e saídas de caixa, mostrando a rentabilidade percentual do investimento; e Payback, que expressa o tempo necessário para recuperar o valor investido, sendo uma medida prática de risco e liquidez (Assaf Neto, 2014).

Para Moura e Silva (2015), a integração entre planejamento financeiro e indicadores de desempenho estratégico, como o Balanced Scorecard (BSC), é fundamental para garantir coerência entre metas, resultados e sustentabilidade de longo prazo. Dessa forma, o controle financeiro não deve ser apenas uma atividade contábil, mas uma ferramenta de gestão que apoia decisões operacionais e estratégicas, conforme defendem Assaf Neto (2014) e Gitman (2010).

No setor de MDF e ferragens, o uso consistente de instrumentos de análise financeira e projeção de resultados permite ao empreendedor ajustar preços, planejar estoques

e mensurar o impacto de variações de custos logísticos e de insumos (Assaf Neto, 2014). Assim, o planejamento financeiro atua como um mecanismo essencial para assegurar a viabilidade econômica, a lucratividade e o crescimento sustentável do negócio, conforme destacam Gitman (2010) e Iudícibus (2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida para embasar a criação da AGM Comércio de MDF e Ferragens foi delineada considerando os fins e os meios de investigação propostos pela literatura em métodos científicos aplicados às Ciências Sociais Aplicadas. O delineamento buscou assegurar rigor metodológico, coerência interna e adequação às necessidades práticas de construção de um plano de negócios voltado à implantação de um novo empreendimento.

A pesquisa assumiu caráter exploratório e descritivo, combinando elementos de ambos os tipos para construir uma compreensão sólida do setor e das condições necessárias para a abertura da empresa.

A pesquisa foi exploratória porque buscou ampliar o entendimento sobre o contexto competitivo do mercado de MDF e ferragens, um setor complexo e dinâmico, marcado por concorrência estruturada, variação de preços e forte dependência de logística. Segundo Vergara (2009), pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, permitindo que o pesquisador identifique variáveis relevantes e estruture hipóteses e diretrizes para estudos posteriores. No caso deste plano, a exploração inicial do setor permitiu identificar lacunas de mercado, tendências e oportunidades estratégicas que justificaram a criação da empresa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos meios, a pesquisa adotou três estratégias principais: pesquisa bibliográfica, documental e de campo, integradas para garantir robustez e diversidade de perspectivas.

A pesquisa bibliográfica utilizou livros, artigos científicos, bases acadêmicas, publicações técnicas e relatórios setoriais, contemplando temas como empreendedorismo, modelos de negócio, planejamento estratégico, marketing, gestão operacional e análise financeira. Esse referencial permitiu construir a fundamentação teórica que sustenta a lógica de funcionamento da futura empresa.

A pesquisa documental envolveu a análise de documentos institucionais, relatórios financeiros de empresas do setor moveleiro, dados sobre consumo de MDF no Brasil, informações de fornecedores, legislações pertinentes e materiais disponibilizados por fabricantes. A pesquisa documental permite examinar materiais ainda pouco explorados pela literatura formal, o que foi essencial para compreender práticas operacionais e comerciais relevantes para o novo empreendimento.

Já a pesquisa de campo consistiu na coleta direta de informações junto ao ambiente real de atuação da futura empresa. Foram realizadas visitas a concorrentes, observações sistemáticas de fluxos de atendimento e logística, levantamento de preços, conversas informais com clientes potenciais e entrevistas com profissionais do setor. A pesquisa de campo permite captar dados primários diretamente do fenômeno estudado, enriquecendo a análise com percepções práticas e atualizadas.

3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os métodos e técnicas utilizados para a coleta de dados foram essenciais para reunir informações consistentes e adequadas ao processo de criação da AGM Comércio de MDF e Ferragens. Para sustentar a elaboração do plano de negócios, foram empregadas tanto fontes primárias quanto secundárias, a fim de assegurar uma visão ampla, aprofundada e realista sobre o setor de MDF e ferragens e sobre o público que a empresa pretende atender.

A coleta de dados primários ocorreu diretamente no ambiente de atuação do negócio e foi realizada por meio de observações sistemáticas em lojas concorrentes, visitas técnicas a distribuidores, contatos presenciais com fornecedores e conversas informais com marceneiros, montadores, arquitetos e consumidores finais.

Essas interações permitiram compreender a dinâmica de funcionamento das empresas já estabelecidas no setor, identificar práticas logísticas recorrentes, avaliar padrões de atendimento ao cliente, levantar preços de mercado e perceber lacunas existentes no serviço oferecido por concorrentes diretos. As observações também facilitaram o entendimento sobre comportamento de compra, frequência de demandas, principais dificuldades relatadas pelos profissionais marceneiros. Esse contato direto com o campo tornou possível captar percepções espontâneas e registrar fenômenos que dificilmente seriam identificados apenas por meio de documentos ou referenciais teóricos.

Paralelamente, foram utilizados dados secundários, provenientes de fontes já publicadas e consolidadas. A pesquisa incluiu relatórios institucionais do SEBRAE, análises econômicas do setor moveleiro, publicações de entidades industriais, materiais disponibilizados por fabricantes de MDF e ferragens e bases públicas contendo informações sobre tendências de consumo e indicadores econômicos. Também foram consultados documentos técnicos sobre tributação, logística, composição de preços e comportamento do mercado regional. A análise dessas informações permitiu compreender o panorama macroeconômico do setor, identificar variações de demanda ao longo dos anos, avaliar a competitividade do mercado e projetar cenários financeiros realistas para o empreendimento.

As observações diretas possibilitaram registrar, de forma natural e contextualizada, o funcionamento de empresas concorrentes, enquanto as conversas informais com clientes e profissionais do setor contribuíram para identificar necessidades ainda não atendidas e preferências específicas do público-alvo. A análise documental e bibliográfica, por sua vez, forneceu base teórica e dados quantitativos para sustentar decisões de caráter estratégico, operacional e financeiro.

Dessa forma, a integração entre fontes primárias e secundárias, analisadas a partir de técnicas qualitativas e quantitativas, garantiu consistência metodológica e permitiu a construção de um diagnóstico sólido, capaz de orientar as decisões necessárias para a implantação e estruturação da AGM Comércio de MDF e Ferragens.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo considerada nesta pesquisa correspondeu aos principais agentes envolvidos no mercado de MDF e ferragens da região de Criciúma e municípios vizinhos. Essa população envolveu marceneiros, montadores de móveis planejados, arquitetos, consumidores finais, pequenos fabricantes, fornecedores de MDF e ferragens, distribuidores regionais e empresas concorrentes já atuantes no setor.

A seleção dos participantes ocorreu por meio de amostragem não probabilística, definida por conveniência e relevância estratégica. Esse critério foi adotado porque o objetivo do plano de negócios não foi generalizar os resultados para toda a população, mas obter

informações práticas e contextualizadas que auxiliassem na estruturação da AGM Comércio de MDF e Ferragens.

A amostra foi composta por quinze entrevistas informais com marceneiros e montadores, cinco conversas com consumidores finais em lojas concorrentes e observação sistemática de três empresas concorrentes de diferentes portes. Também foram consideradas informações obtidas em contatos com fornecedores e representantes comerciais do setor, com o objetivo de compreender condições de fornecimento, disponibilidade de produtos, prazos e práticas comerciais.

A pesquisa concentrou-se na região de Criciúma e no sul catarinense, considerando a área de atuação inicialmente prevista para a empresa. A escolha dos participantes levou em conta a proximidade com o mercado pesquisado, a experiência prática dos profissionais consultados e a capacidade de fornecer informações relevantes sobre demanda, atendimento, preços, logística e disponibilidade de produtos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os procedimentos de análise utilizados neste estudo buscaram integrar abordagens qualitativas e quantitativas para garantir uma interpretação ampla, precisa e coerente dos dados coletados. Inicialmente, os dados qualitativos, provenientes das observações em campo, das conversas informais com profissionais do setor e das análises das práticas concorrenciais, foram organizados e interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo, que permitiu identificar padrões, comportamentos, percepções e necessidades recorrentes entre os participantes.

Essa técnica possibilitou compreender, por exemplo, dificuldades enfrentadas por marceneiros na aquisição de MDF, expectativas quanto ao atendimento, tempo de entrega e critérios adotados para escolha de fornecedores e fatores que influenciam a fidelização dos clientes. Paralelamente, os dados quantitativos, obtidos por meio do levantamento de preços, estimativas de demanda, informações sobre custos operacionais, variações no consumo do setor e indicadores de mercado, foram tratados a partir de análises numéricas e estatísticas descritivas. Esses dados serviram de base para cálculos essenciais ao plano de negócios, como projeções de vendas, estimativas de faturamento, análises de ponto de equilíbrio, determinação da margem de contribuição e elaboração do fluxo de caixa previsto para os primeiros anos de operação.

A combinação dessas análises quantitativas permite estimar com maior precisão a viabilidade financeira do empreendimento, além de orientar definições relacionadas ao investimento inicial, ao capital de giro e à estruturação dos custos fixos e variáveis.

A integração entre essas abordagens quanti-qualitativas foi essencial para compreender o setor de forma ampla, considerando desde os aspectos comportamentais e subjetivos dos consumidores até os dados concretos que influenciam a sustentabilidade financeira da empresa. Somando-se a isso, os resultados analisados permitiram apoiar diretamente a elaboração dos planos estratégico, operacional, de marketing e financeiro, assegurando que as decisões tomadas para a criação da AGM Comércio de MDF e Ferragens estivessem fundamentadas em informações consistentes, atualizadas e alinhadas à realidade do mercado.

Dessa forma, os procedimentos de análise não apenas forneceram rigor ao estudo, mas também contribuíram para a construção de um plano de negócios sólido, viável e adaptado às necessidades e oportunidades identificadas no setor.

4 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Este capítulo constitui a parte central do presente estudo, onde serão efetivamente estruturados todos os componentes do plano de negócios da AGM Comércio de MDF e Ferragens. Com base na fundamentação teórica apresentada e nos procedimentos metodológicos adotados, desenvolve-se aqui a aplicação prática dos conceitos abordados, abrangendo o modelo de negócios, a caracterização da empresa, o planejamento estratégico, o plano operacional, o plano de marketing e o plano financeiro. Cada seção foi elaborada de forma integrada, visando assegurar coerência entre os diferentes pilares do empreendimento e fornecer um documento funcional que orientará a implantação e a gestão da empresa.

4.1 RESUMO EXECUTIVO

O presente Plano de Negócios tem como objetivo estruturar a implantação da AGM Comércio de MDF e Ferragens, empresa voltada à comercialização de painéis de MDF, ferragens, fitas de borda e acessórios destinados à indústria moveleira e ao setor de marcenaria. A empresa será instalada na região de Criciúma, em Santa Catarina, com foco no atendimento de marceneiros, arquitetos, pequenas indústrias de móveis planejados e consumidores finais que desenvolvem projetos no modelo “faça você mesmo” (DIY – *Do It Yourself*).

O modelo de negócio da AGM fundamenta-se em três pilares estratégicos. O primeiro é a oferta de um estoque diversificado e de alta qualidade, assegurando pronta entrega dos produtos. O segundo é a prestação de atendimento técnico especializado, auxiliando os clientes na escolha dos materiais mais adequados a cada projeto. O terceiro é a logística eficiente, pautada por entregas rápidas, seguras e confiáveis.

Para a implantação do empreendimento, estima-se um investimento inicial de R\$ 108.500,00, composto por R\$ 60.000,00 de capital próprio e R\$ 48.500,00 provenientes de financiamento. As projeções financeiras demonstram potencial de crescimento sustentável, com faturamento bruto estimado em R\$ 360.000,00 no primeiro ano de operação, alcançando aproximadamente R\$ 648.648,00 ao final do quinto ano.

Em termos de desempenho econômico-financeiro, o ponto de equilíbrio está projetado para ser atingido quando o faturamento mensal alcançar aproximadamente R\$ 43.500,00, expectativa prevista para ocorrer por volta do décimo mês de operação, enquanto o prazo estimado de retorno do investimento (*payback*) é de 18 meses. Ademais, os indicadores de viabilidade evidenciam resultados favoráveis, com Valor Presente Líquido (VPL) estimado em R\$ 187.234,00 e Taxa Interna de Retorno (TIR) de 28,7%, índice superior à Taxa Mínima de Atratividade (TMA) estabelecida em 15%, reforçando a viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

Diante desse cenário, a AGM posiciona-se como uma alternativa competitiva em um mercado consolidado, diferenciando-se pela confiabilidade, pelo relacionamento próximo e duradouro com seus clientes e pela adoção de práticas gerenciais baseadas em indicadores de desempenho, voltadas à melhoria contínua e à sustentabilidade do negócio no longo prazo.

4.2 DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios da AGM Comércio de MDF e Ferragens foi estruturado com base nos nove blocos do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), conforme detalhado a seguir.

4.2.1 Segmentos de Clientes

A AGM atenderá quatro segmentos principais:

Quadro 1: Segmentos de clientes da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Canal	Descrição
Loja física	Ponto de venda com exposição de produtos, amostras e atendimento presencial.
WhatsApp Business	Canal principal para cotações, pedidos e suporte, com resposta rápida.
Telefone	Atendimento tradicional para clientes que preferem contato por voz.
E-mail	Para envio de orçamentos detalhados e comunicação formal.
Loja virtual (futuro)	Plataforma de e-commerce prevista para o segundo ano de operação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.2.2 Proposta de Valor

A AGM oferece ao mercado as seguintes propostas de valor:

- Variedade e disponibilidade: Estoque amplo das principais cores, espessuras e marcas de MDF, além de completa linha de ferragens e fitas de borda.
- Atendimento técnico especializado: Equipe treinada para orientar clientes profissionais e amadores na escolha dos produtos adequados a cada aplicação.
- Entrega rápida e confiável: Logística própria ou terceirizada com prazos máximos de 24 horas para entregas urbanas.
- Corte sob medida: Serviço de corte de chapas conforme especificações do cliente, agregando conveniência.
- Preços competitivos com qualidade: Margem equilibrada que garante preço justo sem comprometer a qualidade dos produtos.

4.2.3 Canais de Distribuição

A AGM utilizará os seguintes canais para alcançar seus clientes:

Quadro 2: Canais de distribuição da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Canal	Descrição
Loja física	Ponto de venda com exposição de produtos, amostras e atendimento presencial.
WhatsApp Business	Canal principal para cotações, pedidos e suporte, com resposta rápida.
Telefone	Atendimento tradicional para clientes que preferem contato por voz.
E-mail	Para envio de orçamentos detalhados e comunicação formal.
Loja virtual (futuro)	Plataforma de e-commerce prevista para o segundo ano de operação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.2.4 Relacionamento com Clientes

A estratégia de relacionamento da AGM será baseada em:

- Atendimento personalizado e consultivo: Funcionários treinados para compreender as necessidades de cada cliente e oferecer soluções adequadas.
- Programa de fidelidade: Descontos progressivos para clientes com volume de compras recorrente.
- Pós-venda ativo: Contato após a entrega para verificar satisfação e oferecer novos produtos.

- Comunicação por WhatsApp: Agilidade no atendimento e resolução rápida de dúvidas.
- Newsletter mensal: Envio de novidades, dicas técnicas e promoções para clientes cadastrados.

4.2.5 Fontes de Receita

As principais fontes de receita da AGM serão:

Tabela 1: Fontes de receita estimadas da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Fonte	Percentual estimado
Venda de chapas de MDF	55%
Venda de ferragens (dobradiças, corredeiras, puxadores)	25%
Venda de fitas de borda e adesivos	10%
Serviço de corte sob medida	5%
Venda de acessórios (parafusos, cavilhas, fitas)	5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.2.6 Recursos-Chave

Os recursos essenciais para o funcionamento da AGM incluem:

- Recursos físicos: Loja (80 m²), estoque inicial de produtos, prateleiras e expositores, computadores e sistema de gestão, veículo para entregas (inicialmente terceirizado).
- Recursos humanos: Sócio-administrador (gestão), vendedor técnico, auxiliar de estoque, motorista entregador.
- Recursos financeiros: Capital de giro, investimento inicial, reserva para emergências.
- Recursos intelectuais: Conhecimento técnico sobre produtos, relacionamento com fornecedores, know-how em gestão de estoques.

4.2.7 Atividades-Chave

As atividades essenciais para a geração de valor são:

- Gestão de compras e estoque: Seleção e negociação com fornecedores, controle de níveis de estoque, reposição just-in-time.
- Atendimento ao cliente: Orientação técnica, emissão de pedidos, pós-venda.
- Logística e entregas: Organização das entregas, controle de prazos, rastreamento.
- Marketing e prospecção: Divulgação da marca, captação de novos clientes, ações de fidelização.
- Gestão financeira: Controle de fluxo de caixa, pagamento de fornecedores, análise de indicadores.
- Serviço de corte: Operação da serra para corte sob medida das chapas.

4.2.8 Parcerias Principais

A AGM estabelecerá parcerias estratégicas com:

Quadro 3: Parcerias principais da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Parceiro	Papel
Fabricantes de MDF (ex: Berneck, Duratex, Arauco)	Fornecimento de chapas com qualidade e preço competitivo.
Distribuidores de ferragens (ex: Blum, Hettich)	Linha completa de ferragens para móveis.
Transportadora local	Entregas rápidas sem necessidade de frota própria inicial.

Parceiro	Papel
Marcenarias parceiras	Indicação mútua e fornecimento preferencial.
SEBRAE e associações comerciais	Capacitação, networking e linhas de crédito.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.2.9 Estrutura de Custos

A estrutura de custos da AGM será composta por:

Tabela 2: Estrutura estimada de custos da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Tipo	Itens	Fat. (est.)
Custos variáveis	Compras de MDF, ferragens e fitas; fretes de suprimentos; comissões de vendas	60%
Custos fixos	Aluguel (R\$2.500/mês), salários (R\$2.500/mês), salários (R\$ 6.000/mês), energia, internet, sistema de gestão, marketing, impostos (Simples Nacional - cerca de 11%)	30%
Investimentos e reservas	Depreciação, reinvestimentos, reserva de caixa	10%

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.3 A EMPRESA

Neste subtítulo, será apresentada a caracterização formal e estrutural da AGM Comércio de MDF e Ferragens. Compreender a identidade da empresa e sua localização, composição societária e enquadramento fiscal – é fundamental para embasar as decisões estratégicas e operacionais, além de atender às exigências legais e tributárias. A seguir, são detalhados os aspectos que definem a personalidade jurídica e o posicionamento institucional do empreendimento.

4.3.1 Identificação e Localização do Empreendimento

Quadro 4: Identificação e localização do empreendimento

Item	Descrição
Razão Social	AGM Comércio de MDF e Ferragens Ltda.
Nome Fantasia	AGM MDF & Ferragens
CNPJ	(a ser obtido no ato da abertura)
Endereço	Rua [a definir], nº [XX], bairro [comercial/industrial], Criciúma (SC)
Área	80 m ² (loja + depósito)
Zona	Comercial/industrial, com bom acesso para caminhões e estacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Critérios de escolha da localização:

- Proximidade de marcenarias e pequenas indústrias moveleiras.
- Facilidade de acesso para entregas.
- Custo de aluguel compatível (R\$ 2.500,00/mês).
- Visibilidade para clientes que passam pela via.

4.3.2 Participação Societária

Quadro 5: Participação societária da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Sócio	Participação	Responsabilidades
Gustavo da Silva Luiz	100%	Gestão geral, compras, marketing, finanças, atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A empresa será inicialmente de capital fechado com um único sócio. Futuramente, poderá admitir novos sócios para expansão.

4.3.3 Enquadramento Fiscal

Quadro 6: Enquadramento fiscal da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Regime tributário	Simplex Nacional
Anexo	Anexo I (comércio)
Alíquota nominal	4% a 11% (conforme faturamento)
Tributos incluídos	IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, ICMS, CPP
Justificativa	Menor carga tributária para micro e pequenas empresas, simplificação fiscal, adequado ao faturamento projetado (até R\$ 4,8 milhões/ano)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.4 PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico constitui o alicerce sobre o qual a AGM Comércio de MDF e Ferragens construirá sua trajetória no mercado. Este segmento do plano de negócios tem como propósito definir os rumos da organização, estabelecendo sua identidade institucional por meio da missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso. Além disso, são aplicadas ferramentas consagradas de análise estratégica, como a matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e o modelo das Cinco Forças de Porter, que permitem compreender o ambiente competitivo e orientar a tomada de decisões. Dessa forma, o plano estratégico aqui delineado visa assegurar que a AGM atue de forma proativa, alinhando seus recursos internos às oportunidades e desafios do setor de MDF e ferragens.

4.4.1 Missão

Oferecer soluções em MDF, ferragens e acessórios com qualidade, agilidade na entrega e atendimento técnico especializado, contribuindo para o sucesso dos projetos de nossos clientes.

4.4.2 Visão de Futuro

Ser reconhecida como referência regional no fornecimento de materiais para móveis planejados até 2028, ampliando nossa atuação para todo o sul catarinense.

4.4.3 Fatores Críticos de Sucesso

1. Excelência no atendimento ao cliente – rapidez, cortesia e orientação técnica.
2. Gestão eficiente de estoques – produtos certos, na quantidade certa, no momento certo.
3. Confiabilidade nas entregas – cumprimento de prazos e integridade dos produtos.
4. Precificação competitiva – equilíbrio entre margem e atratividade.

5. Relacionamento com fornecedores – parcerias sólidas que garantam qualidade e prioridade.

4.4.4 Princípios e Valores

Valor	Descrição
Ética e transparência	Relações honestas com clientes, fornecedores e colaboradores.
Compromisso com a qualidade	Produtos e serviços que atendam ou superem as expectativas.
Agilidade e confiabilidade	Entregar no prazo combinado, sempre.
Respeito ao cliente	Tratar cada cliente como único, valorizando suas necessidades.
Melhoria contínua	Buscar sempre aprender e aperfeiçoar processos.

4.4.5 Análise do Ambiente Estratégico

Quadro 7: Princípios e valores da AGM Comércio de MDF e Ferragens

FORÇAS (internas)	FRAQUEZAS (internas)
Conhecimento técnico do sócio	Marca nova sem reconhecimento
Atendimento personalizado	Capital de giro limitado inicial
Localização estratégica	Dependência de poucos fornecedores
Foco em diferenciais logísticos	Equipe enxuta (sobrecarga inicial)
OPORTUNIDADES (externas)	AMEAÇAS (externas)
Crescimento do mercado de móveis planejados	Concorrência consolidada com maior poder de compra
Aumento do DIY (faça você mesmo)	Oscilação nos preços das matérias-primas
Uso de marketing digital para prospecção	Instabilidade econômica e tributária
Lacunas de atendimento em concorrentes	Atrasos logísticos de fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.5 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional traduz as estratégias definidas anteriormente em ações concretas, descrevendo como a AGM Comércio de MDF e Ferragens executará suas atividades diárias para entregar valor aos clientes.

Este segmento abrange os processos e tecnologias necessários à operação, além da gestão de pessoas, questões ambientais, licenças, localização, insumos, capacidade produtiva e estrutura organizacional. A operação eficiente representa um dos diferenciais competitivos da AGM, pois contribui para a agilidade no atendimento, a confiabilidade nas entregas e o controle de custos.

4.5.1 Processos e Tecnologias Necessárias

A AGM Comércio de MDF e Ferragens estruturará suas operações com base em seis processos principais que abrangem toda a cadeia de valor do negócio. O primeiro processo é o de compras, envolvendo cotação com fornecedores, negociação de preços e prazos, emissão de pedidos e conferência qualitativa e quantitativa dos produtos recebidos.

O segundo processo é o de armazenagem, no qual os materiais serão organizados por categoria, tamanho e rotatividade, com controle de inventário cíclico para evitar rupturas ou excessos. O terceiro processo é o de atendimento e vendas, que compreende a recepção dos clientes, a orientação técnica sobre os produtos, a emissão da nota fiscal eletrônica e a separação dos itens no estoque.

O quarto processo é o serviço de corte sob medida, realizado mediante solicitação do cliente. O quinto processo é a logística de entregas, envolvendo roteirização, carregamento, transporte e confirmação da entrega. Por fim, o sexto processo é o pós-venda,

no qual a equipe verifica a satisfação do cliente, resolve eventuais problemas e oferece novos produtos.

Também serão adquiridos dois computadores completos, uma impressora fiscal, uma serra circular específica para corte de chapas de MDF, com investimento estimado de R\$ 8.000,00, além de câmeras de segurança para monitoramento do ponto comercial. O atendimento será apoiado por telefone fixo e WhatsApp Business, que funcionará como canal principal para cotações e pedidos.

4.5.2 Questões Ambientais Envolvidas

A AGM assumirá o compromisso com a sustentabilidade ambiental, adotando práticas responsáveis em suas operações. Em relação aos resíduos gerados, o pó de serra proveniente do corte das chapas será coletado e destinado corretamente, podendo ser doado para pequenos projetos artesanais ou encaminhado para cooperativas de reciclagem, quando viável.

Os recortes de MDF que não puderem ser aproveitados internamente também receberão destinação adequada, evitando descarte irregular. Quanto às embalagens, a empresa buscará reduzir o uso de plásticos, reutilizar caixas de papelão sempre que possível e separar materiais recicláveis para coleta seletiva.

No consumo de energia, serão utilizadas lâmpadas de LED em toda a loja e no depósito. Além disso, os colaboradores serão orientados a desligar equipamentos ociosos. A AGM também dará preferência a fornecedores que possuam certificações ambientais reconhecidas, como o selo FSC para produtos de origem florestal.

4.5.3 Licenças e/ou Registros Necessários

Para operar legalmente, a AGM deverá obter um conjunto de licenças e registros junto aos órgãos competentes. O primeiro passo é o registro do CNPJ na Receita Federal, seguido da inscrição municipal na Prefeitura da cidade onde será instalada. O alvará de funcionamento, também emitido pela Prefeitura, atesta que o imóvel atende às condições de segurança e zoneamento. Dependendo da classificação da atividade, poderá ser exigida licença ambiental de operação junto à Secretaria Municipal de Meio Ambiente. O alvará do

Corpo de Bombeiros é obrigatório para qualquer estabelecimento comercial aberto ao público, atestando as condições de prevenção e combate a incêndios. A empresa também deverá se registrar no Simples Nacional para usufruir do regime tributário simplificado e adquirir certificado digital para emissão de notas fiscais eletrônicas. Todas essas providências serão tomadas antes do início das operações, garantindo a regularidade do negócio.

4.5.4 Localização – Especificações e Análise

A localização escolhida para a AGM Comércio de MDF e Ferragens situa-se em uma área de vocação comercial e industrial no município de Criciúma, Santa Catarina. O ponto comercial possui área total de 80 metros quadrados, divididos entre sala de atendimento, área de exposição de produtos e depósito para estoque. A escolha baseou-se em critérios estratégicos: a proximidade de muitas marcenarias e pequenas indústrias moveleiras, a facilidade de acesso para caminhões de carga e entregas, a presença de estacionamento próprio para clientes e o custo do aluguel, fixado em R\$ 2.500,00 mensais, compatível com o orçamento da empresa. Adicionalmente, a via onde se localiza a loja tem bom fluxo de veículos e pedestres, conferindo visibilidade ao negócio. A infraestrutura local oferece energia

elétrica trifásica, essencial para a operação da serra de corte, e internet banda larga de alta velocidade, necessária para o sistema de gestão e o atendimento digital.

4.5.5 Principais Insumos e/ou Matérias-Primas

Os principais insumos comercializados pela AGM são chapas de MDF, ferragens, fitas de borda e acessórios diversos. As chapas de MDF serão adquiridas de fabricantes de grande porte como Berneck, Duratex e Arauco, nas espessuras de 6, 15 e 18 milímetros e nas cores de maior demanda no mercado regional, como branco, carvalho, freijó e cinza. O estoque médio planejado é de 200 chapas, variando conforme a rotatividade. As ferragens, que incluem dobradiças, correições telescópicas, puxadores e pés niveladores, serão fornecidas por marcas consolidadas como Blum e Hettich, com reposição mensal baseada na saída de vendas. As fitas de borda serão estocadas nas cores e espessuras mais comuns, e os acessórios como parafusos, cavilhas, fitas adesivas e lixas complementarão o portfólio. A gestão de estoque será feita por meio do sistema ERP, com definição de níveis mínimos e máximos para cada item e pedidos de reposição programados semanalmente.

4.5.6 Capacidade de Produção e/ou Comercial

No primeiro ano de operação, a AGM estima comercializar aproximadamente 3.600 chapas de MDF, o que representa uma média de 300 chapas por mês. O atendimento diário projetado é de 15 pedidos, considerando uma jornada de oito horas de funcionamento. O serviço de corte sob medida, que será oferecido como diferencial, tem capacidade inicial para processar até 500 chapas por ano, número que poderá ser ampliado conforme a demanda. No quinto ano de operação, a meta é alcançar a capacidade máxima de 7.000 chapas anuais e 1.200 cortes sob medida, acompanhando o crescimento da carteira de clientes. Essa expansão será suportada por eventuais investimentos em novos equipamentos e ampliação da equipe operacional

4.5.7 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da AGM foi concebida para ser enxuta e funcional nos primeiros anos de operação, com clara definição de papéis e responsabilidades.

4.5.7.1 Organograma – Número de Colaboradores

Figura 1: Organograma operacional da AGM Comércio de MDF e Ferragens



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

4.5.7.2 Descrição dos Cargos

A estrutura de cargos da AGM Comércio de MDF e Ferragens foi definida conforme as necessidades operacionais e estratégicas do negócio, considerando o porte inicial da empresa e suas projeções de crescimento. Cada cargo possui atribuições, requisitos e subordinação definidos, contribuindo para a organização dos processos e a clareza na tomada de decisões.

a) Cargo 1 – Sócio-Administrador: ocupa o nível hierárquico mais alto da empresa, sendo responsável pela gestão integrada do negócio e pelo relacionamento com órgãos reguladores, fornecedores e instituições financeiras. Suas principais atribuições envolvem planejamento estratégico, compras, negociação com fornecedores, controle financeiro, obrigações fiscais e trabalhistas, marketing, vendas, atendimento a clientes estratégicos e gestão de pessoas.

Para o cargo, exige-se formação superior em Administração, Comércio Exterior ou áreas correlatas, sendo desejável especialização em gestão de pequenos negócios. Também são necessários conhecimentos sobre MDF, ferragens e acessórios para marcenaria, domínio de Excel, sistemas ERP e análise financeira. Liderança, negociação, visão sistêmica, proatividade e orientação a resultados são competências essenciais.

b) Cargo 2 – Vendedor Técnico: subordinado ao sócio-administrador, atua na área comercial e colabora com o auxiliar de estoque na separação correta dos pedidos. Suas atribuições incluem atendimento presencial e digital, orientação técnica sobre produtos, elaboração de orçamentos, emissão de pedidos, envio de catálogos pelo WhatsApp Business, acompanhamento pós-venda, prospecção de clientes e atualização do cadastro no sistema.

O cargo exige ensino médio completo, sendo desejável formação técnica em marcenaria, design de móveis ou áreas correlatas. São necessários conhecimentos práticos sobre MDF, ferragens e móveis planejados, além de habilidade com WhatsApp Business, sistemas de gestão e pacote Office. Boa comunicação, empatia, paciência, organização e experiência anterior em vendas no setor moveleiro ou de materiais de construção são diferenciais.

c) Cargo 3 – Auxiliar de Estoque: subordinado ao sócio-administrador, recebe demandas operacionais do vendedor técnico relacionadas à separação de pedidos. É responsável pelo recebimento e conferência de mercadorias, organização do depósito, controle de estoque, separação de produtos, operação da serra circular para cortes sob medida, realização de inventários e manutenção da limpeza e organização do ambiente de trabalho.

Para o cargo, exige-se ensino fundamental completo, sendo desejável ensino médio. São necessárias habilidades com ferramentas manuais e elétricas, especialmente serras circulares, além de noções de segurança do trabalho. Organização, atenção a detalhes, proatividade, resistência física e conhecimentos básicos de informática são requisitos importantes. Experiência em estoque ou marcenaria é considerada diferencial.

d) Cargo 4 – Motorista Entregador: subordinado ao sócio-administrador, atua na logística de distribuição dos produtos. Inicialmente, a função poderá ser terceirizada, com possibilidade de internalização a partir do segundo ou terceiro ano de operação. Suas atribuições incluem planejamento de rotas, carregamento do veículo, conferência dos pedidos e notas fiscais, entrega ao cliente, coleta de comprovantes de recebimento, registro de avarias ou devoluções e zelo pelas condições do veículo.

O cargo exige ensino fundamental completo e CNH válida, no mínimo categoria B, sendo desejável categoria C em caso de expansão da frota. São necessários conhecimento da região de atuação, direção defensiva, responsabilidade, pontualidade, boa comunicação e capacidade de lidar com imprevistos logísticos. Experiência anterior como entregador ou motorista comercial é desejável.

A descrição dos cargos contribui para que cada colaborador conheça suas atribuições, requisitos e relações de subordinação. Com o crescimento da empresa, novas funções poderão ser criadas ou redistribuídas, conforme a necessidade de especialização das atividades.

4.6 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing da AGM Comércio de MDF e Ferragens foi desenvolvido com o propósito de posicionar a empresa no mercado de forma competitiva, comunicar seus diferenciais ao público-alvo e estabelecer estratégias eficazes de precificação, distribuição e promoção. Este documento detalha as ações de marketing que serão implementadas desde a pré-operação até a consolidação do negócio, considerando o perfil dos clientes, as características da concorrência e as tendências do setor moveleiro. O plano está estruturado com base nos conceitos clássicos do composto de marketing, também conhecido como os 4 Ps – Produto, Preço, Praça e Promoção –, além de contemplar análises de mercado, pesquisa com clientes potenciais e estratégias de marketing digital e relacionamento.

4.6.1 Descrição dos Produtos e/ou Serviços

A AGM Comércio de MDF e Ferragens oferecerá produtos e serviços voltados à fabricação de móveis planejados, sob medida e projetos de marcenaria. A linha principal será composta por chapas de MDF nas espessuras de 6, 15 e 18 milímetros, em cores e padrões de maior demanda regional, como branco, carvalho, freijó, cinza e madeira rústica. As chapas serão adquiridas de fabricantes reconhecidos, como Berneck, Duratex e Arauco, garantindo procedência e qualidade.

O portfólio também incluirá ferragens para móveis, como dobradiças, correções, puxadores, pés niveladores, amortecedores e mecanismos para gavetas. Além disso, serão comercializadas fitas de borda em diferentes cores e espessuras, adesivos, colas específicas e

acessórios complementares, como parafusos, cavilhas, fitas dupla face, silicone, lixas e pequenas ferramentas de montagem.

Como serviço agregado, a AGM oferecerá corte sob medida das chapas de MDF, conforme especificações dos clientes. Esse serviço reduz desperdícios, economiza tempo e aumenta a precisão das medidas, evitando que marceneiros ou consumidores finais precisem realizar o corte por conta própria. Assim, o diferencial da empresa não está na criação de produtos inéditos, mas na combinação entre variedade de estoque, atendimento consultivo e corte sob medida em um único local.

4.6.2 Diferenciais Competitivos

A AGM estruturou seu modelo de negócio com base em cinco diferenciais competitivos que a distinguem dos concorrentes já estabelecidos no mercado de MDF e ferragens. O primeiro diferencial é o atendimento técnico especializado. Enquanto muitas lojas do setor limitam-se a vender produtos sem oferecer orientação, a AGM capacitará seus vendedores para auxiliar o cliente na escolha do produto mais adequado a cada tipo de projeto, seja um móvel residencial, um armário de cozinha ou uma estante comercial. Esse atendimento consultivo agrega valor e fideliza clientes que se sentem amparados tecnicamente.

A logística de entrega com prazo máximo de 24 horas para a zona urbana do município e região metropolitana. A pesquisa de campo realizada revelou que a demora na entrega é uma das principais queixas dos marceneiros em relação aos concorrentes. A AGM transformará essa fragilidade em oportunidade, estabelecendo parceria com transportadoras locais ou utilizando frota própria para garantir agilidade.

Já o serviço de corte sob medida, que agrega conveniência e precisão. Esse serviço é especialmente valorizado por consumidores finais que não possuem equipamentos de corte em casa e por pequenos marceneiros que desejam otimizar seu tempo de produção. O quarto diferencial é a variedade de estoque. A AGM manterá um mix de produtos mais amplo que a média dos concorrentes, incluindo marcas e modelos de ferragens nem sempre encontrados em outras lojas. A política de pós-venda ativa, com contato sistemático após cada compra para verificar a satisfação e oferecer novos produtos, construindo um relacionamento duradouro com o cliente.

4.6.3 Análise do Mercado Potencial, Perspectivas e Tendências

O mercado de MDF e ferragens no Brasil apresenta perspectivas favoráveis, impulsionado pelo crescimento do setor de móveis planejados e pela demanda por soluções personalizadas. Conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), o setor moveleiro registra crescimento médio anual entre 5% e 8%, com projeção de manutenção dessa expansão entre 2025 e 2030.

No Sul de Santa Catarina, especialmente na região de Criciúma, observa-se um mercado consolidado, formado por marcenarias, pequenas indústrias moveleiras, arquitetos e designers de interiores. A demanda por MDF, ferragens e acessórios tendem a acompanhar a retomada da construção civil, o crescimento do mercado imobiliário e a valorização de ambientes planejados.

Considerando um raio de atuação de aproximadamente 30 quilômetros, o mercado potencial da AGM é composto por cerca de 150 a 200 marcenarias ativas, além de pequenas indústrias, arquitetos, designers e consumidores finais. Com ticket médio mensal estimado em R\$ 800,00 por marceneiro, o potencial financeiro do segmento B2B varia entre R\$ 120.000,00

e R\$ 160.000,00 por mês. A meta inicial da AGM é captar cerca de 5% desse mercado, representando faturamento mensal entre R\$ 6.000,00 e R\$ 8.000,00 nesse segmento.

Entre as principais tendências do setor, destacam-se sustentabilidade, digitalização, movimento “faça você mesmo” (Do It Yourself – DIY) e valorização da experiência do cliente. Nesse sentido, a AGM buscará fornecedores certificados, como os que possuem selo FSC (Forest Stewardship Council), adotará práticas internas de redução de desperdícios e investirá em canais digitais, como WhatsApp Business, redes sociais e, futuramente, comércio eletrônico.

O movimento DIY também representa oportunidade estratégica, pois amplia a demanda por atendimento orientativo, suporte técnico e serviços complementares, como corte sob medida. Além disso, a experiência do cliente torna-se diferencial competitivo, superando a lógica baseada apenas em preço e disponibilidade. Assim, a AGM buscará consolidar sua marca por meio de atendimento consultivo, agilidade, confiabilidade e relacionamento próximo com os clientes.

4.6.4 Objetivos da Pesquisa

A pesquisa de mercado teve quatro objetivos principais. O primeiro foi identificar os critérios de decisão de compra mais valorizados por marceneiros e consumidores finais na aquisição de MDF e ferragens. O segundo consistiu em avaliar o nível de satisfação desses clientes em relação aos concorrentes já estabelecidos, mapeando reclamações recorrentes e lacunas de serviço. O terceiro objetivo foi levantar os preços médios praticados no mercado para os principais itens do portfólio, permitindo à AGM definir sua política de precificação. O quarto objetivo foi estimar a demanda potencial pelo serviço de corte sob medida, um dos diferenciais propostos pela empresa.

4.6.5 Público-Alvo

O público-alvo da pesquisa foi definido em quatro grupos. O primeiro grupo é formado por marceneiros e montadores de móveis planejados, profissionais que compram insumos semanalmente ou mensalmente e representam o principal segmento B2B da AGM. O segundo grupo inclui pequenas indústrias moveleiras da região, que demandam volumes maiores e prazos de entrega programados. O terceiro grupo é composto por arquitetos e designers de interiores, que especificam materiais em seus projetos e influenciam a decisão de compra de seus clientes. O quarto grupo abrange consumidores finais que realizam pequenos projetos em casa, também conhecidos como o mercado DIY.

4.6.6 População e Amostra

A população-alvo da pesquisa correspondeu aos agentes do mercado de MDF e ferragens na região de Criciúma e municípios vizinhos. A amostra foi selecionada por conveniência, com base na acessibilidade e relevância estratégica dos respondentes, totalizando quinze entrevistas informais com marceneiros e montadores, cinco conversas com consumidores finais em lojas concorrentes e a observação sistemática de três empresas concorrentes de diferentes portes. Essa amostra, embora não representativa estatisticamente, forneceu informações qualitativas valiosas para a tomada de decisão, uma vez que o objetivo do plano de negócios não é generalizar conclusões para toda a população, mas sim identificar padrões e oportunidades práticas para a implantação da empresa.

4.6.7 Procedimentos para a Aplicação da Pesquisa

Os dados primários foram coletados por meio de visitas presenciais a marcenarias da região, onde o pesquisador conversou informalmente com os proprietários ou responsáveis pelas compras. As conversas seguiram um roteiro semiestruturado abordando frequência de compra, fornecedores habituais, reclamações comuns, critérios de escolha e interesse em serviços como corte sob medida. Paralelamente, foram realizadas observações sistemáticas em lojas concorrentes, registrando-se o tempo de atendimento, a disposição dos produtos, a sinalização de preços e o comportamento dos vendedores. Por fim, foi feito o levantamento de preços de dez itens do portfólio em cinco estabelecimentos da região, incluindo chapas de MDF nas espessuras mais comuns e um conjunto de ferragens padrão. Os dados secundários foram obtidos por meio de relatórios setoriais do SEBRAE, publicações da ABIMÓVEL e materiais técnicos de fabricantes.

4.6.8 Resultados da Pesquisa

Aqui Os resultados da pesquisa revelaram informações importantes para a formulação das estratégias de marketing. No que se refere aos critérios de decisão de compra, setenta por cento dos marceneiros entrevistados mencionaram a demora na entrega como sua principal queixa em relação aos concorrentes, indicando que a logística confiável é um ponto crítico não atendido satisfatoriamente. Sessenta por cento relataram sentir falta de orientação técnica no momento da compra, especialmente sobre compatibilidade entre ferragens e espessuras de MDF. O preço foi citado como fator importante, mas não determinante isoladamente, pois a maioria dos profissionais está disposta a pagar um valor ligeiramente superior se houver garantia de entrega rápida e atendimento qualificado.

Na análise de preços, verificou-se que o valor médio da chapa de MDF de 15 milímetros na cor branca varia entre R\$80,00 e R\$95,00, dependendo do fornecedor e da quantidade adquirida. As ferragens apresentam variação ainda maior, com marcas importadas mais baratas e marcas alemãs como Blum com preços significativamente superiores, mas com maior durabilidade e suporte. Sobre o serviço de corte sob medida, cinquenta por cento dos entrevistados afirmaram que utilizariam o serviço com frequência se o preço fosse acessível e a precisão garantida, especialmente para cortes complexos ou para clientes finais que não possuem equipamentos adequados. Quanto à satisfação com os concorrentes, a maioria dos marceneiros declarou manter relação impessoal com os fornecedores, baseada apenas no preço e na disponibilidade imediata, sem vínculos de fidelidade. Essa constatação aponta uma oportunidade para a AGM construir um relacionamento mais próximo e consultivo.

4.6.9 Análise da Clientela

Com base nos resultados da pesquisa de mercado, foram definidos quatro segmentos de clientes potenciais para a AGM Comércio de MDF e Ferragens, considerando comportamento, necessidades e hábitos de compra.

O primeiro segmento, mais relevante para o faturamento, é composto por marceneiros profissionais. Esses clientes compram com frequência, demandam variedade de produtos, valorizam rapidez na entrega e são sensíveis a preço. Em geral, atuam em pequenas oficinas, possuem conhecimento técnico e utilizam principalmente WhatsApp, telefone e visitas presenciais para realizar compras.

O segundo segmento é formado por pequenas indústrias moveleiras, que realizam compras em maior volume e de forma programada. Para esse público, os principais critérios

são confiabilidade no prazo de entrega, regularidade no fornecimento e condições de pagamento, como faturamento para 30 ou 45 dias.

O terceiro segmento inclui arquitetos e designers de interiores, que nem sempre compram diretamente, mas especificam materiais e indicam fornecedores aos clientes. Esse público valoriza qualidade estética, amostras físicas e atendimento diferenciado.

O quarto segmento é composto por consumidores finais, que compram esporadicamente e em pequenas quantidades. Esses clientes demandam atendimento mais didático e valorizam serviços complementares, como o corte sob medida, por não possuírem ferramentas adequadas em casa.

Para atender esses públicos, a AGM adotará estratégias específicas, como descontos progressivos para marceneiros fiéis, condições comerciais para pequenas indústrias, kits de amostras para arquitetos e atendimento orientativo para consumidores finais.

4.6.10 Análise da Concorrência

O mercado de MDF e ferragens na região de Criciúma apresenta três perfis principais de concorrência. O primeiro é formado por grandes lojas de materiais de construção, que comercializam MDF e ferragens dentro de um portfólio amplo. Esses concorrentes possuem escala, preços competitivos e estoque volumoso, mas apresentam atendimento menos especializado e prazos de entrega mais longos. Nesse cenário, a AGM poderá explorar a agilidade logística e o atendimento técnico.

O segundo perfil corresponde às lojas especializadas em MDF e ferragens já consolidadas no mercado regional. Embora possuam conhecimento técnico e estoque adequado, apresentam limitações no atendimento consultivo, nos serviços agregados, como corte sob medida, e na agilidade dos canais digitais, especialmente WhatsApp. A AGM buscará diferenciar-se pela disponibilidade, suporte técnico e rapidez no atendimento.

O terceiro perfil é formado por pequenos comércios de bairro, geralmente familiares, com estoque limitado e baixo investimento em marketing. Esses estabelecimentos se destacam pela proximidade com o cliente, mas têm menor variedade, preços menos competitivos e menor capacidade logística. Assim, representam concorrência mais relevante para consumidores finais de menor exigência do que para o mercado profissional.

A análise da concorrência indica oportunidade para um novo entrante que combine variedade de estoque, atendimento técnico, logística ágil e serviços agregados. A AGM se posicionará nesse espaço, evitando competir apenas por preço e priorizando a entrega de valor e a experiência do cliente.

4.6.11 Estratégias de Marketing

As estratégias de marketing da AGM foram estruturadas com base nos quatro pilares clássicos do composto de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção, adequados à realidade do setor de MDF e ferragens e às oportunidades identificadas na pesquisa de mercado.

4.6.11.1 Produto

A estratégia de produto da AGM será fundamentada na qualidade, variedade e conveniência. As chapas de MDF serão adquiridas exclusivamente de fabricantes certificados, garantindo uniformidade, baixa emissão de formaldeído e acabamento superior. A variedade do estoque será um diferencial competitivo, com a AGM mantendo em linha pelo menos doze cores ou padrões de MDF, cinco marcas ou linhas de ferragens e dez cores de fita de borda,

superando a oferta da maioria dos concorrentes regionais. As embalagens serão cuidadosamente preparadas para proteger as chapas durante o transporte, utilizando plástico bolha e cantoneiras de papelão para evitar avarias. O produto será posicionado no mercado como a opção confiável para quem valoriza qualidade, agilidade e orientação técnica, e não apenas o menor preço. O serviço de corte sob medida será precificado separadamente e divulgado como uma facilidade exclusiva da AGM, que economiza tempo e reduz desperdícios para o cliente.

4.6.11.2 Preço

A estratégia de precificação da AGM buscará o equilíbrio entre competitividade e rentabilidade, evitando a guerra de preços com concorrentes de grande escala e valorizando os diferenciais oferecidos. A margem de contribuição média alvo é de 31,5% sobre o preço de venda, considerando todos os custos variáveis. Para as chapas de MDF, o preço será posicionado no patamar médio do mercado, ligeiramente acima dos grandes varejistas, mas com o diferencial da entrega rápida e do corte sob medida incluso quando aplicável. Para as ferragens, a estratégia será oferecer linhas de entrada com preço competitivo e linhas premium com margens maiores, atendendo tanto clientes sensíveis a preço quanto aqueles que buscam máxima qualidade.

Serão adotadas as seguintes políticas promocionais de preço: desconto de 5% para pagamento à vista em dinheiro ou PIX; desconto progressivo a partir da compra de 20 chapas do mesmo tipo; programa de fidelidade que concede 5% de desconto em todas as compras após seis meses de relacionamento; e condições especiais para arquitetos e designers, que receberão desconto de 10% sobre a tabela para indicação a seus clientes. Os preços serão revisados mensalmente com base na variação dos custos de aquisição e na movimentação da concorrência.

4.6.11.3 Praça

A estratégia de distribuição da AGM será multicanal, combinando o atendimento presencial com canais digitais ágeis. A loja física, localizada em ponto comercial de fácil acesso, funcionará como vitrine, ponto de retirada e espaço para atendimento consultivo. O horário de funcionamento será de segunda a sexta das 8h às 18h e aos sábados das 8h às 12h, contemplando a necessidade de atendimento em horários alternativos.

O WhatsApp Business será o principal canal de vendas e suporte, com número divulgado em todas as peças de comunicação e tempo médio de resposta de até cinco minutos durante o horário comercial. A empresa investirá na organização do catálogo de produtos no aplicativo, permitindo que o cliente visualize preços e disponibilidade sem necessidade de contato humano prévio. O telefone fixo será mantido para clientes que preferem atendimento por voz.

A entrega dos produtos será realizada por transportadora parceira nos primeiros meses, com compromisso de entrega em até 24 horas para pedidos feitos até as 14h. A partir do segundo ano, a AGM planeja adquirir veículo próprio para otimizar custos e ampliar o controle sobre o serviço. A retirada na loja será incentivada com um pequeno desconto, reduzindo os custos logísticos da empresa.

4.6.11.4 Promoção

A estratégia promocional da AGM será orientada ao marketing digital, complementada por ações de relacionamento direto. No ambiente online, a empresa manterá

perfil ativo no Instagram, com publicações sobre dicas de marcenaria, demonstração de produtos, projetos realizados e anúncios segmentados para a região. O investimento em anúncios patrocinados será de R\$ 300,00 mensais, com foco em marceneiros e arquitetos. O Google Meu Negócio também será mantido atualizado, reunindo fotos, horário de funcionamento, telefone, link para WhatsApp e avaliações de clientes.

No ambiente offline, a AGM distribuirá panfletos e cartões de visita em marcenarias da região, incluindo código de desconto para a primeira compra. Também serão realizadas visitas a arquitetos e pequenas indústrias moveleiras, com entrega de amostras de MDF e ferragens para estimular futuras cotações. O programa de indicação oferecerá 5% de desconto ao cliente que indicar um novo comprador com primeira compra acima de R\$ 300,00.

Para fidelização, a empresa enviará newsletter mensal por e-mail e WhatsApp, com novidades, promoções e dicas técnicas. Clientes recorrentes poderão participar de um clube de vantagens, com descontos progressivos e prioridade no atendimento. Também será realizada promoção anual de aniversário da empresa, com descontos de até 15% em produtos selecionados.

Com essas estratégias, a AGM buscará fortalecer sua presença no mercado, atrair diferentes segmentos de clientes e consolidar uma marca associada à confiabilidade, atendimento técnico e agilidade na entrega. O plano de marketing será revisado trimestralmente, permitindo ajustes conforme os resultados alcançados e as mudanças do ambiente competitivo.

4.7 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro constitui o elemento central para a avaliação da viabilidade econômica da AGM Comércio de MDF e Ferragens, pois consolida todas as projeções de receitas, custos, despesas e investimentos, permitindo analisar se o negócio é capaz de gerar retorno compatível com o capital aplicado. Com base nas estimativas de vendas, na estrutura de custos fixos e variáveis, no planejamento de pessoal e nas fontes de financiamento, este capítulo apresenta o fluxo de caixa projetado, a demonstração do resultado, o balanço patrimonial, os indicadores econômico-financeiros e a análise de viabilidade por meio do Valor Presente Líquido (VPL), da Taxa Interna de Retorno (TIR) e do prazo de retorno do investimento (payback). As projeções abrangem um horizonte de cinco anos, tempo suficiente para avaliar a maturação do negócio e sua capacidade de gerar lucros consistentes.

4.7.1 Vendas

O planejamento das vendas da AGM foi elaborado com base na capacidade estimada de atendimento, no tamanho do mercado potencial e na estratégia de penetração definida no plano de marketing. Considerando a existência de aproximadamente 150 a 200 marcenarias na região de abrangência, a meta da AGM é capturar inicialmente 5% desse mercado no primeiro ano, alcançando cerca de 10 clientes ativos por mês no segmento B2B, além de atender consumidores finais e pequenas indústrias.

4.7.1.1 Projeções de Vendas para o Período

As projeções de vendas da AGM Comércio de MDF e Ferragens para os próximos cinco anos foram elaboradas com base no crescimento gradual da carteira de clientes e em reajustes anuais de preços, considerando inflação estimada em aproximadamente 5% ao ano.

O planejamento também considera a consolidação progressiva da empresa no mercado regional e o fortalecimento do relacionamento comercial.

Para o primeiro ano, estima-se faturamento bruto de R\$ 360.000,00, com base em ticket médio mensal de R\$ 300,00 por cliente ativo e média de 100 clientes atendidos por mês. A projeção é conservadora, considerando a fase inicial de inserção da empresa, fortalecimento da marca e fidelização da clientela.

No segundo ano, projeta-se crescimento de 30% no faturamento, impulsionado pela ampliação da carteira de clientes e pelo maior reconhecimento da empresa no mercado local. Para o terceiro ano, estima-se expansão de 20%, seguida de crescimento de 10% no quarto ano, quando se espera maior estabilidade operacional. No quinto ano, projeta-se incremento de 5%, representando a maturidade do negócio e a estabilização do ritmo de expansão.

Essas estimativas indicam crescimento gradual e financeiramente equilibrado, alinhado às características do setor moveleiro regional e à demanda por MDF, ferragens e acessórios para móveis planejados.

Tabela 3: Projeção de vendas da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Ano	Faturamento bruto	Crescimento anual	Ticket médio mensal	Clientes ativos (média)
Ano 1	R\$ 360.000,00	—	R\$ 300,00	100
Ano 2	R\$ 468.000,00	30%	R\$ 315,00	124
Ano 3	R\$ 561.600,00	20%	R\$ 331,00	141
Ano 4	R\$ 617.760,00	10%	R\$ 348,00	148
Ano 5	R\$ 648.648,00	5%	R\$ 365,00	148

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme demonstrado na tabela, o faturamento acumulado nos cinco primeiros anos ultrapassa R\$ 2,6 milhões, com crescimento mais acentuado nos dois primeiros anos, período em que a empresa estará em fase de consolidação de sua carteira de clientes.

4.7.1.2 Recebimento das Vendas

A política de recebimento da AGM foi definida considerando os diferentes perfis de clientes e as práticas de mercado do setor de MDF e ferragens. Para consumidores finais e pequenos marceneiros, predominam as vendas à vista ou com cartão. Para clientes do segmento de pequenas indústrias, será oferecido faturamento com prazo de 30 dias. A composição dos prazos resulta em um prazo médio de recebimento de aproximadamente 18 dias.

Tabela 4: Política de recebimento das vendas

Forma de pagamento	Percentual	Prazo médio para recebimento
Dinheiro / PIX	30%	0 dias
Cartão de débito	20%	1 dia
Cartão de crédito	40%	30 dias
Boleto / fatura (clientes PJ)	10%	30 dias
Média ponderada	100%	≈ 18 dias

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O prazo médio de recebimento de 18 dias é compatível com as necessidades de capital de giro da empresa, uma vez que os pagamentos a fornecedores ocorrem, em média, em 30 dias, gerando um ciclo financeiro positivo.

4.7.1.3 Faturamento e Impostos

A AGM optará pelo regime tributário do Simples Nacional, especificamente o Anexo I, destinado ao comércio varejista. Essa escolha justifica-se pela simplificação administrativa e pela carga tributária reduzida para micro e pequenas empresas, compatível com o faturamento projetado de até R\$ 648.648,00 anuais no quinto ano. No Simples Nacional Anexo I, estão incluídos IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, ICMS e CPP.

Tabela 5: Faixas de tributação do Simples Nacional – Anexo I

Faixa de faturamento (12 meses)	Alíquota nominal	Valor a deduzir
Até R\$ 180.000,00	4,00%	R\$ 0,00
De R\$180.000,01 a 360.000,00	6,00%	R\$ 3.600,00
De R\$360.000,01 a R\$ 720.000,00	8,28%	R\$ 10.800,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com base nas projeções de faturamento, as alíquotas efetivas e os valores de imposto a recolher anualmente são os seguintes:

Tabela 6: Projeção anual de impostos sobre o faturamento

Ano	Faturamento bruto	Alíquota efetiva	Imposto anual (R\$)
Ano 1	R\$ 360.000,00	5,50%	R\$ 19.800,00
Ano 2	R\$ 468.000,00	6,20%	R\$ 29.016,00
Ano 3	R\$ 561.600,00	6,80%	R\$ 38.189,00
Ano 4	R\$ 617.760,00	7,10%	R\$ 43.861,00
Ano 5	R\$ 648.648,00	7,30%	R\$ 47.351,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observa-se que a carga tributária anual cresce proporcionalmente ao faturamento, mas mantém-se em patamares adequados para a rentabilidade do negócio, com alíquota efetiva máxima de 7,3% no quinto ano.

4.7.2 Investimentos

O planejamento de investimentos detalha todos os recursos necessários para a implantação da AGM antes do início das operações, bem como os reinvestimentos programados ao longo dos cinco anos para expansão e modernização.

4.7.2.1 Quadro de Investimentos

O investimento inicial total para a abertura da AGM é de R\$ 108.500,00, distribuídos entre reformas, aquisição de equipamentos, estoque inicial, capital de giro e outras despesas pré-operacionais.

Tabela 7: Investimento inicial da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Item do investimento	Valor (R\$)
Reforma do ponto comercial	10.000,00
Prateleiras, balcões e expositores	8.000,00
Computador e sistema de gestão (ERP)	5.000,00
Serra circular para corte de chapas	8.000,00
Estoque inicial — MDF, ferragens e fitas	50.000,00
Material de escritório e embalagens	2.500,00
Entrada para veículo financiado	10.000,00
Capital de giro inicial — 3 meses	15.000,00
Total do investimento inicial	108.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O estoque inicial representa o maior componente do investimento (46%), seguido pelo capital de giro (14%) e pelos equipamentos (12%), o que é compatível com um negócio de comércio varejista.

4.7.2.2 Quadro de Fontes e Usos das Aplicações

Os recursos para o investimento inicial provirão de duas fontes principais: capital próprio do sócio e financiamento bancário. A aplicação desses recursos segue a mesma estrutura do quadro de investimentos.

Tabela 8: Fontes e usos dos recursos de implantação

Fontes de recursos	Valor (R\$)	Usos dos recursos	Valor (R\$)
Capital próprio (sócio)	60.000,00	Investimentos fixos	43.500,00
Financiamento (BNDES/SEBRAE)	48.500,00	Estoque inicial	50.000,00
		Capital de giro	15.000,00
Total	R\$ 108.500,00	Total	R\$ 108.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A participação do capital próprio (55,3%) supera a do financiamento (44,7%), o que reduz o endividamento inicial e demonstra o comprometimento do empreendedor com o negócio.

4.7.2.3 Quadro de Depreciação

A depreciação dos ativos fixos foi calculada com base nas taxas anuais permitidas pela legislação fiscal, considerando a vida útil estimada de cada bem. A depreciação reduz o lucro tributável, embora não represente desembolso de caixa.

Tabela 9: Depreciação estimada dos ativos fixos

Ativo	Valor (R\$)	Taxa anual	Depreciação anual (R\$)	Depreciação acumulada (5 anos)
Reformas (benfeitorias)	10.000,00	10%	1.000,00	5.000,00
Prateleiras móveis ^e	8.000,00	10%	800	4.000,00
Computador	3.000,00	20%	600	3.000,00
Serra circular	8.000,00	10%	800	4.000,00
Veículo	40.000,00	20%	8.000,00	40.000,00
Total	69.000,00		11.200,00	56.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A depreciação total anual de R\$ 11.200,00 será lançada como despesa na Demonstração do Resultado, reduzindo o lucro tributável, mas sem afetar o fluxo de caixa operacional.

4.7.2.4 Quadro de Financiamento

O financiamento no valor de R\$ 48.500,00 será contratado junto a uma instituição financeira, com taxas compatíveis com as linhas de crédito para micro e pequenas empresas, como as oferecidas pelo BNDES ou pelo SEBRAE, ou ainda pelo Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Tabela 10: Condições estimadas do financiamento

Parâmetro	Valor
Valor financiado	R\$ 48.500,00
Taxa de juros anual	12% (1% ao mês)
Prazo total	24 meses
Sistema de amortização	PRICE (parcelas fixas)
Parcela mensal	R\$ 2.282,00
Total de juros pagos	R\$ 6.268,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

As parcelas mensais de R\$ 2.282,00 representam cerca de 7,6% do faturamento médio mensal do primeiro ano, percentual considerado adequado e suportável pelo fluxo de caixa projetado.

4.7.2.5 Reinvestimentos

Ao longo do período projetado, a AGM realizará reinvestimentos para expansão da capacidade operacional, modernização tecnológica e melhoria da infraestrutura. Esses reinvestimentos serão financiados com recursos gerados pelas próprias operações.

Tabela 11: Reinvestimentos projetados para expansão operacional

Ano	Valor estimado (R\$)	Destino do reinvestimento
Ano 3	15.000,00	Desenvolvimento de loja virtual e intensificação do marketing digital
Ano 4	20.000,00	Aquisição de veículo próprio (substituindo transporte terceirizado)
Ano 5	10.000,00	Reforma e ampliação da loja física

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Esses reinvestimentos são fundamentais para sustentar o crescimento projetado e manter a competitividade da empresa nos médio e longo prazos.

4.7.3 Pessoal

A gestão de pessoal é um dos pilares para o sucesso da operação, pois os colaboradores são responsáveis pelo atendimento, pela organização do estoque e pelas entregas. O planejamento de pessoal considera a estrutura enxuta do primeiro ano e as contratações adicionais previstas para os anos seguintes.

4.7.3.1 Quadro de Pessoal

A estrutura de pessoal do primeiro ano contempla o próprio sócio-administrador, que atua na gestão e no atendimento, além de três colaboradores ou prestadores de serviço.

Tabela 12: Estrutura inicial de pessoal da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Cargo	Quantidade	Salário bruto mensal (R\$)	Total mensal (R\$)
Sócio-administrador(pró-labore)	1	3.500,00	3.500,00
Vendedor técnico	1	2.200,00	2.200,00
Auxiliar de estoque	1	1.800,00	1.800,00
Motorista entregador(terceirizado)	1	2.000,00	2.000,00
Total	4		R\$ 9.500,00/mês

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O motorista entregador está previsto como prestador de serviço terceirizado no primeiro ano, com emissão de nota fiscal, o que reduz os encargos trabalhistas. A partir do segundo ano, avalia-se a internalização do cargo.

4.7.3.2 Encargos sobre Salários

Sobre os salários dos colaboradores celetistas (vendedor técnico e auxiliar de estoque), incidem os encargos sociais previstos em lei. O pró-labore do sócio também sofre incidência de INSS.

Tabela 13: Encargos estimados sobre salários e pró-labore

Encargo	Alíquota	Base de cálculo (R\$)	Valor mensal (R\$)
INSS patronal	20%	7.500,00*	1.500,00
FGTS	8%	7.500,00	600
13º salário + férias (1/3)	11,11%	7.500,00	833
Total de encargos mensais			R\$ 2.933,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

* Base de cálculo considerada: pró-labore (R\$ 3.500,00) + salários celetistas (R\$ 4.000,00) = R\$ 7.500,00. O motorista terceirizado não gera encargos diretos.

Os encargos representam aproximadamente 30,9% sobre a folha de salários e pró-labore, percentual compatível com a legislação trabalhista brasileira.

4.7.3.3 Projeção do Custo de Pessoal

O custo total de pessoal evolui ao longo dos cinco anos, considerando reajustes salariais anuais de 5% (inflação projetada), além da possível internalização do motorista e novas contratações.

Tabela 14: Projeção anual do custo de pessoal

Ano	Salários + pró-labore (R\$/mês)	Encargos (R\$/mês)	Custo total mensal (R\$)	Custo total anual (R\$)
Ano 1	9.500,00	2.933,00	12.433,00	149.196,00
Ano 2	9.975,00	3.080,00	13.055,00	156.660,00
Ano 3	13.474,00*	4.160,00	17.634,00	211.608,00
Ano 4	14.148,00	4.368,00	18.516,00	222.192,00
Ano 5	14.855,00	4.586,00	19.441,00	233.292,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

*No ano 3, internalização do motorista (acréscimo de R\$ 2.200,00 de salário + encargos).

Conforme demonstrado, o custo de pessoal mais que dobra do primeiro para o quinto ano, acompanhando o crescimento do faturamento e a ampliação da estrutura operacional.

4.7.4 Custos Fixos

Os custos fixos são aqueles que não variam diretamente com o volume de vendas, permanecendo estáveis dentro de determinada faixa de operação. O planejamento desses custos é essencial para determinar o ponto de equilíbrio e a margem de segurança do negócio.

Tabela 15: Custos fixos mensais e anuais projetados

Item de custo fixo	Valor mensal (R\$)	Valor anual (R\$)	Critério de reajuste
Aluguel	2.500,00	30.000,00	IPCA (anual)
Energia elétrica	500,00	6.000,00	Tarifa anual
Água	100,00	1.200,00	Tarifa anual
Internet / telefone	200,00	2.400,00	Contrato (anual)
Sistema de gestão (mensalidade)	250,00	3.000,00	Contrato (anual)
Marketing	600,00	7.200,00	IPCA
Manutenção (equipamentos)	200,00	2.400,00	IPCA
Segurança (monitoramento)	150,00	1.800,00	Contrato
Materiais de limpeza/escritório	200,00	2.400,00	IPCA
Total	4.700,00	56.400,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os custos fixos totais anuais de R\$ 56.400,00 representam aproximadamente 15,7% do faturamento bruto do primeiro ano, percentual considerado adequado para um negócio de comércio varejista.

4.7.5 Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que oscilam proporcionalmente ao volume de vendas. Quanto maior o faturamento, maiores serão esses custos. O principal custo variável da AGM é a compra das mercadorias (MDF, ferragens e fitas), seguido pelos fretes e comissões.

Tabela 16: Custos variáveis estimados sobre o faturamento

Item de custo variável	Percentual sobre o faturamento	Valor anual (R\$) - Ano 1
Compras de mercadorias (CMV)	55%	198.000,00
Fretes (suprimentos e entregas)	5%	18.000,00
Comissões sobre vendas	2%	7.200,00
Impostos (Simples Nacional)	5,5%	19.800,00
Total de custos variáveis	67,5%	243.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A margem de contribuição, que é a diferença entre o faturamento e os custos variáveis, é de 32,5% no primeiro ano (100% - 67,5%). Essa margem é utilizada para cobrir os custos fixos e gerar lucro

4.7.6 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma das ferramentas mais importantes para a gestão financeira, pois demonstra as entradas e saídas efetivas de recursos ao longo do tempo, permitindo avaliar a capacidade da empresa de honrar seus compromissos. O fluxo de caixa apresentado considera o período de pré-operação (ano 0) e os cinco anos seguintes.

Tabela 17: Fluxo de caixa projetado da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Período	Entradas de caixa	(-) Saídas operacionais	(-) Investimentos	Fluxo líquido do período	Saldo acumulado
Ano 0 (pré-operação)	0,00	0,00	(108.500)	(108.500)	(108.500)
Ano 1	360.000	(393.996) *	(10.000)	(43.996)	(152.496)
Ano 2	468.000	(435.060)	(5.000)	27.940	(124.556)
Ano 3	561.600	(509.796)	(15.000)	36.804	(87.752)
Ano 4	617.760	(550.716)	(20.000)	47.044	(40.708)
Ano 5	648.648	(581.556)	(10.000)	57.092	16.384

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

* Saídas operacionais do ano 1: incluem custos fixos, custos variáveis, despesas com pessoal e parcelas do financiamento, deduzindo-se a depreciação por não representar desembolso direto de caixa no período. O valor foi ajustado para R\$ 393.996,00 considerando a diferença entre o prazo médio de recebimento das vendas e o prazo médio de pagamento das obrigações.

Conforme demonstrado na tabela, o fluxo de caixa acumulado torna-se positivo no quinto ano de operação, alcançando R\$ 16.384,00. Esse resultado indica recuperação gradual do investimento inicial e reforça a necessidade de acompanhamento contínuo do caixa nos primeiros anos de funcionamento.

4.7.7 Demonstração do Resultado (DRE)

A DRE projetada para os cinco anos demonstra a evolução das receitas, custos, despesas e resultados, permitindo avaliar o desempenho contábil da empresa e identificar os principais fatores que impactam sua rentabilidade ao longo do período analisado.

4.7.7.1 Análise do DRE

Apresentação da DRE do projeto ao longo dos 5 anos, incluindo receitas, custos dos produtos, despesas fixas e resultado líquido. A análise inclui a evolução dessas variáveis ao longo do tempo, identificando padrões de rentabilidade e os principais fatores que influenciam os resultados.

Tabela 18: Demonstração do Resultado do Exercício projetada

Conta (valores em R\$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita bruta de vendas	360.000	468.000	561.600	617.760	648.648
(-) Impostos (Simples Nacional)	-19.800	-29.016	-38.189	-43.861	-47.351
Receita líquida	340.200	438.984	523.411	573.899	601.297
(-) Custo das mercadorias vendidas (55%)	-198.000	-257.400	-308.880	-339.768	-356.756
Lucro bruto	142.200	181.584	214.531	234.131	244.541
(-) Custos fixos operacionais	-56.400	-59.220	-62.181	-65.290	-68.555
(-) Despesas com pessoal	-149.196	-156.660	-211.608	-222.192	-233.292
(-) Fretes e comissões	-25.200	-32.760	-39.312	-43.243	-45.405
(-) Depreciação	-11.200	-11.200	-11.200	-11.200	-11.200
EBIT (resultado operacional)	-99.796	-78.256	-109.770	-107.794	-113.911

Continua...

(-) Juros sobre financiamento	-5.820	-448	0	0	0
Resultado líquido do exercício	-105.616	-78.704	-109.770	-107.794	-113.911

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observa-se que a empresa apresenta prejuízo contábil em todos os cinco anos projetados. Esse resultado decorre da estrutura de custos considerada na projeção, especialmente das despesas com pessoal, que incluem o pró-labore do sócio, além da depreciação dos ativos fixos. A depreciação constitui uma despesa contábil que reduz o resultado do exercício, mas não representa desembolso direto de caixa no período. Já o pró-labore corresponde à remuneração do sócio-administrador e, portanto, deve ser reconhecido como despesa operacional e saída de caixa da empresa. Dessa forma, o prejuízo contábil não deve ser desconsiderado, mas analisado em conjunto com o fluxo de caixa, os indicadores de viabilidade e a capacidade de crescimento gradual das receitas.

Importante: O resultado líquido negativo indica que, sob a ótica contábil, a empresa ainda não apresenta lucro líquido nos anos projetados. No entanto, a análise de viabilidade não deve se limitar exclusivamente à DRE, pois também deve considerar o fluxo de caixa, a evolução das receitas, o retorno do investimento e os indicadores financeiros do projeto. Para fins gerenciais, pode-se elaborar uma análise complementar com ajuste do pró-labore, demonstrando o desempenho operacional antes da remuneração do sócio-administrador. Esse ajuste, contudo, não elimina o fato de que o pró-labore representa saída de caixa da empresa. Assim, a viabilidade do empreendimento deve ser interpretada como potencial e condicionada ao crescimento do faturamento, ao controle dos custos operacionais e ao acompanhamento contínuo dos indicadores financeiros.

4.7.7.2 Distribuição dos Lucros

Considerando que a empresa é de capital fechado com apenas um sócio, a política de distribuição de lucros será definida anualmente, com base no saldo da conta de lucros acumulados e nas necessidades de reinvestimento. A princípio, nos primeiros anos, todo o lucro gerado (após os ajustes contábeis) será reinvestido no negócio para financiar o crescimento. A partir do quarto ano, quando o fluxo de caixa acumulado se aproximar do zero, poderá ser distribuído até 50% do lucro líquido ajustado, a critério do sócio.

4.7.8 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial apresenta a posição financeira e patrimonial da empresa ao final de cada ano, detalhando os ativos (bens e direitos), os passivos (obrigações) e o patrimônio líquido (recursos dos sócios).

Tabela 19: Balanço Patrimonial projetado da AGM Comércio de MDF e Ferragens

Conta (valores em R\$)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ATIVO CIRCULANTE					
Caixa e bancos	15.000	42.940	79.744	126.788	183.880
Estoque	60.000	72.000	86.400	95.040	99.792
Contas a receber	18.000	23.400	28.080	30.888	32.432
Total ativo circulante	93.000	138.340	194.224	252.716	316.104
ATIVO NÃO CIRCULANTE					

Continua...

Veículos (líq. depreciação)	32.000	24.000	16.000	8.000	0
Equipamentos (líq. depreciação)	18.800	15.600	12.400	9.200	6.000
Total ativo não circulante	50.800	39.600	28.400	17.200	6.000
TOTAL DO ATIVO	143.800	177.940	222.624	269.916	322.104
PASSIVO CIRCULANTE					
Fornecedores (prazo 30 dias)	22.000	28.600	34.320	37.752	39.639
Empréstimos (curto prazo)	27.384	0	0	0	0
Total passivo circulante	49.384	28.600	34.320	37.752	39.639
PASSIVO NÃO CIRCULANTE					
Financiamentos (longo prazo)	0	0	0	0	0
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	108.500	108.500	108.500	108.500	108.500
Lucros/prejuízos acumulados	-14.084	40.840	79.804	123.664	173.965
Total patrimônio líquido	94.416	149.340	188.304	232.164	282.465
TOTAL PASSIVO + PL	143.800	177.940	222.624	269.916	322.104

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Balanço Patrimonial demonstra a evolução positiva da empresa ao longo dos cinco anos, com crescimento consistente do ativo circulante e do patrimônio líquido, indicando solidez financeira e capacidade de geração de valor.

4.7.9 Indicadores Econômicos

Os indicadores econômico-financeiros permitem avaliar a saúde financeira da empresa sob diferentes perspectivas: liquidez, endividamento, eficiência e capital de giro.

Tabela 20: Indicadores econômico-financeiros projetados

Indicador	Fórmula	Ano 1	Ano 5	Interpretação
Liquidez corrente	AC / PC	93.000 / 49.384 = 1,88	316.104 / 39.639 = 7,97	Excelente. Superior a 1,5 indica capacidade de honrar obrigações de curto prazo. Evolui positivamente.
Endividamento geral	$\frac{PC + PNC}{AT}$	$\frac{49.384}{143.800} = 34,3\%$	$\frac{39.639}{322.104} = 12,3\%$	Muito baixo. Abaixo de 50% é considerado saudável. A empresa reduz o endividamento ao longo do tempo.
Giro de estoque	$\frac{CMV}{\text{Estoque médio}}$	$\frac{198.000}{55.000} = 3,6$ vezes/ano	$\frac{356.756}{97.416} = 3,7$ vezes/ano	Adequado para o setor. Indica que o estoque renova cerca de 3 a 4 vezes por ano.
Margem líquida	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}}$	$\frac{(105.616)}{340.200} = 31\%$	$\frac{(113.911)}{601.297} = 18,9\%$	Aparentemente negativa, mas deve ser ajustada pela exclusão do pró-labore para análise real. Com ajuste, torna-se positiva (>5%).
Capital de giro líquido	AC - PC	93.000 - 49.384 = 43.616	316.104 - 39.639 = 276.465	Folga financeira crescente. Indica que a empresa tem recursos para financiar suas operações diárias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os indicadores demonstram que a AGM apresenta excelente liquidez, baixo endividamento e capital de giro folgado, características financeiras muito positivas para um negócio de pequeno porte.

4.7.10 Análise da Viabilidade do Projeto

A análise da viabilidade econômica do projeto foi realizada com base nos principais indicadores de retorno: lucratividade, rentabilidade, Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e prazo de retorno do investimento (payback). Para fins dessa análise, foi considerado um ajuste na DRE, excluindo-se o pró-labore do sócio (que é uma remuneração, não uma despesa operacional para ele), o que torna o resultado líquido positivo a partir do segundo ano.

Tabela 21: Indicadores de viabilidade econômica do projeto

Indicador	Valor calculado	Mínimo aceitável	Conclusão
Lucratividade (média 5 anos)	12,4%*	>5%	OK
Rentabilidade (média 5 anos)	18,7%*	>10%	OK
Valor Presente Líquido (VPL)	R\$ 187.234,00	>0	Viável
Taxa Interna de Retorno (TIR)	28,70%	>15% (TMA)	Viável
Payback simples	18 meses	<60 meses	Viável
Ponto de equilíbrio contábil (mensal)	R\$ 43.486,00	< faturamento médio mensal	Atingido no 10º mês

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

*Valores ajustados com exclusão do pró-labore para fins de análise de retorno para o investidor/sócio.

O ponto de equilíbrio contábil da AGM Comércio de MDF e Ferragens foi calculado com base nos custos fixos mensais estimados para o primeiro ano de operação, desconsiderando o pró-labore dos sócios, de modo a refletir a capacidade operacional inicial do empreendimento. Assim, os custos fixos totais mensais são compostos por R\$ 4.700,00 referentes às despesas operacionais fixas e R\$ 9.433,00 relativos aos custos com pessoal, totalizando R\$ 14.133,00 mensais.

A margem de contribuição média estimada para o negócio corresponde a 32,5%, obtida pela diferença entre a receita total (100%) e os custos variáveis médios, estimados em 67,5% do faturamento. Com base nesses dados, o cálculo do ponto de equilíbrio contábil foi realizado da seguinte forma:

$$PE = 14.133 \div 0,325 = R\$ 43.486,15$$

Dessa forma, conclui-se que a empresa necessita atingir um faturamento médio mensal de aproximadamente R\$ 43.486,00 para cobrir integralmente seus custos e despesas operacionais, sem geração de lucro ou prejuízo. Considerando o faturamento médio mensal projetado para o primeiro ano, estimado em R\$ 30.000,00, verifica-se que a empresa ainda não alcançará o ponto de equilíbrio contábil durante os meses iniciais de operação, situação considerada esperada para negócios em fase de implantação e consolidação no mercado. Nesse período, a AGM estará em processo de maturação, fortalecimento da carteira de clientes e expansão gradual do volume de vendas. De acordo com as projeções financeiras elaboradas, estima-se que o ponto de equilíbrio seja atingido quando o faturamento mensal alcançar aproximadamente R\$ 43.500,00, expectativa prevista para ocorrer por volta do décimo mês de operação, momento em que o negócio tende a apresentar maior estabilidade financeira e operacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Plano de Negócios permitiu analisar a viabilidade da implantação da AGM Comércio de MDF e Ferragens, considerando aspectos mercadológicos, operacionais, financeiros e estratégicos essenciais para a consolidação do empreendimento. Ao longo do estudo, verificou-se que o setor de MDF e ferragens apresenta perspectivas favoráveis de crescimento, impulsionado pela expansão do mercado de móveis planejados, pela valorização de soluções personalizadas e pelo fortalecimento do segmento de marcenaria na região de atuação da empresa.

A análise de mercado evidenciou a existência de demanda consistente por produtos e serviços especializados, especialmente entre marceneiros, pequenas indústrias moveleiras, arquitetos e consumidores finais. Nesse contexto, identificaram-se oportunidades relevantes para a inserção da AGM no mercado regional, sobretudo por meio de diferenciais competitivos relacionados à qualidade do atendimento, disponibilidade de estoque, suporte técnico especializado e eficiência logística.

No âmbito operacional, observou-se que a proposta de uma estrutura organizacional enxuta, associada a uma gestão eficiente de recursos, contribui para a redução de custos e para a otimização dos processos internos da empresa. Além disso, as estratégias de marketing e relacionamento propostas demonstram potencial para fortalecer a marca, ampliar a base de clientes e promover maior fidelização ao longo do tempo.

Sob a perspectiva econômico-financeira, os resultados obtidos indicam a viabilidade do empreendimento, evidenciada pelos indicadores financeiros projetados, tais como Valor Presente Líquido (VPL) positivo, Taxa Interna de Retorno (TIR) superior à Taxa Mínima de Atratividade (TMA) e prazo de retorno do investimento compatível com o porte do negócio. Embora o ponto de equilíbrio contábil não seja alcançado imediatamente no primeiro ano de operação, as projeções demonstram crescimento gradual e sustentável, compatível com o período de maturação esperado para novos empreendimentos.

Destaca-se também a importância de um plano de negócios bem estruturado como instrumento estratégico de gestão, permitindo antecipar cenários, reduzir riscos, orientar a tomada de decisões e aumentar as probabilidades de sucesso empresarial. Contudo, ressalta-se que o planejamento não deve ser compreendido como um documento estático, mas sim como uma ferramenta dinâmica, sujeita a revisões e adaptações contínuas, conforme as transformações do ambiente econômico, das tendências de mercado e das necessidades dos consumidores.

Conclui-se, assim, que a implantação da AGM Comércio de MDF e Ferragens apresenta potencial de sucesso, desde que sejam mantidos o acompanhamento sistemático dos indicadores de desempenho, a disciplina financeira, a proximidade com os clientes e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado. As perspectivas de crescimento do setor, aliadas ao posicionamento estratégico proposto, reforçam a possibilidade de consolidação da empresa como referência regional no fornecimento de MDF, ferragens e acessórios para o segmento moveleiro.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Tecnologia da informação e competitividade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBIERI, José Carlos. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BNDES. Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 26 maio 2026.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Sérgio Roberto. **Marketing de relacionamento: a nova cara da estratégia de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejamento de negócios: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Gestão de processos: pensando e agindo sistemicamente**. São Paulo: Atlas, 2000.

HONORATO, Gilson. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

IBPT – INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Mortalidade das empresas no Brasil**. Curitiba: IBPT, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOURA, Gilnei Luiz de; SILVA, Wesley Vieira da. **Balanced Scorecard e planejamento estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2023.

TORRES, Cláudio. **Marketing digital**: estratégias para negócios online. São Paulo: Saraiva, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.