



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Marcella Spini de Freitas Arantes

Plano de negócios: viabilidade da abertura de um salão
De festas infantis na cidade de Uberlândia-MG

UBERLÂNDIA - MG
JULHO DE 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

MARCELLA SPINI DE FREITAS ARANTES

PLANO DE NEGÓCIOS: VIABILIDADE DA ABERTURA DE UM SALÃO
DE FESTAS INFANTIS NA CIDADE DE UBERLÂNDIA-MG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Gestão da Informação,
da Universidade Federal de Uberlândia, como
exigência parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Aracy Alves de Araújo

UBERLÂNDIA - MG
JULHO DE 2019

PLANO DE NEGÓCIOS: VIABILIDADE DA ABERTURA DE UM SALÃO
DE FESTAS INFANTIS NA CIDADE DE UBERLÂNDIA-MG

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado para a obtenção do título de
Bacharel em Gestão da Informação da
Universidade Federal de Uberlândia
(MG), pela banca examinadora formada
por:

Uberlândia – MG, 04 de julho de 2019.

Prof. Aracy Alves de Araújo

Presidente da Banca - Orientador

Prof. José Eduardo Ferreira Lopes

Membro

Prof. Eustáquio São José Faria

Membro

AGRADECIMENTOS

À Deus que é a base de tudo e me deu forças para superar os desafios diários e seguir em frente.

À minha família pelo apoio e amor incondicional sempre.

À minha filha Manuella e meu amor Gustavo por me darem motivos para não desistir nunca.

Aos amigos da DIRPS e da everis que sempre enxergaram o melhor de mim inclusive nos momentos mais difíceis.

À minha avó Nilce, que foi o maior exemplo de bondade, determinação, carinho e devoção que tive na vida. Espero que onde estiver, esteja orgulhosa de mim. Essa conquista é pra você. Por você.

“O que muda nossas crenças é agir em direção aos nossos sonhos”.

(Paulo Vieira)

RESUMO

Cada vez mais no Brasil, pais e responsáveis procuram por serviços de realizações de festas infantis para comemorar os anos de vidas de seus filhos. Várias opções existentes no mercado encantam adultos e crianças, fazendo-os sonhar com um dia único e inesquecível.

Este plano de negócios foi realizado com a pretensão de verificar as vantagens e desvantagens de se abrir uma casa de festas infantis no mercado de Uberlândia. Mesmo com tantos concorrentes com vários anos de experiência no mercado, a casa de festas Dia Encantado vêm com o diferencial de juntar em si, cada detalhe necessário para a realização da festa, sem que os pais e responsáveis precisem se preocupar com mais nada além de comparecer no dia e curtir cada momento desta data tão especial.

Com o plano de negócios, a empresa inicia preparada para enfrentar o mercado, sendo informada das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas e demais dados necessários para que consiga desenvolver seus trabalhos e comercializar seus produtos e serviços de forma eficiente e eficaz.

Nesse contexto, para o desenvolvimento desse plano de negócio, o objetivo geral e os objetivos específicos foram atendidos e verificou-se por meio dos dados, vários aspectos, que mostraram ser atrativa a implantação da casa de festas infantis em Uberlândia - MG.

Os planejamentos e análises necessárias foram concluídos. Primeiramente foram verificados os aspectos mercadológicos, através de pesquisas realizadas com clientes, concorrentes e fornecedores, possibilitando uma melhor visualização do mercado.

Mediante os fatos expostos, acredita-se muito no potencial deste negócio, que tende a crescer cada vez mais não apenas em Uberlândia, mas no país como um todo, afinal sempre haverá uma criança pronta para festejar seu dia na casa de festa Dia Encantado.

Palavras-chave: salão de festas infantil; sonhos; diversão; inovação.

ABSTRACT

Progressively in Brazil parents and guardians seek for places to throw birthday parties for their children. With the variety in the market wonder adults and kids, making them wish for their day to be just as special and unforgettable.

This business scheme was planned to search and ascertain the pros and cons of opening a place for kids birthday parties in Uberlândia.

Even with all the others competitors in the market, 'Dia Encantado' aims to achieve what the market is lacking, without all the worries that the parents have and focusing in each detail to make the party perfect and as enjoyable as it can get in that special occasion.

Therefore for the planning of this business scheme, the main goal and the specific objectives were achieved by research, fetching real prices and values in the market, that way it can provide how profitable opening a place for kids celebrating their birthday in Uberlândia can be.

Everything that was needed to be planned and analyzed was successful. Firstly the research took part in market aspects, making surveys with possible future clients, competitors and providers opening a better look into the market. For the strategic planning the target market of the company is within the Triângulo Mineiro, especially because it has perfect prices, with all entertainment desired and quality that the target audience seeks.

After all the research, analysis and exposed facts it's very clear to see the full potential of the business, it tends to grow even more and not just in Uberlândia, but in the whole country. After all, there will always be a children ready to celebrate their birthday in the children's Party House Dia Encantado.

Keywords: Children's Party House; Dreams; Fun; Innovation.

Sumário

INTRODUÇÃO	9
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO:.....	10
1.1 Área do conhecimento contemplada	10
1.2 Caracterização da empresa.....	10
1.3 Problemática do tema	10
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo geral.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	11
1.5 Justificativa	11
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 A origem das festas de aniversário	12
2.2 Plano de negócios	12
2.3 Planejamento.....	14
2.3.1 Planejamento Estratégico	15
2.3.2 Planejamento Tático.....	18
2.3.3 Planejamento Operacional.....	18
2.3.4 Análise Ambiental.....	19
2.3.5 Análise Interna.....	26
2.3.6 Análise Externa.....	26
2.3.7 Análise SWOT.....	28
2.3.8 Visão.....	29
2.3.9 Missão	30
2.3.10 Estratégias	32
2.4 Plano De Marketing.....	33
2.4.1 Marketing	33
2.4.2 Conceito de Plano de Marketing	34
2.4.3 Pesquisa de marketing.....	34
2.4.4 Composto de Marketing.....	37
2.4.5 Formação do preço	39
2.4.6 Composto de marketing expandido para serviço	40
2.5 Marketing de relacionamento.....	41
2.5.1 Plano Operacional	42
2.5.2 Localização	42
2.5.3 Arranjo físico (Layout)	43
2.5.4 Fluxograma de processos	47
2.5.5 Compras	48
2.6 Plano De Gestão De Pessoas.....	50
2.6.1 Recrutamento.....	50
2.6.2 Seleção.....	52
2.6.3 Treinamento e desenvolvimento.....	52
2.7 Plano Financeiro	53
2.7.1 Análise de Sensibilidade.....	54
2.7.2 Análise de cenários	55
2.7.3 Cálculo do Investimento Inicial.....	55
2.7.4 Projeto de Investimento	56
2.7.5 Fluxo de Caixa	56
2.7.6 Capital de Giro.....	60
2.7.7 Contas a pagar	60

2.7.8	Contas a Receber	61
2.7.9	Demonstração do Resultado do Exercício	61
2.7.10	Ponto de Equilíbrio.....	62
2.7.11	Análise de Investimentos.....	64
2.8	Aspectos Jurídicos E Legais.....	64
2.8.1	Trâmites para constituição da empresa.....	64
2.8.2	Documentos para Constituição da Empresa	65
3	RESULTADOS: PLANO DE NEGÓCIOS DA CASA DE FESTAS DIA ENCANTADO	67
3.1	Missão, Visão e Valores	67
3.2	Análise SWOT.....	68
3.3	Análise de mercado.....	68
3.3.1	Estudo dos concorrentes	69
3.4	Plano de marketing.....	71
3.4.1	Produtos e serviços	71
3.4.2	Estratégias promocionais	72
3.5	Plano operacional.....	73
3.5.1	Layout.....	73
3.5.2	Necessidade de pessoal	74
3.6	Plano financeiro	74
3.6.1	Investimentos fixos	74
3.6.2	Caixa mínimo	76
3.6.3	Investimentos pré-operacionais.....	78
3.6.4	Investimento total	79
3.6.5	Faturamento mensal (cenário de vendas).....	80
3.6.6	Custo unitário dos recursos	80
3.6.7	Custos de comercialização	81
3.6.8	Custos de mão-de-obra.....	82
3.6.9	Custos com depreciação	83
3.6.10	Custos fixos operacionais mensais.....	83
3.6.11	Demonstrativo de resultados – DRE	84
3.7	Indicadores de viabilidade	85
3.9	Proposta comercial da casa de festas Dia Encantado.....	85
4	ANEXO	86
	REFERÊNCIAS	95

INTRODUÇÃO:

As empresas necessitam cada vez mais de um planejamento para conseguirem se manter no mercado, pois, caso contrário, elas não sabem por onde começar, e muitas iniciam sem um rumo certo, somente pensando em sua atuação prática, sem uma análise que deveria ser feita previamente. O empreendedor precisa estar muito atento e focado aos fatos que ocorrem não apenas no seu setor, mas na economia e no mundo como um todo, empregando todas as suas habilidades para criar uma empresa com diretrizes e planejamento. Assim, ele terá um rumo melhor a seguir, com foco e objetividade. O plano de negócios é então, o primeiro passo para iniciar um empreendimento, pois auxiliará o empreendedor a ter uma visão à longo prazo.

Por meio deste plano de negócios, foi feito um estudo para verificar a estrutura de funcionamento da empresa, e por isso o planejamento ao longo do mesmo vai ser bem detalhado e minucioso. O objetivo é mensurar a viabilidade de abertura de um salão de festas infantis na cidade de Uberlândia – MG.

Partindo do propósito de facilitar o processo de execução da festa dos sonhos do consumidor, o projeto conta com a proposta de reunir e fornecer todos os serviços necessários para a realização da festa infantil, para assim evitar que o cliente precise procurar outras empresas ou profissionais que forneçam serviços ou produtos que não são encontrados inclusos nos salões de festa já existentes.

O mercado que se vivencia hoje, necessita de pessoas com perfil empreendedor que tenha boas ideias e as execute. E cada vez mais, novos negócios surgem e consequentemente o mercado de trabalho se amplia, auxiliando na economia de cada região, pois estas ações empreendedoras são fundamentais para o crescimento e implantação de novas empresas.

Para atingir o objetivo desse projeto, oportunidades e ameaças do mercado serão identificadas e estudadas e com base no estudo, será oferecer-se-á um serviço de qualidade e com um diferencial que atraia públicos e torne o negócio lucrativo e de sucesso. Baseando-se em estudos e pesquisas acerca do mercado de festas infantis em Uberlândia, este projeto visa mensurar a necessidade latente nesse ramo e se há certa aceitabilidade, para então poder abrir um salão de festas infantis completo em todos os aspectos.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO:

1.1 Área do conhecimento contemplada

O presente plano de negócios é um trabalho de conclusão de curso da graduação de Gestão da Informação, e a área de conhecimento contemplada é a área de planejamento, de acordo com a proposição do mesmo que é atrair um público para um novo negócio na cidade de Uberlândia.

1.2 Caracterização da empresa

A empresa caracteriza-se por oferecer ao seu consumidor final um produto de qualidade, com preço justo e com pacote completo, sem que o mesmo tenha que se desgastar procurando profissionais de diferentes segmentos. Será fornecido tudo que ele precisa no pacote ideal e feito por ele mesmo para satisfazer suas necessidades da melhor forma possível.

1.3 Problematização do tema

Segundo o SEBRAE, o mercado de festas Infantis tem crescido aceleradamente e o glamour em torno desse acontecimento tem se tornado cada vez mais intenso e diversificado. Fazer festas infantis super produzidas já é uma tradição brasileira e um importante acontecimento na vida das crianças.

A grande questão é: quanto gastar? Onde é o local mais adequado? Quais os gastos, investimentos, despesas, prejuízos e danos que posso ter? Estas são algumas das perguntas que afligem os pais e envolvidos neste cenário desafiador, mas com grandes possibilidades de crescimento.

O princípio da empresa é reduzir e simplificar. Trazer pro bolso do consumidor final um conforto e alívio, com qualidade.

Porque muitos clientes vão ao *Reclame Aqui* para colocar suas insatisfações? Talvez porque as empresas se esquecem do mais importante: qualidade em atendimento. Logo, o objetivo da casa de festas Dia Encantado é trazer um serviço de altíssima qualidade, e com excelência no atendimento para todos os seus clientes.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo desse projeto é desenvolver um plano de negócios para abertura de um salão de festas infantis, que reúne em si, produtos e serviços que fazem com que o consumidor não

precise procurar por diversos profissionais ou empresas para conseguirem realizar a festa dos sonhos.

1.4.2 Objetivos específicos

Para que seja possível atingir o objetivo final, serão usados como princípio alguns objetivos específicos, estes serão citados abaixo e serão o norte de todo o projeto.

- a) determinar o perfil do público-alvo;
- b) analisar a viabilidade mercadológica;
- c) analisar a viabilidade financeira do novo negócio.

1.5 Justificativa

Todo planejamento requer dedicação e, sobretudo as decisões precisam ser tomadas de forma assertiva e eficaz, pois se trata da implantação de um novo empreendimento e isso necessita de muita dedicação por parte do empreendedor. Este precisa analisar as oportunidades e buscar novos caminhos, examinando de forma minuciosa cada detalhe.

De acordo com o SEBRAE (2019), o momento atual é oportuno para a implantação dessa empresa, pois esse ramo de atuação está em crescimento na região e novas oportunidades estão surgindo, portanto, o presente plano de negócios justifica-se por ser uma inovação e novidade no que concerne à área de salão de festas infantil na cidade de Uberlândia. Modernidade, praticidade e conforto serão o lema do empreendimento e também, seus principais aliados na busca por excelência no atendimento e qualidade de todos os serviços prestados.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A origem das festas de aniversário

De acordo com (Ralph e Adelin Linton em seu livro “The Lore Of Birthdays”), o costume de se comemorar aniversários surgiu no Egito antigo por volta de 3000 a.C, porém essas festas eram restritas à Deuses e Faraós que eram considerados seres superiores. Com o tempo, os demais Egípcios e Gregos aderiram à ideia, influenciando também o povo Romano, que por sua vez, guardavam as comemorações apenas para o imperador e seus senadores.

Como a festa de aniversário tinha origens pagãs, com a ascensão do Cristianismo esse costume foi abolido e só no século IV quando a igreja Católica Apostólica Romana começou a comemorar o nascimento de Jesus Cristo, o Natal, esse hábito foi retomado. A partir dessa época, vários países adquiriram o costume de se comemorar o dia da data de seu nascimento.

Junto com os costumes de comemoração da nova idade, surgiram também elementos que simbolizam essa tradição, como bolos, doces, balões, presentes e a canção “Parabéns a você”, que é uma adaptação feita por Bertha Celeste Homem de Mello (1902-1999) da música “*Happy Birthday to You*” que por sua vez foi inspirada na canção “*Good Morning to All*” das irmãs Mildred Jane Hill e Patty Smith Hill.

No Brasil, grandes festas com muitos convidados são dadas para comemorar principalmente os primeiros anos de vida de uma criança. Nesses eventos, os pais não medem esforços para agradar aos filhos, amigos e familiares, e todos os convidados.

2.2 Plano de negócios

Produzir um plano de negócios necessita de muito conhecimento sobre o que se irá tratar, que tipo de empreendimento será implantado ou ampliado, como está o mercado que a nova empresa irá atuar. É um processo que requer dedicação e responsabilidade, pois muitos assuntos precisam ser abordados com base segura de embasamento teórico.

Nesse sentido, apresentar-se-á a perspectiva de vários autores que trataram sobre o tema proposto, para fornecer embasamento técnico sobre o que será estudado, abordando-se os seguintes assuntos: empreendedorismo, plano de negócio e etapas do plano de negócio.

Conforme Filion e Dolabela (2000, p. 164) “o Plano de Negócio é, antes de tudo, o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa”.

Conforme Dornelas (2001), não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócio, pois para o autor cada negócio tem sua particularidade e suas semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócio. Para ele, o plano de negócio não afasta os perigos, mas ajuda a enfrentá-los, com a escolha segura da direção e a possibilidade das correções de rumo necessárias, pois quem pretende se lançar no mar dos negócios, recomenda-se fazer um "plano de rota".

Assim sendo, sob a ótica do empresário privado, o projeto representa, de um lado, o procedimento lógico e racional que substitui o comportamento intuitivo e empírico geralmente utilizado para suas decisões de investimento e, de outro, o mecanismo de avaliação econômica dos efeitos diretos dessas decisões, em termos de rentabilidade ou eficiência na aplicação de recursos financeiros (HOLANDA, 1975).

Já Dolabela (1999, p. 207) afirma “que o plano de negócio é um instrumento que permite ao empreendedor condensar as informações que são obtidas no mercado, buscando sensibilizar parceiros e os investidores”. O mesmo autor (1999, p. 207) ainda enfatiza que:

É um instrumento de diminuição de riscos, ao fazê-lo o empreendedor estuda a viabilidade de seu projeto sob todos os aspectos e também é uma linguagem de comunicação do empreendedor com outros e ele mesmo. (Dolabella, 1999).

Criar um plano de negócio não é tarefa fácil, pois depende de variáveis que devemos utilizar para conseguir formar todas as ideias, verificar as oportunidades e os riscos necessários para que o negócio tenha sucesso e chance de aplicação, e não apenas fique no entusiasmo do empreendedor (DOLABELA, 1999).

Observa-se então que ele representa grande oportunidade para o futuro empreendedor, e Degen (1989, p. 178) descreve alguns de seus benefícios:

- Reúne ordenadamente todas as ideias e assim permite uma visão de conjunto de todas as facetas do novo negócio;
- Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio;
- Examina as consequências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas;
- Constitui-se de documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores.

Ainda segundo este autor, o êxito na elaboração de um negócio próprio depende do desenvolvimento de três etapas: a primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio e coletar informações sobre ele. Uma segunda etapa consiste em desenvolver o conceito de

negócio, através da coleta de informações, identificação dos riscos, do levantamento de experiências similares e do potencial de lucro e crescimento, através dos quais se definirá a estratégia competitiva que será adotada.

Por fim, a implantação do empreendimento, que se inicia pela elaboração do negócio, pelo levantamento das necessidades de recursos, bem como por suas fontes até sua completa operacionalização. Os benefícios são amplos, e todos, de alguma forma, representam muito para o início do novo negócio, pois o plano de negócio é uma linguagem do planejamento da empresa, rico em detalhes que devem ser considerados sobre o rumo a ser seguido, quais os processos gerenciais, de produção, de custos, despesas, entre outros fatores (DOLABELA, 1999).

Encerrando esta abordagem sobre plano de negócio e dando continuidade ao estudo, na sequência, apresentam-se os planejamentos e análises que permitem conhecer as etapas que apontam se o empreendimento será atrativo ou não.

2.3 Planejamento

De acordo com Druker (1999) o planejamento é um processo contínuo, com maior conhecimento possível do futuro, onde constam as tomadas de decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias e medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas da organização.

Para Robbins (2001, p. 116), planejamento:

Compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades, diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Sob a perspectiva de Oliveira e Pinho (1999) pode configurar o planejamento em três esferas: estratégico, tático e operacional, conforme apresentado na figura 1:

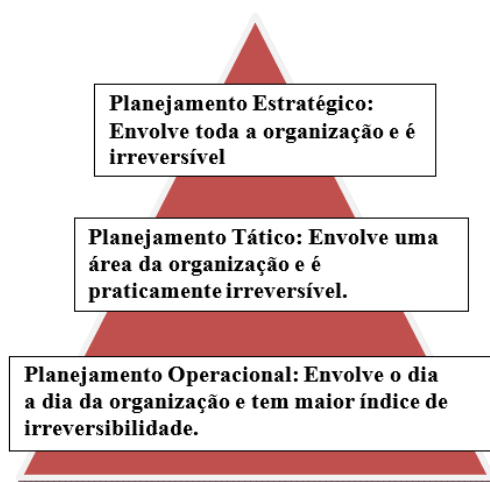


Figura 1 - Os níveis do planejamento

Fonte: Adaptado Oliveira e Pinho (1999)

2.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um instrumento de significativa importância e, deve ser criteriosamente elaborado para que se constitua em um referencial para a organização. Os objetivos, estratégias e ações que o compõem possibilitam que a empresa desenvolva suas atividades e se mantenha sustentável ao longo do tempo. (KOTLER, ARMSTRONG, 2003).

Porém, em muitas empresas, principalmente as novas e pequenas, os administradores estão tão ocupados que acabam deixando de lado esse planejamento, entendendo que isso só é necessário em grandes organizações. Desta forma, um criterioso planejamento formal pode render muitos benefícios em vários setores da empresa e isso contribui para a antecipação de mudanças inesperadas do mercado, conseguindo respondê-las mais rapidamente (KOTLER, ARMSTRONG, 2003).

Para estes autores, o planejamento estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, força a empresa a exercitar seus objetivos políticos, leva a uma melhor coordenação de esforço e fornece padrões mais claros de desempenho.

Segundo Churchill e Peter (p.86) “planejamento estratégico é a atividade que leva ao desenvolvimento de uma missão organizacional clara”.

Sob a concepção destes mesmos autores (2007, p. 87), pode-se mencionar que “o planejamento começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a empresa deve tomar”.

De acordo com Berry (1996, p. 63), “todas as empresas de serviços de alta qualidade

têm uma estratégia de serviço clara e dinâmica para orientá-los. Elas têm uma razão do ser e define a palavra serviços”.

Para complementar, Berry (1996, p. 63), acrescenta que “baseada em uma estratégia de serviço clara e forte, os agentes de decisão têm como avaliar melhor o que ser aprovado e recusado; a estratégia servirá como orientação”.

Desta maneira, o planejamento estratégico concentra-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara e não uma declaração. É a base do planejamento de uma empresa. Depende do desenvolvimento de uma missão clara para a empresa, da definição de objetivos, de um bom portfólio de negócios, e da coordenação de estratégias funcionais (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

A Figura 2 mostra um modelo de passos do planejamento estratégico.

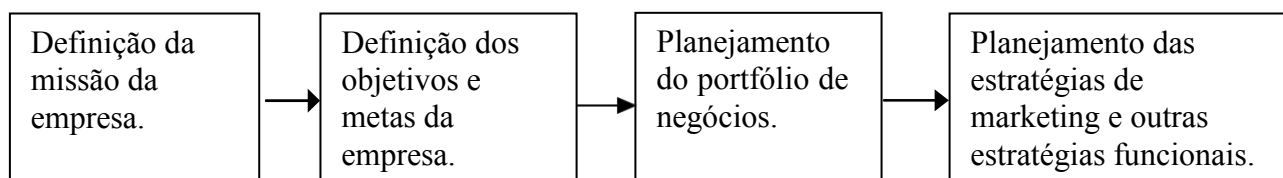


Figura 2 - Passos do planejamento estratégico

Fonte: Kotler e Armstrong (1998, p. 23)

O Quadro 1 explica a definição dos passos do planejamento estratégico:

Definição da missão da empresa	A declaração da missão de uma empresa deve ser suficientemente específica para orientar seus membros quanto à decisão de quais atividades devem ser priorizadas. (CHURCHILL e PETER, 2007). A empresa existe para alguma finalidade e à medida que a organização cresce sua missão deve permanecer clara (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).
Definição dos objetivos e metas da empresa	Os objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como o nível de lucro desejado para as empresas, posição no mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade (CHURCHILL, PETER, 2007).

Planejamento do portfólio de negócios	Segundo os autores Churchill e Peter (2007 p. 94) “O plano de portfólio detalha quais as unidades estratégicas a empresa deseja ampliar, manter ou eliminar. Já para os autores Kotler e Armstrong (1998, p. 25) “o portfólio de negócios é aquele que se adapta às forças e fraquezas da empresa diante da oportunidade do ambiente”.
Planejamento das estratégias de marketing e outras estratégias funcionais	Churchill e Peter (2007 p. 97) afirmam que “o planejamento estratégico organizacional é uma atividade de alta administração”. Cada unidade de negócio e produto deve desenvolver detalhadamente planos de marketing e de outras áreas, de modo a aprovar o plano geral da empresa (KOTLER, ARMSTRONG, 1998, p. 23).

Quadro 1 - Definição dos passos do planejamento estratégico

Fonte: Churchill e Peter (2007) e Kotler e Armstrong (1998)

Todavia, para que tenhamos uma melhor compreensão, Kotler e Armstrong (2003, p. 33) mencionam que “planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização [...] ele é a base do planejamento da empresa”,

Contudo, sob a mesma perspectiva Oliveira (1999, p. 33) ainda considera que “planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. Rossetto (2008, p. 7) conceitua que planejamento estratégico:

É um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Ou seja, cada novo negócio necessita de um planejamento estratégico para a empresa saber por onde deve seguir e que decisões devem tomar, caso haja algum imprevisto pelo meio do caminho.

Por conseguinte, esse planejamento visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, fazendo com que ela esteja preparada para enfrentar as mudanças que se apresentem ou que são previsíveis no ambiente externo e interno, se antecipando a elas (COSTA, 2007).

Todavia, é importante que a postura do planejamento estratégico seja revista e incorpore todos os elementos de forma que incentive a intuição e a criatividade.

2.3.2 Planejamento Tático

Churchill e Peter (2007, p. 86) conceituam planejamento tático como sendo: “a criação dos objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de divisões de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, entre um e cinco anos”. Em geral é de responsabilidade da média gerência.

Consequentemente, Venturi e Lenzi (2003, p. 250) mencionam que o planejamento tático “tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo e utilizar os recursos disponíveis para a consecução de objetivos pré fixados, são desenvolvidos em níveis organizacionais inferiores”.

Sob este mesmo entendimento, Hoji (2007, p. 416) afirma que “o planejamento tático tem a finalidade de aperfeiçoar parte do que foi planejado estrategicamente.”

Seu objetivo é aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, ele trabalha com departamentos da empresa, aos quais são definidos no planejamento estratégico (BERTI, 1999, p. 144).

2.3.3 Planejamento Operacional

Churchill e Peter (2007, p. 86) mencionam que planejamento operacional é “a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, em geral um ano ou menos”. Normalmente participam deste plano, supervisores e gerentes de nível médio, como por exemplo, definir metas anuais para suas equipes.

Segundo os autores Venturi e Lenzi (2003, p. 250), o planejamento operacional:

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas [...] correspondendo a um conjunto de partes homogêneas do planejamento.

Berti (1999, p. 145) apresenta o que deve conter no planejamento operacional:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

O planejamento operacional “tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinados períodos [...] normalmente é de curto e médio prazo

e envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas (HOJI, 2007, p. 417).

Para o desenvolvimento do plano do negócio faz-se necessário conhecer o ambiente que circunscreve a nova empresa. Sendo assim aborda-se na sequência a análise do ambiente.

2.3.4 Análise Ambiental

Muitas empresas criam um novo produto sem fazer uma pesquisa, ou analisar as necessidades do cliente, e, sendo assim ao implantarem seus negócios e idéias acabam perdendo tempo e dinheiro nessa nova implantação.

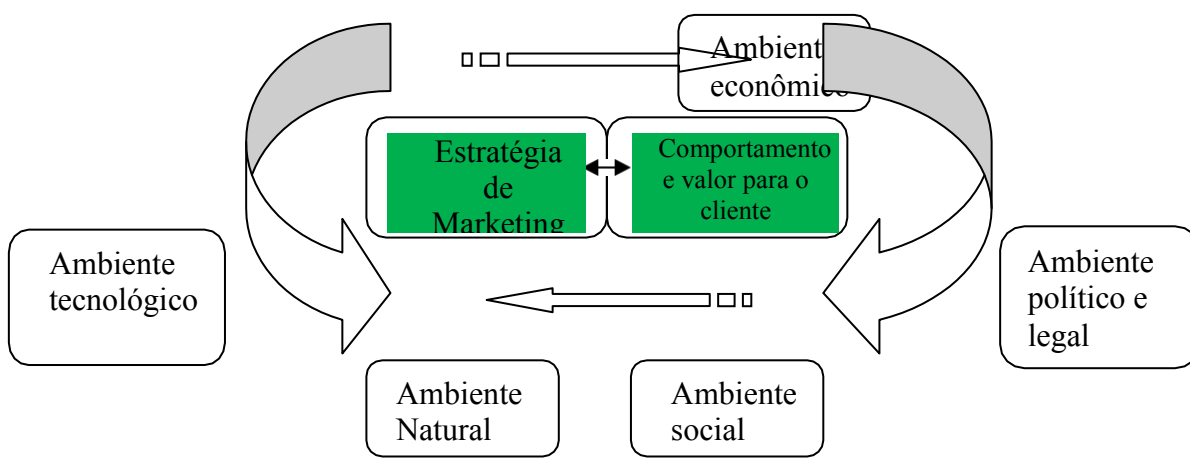
Churchill e Peter (2007, p. 26) mencionam que análise ambiental “é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados”, essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo, como: econômica, política, legal, social, natural, tecnológica e competitiva.

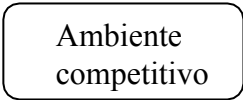
Neste mesmo contexto, Stoner e Freemann (1999) afirmam que o propósito da análise ambiental é identificar as formas pelas quais as mudanças no ambiente externo, econômico, tecnológico, sócio cultural e político da organização podem influenciá-la indiretamente e os modos pelos quais os competidores, fornecedores, clientes, órgãos governamentais e outros podem influenciá-las diretamente.

Percebe-se que a empresa deve constantemente monitorar o mercado e suas alterações, pois às vezes é necessário mudar o foco para conseguir atender melhor o cliente e com uma análise mais detalhada do meio, conseguem-se informações úteis para auxiliar no planejamento da organização. Dentre as fontes úteis de informações estão os clientes, fornecedores, publicações e exposições comerciais e reuniões técnicas.

Quanto mais precoce é a identificação das mudanças, mais elas serão bem sucedidas, pois a identificação tardia de mudanças no ambiente costuma aumentar a vulnerabilidade da organização aos concorrentes, pois a análise ambiental ajuda a organização a se ajustar às mudanças no ambiente de ação indireta e a antecipar e influenciar atividades no ambiente de ação direta (STONER, FREEMANN, 1999).

Em seguida apresenta-se a Figura 3, que representa as dimensões do ambiente externo:





Ambiente
competitivo

Figura 3 - Dimensões do ambiente externo

Fonte: Churchill e Peter (2007, p. 27)

É dever dos profissionais de marketing examinar todas essas dimensões do ambiente externo, pois elas contribuem para identificação das ameaças, oportunidades, vantagens competitivas, irão dar uma visão maior do que a empresa pode prosperar, e que comportamento deve seguir (CHURCHILL, PETER, 2007).

– Análise do micro ambiente

O microambiente é composto por clientes, concorrentes e fornecedores, eles são muito importantes para a organização, pois é através deles que ela consegue ter uma visão geral do mercado, verificar idéias e necessidades de como desempenhar suas tarefas e obter os resultados desejados (DEGEN, 1989).

Dando prosseguimento ao estudo, apresenta-se na seqüência o conceito de cada um deles.

– Clientes

As preferências dos clientes variam muito, e com o passar dos dias, com a estação do ano, com a data, com a possibilidade de compra de cada um e é isso que gera mais incerteza para os administradores e para as organizações, pois precisam ficar atentos ao mercado e renovando seus produtos e serviços. Sob esta perspectiva, Degen (1989, p. 137) enfatiza que:

A principal razão do fracasso de muitos negócios foi à falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes; é preciso ter certeza, e esta, só se consegue conhecendo bem seus clientes e suas necessidades.

Existem diversos tipos de clientes, pode ser pessoa física ou jurídica, criança, adolescente, microempresa, sociedade anônima, entre outras e eles podem ser segmentados de diversas formas, como enfatiza Martins (2006), e descreve:

- O que influencia no processo de decisão de consumo;
- Aspectos econômicos que podem influenciar na compra ou não de produtos e serviços;
- Aspectos demográficos, como crescimento populacional, mudança da média de faixa etária

dos consumidores, grau de escolaridades, entre outras.

– **Concorrentes**

As organizações sempre enfrentam possibilidades de surgimento de novos concorrentes, pois a cada momento novas empresas estão surgindo com outras idéias, produtos diversificados, ocupando lugar de algumas que já existem há algum tempo, mas que não inovaram seus produtos e seus serviços e os clientes acabaram deixando de comprar.

Bernardi (2007, p. 53) caracteriza concorrente como “empresas que participam do jogo para conquistar fatias de mercado e, neste particular, no sentido competitivo, por ações e reações há a caracterização de mútua dependência”.

Este autor ainda menciona que a rivalidade e a intensidade competitiva entre os concorrentes é o resultado de vários fatores que interagem, cita dentre eles:

- Vários concorrentes equivalentes;
- Ramos de baixo crescimento;
- Altos custos fixos ou custos de armazenagem;
- Indiferenciação de produtos ou baixo custo de mudança;
- Concorrentes diferentes;
- Grandes incrementos de capacidade;
- Custo de sair do negócio;
- Altos interesses estratégicos;
- O estágio do ciclo de vida do ramo;

Observa-se que os empreendedores ignoram a realidade da concorrência e acabam não dando muita atenção para isso, mas as empresas concorrentes existentes sempre devem ser estudadas, pois o gestor precisa saber como está seu concorrente no mercado, quais são suas forças e suas fraquezas, quais os produtos que ele mais vende, sempre pensando que ele poderá seguir em frente, tendo outras ideias. (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997).

De acordo com Costa (2007), nenhuma organização deve agir como se fosse a única no mercado, pois ela até pode permanecer sozinha por um período, mas é quase certo que se seu negócio prosperar, logo já aparecem novas empresas concorrentes e se por um lado a organização que chegou antes pode trazer vantagens, pois cria espaço e conquista mercado próprio, por outro lado pode ser facilitador e servir de exemplo para o próximo concorrente,

onde este venha trazendo novidades em relação ao produto ou serviço que a empresa atual comercializa.

Fornecedores

Os fornecedores devem ser tratados como parceiros das empresas, pois um necessita do outro. Elas dependem de matéria-prima, trabalho e capital para operar e eles dependem de fazer esse fornecimento para as empresas. O capital pode vir de lucros gerados internamente, investidores que comprem ações das empresas ou financiadores que emprestam dinheiro para a organização (ROBBINS, 2005).

Como destaca Degen (1989), é comum um fornecedor conceder ajuda a um empreendedor que está iniciando seu negócio, porque se o gestor for bem sucedido o fornecedor também será e dessa forma o empreendedor pode utilizar os conselhos e experiências do fornecedor, pois ele já viu surgir outros bons negócios que deram sucesso.

Diante disso, Kotler e Armstrong (1998, p. 47) ainda mencionam que “fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de oferta de valor ao consumidor. Eles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing”.

– Análise do macro ambiente

O macro ambiente é composto pelo ambiente econômico, político e legal, social, natural, tecnológico e competitivo, os gestores devem ficar atentos e identificar as mudanças que ocorrem em todo o momento nesses ambientes, para assim verificar o que influi no andamento de seu negócio.

Na sequência, serão apresentados os conceitos de cada um deles.

Ambiente econômico

Cada vez mais as economias dos países estão se entrelaçando e os negócios tendem a seguir padrões semelhantes, mas ainda existem diferenças no cenário econômico e para descobrir quais são é necessário verificar alguns aspectos, como estágio de desenvolvimento econômico do país, poder de compra de seu povo e a força da sua moeda (CHURCHILL, PETER, 2007).

O mesmo autor conceitua cada aspecto:

- Estágio de desenvolvimento: para comparar o estágio de desenvolvimento econômico dos países se faz necessário separá-los entre desenvolvidos ou em desenvolvimento,

pois os países desenvolvidos têm economias onde a tecnologia moderna permite comercializar uma ampla variedade de produtos e serviços, já os países em desenvolvimento, ainda não passaram totalmente de economias agrícolas para economias industriais.

- Poder de compra: para examinar o poder de compra dos consumidores é necessário analisar o produto nacional bruto (PNB), a renda por pessoa e a distribuição de renda. Mas além dos números atuais, devem-se examinar dados históricos e previsões para ver se a tendência é de que o PNB e a renda cresçam num ritmo aceitável, pois dependendo da estrutura da economia, mesmo uma renda pequena pode dar aos consumidores um poder de compra relativamente grande.
- Moedas: a maioria das nações tem suas próprias moedas, as que utilizam mais de uma costumam acompanhar a taxa de câmbio. Mas as taxas de câmbio mudam continuamente, criando riscos para os gestores. Para administrar esses riscos, muitas organizações têm funcionários dedicados a acompanhar essas taxas e negociar moedas estrangeiras pelo menor preço possível.

Ambiente político e legal

O ambiente político e legal de uma nação pode afetar as estratégias de marketing de várias maneiras. Ao entrar no mercado os gestores devem avaliar o sistema político do país criando uma atmosfera comercial aceitável, pois nos países onde a presidência muda a cada quatro anos, as políticas referente ao comércio global podem ser alteradas freqüentemente (CHURCHILL, PETER, 2007).

Em perspectiva similar, Robbins (2005) menciona que “o governo gera incerteza para as organizações, devido a mudanças nas regulamentações, ao grau com que as aplica e as ações que podem criar instabilidade econômica e política”.

Ajzenal e Cecconello (2008, p. 109), afirmam que o ambiente político, “é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão. As leis incentivam, influenciam e restringem a ação de organizações e dos indivíduos”.

Churchill e Peter (2007) apresentam as questões relacionadas ao ambiente legal, que são:

- Leis que limitam o comércio internacional: algumas nações, na tentativa de proteger os interesses das empresas domésticas, limitam as atividades de empresas multinacionais dentro de suas fronteiras. Outras leis comuns relacionadas ao comércio internacional incluem restrição à importação, controle de câmbio, limites quanto a

quem pode ser proprietário ou trabalhar na organização e restrições baseadas na segurança nacional.

- Leis locais: os gestores devem observar as leis de cada país, pois às vezes, eles são desafiados a operar num ambiente que é menos regulamentado do que eles gostariam que fossem e percebem que as leis de um país dificultam a penetração em seu mercado.
- Acordo Geral de Tarifas e Comércio: é um conjunto de regras e princípios internacionais para a abertura do comércio entre as nações-membros, com o apoio de um órgão que serve como fórum para negociações. Quando o mercado internacional é fácil e difundido, os consumidores locais podem beneficiar-se de uma maior variedade de opções e as empresas domésticas têm acesso a mais clientes.

Ambiente social

O mundo contém uma variedade de culturas que incluem diferenças de língua, cultura e comportamento de compra, idade, condição socioeconômica, suborno, direitos humanos, e costumes divergentes. Em função disso, questões éticas podem ser interpretadas de diversas maneiras nas diferentes partes do mundo. Diante disso, se faz necessário os gestores das empresas compreenderem as nações onde eles pretendem fazer negócios, desenvolvendo uma percepção de valores e estilos de comportamento comuns em vários países, para então conseguir respeitar as diferenças culturais e trabalhar de forma construtiva com pessoas de culturas diferentes (CHURCHILL, PETER, 2007).

Isto posto, o mesmo autor (2007, p. 70) afirma que “o conhecimento de diferenças culturais e a sensibilidade em relação a elas podem ajudar a construir relações com parceiros e clientes potenciais de outros países”.

Ambiente natural

O ambiente natural tem forte influência na organização, pois como menciona Churchill e Peter (2007, p. 75):

O tratamento dispensado no passado ao ambiente natural pode influenciar desejos e necessidades numa determinada área. Se uma área tiver sido devastada por poluição ou desmatamento, por exemplo, as pessoas dessa região podem estar interessadas em produtos e serviços que ajudem a corrigir esses problemas.

Kotler e Armstrong (1995, p. 52) afirmam que o ambiente natural “inclui os recursos

naturais que os profissionais de marketing usam como insumos ou que são afetados pelas atividades de marketing”.

“O clima ou os padrões atmosféricos de uma região podem influenciar os tipos de produtos que interessam a compradores potenciais” (CHURCHILL, PETER, 2007, p. 75), pois quando a necessidade ou a possibilidade de fornecer um produto depende de alguns recursos naturais, a forma mais prática pode se localizar próximo a esses recursos, onde a localização da empresa e a dificuldade de distribuição podem influenciar muito nos preços.

Ambiente tecnológico

Cada vez mais a tecnologia vem influenciando o andamento das empresas e das pessoas, pois o desejo e a capacidade de adquirir objetos inovadores crescem muito, concentrando-se em pessoas altamente instruídas e com renda alta. Segundo Ajzenal e Ceconello (2008, p. 109),

A tecnologia é uma das principais alavancas do aumento de produtividade, afetando a taxa de crescimento da economia de forma direta. Ela também é uma das maiores promotoras de inovações e alterações no mercado.

Ela pode ser vista como uma indústria emergente, que abre novas possibilidades de negócio, como produtora de soluções a serem adotadas em diversas indústrias, que num primeiro momento são motivos de vantagens competitivas e após é uma condição de sobrevivência da empresa, pensando no futuro (AJZENTAL, CECCONELLO, 2008).

O desejo por tecnologia moderna exige também que as pessoas gostem de experimentar coisas novas, pois para aplicar tecnologia moderna, os gestores dependem da infra-estrutura e das condições técnicas existentes numa determinada área geográfica e as diferenças nesses aspectos podem afetar os gestores em todos os estágios do processo, da qualidade e disponibilidade de dados de pesquisa de mercado à capacidade de entregar produtos com rapidez (CHURCHILL, PETER, 2007).

Ambiente competitivo

Os gestores das organizações precisam descobrir o que os concorrentes estão fazendo e prever o que eles podem fazer no futuro, pois é muito difícil existir uma organização que seja a única fornecedora de um determinado produto, pois o ambiente competitivo auxilia a organização e ter vantagem competitiva, onde desempenhe algo melhor do que seu concorrente (CHURCHILL, PETER, 2007).

“Em algumas nações, o governo é um participante importante do ambiente competitivo [...], pois ele pode administrar ou permitir monopólios em determinados setores ou pode dar preferência a empresa com sede no país” (CHURCHILL, PETER, 2007, p. 77).

2.3.5 Análise Interna

De acordo com Churchill e Peter (2007) para uma análise interna, os gerentes avaliam as forças e deficiências de suas empresas e eles sempre procuram coisas que a organização faz melhor do que as outras, que são as competências básicas da organização. As forças incluem fatores como patentes, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens ou serviços a um custo baixo e recursos financeiros disponíveis para perseguir novas oportunidades. As deficiências são custos altos, falta de financiamento e marcas que não sejam bem conhecidas e respeitadas.

É através da análise interna que a empresa consegue verificar seus pontos fortes e fracos.

Rossetto (2008) cita exemplos e os conceitos de ponto forte e ponto fraco:

- Ponto forte: é a característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente às concorrentes. Têm-se como exemplos: uma competência distinta, vantagem competitiva, capacidade de inovação dos produtos, líder reconhecido de mercado, estratégias funcionais bem concebidas, dona de tecnologia, entre outros.
- Ponto fraco: é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem frente às concorrentes. Têm-se como exemplos: instalações obsoletas, falta de experiência ou competência, vulnerável à concorrência, linha limitada de produtos, imagem fraca no mercado, incapaz de mudar as estratégias, entre outras.

2.3.6 Análise Externa

Segundo Churchill e Peter (2007) para uma análise externa, os gerentes avaliam as oportunidades e ameaças descobertas na análise ambiental. As oportunidades são demanda não atendida, novos conceitos ou tecnologias de produtos, empresas concorrentes que possam ser adquiridas e interesse crescente dos consumidores. As ameaças incluem concorrentes novos ou mais fortes, limitando as atividades da empresa, mudanças dos desejos e preferências dos clientes que os afaste dos produtos da empresa.

Hitt, Ireland e Hostkisson, (2008), apresentam quatro componentes de análise do ambiente externo:

- Escaneamento: identifica os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais;
- Monitoramento: detecta o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais;
- Previsão: faz projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas;
- Avaliação: determina o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração.

É através da análise externa que a empresa consegue verificar as oportunidades e ameaças que fazem parte do andamento da organização.

Rossetto (2008) conceitua e dá exemplos de oportunidades e ameaças:

- Oportunidades: são situações do meio ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade. Exemplos: novos mercados ou segmentos, integração vertical, cooperação com empresas rivais, crescimento com mercado mais rápido, aumentar linha de produtos, mudar para melhor grupo estratégico, entre outros.
- Ameaças: são as situações do meio ambiente que colocam a empresa em risco. Exemplos: entrada de novos concorrentes, aumento das vendas de produto substituto, lento crescimento do mercado, política governamental adversa, mudança dos desejos dos consumidores, entre outros.

O empreendedor e proprietários devem estar atentos permanentemente, pois as oportunidades não devem ser recusadas e nem tão pouco devem ser negligenciadas. Mas muitas vezes, “a dificuldade de perceber os eventos ao redor pode estar relacionada ao medo do desconhecido ou a forma corriqueira de racionar” (COSTA, 2007, p. 22).

Este mesmo autor (2007, p. 22) ainda menciona que:

As oportunidades não esperam pelas nossas percepções, elas simplesmente passam, como um táxi da rua transversal. Mas o fato de nós não percebermos não quer dizer que nossos concorrentes, eventualmente mais atentos e perspicazes que nós, não se aproveitam disso, em detrimento de nossa organização.

Dando seqüência ao assunto, Hitt, Ireland e Hostkisson (2008, p. 37) apresentam que “uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica [...] e a ameaça pode impedir esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica.”

Nesse sentido, será apresentada na figura 4 a análise Swot.

2.3.7 Análise SWOT

A técnica de análise SWOT está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, analisando suas forças e fraquezas e do ambiente externo, suas oportunidades e ameaças (LOBATO et al., 2006).

Esse mesmo autor (2006) explica a sigla, que significa – SWOT: *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A Figura 4 fornece um melhor entendimento sobre essa ferramenta

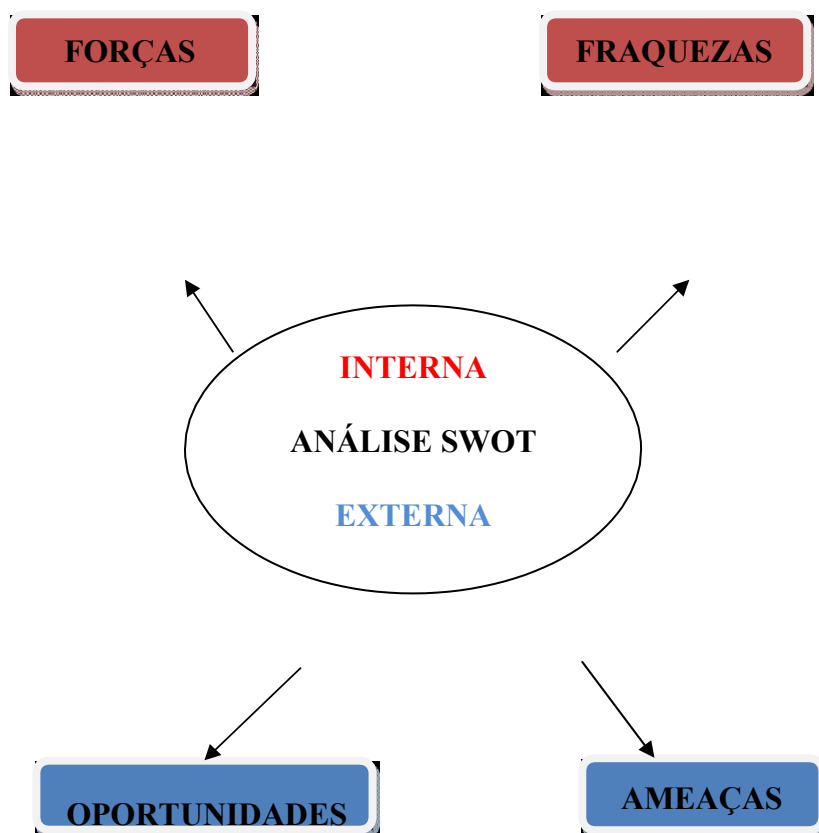


Figura 4 - Análise SWOT

Fonte: Lobato (2006, p. 20)

A análise SWOT constitui um instrumento relevante para a organização, pois possibilita ter uma visão geral dos dois ambientes, conseguindo se antecipar para algumas decisões e prever outros fatos e acontecimentos para uma melhor definição de sua estratégia de mercado. (LOBATO, *et al.*, 2006)

Dando prosseguimento a abordagem do planejamento da organização, são apresentadas na sequência as cinco forças de Porter.

2.3.8 Visão

A visão é apresentada como o sonho da empresa, onde a empresa pretende estar dentro de um período de tempo, é a força que faz todos os envolvidos buscarem o sucesso, pois esse processo é uma tarefa que deve ser conduzido de uma maneira que todos participem, aflorando pensamentos e emoções, pois possibilita a busca comum ao sucesso, porque só se pode obter o melhor de uma equipe quando todos caminham na mesma direção (MATOS, VALLIM - SEBRAE, 2004).

Nesse mesmo contexto, Costa (2006), afirma que “visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”, pois ela deve ser elaborada de forma simples, objetiva, compreensiva, tornando-se dessa forma útil e funcional para todos os envolvidos, ela deve ser o alicerce para o propósito organizacional. “Visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar” (HITT, IRELAND, HOSTKISSON, 2008, p. 17). É através da visão que se observa onde a empresa quer chegar nos próximos anos e por isso sua visão deve ser sempre duradoura,

De acordo com os mesmos autores (2008, p. 17), “a visão é pensar no quadro geral com uma paixão que ajuda as pessoas a sentirem o que devem fazer, e essa visão deve ser simples, positiva e tocante”, pois isso desafia as pessoas e provoca suas emoções e sonhos, pois ao mesmo tempo em que ela deve ser clara e objetiva, deve também ser ambiciosa e inspiradora.

Nesse sentido, uma visão compartilhada tem um valor inestimável para a organização, pois sua função é explicar o que a empresa quer ser, facilitar comunicação, dar um sentido de direção, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, darem energia as equipes de trabalho e batizar estratégias e demais decisões da empresa (COSTA, 2006).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 60) afirmam que: “Quanto mais à visão de negócios está

alinhada aos interesses dos stakeholders, mais ela pode atender seus propósitos”. Então, é necessário deixar bem claro os caminhos a serem trilhados, onde se pretende estar e quais as táticas para se concluir com sucesso a caminhada.

Então uma organização que apresenta uma visão clara e explícita para o seu futuro tem muito mais sucesso do que aquelas onde os gerentes e colaboradores não sabem que caminho seguir e nem onde a empresa pretende chegar.

2.3.9 Missão

Toda organização existe para realizar algo e isso precisa estar claro para todos, para uma melhor orientação e saber qual é o propósito da empresa, “pois uma declaração de missão orientada para o mercado define os negócios em termos da satisfação das necessidades básicas dos clientes” (KOTLER, ARMSTRONG, 2003, p. 34).

A missão da organização deve responder às seguintes perguntas: “Porque a organização existe? Qual é o seu propósito e qual deveria ser? [...] deve ser suficientemente específica para orientar seus membros quanto à decisão de quais atividades devem ser priorizadas” (CHURCHILL e PETER, 2007, p. 87).

Sendo assim, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 53) comentam que “a formulação da missão é eficaz quando consegue definir uma individualidade da organização ou uma personalidade própria para os negócios”.

Para se definir a missão completamente, é necessário compreender o produto ou serviço que a empresa está disponibilizando para seus clientes, o resultado para os acionistas e o ambiente para os funcionários, porque ela não deve apenas oferecer o produto físico, mas sim algo que satisfaça ainda mais todos eles (MATOS, 2004).

“A missão empresarial relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do meio ambiente da empresa” (ROSSETTO, 2008, p. 10), porque os clientes não compram o produto e sim a necessidade de seu uso. Ela é a carteira de identidade da organização, coisa própria, individual de cada empresa.

Para Costa (2007, p. 36) a missão “além de ser uma auto-imagem simples e objetiva, também é necessário haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização”.

De acordo com Hitt, Ireland e Hostkisson, (2008, p. 18), a “missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”, pois os clientes estão cada vez mais exigentes no grau de atendimento, por isso a empresa precisa estar de acordo com sua missão e sempre proporcionar o melhor para o cliente.

Mas de nada adianta somente os diretores da empresa saberem qual é a missão da

organização, pois eles irão seguir um caminho e o restante dos colaboradores, outro, perdendo uma infinidade de objetivos e não sabendo qual é o rumo correto a tomar. Ela deve ser compartilhada entre todos os membros da empresa (COSTA, 2007, p. 36).

Rossetto (2008) cita alguns itens de importância da missão:

- Ela ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
 - Ela ajuda a segurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
 - Ela serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
 - Ela estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefas dentro da organização;
 - Ela atua como base de desenvolvimento dos objetos organizacionais.
-
- Objetivos por escrito: força a administração a refletir atentamente sobre eles e classificá-los em ordem de importância;
 - Objetivos mensuráveis: formulando-os, por exemplo, em termos de nível de lucros ou de participação de mercado em unidades monetárias, permite que os planejadores avaliem se a empresa os está cumprindo;
 - Objetivos claros: deve ser formulado em linguagem simples, isso possibilita que todos os funcionários os compreendam;
 - Objetivos específicos: definem o que deve ser feito e por quem.

Nesse mesmo contexto, Costa (2007, p. 210) ainda enfatiza que os objetivos devem ser observáveis e verificáveis e de preferência não muitos fáceis de serem alcançados, senão tornam-se inúteis porque não estimula as pessoas a se esforçar para alcançá-los.

O mesmo autor (2007, p. 210) menciona que objetivos “são valores quantitativos e qualitativos a serem mantidos em um dado período”. E quando se traça um objetivo a empresa e os colaboradores têm mais vontade de seguir em frente, pois eles têm um rumo a seguir e sabem onde querem chegar. E sempre devem ser elaborados em comum acordo entre diretores, colaboradores e demais participantes, para ser mais fácil entendido e interpretado.

Segundo Rossetto (2008, p. 17), “os administradores devem usar os objetivos organizacionais como diretrizes na tomada de decisão, como guia para aumentar a eficiência organizacional e como guia para avaliação de desempenho”.

2.3.10 Estratégias

As estratégias organizacionais têm suma importância para o andamento adequado da empresa, pois se elas estão definidas, todos sabem qual objetivo devem seguir para a melhor organização dos trabalhos, ela possui todas as diretrizes que orientam nas decisões organizacionais, pois é vista como um processo de interação entre a empresa e seu ambiente.

Diante disso Churchill e Peter (2007, p. 90), afirma que “as estratégias tem sucesso quando levam a empresa a alcançar seus objetivos”, pois cada empresa deve ter um caminho bem definido para conseguir colocar em prática o que foi proposto. As empresas definem as estratégias através de seus recursos, fazendo análises dos pontos fortes e fracos, levando em consideração mudanças do meio ambiente.

Ainda nesse contexto, os autores (2007) apresentam as quatro estratégias de crescimento:

- Estratégia de penetração no mercado: são estratégias de crescimento pela venda de uma maior quantidade dos produtos existentes para os clientes existentes. Como ele mesmo cita o exemplo da Nestlé, que sempre inclui novas receitas de preparo na lata de Neston;
- Estratégias de desenvolvimento de mercado: são estratégias de crescimento pela venda e produtos existentes a novos clientes. Exemplo: produtos de última tecnologia e grifes famosas, estão lançando os produtos primeiro em países industrializados.
- Estratégias de desenvolvimento de produtos: são estratégias de crescimento pelo desenvolvimento de novos produtos para servir clientes já existentes. Exemplo: estratégias de crescimento das pilhas Duracell, com uma pilha recarregável de longa duração que pode ser utilizada em vários equipamentos.
- Diversificação: envolvem crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos, empresas que usam seu conhecimento para desenvolver novos produtos. Exemplo: comercializa sistemas de informática e depois passa a vender computador.

É através da estratégia que a empresa se liga ao ambiente, atinge os objetivos e melhora a competitividade, por isso as organizações devem trabalhar como sistema aberto para se relacionarem com o meio, se adaptando, recebendo, auxiliando, indo atrás do cliente, vendo o que ele quer (ROSSETTO, 2008)

As empresas têm suas estratégias, mas em muitas delas não são formalizadas e elas acabam ficando somente na mente se seus diretores. Seguem alguns exemplos: diferenciação, criatividade, competitividade, qualidade, preço, variedade, satisfação do cliente, entre outras

(ROSSETTO, 2008).

2.4 Plano De Marketing

2.4.1 Marketing

Na contemporaneidade os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação ao mercado, não se pode apenas vender o produto, mas também dar total suporte necessário para o cliente, por isso em todos os segmentos existem muitas inovações tecnológicas, todos os serviços estão sendo modificados para as empresas conseguirem transmitir esse melhor atendimento aos clientes (CHURCHILL, PETER, 2007).

Diante de toda essa necessidade, o marketing necessita sempre estar presente e focado para a melhor satisfação do cliente. Alguns autores apresentam esse conceito.

Os autores Churchill e Peter (2007, p. 4) afirmam que:

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção a distribuição de idéias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Na mesma percepção, Cobra (1993) afirma que o marketing é uma atividade voltada à satisfação das necessidades e desejos, respeitando e preservando os recursos naturais, onde o objetivo sempre é buscar o aprimoramento da qualidade de vida das pessoas.

Segundo Limeira (2003, p. 2), “Marketing é uma palavra em inglês que significa Mercado [...], assim entende-se que uma empresa ou pessoa pratica marketing quando tem o mercado como a razão e o foco de suas ações”.

Conforme Kotler e Armstrong (1998, p. 3), “marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido vender, mas também de satisfazer as necessidades dos clientes”.

Segundo estes mesmos autores (1998, p. 3), “marketing é como um processo social e gerencial através do que os indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam, criando e trocando produto e valores uns com os outros”.

Dessa forma, o marketing tem importância para as organizações. No passado ele era visto somente como propaganda, venda de produtos e nada mais, hoje esta área da administração avalia a real necessidade dos consumidores, auxiliando na criação de novos produtos e serviços, sempre buscando atrair, seduzir e deixar o cliente satisfeito.

O papel social do marketing é sem dúvida, satisfazer as necessidades do consumidor, criar hábitos de consumo e estimular a compra, porém, muitas vezes, ele é confundido na expectativa de criar desejos de consumo de alguns produtos e serviços que não atendem a nenhuma necessidade (COBRA, 1997).

O marketing passou a ser entendido como função empresarial, criando valor e gerando vantagem competitiva para a empresa, pois as organizações observaram que a decisão final sobre as compras estava nas mãos dos clientes, então elas passaram a adotar práticas como pesquisas de mercado, adequação dos produtos segundo as características e necessidades dos clientes, desenvolvimento de propagandas e vendas e expansão e diferenciação dos canais de distribuição (LIMEIRA, 2003).

2.4.2 Conceito de Plano de Marketing

O plano de marketing é o responsável pela definição dos objetivos e das estratégias a serem implantadas para o desenvolvimento de um produto ou serviço da empresa no mercado, ele visa definir os meios de implementação operacional e de avaliação de resultados (LIMEIRA, 2003).

Ele constitui uma importante tarefa de alocação de recursos e formulação de estratégias em função dos objetivos empresariais e de marketing. O plano é elaborado através de uma organização de todas as ações que a empresa pretende utilizar para atingir os objetivos, sempre analisando as oportunidades de mercado (COBRA, 1993).

De acordo com Limeira (2003, p. 5), “as estratégias de marketing são: segmentação, diferenciação, posicionamento e as táticas do composto de marketing (produto, preço, promoção e ponto de distribuição)”. Se ele for bem elaborado, pode se constituir em uma eficaz ferramenta de vendas, pois terá detalhes e ideais necessários para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 189) enfatizam “que muitas empresas desenvolvem o produto, mas esquecem do plano de marketing que colocará o produto no mercado”. E muitas atividades de marketing devem ocorrer mesmo antes de um produto ser produzido e estar pronto para a distribuição e venda, pois elas já definiriam o mercado-alvo, o interesse ou não dos consumidores pelo produto a ser fabricado, a previsão das vendas, entre outros detalhes importantes que devem ser analisados antes da fabricação do produto.

Realizada a análise ambiental, interna e externa e dando continuidade ao estudo, na sequência, apresentam-se as metodologias que permitem conhecer as necessidades e desejos dos potenciais consumidores.

2.4.3 Pesquisa de marketing

Segundo Mattar (2001) pesquisa de marketing é uma investigação sistemática,

controlada, empírica e crítica de dados, com objetivo de descobrir ou descrever fatos e de verificar a existência de relações previstas entre fatos ou variáveis referentes ao marketing de bens de serviços e idéias, com tudo, o marketing se torna uma área de conhecimento de administração.

Limeira (2008, p. 33) afirma que “pesquisa de marketing é uma ferramenta imprescindível para a tomada de decisão de marketing possibilitando a eficácia do processo de planejamento e do composto mercadológico”.

Malhotra (2006) salienta que a função da pesquisa de marketing é identificar, coletar e analisar a disseminação da informação objetiva e sistemática. O uso da informação facilita a tomada de decisão relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidade de marketing.

Em perspectiva mais abrangente, Malhotra (2006) afirma que as empresas realizam as pesquisas de marketing por duas razões, primeiro para identificar e a segunda para solucionar o problema de marketing. As pesquisas de marketing são classificadas em:

- Pesquisa de identificação do problema: é realizada para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam superficialmente, mas que existem ou provavelmente irão existir no futuro. Exemplos de identificação de problemas é a partição de mercado, características do mercado, a imagem do produto ou da empresa, análise de vendas, entre outras.
- Pesquisa para a solução do problema: ocorre evidentemente após a identificação do problema ou oportunidade, a fim de chegar ou encontrar a uma solução. Os resultados obtidos serão utilizados para tomada de decisão que irão solucionar problemas específicos de marketing (MALHOTRA, 2006, p. 36).

Ainda neste contexto, Kotler e Armstrong (2003, p. 95) mencionam que a pesquisa de marketing possui quatro etapas:

- Definição dos problemas e dos objetivos da pesquisa: o gerente da organização e o pesquisador devem trabalhar juntos, onde o gerente entende qual a melhor a decisão e o pesquisador sabe onde encontrar as melhores informações necessárias.
- Desenvolvimento do plano de pesquisa: identificar as informações necessárias, desenvolvendo um plano de como coletar esses dados de maneira eficiente. O plano deve conter as fontes dos dados existentes e detalhar as abordagens específicas da pesquisa.
- Implementação do plano de pesquisa: coletar, processar e analisar as informações

coletadas. Tabulando os resultados obtidos e calcular as médias e outras medidas estatísticas.

- Interpretação e apresentação dos resultados: interpretar os resultados, tirar conclusões e apresentá-las à organização.

No mesmo sentido Limeira (2008, p. 35) afirma que “a primeira etapa da pesquisa de marketing é identificar claramente o propósito da pesquisa para a empresa”. O propósito da pesquisa de marketing engloba:

- O problema gerencial que é o motivo pelo qual se realiza a pesquisa, onde pode ser uma oportunidade ou dificuldade percebida no mercado.
- O problema de pesquisa se refere às informações específicas que o pesquisador deve procurar para auxiliar o problema gerencial.

De forma mais abrangente, Mattar (2001) evidencia as diferentes classificações dos tipos de pesquisas, e como podem ser classificados:

- Pesquisa exploratória: nesse tipo de pesquisa, o pesquisador busca um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, normalmente é utilizado nos primeiros estágios quando a familiarização, o conhecimento e a compreensão do fenômeno.
- Pesquisas conclusivas e descritivas: essa pesquisa se caracteriza por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem organizados e dirigidos para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Alguns métodos que podem ser adotados para a pesquisa são: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionário pelo correio, entre outros.
- Pesquisa casual: nas diversas situações práticas no marketing, tais como alterações de preços, escolha de um nome para um novo produto, qual o melhor perfil para a equipe de venda, há necessidade do gerente de marketing identificar as causas e efeitos entre as variáveis de decisão de marketing e as variáveis de resultados. Cabe ressaltar que é uma tarefa muito difícil.

A pesquisa de mercado é necessária para a resolução dos problemas de marketing, projeta o método para coletar informação, gerência e implanta o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica as descobertas e suas implicações (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

2.4.4 Composto de Marketing

Nesta etapa do plano de marketing será apresentado o composto de marketing, apresentando o produto, preço, praça e promoção, mencionando como posicioná-los no mercado.

- **Produto**

Segundo McCarthy e Perrault Jr (1997), o produto é tudo o que será ofertado pela empresa ao consumidor alvo, podendo ser um bem físico, um serviço, ou um composto de ambos. Para isso, o primeiro fator que deve ser considerado é o próprio produto, sua exigência pelo mercado, sua natureza, atributos, desenho e aparência.

Preparar o produto para o mercado, de acordo com Dornelas (2001), é direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente alvo escolhido, no segmento do mercado definido. Dessa forma, a empresa busca estabelecer uma imagem do produto para os clientes, buscando torná-lo melhor e mais bem aceitável do que a concorrência.

Segundo Cobra (1991, p. 169), a estratégia de produto pode enfocar diversas questões, como indicadas a seguir:

- Posicionamento do produto: é entendido como o lugar que o produto ocupa na mente de um consumidor em relação aos produtos concorrentes;
- Escopo: a estratégia de escopo de um produto é constituída com base numa categoria como escopo de seu negócio, assim, uma empresa pode fortalecer sua imagem de maneira tão intensa que dificulta a entrada da concorrência;
- Design: uma unidade de negócios pode oferecer um produto padrão ou um produto customizado. Enquanto os produtos padronizados apresentam a vantagem de redução dos custos de produção e comercialização com base na curva de experiência, os produtos customizados com design exclusivo podem ser mais competitivos;
- Inovação: o desenvolvimento de novos produtos pode ser essencial ao crescimento de muitas empresas. A empresa mantém sua competitividade quando consegue posicionar um novo produto no mercado. A utilização dessa estratégia é recomendável para fazer frente às inovações tecnológicas e conquistar a confiança dos consumidores. Os riscos de lançamento de um produto no mercado acabam por inibir a iniciativa de empresa mais tímidas ou cautelosas. Essas adotam a estratégia de imitação.

Para Ajzenal e Cecconello (2008, p. 163) “produtos são as características de qualquer bem, serviço, idéia, pessoa, instituição, etc. que potencialmente possui valor de troca”.

“Produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende as necessidades e desejos de seus

consumidores” (COBRA, 1997, p. 28).

Na mesma linha, Kotler e Armstrong (2003, p. 48) classificam produto como sendo “a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo”.

Diante das citações de vários autores percebe-se que o produto é o bem da empresa, podendo ser peças ou serviços, ao qual dele ela consegue os valores necessários para conseguir se manter no mercado, colocando em prática seus objetivos e estratégias organizacionais.

● **Preço**

Kotler e Armstrong (2003, p. 48) conceituam preço como sendo “a quantidade de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto”.

Segundo os autores Churchill e Peter (2007, p. 20), preço refere-se “a quantidade de dinheiro ou outros recursos que se deve ser dada em troca de um produto ou serviço”.

Para Ajzenal e Cecconello (2008, p. 163) “preço são as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço propriamente dito, condições de pagamento, aceitação ou não de cartões de crédito, entre outras”.

Já Martins (2003, p. 218), menciona que para formar o preço de venda, sem dúvida é necessário conhecer o custo do produto; porém essa informação, por si só, embora seja necessária, não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços de produtos dos concorrentes, os preços de produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa etc., e tudo isso depende também do tipo de mercado em que a empresa atua que vai desde o monopólio ou do monopsonio até a concorrência perfeita, mercado de *commodities* etc.

Churchill e Peter (2005, p. 314) afirmam que “para determinar os preços apropriados para seus produtos, os profissionais de marketing podem aplicar conceitos econômicos como curvas de demanda e análise original”.

Concluindo, observa-se que o preço praticado nas empresas deve-se ser levado em consideração fatores econômico e análises dos produtos e serviços prestados, para dessa forma conseguir atender a necessidades dos clientes da forma adequada.

● **Praça**

O produto deve estar sempre acessível ao consumidor, e o local onde ele será posicionado interfere no momento da venda, pois a “escolha do ponto para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição: atacado, varejo ou distribuidor; ao transporte e ao armazém” (COBRA, 1997, p. 29).

Para Ajzenal e Cecconello (2008, p. 163) “praça é tudo o que relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar as mãos do consumidor”. Churchill e Peter (2005, p. 20), mencionam que “praça refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para troca”.

● **Promoção**

Basta, Marchesini e Oliveira (2006, p. 44) mencionam que “a organização estabelece diversas formas de comunicação que visam promover os seus produtos, serviços, benefícios, valores e marca, bem como fortalecer o relacionamento com os clientes”.

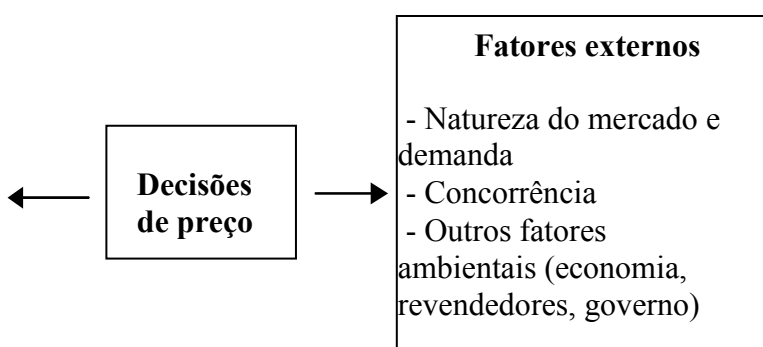
Cobra (1997, p. 29) afirma que “o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising”. Kloter e Armstrong (2003, p. 48) dizem que “promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes alvo a comprá-lo”.

2.4.5 Formação do preço

Para determinar o preço de uma venda é necessário determinar questões fundamentais dentro da empresa, pois se praticar um preço muito alto poderá perder a venda e se for um preço muito baixo não terá o retorno esperado, mas em muitos casos e vários ramos de negócios, os preços são impostos pelo mercado e as empresas necessitam se ajustar e verificar os preços dos concorrentes (HOJI, 2000).

Nesse contexto, o mesmo autor (2000, p. 358) afirma que “por mais impositivo que seja o preço de mercado, a empresa não deve vender um produto que gere retorno negativo no longo prazo, a não ser que ela tenha objetivos estratégicos ou outras vantagens e interesses definidos”.

Para se estabelecer o preço do produto ou serviço, deve-se levar em consideração fatores internos e externos, conforme os autores Kotler e Armstrong (2003, p. 263) apresentam na Figura 5 a seguir:



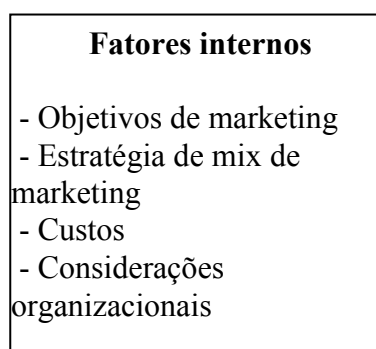


Figura 5 - Fatores que afetam a decisão do preço

Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p. 263)

À vista disso, esses fatores devem ser conhecidos e analisados pela organização para que ela consiga determinar um preço justo e correto no momento de efetuar a venda, “pois a receita de uma empresa é um reflexo direto de dois componentes: volume de vendas e preço do produto. Uma pequena mudança no preço pode influenciar drasticamente a receita total (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997, p. 333).

2.4.6 Composto de marketing expandido para serviço

As pessoas, os processos e a prova física, que são os três novos elementos do composto de marketing de serviços, estão incluídos no composto de marketing tradicional como elementos separados por estarem dentro do controle da empresa, e qualquer um deles, ou mesmo todos, podem influenciar a decisão inicial do cliente de comprar um serviço (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Neste sentido, são apresentadas na sequência as características e a importância de cada composto de marketing expandido para serviço.

● Pessoas

A variável pessoa abrange todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e influenciam nas decisões do comprador, e nas percepções dos funcionários da empresa, o cliente e outros clientes no ambiente de serviços (ZEITHAML, BITNER, 2003).

A satisfação do funcionário e do cliente de uma empresa de prestação serviço está claramente relacionada, porque uma empresa de serviços quer tornar seus clientes satisfeitos e a satisfação dos funcionários deve ser levada em consideração, pois a imagem pública de uma empresa de serviços é o seu pessoal de contato (HOFFMAN, BATESON, 2003).

Gianesi e Corrêa (1994, p. 40), mencionam que “pessoas no composto de marketing de serviços, são indivíduos que desempenham algum papel na prestação de serviço, podendo ser funcionários ou até mesmo outros consumidores”.

Portanto, conclui-se a partir dos autores citados anteriormente que a variável pessoa é de grande importância para uma organização, pois tanto os clientes internos ou externos, fornecedores, e demais pessoas envolvidas devem ser sempre bem tratadas, pois umas necessitam das outras para ampliar sua rede de conhecimentos e experiências.

Processos

A variável processo abrange os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através dos quais o serviço é executado – os sistemas de execução e de operação dos serviços (ZEITHAML, BITNER, 2003). Este composto de marketing abrange em duração do ciclo de fabricação/entrega; sistemas de treinamento e remuneração; políticas e procedimentos.

Os processos se referem às maneiras de uma organização fazer negócios, os processos podem ser simples ou bastante complicados, muito coerentes ou extremamente diversificados (KOTLER, HAYES, BLOOM, 2002).

Concluindo, Lovelock e Wright (2006, p. 22) descrevem que o processo no composto de serviços é “um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma sequência definida”. Por isso que esse composto mercadológico demonstra a forma que o serviço é executado e que ações são determinadas para os funcionários realizarem um serviço para os clientes.

2.5 Marketing de relacionamento

Churchill e Peter (2005, p. 10) afirmam que “no marketing de relacionamento, as empresas criam relacionamentos de longo prazo com seus clientes, sendo que a receita e os lucros que foram obtidos através deste relacionamento, tendem a compensar o aumento dos custos”.

Dessa forma, os autores (2005) ainda apresentam dois tipos de relações que as empresas podem exercer com seus clientes:

- Relacionamentos diretos: os profissionais de marketing possuem o conhecimento de seus clientes, através do nome e podem comunicar-se diretamente com eles através de telefone, e-mail, fax ou até mesmo pessoalmente.
- Relacionamentos indiretos: os profissionais de marketing, não possuem o conhecimento individual de seus clientes, mas os seus produtos têm um significado

muito importante para os clientes, por serem marcas que os clientes consideram como confiáveis. Ex: Coca-Cola, Bombril, entre outras.

Diante disso, Kotler e Armstrong (2004, p. 474) relatam que o marketing de relacionamento, é “criar, manter, e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados”. Nesse mesmo contexto, Vavra (1993, p. 17) menciona que “a busca de novos clientes envia profissionais de marketing para a missão quixotesca, enquanto as empresas mantêm garantida a sua base atual de clientes”.

Mckenna (1992, p. 181), conclui que “conquistar a mente do consumidor é o principal desafio do marketing. A mente do consumidor pode ser vista como um concorrente ou como uma arma competitiva”.

Portanto, conquistar e manter um relacionamento com os clientes é de suma importância para as empresas, pois é através destes que elas conseguem obter o lucro e o objetivo desejado.

2.5.1 Plano Operacional

A elaboração do plano operacional é satisfatório para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Apresenta as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, ou seja, para desempenhar o trabalho para a o qual ela foi criada. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: layout, percentual de entregas desenvolvimento de produto ou serviço e lucratividade (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

É o momento de decidir o local que a empresa será instalada, às vias de acessos e estacionamento. Também deve-se descrever como será seu layout, o fluxograma das tarefas, analisando, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.

2.5.2 Localização

O sucesso de um empreendimento depende, em grande parte, do local onde irá instalar. A localização de uma empresa afeta tanto sua capacidade de competir quanto outros aspectos, internos e externos (CORRÊA, 2004).

Para definir a localização do negócio, o empreendedor deve fazer uma pesquisa de mercado, avaliando informações relevantes, tanto do seu público alvo como de seus concorrentes e ficar atento, pois os fatores que influenciaram na decisão de localização da empresa podem sofrer alteração ao longo do tempo. Por isso os custos e as conseqüências

devem ser considerados em longo prazo também (ROCHA, 2008).

Seguindo a mesma abordagem este autor (2008) analisa que dependendo do ramo da empresa, alguns fatores são mais importantes que outros, como no caso de empresas de comércio e serviços, onde devem ser analisados:

- A proximidade com os clientes;
- Facilidade de acesso à empresa;
- Disponibilidade de estacionamento;
- Força da concorrência;
- Fluxo de pedestres e veículos;
- Hábito de compra e poder aquisitivo dos consumidores;
- Disponibilidade de mão-de-obra.

São vários os fatores e pesquisas que levam a empresa a escolher o local que ela acha ideal para a implantação do negócio, mas no geral, independente do ramo que a empresa vai atuar, Rocha (2008) cita quatro componentes que são essenciais para o sucesso do empreendimento:

- Os clientes: atendendo os produtos e serviços nas especificações corretas;
- Os empreendedores: oferecendo o retorno aos investimentos;
- Os empregados: dando as condições adequadas de trabalho e valorização para que os mesmos dêem à produtividade programada;
- A comunidade: para que se sinta plenamente integrada ao meio onde a empresa está inserida.

2.5.3 Arranjo físico (Layout)

Rocha (2008) menciona que arranjo físico é a atividade feita para organizar fisicamente os recursos de transformação e aqueles que ocupam espaço dentro de um ambiente de trabalho, é a forma como estão organizadas as máquinas, equipamentos, pessoas, materiais, produtos, entre outros.

Conforme o mesmo autor (2008), os principais focos do arranjo físico é maximizar a funcionalidade do processo, organizar o ambiente de trabalho e aperfeiçoar a área física disponível, de modo a:

- Reduzir o tempo de execução das atividades, permitindo menor intervalo de tempo entre o ciclo de fabricação dos produtos;
- Utilizar de melhor forma o espaço físico;
- Reduzir ao mínimo a movimentação de materiais, produtos e pessoas;
- Evitar investimentos desnecessários;
- Aperfeiçoar o fluxo produtivo, posicionando os postos de trabalho de forma a garantir uma maior produtividade;
- Oferecer melhores condições de trabalho aos funcionários;
- Permitir manutenção e possibilitar supervisão de produção e de qualidade.

Para Slack, Chambers e Johnston (2007), o arranjo físico se preocupa com o posicionamento físico dos recursos, pois defini-lo é decidir onde será colocado as máquinas, equipamentos, móveis, funcionários, entre outros. Ele também determina a maneira como os recursos transformados fluem pela operação, pois, muitas vezes, mudanças pequenas que se aplicam na empresa podem afetar o fluxo de pessoas e materiais, influenciando a produção e custo.

Muitas das empresas iniciam sem um arranjo físico adequado. A empresa vai crescendo e ele não é aperfeiçoado, fazendo com que as rotinas de trabalho não tenham um processo correto. Isto ocorre porque quando a empresa não tem um layout adequado, os funcionários necessitam se movimentar mais tempo, e quanto mais se movimenta, mais de cansam e quanto mais cansadas, tornam-se menos produtivas. Faz-se necessário ter um projeto do processo, por isso é necessário ter um layout que seja adequado e corresponda às necessidades e a realidade da empresa. Sendo assim, os funcionários poderão desenvolver as atividades de forma mais produtiva, otimizando o tempo e se deslocando de forma eficiente. (ROCHA, 2008).

Sob a mesma concepção, Krajewski e Ritzman (2004, p. 196), afirmam que antes dos gestores tomarem a decisão de como elaborar o arranjo físico, devem pensar em quatro perguntas:

- Que centros ao arranjo físico devem incluir? Os centros devem refletir as decisões sobre o processo e maximizar a produtividade.
- Quanto espaço e capacidade cada centro necessita? Espaço inadequado pode reduzir a produtividade, tirar a privacidade dos funcionários e até criar perigos para a saúde e a segurança. No entanto, um espaço excessivo representa um desperdício, pode reduzir a

produtividade isolar os funcionários desnecessariamente.

- Como deve ser configurado o espaço de cada centro? A quantidade de espaço, a forma e os elementos em um centro encontram-se interrelacionados. Por exemplo, a colocação de uma mesa e uma poltrona em relação aos outros móveis é determinada pelo tamanho e o formato do escritório.
- Onde cada centro deve ser localizado? A localização pode afetar significativamente a produtividade. Por exemplo, os funcionários que precisam interagir face a face com frequência devem ser colocadas em uma localização central em vez de localização distintas e afastadas.

Convém enfatizar que, se o arranjo físico elaborado sem critérios ele também implica em gastos desnecessários para a organização, por isso que na sua execução devem buscar soluções flexíveis que permitem modificações, quando o ambiente de trabalho exigir e que esteja preparado para atender as necessidades desejáveis.

Rocha (2008) apresenta os quatro tipos de arranjos físicos para cada empresa utilizar o que melhor se aplique ao seu trabalho.

No quadro 2 são abordados os aspectos relevantes de cada um e o que difere um do outro.

	Características	Vantagens	Desvantagens	Exemplos
--	------------------------	------------------	---------------------	-----------------

Arranjo físico linear	Visa à produção de um produto específico. Os postos de trabalho são alinhados em Ordem de produção. O fluxo de trabalho entre um fluxo e outro não é interrompido, a transferência de produtos entre eles é feita de forma contínua.	Fabricação de produtos padronizados; Elevada produção; Estoque reduzido de Material em processo; Facilidade de planejamento; Menor controle de produção; Menor especialização de mão-de-obra; Menor custo unitário de produção.	Alto investimento; Falta de flexibilidade; Custo elevado se a capacidade for subutilizada; Parada em um posto implica a paralisação da linha; Possibilidade de não uso da capacidade total dos postos.	Empresas que operam com bebidas de alto consumo; Empresas automotivas; Toda empresa que tem alta produção de produtos iguais; Restaurante de auto serviço.
Arranjo físico funcional	Os postos com funções semelhantes são agrupados em conjunto, na mesma área de trabalho. Cada setor fica num espaço, constituindo-se numa seção específica.	Menor investimento; Operações não seqüenciadas; Medição de desempenho facilitado; Fácil adaptação de vários produtos; Melhor utilização dos postos de trabalho (flexibilidade);	Quantidade elevada de produtos em processo; Movimentação elevada de material e de produtos, dificultando o controle; Difícil planejamento; Produção relativamente baixa; Tempo de fabricação não padronizado.	Oficina mecânica com máquinas tipo tornos, fresas, furadeiras; Oficina mecânica de automóveis; Lojas de departamentos; Supermercados.
Arranjo físico celular	Todos os postos estão organizados em uma única área, compondo um arranjo, formando uma célula de produção.	Melhor integração das pessoas; Menor estoque intermediário; Menos tempo perdido com mudança de produto; A responsabilidade do trabalho recai sobre um grupo definido; Maior velocidade e eficiência de trabalho; Flexibilidade.	Os produtos não são padronizados; Maior investimento.	Seção eleitoral; Empresa de confecção de calças, camisetas, estamparia.

Arranjo físico fixo ou posicional	Fixa os produtos e movimentação dos materiais, funcionários, máquinas e ferramentas.	Possibilidade de mudança de pessoal à medida que o projeto vai evoluindo, com isso não fica ninguém parado tornando isso custo para a empresa.	Trabalhos específicos e nada padronizados, exigindo acompanhamento direto de um supervisor e coordenador.	Empresas de construção civil e naval, pelo fato de os produtos serem muito grandes; Construção de um edifício; Sala de cirurgia.
--	--	--	---	--

Quadro 2 - Tipos de Arranjos Físico

Fonte: Adaptado de Rocha (2008 p. 107-119)

É comum as empresas não adotarem um único arranjo físico na sua disposição organizacional. Em função do tipo de trabalho os *layouts* acabam se misturando e utilizando mais de um para melhor desenvolver as tarefas, possibilitando vantagens para a empresa e para o processo (ROCHA, 2008).

Mas sempre que elaborar um arranjo físico deve ficar atento para: deixar espaço suficiente para que os equipamentos possam ser acessados e o deslocamento das pessoas; não ocupar espaços reservados a escadas, portas e elevadores; permitir fluxo progressivo e contínuo; reservar aos funcionários boas condições de trabalho; preservar o meio ambiente, entre outros (ROCHA, 2008).

2.5.4 Fluxograma de processos

Os gestores possuem muitas dificuldades em controlar os processos de forma fácil de ser entendida, onde as respostas sejam transparentes e a ação gerencial se mostre de forma clara e objetiva. Então foi com esse objetivo que surgiram várias ferramentas de trabalho, que auxiliam nos controles, para uma melhor qualidade dos serviços, dentre elas o fluxograma (ROCHA, 2008).

Krajewski e Ritzman (2004, p. 43) apresentam o fluxograma “como sendo um registro que traça o fluxo de informações, clientes, funcionários, equipamentos ou materiais em um processo. Não existe um formato único”.

Em certos casos, os fluxogramas são traçados sobre o arranjo físico de um local, onde apresenta o caminho seguido pela pessoa, material ou equipamento e nesses casos é possível identificar possíveis falhas durante a execução de determinado serviço, como: o tempo total decorrido, as perdas por problemas de qualidade, a frequência de erros, a capacidade, o custo, entre outros (KRAJEWSKI, RITZMAN, 2004).

Para Rocha (2008, p. 299), o fluxograma “é o registro gráfico das operações, composta também pelos transportes, inspeções, demora e estoques, na seqüência em que ocorrem, definindo um fluxo de trabalho”.

Percebe-se que o fluxograma tem satisfação quando utilizado de forma correta, mas infelizmente não é o que acontece em muitos casos, onde elabora-se um fluxograma para a utilização, mas posterior, em função de algumas mudanças na empresa necessita alterá-lo, o que na maioria das vezes não é feito, causando problemas na sua execução.

2.5.5 Compras

Slack, Chambers e Johnston (2007), mencionam que a função de compras é estabelecer contratos com os fornecedores, a fim de adquirir materiais e serviços, sendo para serem utilizados na produção da empresa ou auxiliar a empresa a manter seus trabalhos, como alimentação para funcionários, combustível para os veículos, entre outros.

No mesmo entendimento, Longenecker, Moore e Petty (1997), mencionam que “o objetivo de compras é obter materiais, mercadorias, equipamentos, e serviços necessários para atender as metas de produção e/ou marketing”.

“Para os compradores serem eficazes, precisam compreender tanto as necessidades de todos os processos da empresa, como as capacitações dos fornecedores que podem fornecer produtos e serviços para a organização” (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2007, p. 417). Estes mesmos autores (2007, p. 417) apresentam um roteiro que o comprador deve fazer na empresa:

- Manter uma base de dados extensa sobre os fornecedores potenciais;
- Preparar requisição formal e enviar aos fornecedores potenciais para que estes possam preparar cotações para a empresa;
- Examinar as cotações recebidas e selecionar o fornecedor para efetuar a compra;
- Preparar o pedido de compra e enviar ao fornecedor;
- Discutir detalhes técnicos, caso sejam necessários, para ter certeza de que o fornecedor entendeu o que foi pedido;
- O fornecedor envia o produto ou serviço para a empresa;
- Assim que for recebido pela empresa, quem o fizer, deve avisar ao comprador esse recebimento e “alimentar” nos procedimentos da empresa.

Slack, Chambers e Johnston (2007), destacam que grandes partes das empresas adquirem

muitos produtos e serviços, sendo que o volume e o valor dessas compras têm crescido à medida que as organizações têm-se concentrado em seus processos fundamentais. Por isso a área de compras tem alguns objetivos básicos, mas de suma importância, onde os materiais e serviços adquiridos devem:

- Ser comprados na qualidade certa: os fornecedores têm sido encorajados a garantir que assumem eles próprios as responsabilidades de fornecer correto da primeira vez e, além disso, são solicitados a certificar para a empresa compradora que os níveis de qualidade são alcançados. Muitas das vezes, os fornecedores podem ter sua qualificação certificada, o que garante que seus sistemas e processos estão em conformidade com normas internacionais, como a ISO 9000, por exemplo.
- Ser comprados para entrega rápida: em algumas empresas em que a concorrência é baseada em resposta rápida ou a demanda é incerta, um dos objetivos principais de compras será encontrar fornecedores que possam oferecer respostas ágeis, pois numa demanda inesperada e imprevisível, como mudança de moda, por exemplo, na escolha dos fornecedores precisa ser vistos se eles são capazes de ter essa agilidade.
- Ser comprados para entrega no momento certo e na quantidade correta: entregas atrasadas ou incompletas podem causar faltas e quebra no andamento suave de uma operação, pois quando o fornecimento é incerto, a operação pode ter que manter estoque como esforço de tentar compensar sua falta de confiança.
- Ser comprados para reter flexibilidade: flexibilidade de suprimento, seja em termos de mudança de especificação, mudança de tempo de entrega ou mudança de qualidade, é valiosa para aquelas operações que estão operando em mercados incertos ou de mudanças rápidas. Se a flexibilidade é algo desejado a equipe de compras poderá, algumas vezes, escolher comprar de uma fonte particular privilegiando seu potencial futuro em vez de seus benefícios imediatos diretos.
- Ser compradas ao preço correto: quando a mercadoria é comprada ao preço correto gera vantagem de custo para a empresa, pois as compras causam impacto significativo nos custos de qualquer operação e nos lucros da organização.

Conforme o que abordam os autores anteriormente mencionados, observa-se que o departamento de compras tem uma grande responsabilidade dentro da organização, pois suas tarefas influenciam em vários setores, desde a fabricação de uma pequena peça até na contabilização dos lucros.

E continuando sobre departamentos importantes na organização, a seguir apresenta-se

o plano de gestão de pessoas, que será comentado sobre recrutamento, seleção e treinamento e desenvolvimento.

2.6 Plano De Gestão De Pessoas

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade de alguns proprietários de empresas. Ela depende de vários aspectos, como a cultura que existe na organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e demais procedimentos (CHIAVENATO, 1999).

Muitos gestores de empresas, principalmente as pequenas, não entendem ser necessário um setor de recursos humanos na organização, pois não percebem render lucros. Mas na verdade, se essa área for bem estruturada e consiga trabalhar de forma clara irá trazer rendimentos excelentes para a empresa, de forma indireta, mas possivelmente trará, pois o funcionário que se sente valorizado vai desempenhar suas funções de forma eficiente, pois ele sabe que a empresa se preocupa com ele (CHIAVENATO, 1999).

Em muitas empresas, esse setor fica sob a responsabilidade do proprietário da organização e muitas das vezes por falta de tempo não consegue desempenhar e criar novas maneiras de motivar e direcionar o funcionário e como as pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações e dependem destas para atingir seus objetivos pessoais e profissionais, não podem se sentir “esquecidas”, pois seu trabalho não renderá (CHIAVENATO, 1999).

Dessa forma a área de gestão de pessoas desempenha seu papel desde o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Os tópicos seguintes explicarão os conceitos de cada uma dessas etapas.

2.6.1 Recrutamento

A forma como o recrutamento é elaborado auxilia na agilidade no momento de selecionar as pessoas certas para os lugares certos, ele estabelece a base para os relacionamentos humanos de uma empresa, pois “a cada pessoa que contratada se determina o quanto seu potencial de sucesso pode ser grande ou o quanto seu fracasso pode ser terrível” (LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997, p. 446-447).

Ele é o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico, deve anunciar a disponibilidade do cargo no momento e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado onde a organização deve tentar buscar candidatos deve ser interno, externo ou

os dois juntos. (CHIAVENATO, 1999).

Para um melhor entendimento, Chiavenato (1999) aponta os conceitos e pontos fortes e fracos do recrutamento interno e externo:

	Conceitos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Recrutamento Interno	Atua sobre os candidatos que estão trabalhando na organização, isto é, promovê-los ou transferi-los para outras atividades.	Aproveita o melhor potencial humano da organização; Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; O custo financeiro é menor; Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização.	Pode bloquear a entrada de novas idéias; Favorece a rotina atual; Mantém quase inalterado o patrimônio humano da organização; Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
Recrutamento Externo	Focaliza os candidatos que estão no mercado, buscando uma vaga de trabalho	Induz sangue novo na organização; Enriquece o patrimônio humano por novos talentos e habilidades; Incentiva a interação da organização com o mercado; Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários; Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; É mais custoso, oneroso e demorado; Exige esquema de socialização para os novos funcionários.

Quadro 3 - Recrutamento Interno e Externo

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999 p. 92-93)

No quadro 3 apresentado pode-se observar que existem vantagens e desvantagens a respeito dos tipos de recrutamento, mas cabe a empresa decidir qual tipo ela se aplica, como por exemplo, numa empresa pequena, mesmo o recrutamento interno tendo suas vantagens, talvez não se adapte para ela, pois são poucos os funcionários, e em muitos casos quando são contratados novos funcionários é razão de novas vagas que estão surgindo, pois a empresa está crescendo.

2.6.2 Seleção

Após fazer o recrutamento vem à etapa da seleção, verificam-se quais candidatos serão bem sucedidos e contratados. Deve-se fazer uma previsão de que a pessoa contratada irá desempenhar com sucesso sua nova tarefa. Mas se a decisão foi correta ou não só se sabe quando o candidato estiver trabalhando no cargo e desempenhando bem ou mal sua tarefa (ROBBINS, 2005).

Porque todas as pessoas são diferentes umas das outras e por isso é necessário fazer a seleção, pois uma não tem talento para determinada vaga e tem para outra e assim vice e versa, pois as pessoas diferem entre si tanto na capacidade de aprender uma tarefa como na maneira de executá-la.

Chiavenato (1999, p. 107) afirma que seleção é o

Processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

Portanto, conhecer bem os requisitos de emprego e as capacidades e características dos candidatos individuais permitem uma seleção mais criteriosa de pessoas para cargos específicos. Não se pode selecionar simplesmente pela experiência e antecedentes pessoais, deve estar bem atento, preparado e capacitado, especialmente quando quem irá selecionar é amigo ou conhecido do candidato.

2.6.3 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento é um meio para alavancar o desempenho no cargo, pois a pessoa é preparada para desempenhar de maneira eficiente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Por ser responsável pelo capital intelectual das organizações, o treinamento é a fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam para os resultados do negócio, de maneira eficaz de agregar valor à organização e aos clientes (CHIAVENATO, 1999).

Sobre essa mesma concepção, este autor (1999, p. 293 e 323) define treinamento como o “processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais” e desenvolvimento como sendo “um conjunto de experiências organizadas de aprendizagem proporcionadas pela organização, dentro de um período específico de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria” (CHIAVENATO, 1999, p. 323).

O processo de treinamento e desenvolvimento tem significativa importância para as

empresas, pois se o funcionário é capacitado e a empresa continua auxiliando no seu desenvolvimento, ele estará satisfeito, fazendo um trabalho de forma produtiva com entusiasmo e a empresa terá retorno positivo, pois os funcionários podem e devem desenvolver, mas muitos dos casos necessitam de uma oportunidade para mostrar o seu talento (CHIAVENATO, 1999).

Mas, Boog (1999, p. 224) orienta que “a qualificação profissional não deve ficar restrita ao corpo gerencial, é fundamental que seja acessível a todos os níveis da organização” e é necessário que atenda as necessidades da empresa, a de suprir as experiências do empregado, seus conhecimentos e habilidades e as exigências do cargo e da área de atuação.

O mesmo autor (1999) apresenta algumas premissas de como evitar desperdício de tempo e dinheiro quando for estabelecer um plano de treinamento e desenvolvimento:

- Deve ser imediatamente aplicável;
- Estar ajustado à realidade e necessidade da empresa;
- Utilizar sempre que possível multiplicador interno, pois permite adequação do conteúdo com a empresa;
- Deve ser avaliado sistematicamente;
- Incentivar o autodesenvolvimento, por meio de leitura, intercâmbio com outras empresas, entre outros.

Nesse sentido, Boog (1999, p. 224) assevera que “é fundamental estabelecer pré requisitos voltados à formação no momento de contratar novos empregados, o que, ao longo do tempo, resultará em diminuição das necessidades de treinamento e desenvolvimento interno”

Finalizadas as reflexões e abordagens sobre o plano de recursos humanos, dá-se prosseguimento ao trabalho apresentando as teorias, conceitos e definições do planejamento financeiro.

2.7 Plano Financeiro

Gitman (2002, p. 434) observa que o planejamento financeiro “mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações de uma empresa para atingir seus objetivos”. Pois ele é fundamental para saber antecipadamente o que a organização vai necessitar para conseguir iniciar e manter o seu negócio.

Nesse mesmo contexto, este autor (1997, p. 588) ainda complementa que o “processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros em longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos em curto prazo”

Já de acordo com Zdanowidz (1998, p. 22), a administração financeira “centraliza-se na captação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva”.

Para Groppelli e Kikbakht (1998, p. 364), planejamento financeiro “é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada”. Existem vários aspectos importantes para se verificar o planejamento financeiro necessário para o início de uma organização, como: a receita bruta e líquida de venda, custos dos produtos vendidos, margem de contribuição, despesas, entre outros.

Gitman (2002, p. 434) menciona dois aspectos que ele considera os mais importantes:

- Planejamento de caixa: que envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa, constando entradas e saídas de receitas e despesas;
- Planejamento de lucro: envolve a preparação de demonstrações financeiras projetadas ou previstas para um determinado período de tempo.

Desde o início do planejamento financeiro os dados devem ser analisados de forma criteriosa e a mais próxima possível da realidade.

2.7.1 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade tem por objetivo trazer mais segurança para as decisões financeiras, os valores obtidos fornecem variáveis mais críticas no projeto e o grau de risco que uma ou outra variável pode apresentar (AJZENTAL, CECCONELLO, 2008).

Segundo este mesmo autor (2008, p. 267) essa análise baseia-se nas seguintes variáveis – chaves:

- Volume de vendas;
- Preços unitários;
- Gastos variáveis;
- Gastos fixos;
- Investimentos em permanente.

Bordeaux-Rêgo *et al.* (2007, p. 116) afirmam que análise financeira “é útil em ambientes de negociação (comprador versus fornecedor), na solicitação de descontos ou de condições mais favoráveis, examinando em tempo real os seus reflexos na viabilidade do projeto”.

Já, como fator negativo, esse mesmo autor (2007, p. 116) aponta que a “análise de

sensibilidade não considera a gama de valores que podem assumir as suas variáveis em sua distribuição de probabilidades”.

“O produto final dessa abordagem é uma matriz de valores que mostra os principais indicadores decorrentes de alterações, perante os valores projetados via premissas assumidas” (AJZENTAL, CECCONELLO, 2008, p. 267).

O ponto mais importante da análise de sensibilidade é análise de retorno a diferentes taxas de reaplicação, por meio de cálculo da TIRM e também as variações cambiais, pois em países com instabilidade econômica deve ser efetuada a análise de sensibilidade a variações diferenciadas de inflação para cada componente do fluxo de caixa (CASAROTTO FILHO, 2002).

2.7.2 Análise de cenários

A análise se cenário “é uma abordagem comportamental que avalia o impacto sobre o retorno de mudanças simultâneas em certo número de variáveis” (GITMAN, 2001, p. 314).

Bordeaux-Rego (2007, p. 117) afirma que:

É um método de análise de risco isolado de um projeto que leva em consideração a sensibilidade do Valor Presente Líquido (VPL) a mudanças em suas principais variáveis de decisão, bem como fornece os valores das variáveis de acordo com a sua distribuição de probabilidades.

Para o uso desse método, o gestor financeiro solicita à equipe que irá gerenciar o projeto o conjunto de circunstâncias mais pessimista, o mais otimista e o mais provável, calcula-se o VPL esperado, o desvio padrão e o coeficiente de variação (BORDEAUX-RÊGO, 2007).

2.7.3 Cálculo do Investimento Inicial

Ajzental e Cecconello (2008, p. 248) analisam os métodos tradicionais de avaliação de investimento e apresentam três informações básicas para o momento de tomada de decisão:

- Prazo de amortização do investimento (*Payback*)
- Ganho líquido após amortização do investimento (VPL)
- Capacidade de o projeto se pagar (TIR)

2.7.4 Projeto de Investimento

Lapponi (1996, p. 13) afirma que “a avaliação de projetos de investimento ajuda na decisão de aceitar um projeto de investimento, visando à maximização do retorno do capital investido”. Para Souza e Clemente (2002, p. 69),

Um investimento, para a empresa, é um desembolso feito visando gerar um fluxo de benefícios futuros, usualmente superior a um ano. A lógica subjacente é a de que somente se justificam sacrifícios presentes se houver perspectivas de recebimentos de benefícios futuros.

Diante de decidir sobre um projeto de investimento, é muito importante avaliar as diversas alternativas que atendem as especificações técnicas dos investimentos, após isso se verifica quais delas são atrativas financeiramente e toma-se a decisão sobre o investimento (SOUZA, ‘CLEMENTE, 2004).

2.7.5 Fluxo de Caixa

Para Hoji (2000, p. 79), “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa)”. Oliveira (2006, p. 117) destaca que “fluxo de caixa é a representação do dinheiro que vai entrar e do dinheiro que vai sair do caixa. Seu principal objetivo é evitar os incêndios causados por dívidas que devem ser pagas quando não há recursos suficientes no caixa da empresa”.

Nesse mesmo entendimento, Zdanowicz (2004, p. 40) conceitua o fluxo de caixa como sendo “um instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas em certo período de tempo projetado”.

Todas as contas devem ser previstas no fluxo de caixa, qualquer que seja o pagamento ou recebimento, por menor ou maior valor, deve constar tudo, reposição de matéria-prima, pagamento de funcionários, energia elétrica, previsão de alguma conta que já é prevista ou também de algum recebimento, pois o fluxo de caixa é a comparação entre contas a pagar e a receber num determinado período de tempo (OLIVEIRA, 2006).

Segundo, Oliveira (2006, p. 117), o procedimento para elaborar o fluxo de caixa é bem simples:

- Somar todas as contas que serão recebidas no período;
- Somar todas as contas que deverão ser pagas no mesmo período;
- Subtrair do total das contas a receber o total de contas a pagar.

Custos Fixos													
Salários													
Encargos Sociais													
Aluguel													
Água													
E. Elétrica													
Telefone													
Desp. Contador													
Desp. banc/juros/CPMF													
Pró-labore													
Investimentos													
Impostos Fixos													
Outras Despesas													
Custo Total													
SALDO DE CAIXA													

Figura 6 - Fluxo de Caixa Mensal

Fonte: Dornelas (2001, p. 168)

Oliveira (2006) destaca que se as contas a receber forem superiores às contas a pagar, não necessitam nenhuma providência, porque significa que a empresa esta conseguindo honrar com seus compromissos com seus próprios recursos; mas se o valor de contas a pagar for maior do que o valor de contas a receber, será necessário verificar alternativas de obter recursos, talvez deixar alguma conta para ser paga numa próxima data, nesse caso verificar as que cobram menos juros e multas.

De acordo com o mesmo autor (2004, p. 42), “as principais alterações nos saldos de caixa decorrem de fatores externos e internos”, conforme apresenta no quadro seguir:

FATORES EXTERNOS	- Declínio das vendas - Expansão ou retração do mercado - Elevação dos níveis de preços - Concorrência - Inflação - Alterações nas alíquotas de impostos - Inadimplência
FATORES INTERNOS	- Alteração na política de vendas - Decisões na área de produção - Política de compras - Política de pessoal

Quadro 4 - Alterações nos saldos de caixa

Fonte: Adaptado: Zdanowicz (2004)

Numa primeira verificação, o fluxo de caixa parece ser bem simples, mas segundo Degen (1989, p. 148), sua aplicação em um novo negócio acarreta algumas dificuldades, decorrentes dos seguintes aspectos:

- Num novo negócio, as entradas e saídas resultantes de algumas atividades são de difícil estimativa;
- Há dificuldades em prever os valores futuros das entradas e saídas de caixa, devido a incertezas quanto aos índices de inflação;
- Há dificuldade em quantificar o impacto, sobre as entradas e saídas do caixa, dos riscos do novo negócio.

Dessarte, a empresa deve ser organizada e todos os setores interagindo com as informações, principalmente o departamento de vendas, de compras e o financeiro, para que o fluxo de caixa possa ser elaborado de forma real e fiel à realidade da organização.

Administrar o fluxo de caixa é uma forma de fazer a prevenção da gestão financeira da empresa, pois se ele é analisado e elaborado de forma correta, o gestor consegue verificar em que dia exato faltará dinheiro em seu caixa e se necessário irá verificar alguma forma de reter recursos com mais antecedência, não necessitando pagar juros altos por deixar para a última hora e necessitar pagar alguma dívida emergente (HOJI, 2000).

2.7.6 Capital de Giro

Bordeaux-Rêgo et al (2007, p. 23) destaca que o capital de giro “é o resultado da diferença entre ativos circulantes e passivos circulantes. Constitui a parte dos ativos circulantes financiadas com recursos de longo prazo, existe para equilibrar as contas de curto prazo”.

Hoji (2000) comenta que ele também é conhecido como capital circulante, correspondendo aos recursos dos ativos circulantes, pois o capital de giro fica girando dentro da empresa.

A Figura número 8 apresenta a interação do capital de giro com as contas do ativo e passivo circulante:



Figura 7 - Capital de giro: principais contas

Fonte: Bordeaux-Rêgo et al (2007, p. 24)

Muitas empresas contraem dívidas para equilibrar as contas circulantes, isso prejudica muito o andamento do financeiro da empresa, pois ela adquiriu uma dívida para quitar outra e no próximo mês terá mais uma despesa, portanto, as empresas devem dimensionar seu capital de giro para não necessitarem de financiamento em longo prazo e com mais despesas de juros (BORDEAUX-RÊGO ET AL, 2007).

2.7.7 Contas a pagar

O controle de contas a pagar é fundamental para a saúde financeira da empresa. E muitos empresários devem saber fazer esse controle de forma exata, sem misturar contas pessoais com as da empresa. Esses controles podem ser feitos em agendas, planilhas eletrônicas, sistemas próprios, entre outras formas. Indiferente da maneira que é feito o controle o que mais importa é ter isso escrito e bem elaborado para não ter surpresas inesperadas no final do mês, por exemplo (OLIVEIRA, 2006).

Hoji (2007, p. 136), apresenta algumas atividades do setor de contas a pagar de um empresa:

- Estabelecer políticas de pagamentos;
- Controlar adiantamentos a fornecedores;

- Controlar abatimentos e devoluções de mercadorias
- Controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira;
- Liberar duplicatas para pagamento

2.7.8 Contas a Receber

Oliveira (2006) destaca que não é possível fazer o controle de contas a pagar se a empresa não sabe o que ela irá receber no determinado período, na verdade, um controle necessita do outro. E é importante ter os seguintes conhecimentos no momento de fazer o controle de contas a receber:

- As vendas já realizadas;
- As projeções de vendas;
- As possíveis inadimplências.

“As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento” (HOJI, 2007, p. 126).

Os valores de contas a receber são direitos que uma empresa tem de receber de terceiros no determinado período de tempo ao qual foi acertado. É como se fosse bens que a empresa tem em poder dos outros e que num determinado período retorna para a empresa, normalmente em moeda corrente do país (BERTI, 1999, p. 43).

2.7.9 Demonstração do Resultado do Exercício

Para Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 42) a demonstração do resultado “mede o desempenho da empresa em um certo período, geralmente um trimestre ou um ano. A equação da demonstração do resultado é”: $\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Lucro}$ Bordeaux-Rêgo et al (2007, p. 25), menciona que:

A apuração dos resultados é o ponto de partida para a projeção do fluxo de caixa e o lucro econômico do projeto. A apuração contábil do resultado confronta as receitas correspondentes às vendas dos bens ou serviços produzidos com as despesas correspondentes, em um determinado período de tempo.

No mesmo entendimento Dornelas (2001, p. 166), enfatiza que o demonstrativo de resultados “é a demonstração do resultado de uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período”.

De acordo com Hoji (2007, p. 266) a demonstração de resultados “é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas”.

2.7.10 Ponto de Equilíbrio

Para Rocha (2008), o planejamento financeiro estabelece vários objetivos, entre os quais está em quantificar uma meta para verificar o retorno do capital empregado. Como consequência isso define a quantidade de produtos que precisam ser fabricados para possibilitar o retorno desejado e cabe à empresa encontrar o ponto de operação a partir do qual o volume gera lucro.

Numa empresa, isso é um fator fundamental encontrar seu ponto de equilíbrio, pois senão ela não saberá quanto precisa fabricar, quanto precisa vender, que valor poderá comercializar, entre outros critérios, pois de acordo com Rocha (2008, p. 22):

A pior situação de uma empresa é quando seu lucro (L) é negativo, ou quando a receita (R) é menor que seus custos totais (C). Quando receita e custo total (R=C), diz-se que a empresa encontrou seu equilíbrio, ou seu ponto de equilíbrio. É o nível de atividade que gera lucro igual a zero.

Segundo (Lapponi, 1996, p. 231), “a análise do ponto de equilíbrio é uma técnica usada para analisar a relação entre vendas e rentabilidade”.

Dornelas (2001, p. 169) menciona que “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto, no qual a receita proveniente de vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”. Ele apresenta a seguinte fórmula, conforme a Figura 9, para o cálculo do ponto de equilíbrio.

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Figura 8 - Fórmula ponto de equilíbrio

Fonte: Dornelas (2001, p.169)

- **Custos fixos**

Clemente (2002, p. 181) diz que os custos fixos “são todos os custos que, periodicamente, oneram a empresa, independentemente do nível de atividade”.

De acordo com Berti (1999, p. 56) “são os valores consumidos ou aplicados,

independentemente do fato de estar ou não a empresa produzindo, ou de estar produzindo maior ou menor quantidade de bens e serviços”.

Para Sanvicente (1987, p. 196) “custo fixo é todo aquele item de custo ou despesa que não varia, em valor total, com o volume de atividade ou operação. Portanto, o seu valor unitário é que varia com o volume da operação”. Conforme o autor (1987, p. 196-197) representa:

$$CFT = CF \cdot Q = \text{constante}; \text{ logo, } CF = \frac{CFT}{Q}$$

Q

e CF (unitário) cresce e decresce com as diminuições e os aumentos de Q, respectivamente.

Custo (R\$)

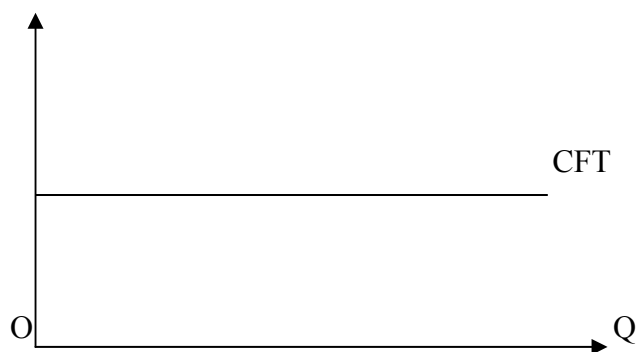


Figura 9 - Custo fixo

Fonte: Sanvicente (1987, p. 196-197)

- **Custos variáveis**

Clemente (2002, p. 182) afirma que custos variáveis “são todos os custos e despesas que variam proporcionalmente ao nível de atividade”. No mesmo entendimento, Berti (1999, p. 56) menciona que “são os que variam proporcionalmente com a produção e/ou com as vendas. São, pois, valores aplicados que tem o seu acréscimo dependendo do volume produzido e/ou vendido”.

Sanvicente (1987, p. 196) menciona “que custo variável é aquele que se altera em relação direta com as modificações do volume de atividade [...], ele é perfeitamente variável”.

O mesmo autor (1987, p. 197) representa o comportamento de um custo variável, nota-se que

$$Q = 0$$

Custo (R\$)



Figura 10 - Custo variável

Fonte: Sanvicente (1987, p.197)

- **Custos totais**

De acordo Laponi (1996, p. 233), “para um determinado nível de produção, os custos totais são iguais à soma dos custos variáveis e os custos fixos”.

2.7.11 Análise de Investimentos

“A avaliação de projetos de investimento ajuda na decisão de aceitar um projeto de investimento, visando à maximização do retorno do capital investido” (LAPPONI, 1996, p. 13). Diante desse contexto, apresentam-se a fundamentação teórica sobre Taxa Mínima de Atratividade, Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno, *Payback*, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio, aos quais são ferramentas essenciais para se realizar uma análise de investimentos.

2.8 Aspectos Jurídicos E Legais

Toda nova empresa necessita se enquadrar nas leis para conseguir se manter em pleno funcionamento e é nesta etapa que o empreendedor deve formalizar seu negócio, como as características da empresa, razões para a escolha e suas conseqüências, responsabilidades dos sócios e obrigação em relação aos impostos (CECCONELLO, AJZENTAL, 2008).

2.8.1 Trâmites para constituição da empresa

De acordo com Ceconello e Ajzental (2008, p. 180), “os modelos societários mais utilizados são as sociedades anônimas, habitualmente, as fechadas, e as sociedades por cotas de responsabilidade”.

Para criar uma empresa, seu registro varia de acordo com a região onde ela se encontra e depende da categoria de sociedade que será constituída, como: Sociedade Civil, Sociedade Mercantil e Firma Individual (DORNELAS, 2001)

2.8.2 Documentos para Constituição da Empresa

De acordo com o SEBRAE (2009), são necessários os seguintes documentos para a constituição da empresa:

- Cópia do RG e CPF – cópia autenticada
- Comprovante de residência – podem ser água, luz ou telefone
- Estado civil, se casados, regime de bens (Se forem casados sob o regime de comunhão universal de bens não poderão constituir empresa juntos).
- Cópias do RG e CPF dos cônjuges
- Participação de cada sócio no capital social
- Informações da Empresa: nome comercial, endereço comercial, capital, administração e objetivo social
- Contrato de locação ou escritura do imóvel – cópia autenticada
- Croqui da localização;
- Metragem do imóvel;
- Habite-se do imóvel;
- Inscrição imobiliária (N do IPTU).

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 683) apresentam as seguintes etapas necessárias para a constituição da empresa:

- Registro na Junta Comercial: o gestor deve registrar seu negócio na Junta Comercial da sua área jurisdicional (exceto para as sociedades civis ou de profissionais, constituídas exclusivamente para a prestação de serviços, nesse caso o registro é feito em cartório);
- Consulta do nome junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial, autarquia federal incumbida da execução das normas da propriedade industrial, inclusive o exame dos pedidos e registros de patentes;
- Alvará de funcionamento junto à prefeitura, pois o ponto comercial deve obedecer às leis de zoneamento, que regulam as áreas onde podem ser praticadas determinadas atividades econômicas. Dessa forma, antes de comprar, alugar ou construir um prédio comercial ou industrial, o empresário deve fazer uma consulta à administração do município e observar todas as exigências legais.

- Registro em cartório e inscrições no Cadastro Geral de Contribuintes – CNPJ, na Delegacia da Receita Federal; no Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, na Secretaria da Fazenda; no Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS; e no Cadastro de Contribuintes do Município (Secretaria da Receita ou órgão municipal equivalente).
- Registro do livro de “Registro de Empregados” na delegacia do trabalho;
- Pedido de vistoria do Corpo de Bombeiros, na Secretaria de Segurança Pública;
- Inscrição na entidade de classe da sua respectiva atividade;
- Registro dos livros mercantis exigidos junto aos diferentes órgãos competentes.

O Simples Nacional é a forma mais simplificada de recolhimento de tributos federais. Dependendo do ramo de atividade da empresa, ela opta por um critério econômico financeiro (SEBRAE, 2019).

No caso da futura empresa em estudo, ela prestará serviços e venderá produtos, utilizando as duas tabelas do Simples Nacional.

Tabela 1 - Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R\$ 180.000,00	4%	0
De 180.000,01 a 360.000,00	7,3%	R\$ 5.940,00
De 360.000,01 a 720.000,00	9,5%	R\$ 13.860,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,7%	R\$ 22.500,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,3%	R\$ 87.300,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19%	R\$ 378.000,00

Fonte: Sebrae (2019).

3 RESULTADOS: PLANO DE NEGÓCIOS DA CASA DE FESTAS DIA ENCANTADO

O seguinte plano de negócios foi montado baseado na metodologia do software de planos de negócios do SEBRAE (2019), e objetiva identificar a viabilidade da abertura de uma casa de festas infantis em Uberlândia - MG. O nome fantasia da empresa será Dia Encantado e seu nome social será Casa de Festas Dia Encantado EIRELI.

A empresa se encaixará no setor de atividades de serviço e, devido à essa forma jurídica, a mesma se enquadrará no regime de arrecadação do Simples Nacional no âmbito federal.

O público alvo da casa de festas são as crianças, mas os principais clientes da empresa são os adultos que possuem filhos e pessoas em geral que querem celebrar e comemorar datas e ocasiões especiais. O objetivo é atender pessoas de Uberlândia.

A Dia Encantado estará localizada na avenida Governador Rondon Pacheco, próximo ao center shopping, sendo um local de fácil acesso e amplo conhecimento de todos.

3.1 Missão, Visão e Valores

A missão da casa de festas Dia Encantado é oferecer à seus clientes uma experiência única e inesquecível em um dia tão importante de suas vidas. Utilizando sempre produtos de qualidade e grandes marcas do mercado, trabalhando de forma integrada com os colaboradores, atingindo máxima excelência no atendimento prestado.

A visão da empresa é se tornar referência no mercado de Uberlândia e região pela excelência dos serviços prestados, oferecendo um preço justo, com condições de pagamento facilitadas, por um serviço completo do início ao fim.

Os valores da empresa são: Integridade, comprometimento, respeito às diferenças e amor pelo serviço prestado.

3.2 Análise SWOT

Abaixo são listados os pontos fracos e fortes da casa de festas Dia Encantado.

Quadro 6 – Análise F.O.F.A

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS • Novidade no mercado no quesito de salão de festas completo; • Localização; • Plano de negócios bem estruturado; • Preço acessível; • Condições de pagamento favoráveis.	OPORTUNIDADES • Alta demanda; • Falta de concorrentes que ofereçam exatamente os mesmos serviços; • Concorrentes com preços exorbitantes.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS • Inexperiência; • Produto/serviço que está começando.	AMEAÇAS • Concorrência com experiência no mercado; • Mídia; • Fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.3 Análise de mercado

3.3.1 Estudo dos concorrentes

O Quadro 7 traz alguns dos principais salões de festas infantis de Uberlândia, que são concorrentes da casa Dia Encantado. Foi dada uma nomenclatura fictícia para as empresas pesquisadas, devido à não autorização de divulgação das informações das mesmas. Os valores especificados abaixo vão do menor ao maior valor, valendo ressaltar que, quanto maior o valor da festa, mais completa é a mesma.

Quadro 7 - Concorrentes

<u>SALÃO</u>	PREÇO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	SERVIÇOS OFERECIDOS
<u>CONCORRENTE 1</u>	A partir de R\$400,00.	À vista ou débito	Som ambiente, Wi-Fi, freezer, fogão industrial (2 bocas), fogão 5 bocas, churrasqueira, pula pula, piscina de bolinha, pebolim, mesas e cadeiras para ocupação de até 150 pessoas, ducha.
<u>CONCORRENTE 2</u>	A partir de R\$990,00	À vista, débito ou crédito em até 3 vezes	Salão, buffet cachorros quentes, batatas fritas, pipoca, salgados fritos, bolo e bebidas, equipe de serviços (cozinheira, garçons e recepcionista), mesas de 8 lugares, cadeiras tubulares brancas, pula-pula, casinha de bolinhas, Xbox, Playstation. Decoração contendo mobílias rústicas, douradas ou provençal, tapetes, personagens, louças, arcos de balões no painel (300 unidades), pelúcias, leds no painel se solicitado, datashow se solicitado, som ambiente, bandejas de pedrarias, som ambiente.
<u>CONCORRENTE 3</u>	A partir de R\$1.100,00	À vista.	Salão equipado, decoração, espaço Kids, buffet completo (cachorro quente, pipoca, batata frita, mini sanduíche natural, escondidinho de frango e mais 8 tipos de salgados, 4 tipos de doces, bolo, refrigerante e refresco).

<u>CONCORRENTE 4</u>	A partir de R\$1.580,00	Cartões de débito e crédito com entrada no ato do contrato ou boleto bancário com data escolhida pelo cliente.	Decoração completa, maquete de bolo, balões, som ambiente, buffet completo (cachorro quente, batata frita, torta de frango, pasteis de carne e queijo, mini pizzas, salgados fritos e assados, cestinhas vegetarianas, bolo, doces tradicionais e gourmet, refrigerantes, sucos e água), cama elástica, piscina de bolinha, air game, escorregador, balanço, play kids, pebolim, garçons, recepcionista, monitores e parcerias com fotógrafos.
<u>CONCORRENTE 5</u>	A partir de R\$1.699,00	À vista até a data do evento	Salão, decoração, fotos e buffet completo com sorvete.
<u>CONCORRENTE 6</u>	A partir de R\$1.700,00	À vista até a data do evento	Salão, decoração e buffet à vontade.
<u>CONCORRENTE 7</u>	A partir de R\$2.800,00	À vista ou débito	Salão principal climatizado, varanda com paisagismo contemporâneo, espaço kids (área de recreação infantil, brinquedos e monitores), capacidade para até 160 pessoas, bar, churrasqueira, cozinha equipada, buffet (salgados fritos, batata frita, cachorro quente, algodão doce, pipoca, bolo, doces tradicionais, refrigerantes, água e sucos), garçon, recepcionista, monitor, enfeites de mesa e decoração completa.
<u>CONCORRENTE 8</u>	R\$3.200,00	Cartões de débito e crédito com entrada no ato do contrato ou boleto bancário com data escolhida pelo cliente.	Festa completa para 150 pessoas, decoração completa, buffet completo variado, espaço kids, garçons, recepcionista e monitores.

<u>CONCORRENTE 9</u>	A partir de R\$11.737,00	Parcelamento no cheque ou transferência bancária.	Decoração completa, tratamento acústico, 4 horas de festa, buffet personalizado completo, shows, iluminação diferenciada, área baby, área tecnológica, brinquedão, cabine de fotos, camarim, carrossel, cinema 7D, tobogã, mini quadra, ninhos, oficinas, jogos, teatrinhos, coordenador de evento, recreadores, garçons, recepcionista, segurança, coppeiras, equipe de limpeza, DJ, ar condicionado e elevador
----------------------	--------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.4 Plano de marketing

3.4.1 Produtos e serviços

A secretaria da casa de festas Dia Encantado funcionará de segunda à sexta-feira em horário comercial das 08:00 às 17:30, para atendimentos presenciais e via Whatsapp, porém as festas serão realizadas de quarta à domingo.

O cliente pode optar por um dos três tipos diferentes de festa oferecidos pela casa, a Tabela abaixo especifica os detalhes de cada opção.

Os valores das festas foram definidos levando-se em consideração os custos da empresa que são especificados nos Quadros mais abaixo e somado ao valor do lucro desejado pelo empreendedor.

Quadro 8 - Tipos de festa

TIPO	QUANTIDADE PESSOAS	PACOTE	VALOR
Festa Luxo	Festa para 50 pessoas	Decoração completa com tema escolhido pelo cliente, balões, 50 convites personalizados com o tema da festa, 75 doces tradicionais, 75 doces gourmets, 1 bolo de 2 kg (sabor escolhido pelo cliente), buffet completo com salgados assados e fritos variados à escolha do cliente, batata frita, mini pizzas e mini cachorros quentes, coca-cola normal e zero, guaraná e suco de laranja servidos com fartura a noite toda, 60 lembranças, lembranças de mesa, 1 fotógrafo + filmagem, 2 garçons, 1 recepcionista e 2 monitores para as crianças.	R\$ 4.000,00

Festa Ouro	Festa para 100 pessoas	Decoração completa com tema escolhido pelo cliente, balões, 100 convites personalizados com o tema da festa, 150 doces tradicionais, 150 doces gourmets, 1 bolo de 3 kg (sabor escolhido pelo cliente), buffet completo com salgados assados e fritos variados à escolha do cliente, batata frita, mini pizzas e mini cachorros quentes, coca-cola normal e zero, guaraná e suco de laranja servidos com fartura a noite toda, 110 lembranças, lembranças de mesa, 1 fotógrafo + filmagem, 3 garçons, 1 recepcionista e 3 monitores para as crianças.	R\$ 6.000,00
Festa Diamante	Festa para 200 pessoas	Decoração completa com tema escolhido pelo cliente, balões, 200 convites personalizados com o tema da festa, 300 doces tradicionais, 300 doces gourmets, 1 bolo de 6 kg (sabor escolhido pelo cliente), buffet completo com salgados assados e fritos variados à escolha do cliente, batata frita, mini pizzas e mini cachorros quentes, coca-cola normal e zero, guaraná e suco de laranja servidos com fartura a noite toda, 210 lembranças, lembranças de mesa, 1 fotógrafo + filmagem, 4 garçons, 1 recepcionista e 3 monitores para as crianças.	R\$ 8.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.4.2 Estratégias promocionais

Será investido principalmente em marketing digital para promoção da casa de festas, utilizando redes sociais, mensagens de texto, emails e outras mídias digitais para divulgar a abertura da mesma.

A divulgação na internet será feita pelo Instagram, Facebook e Snapchat que são as ferramentas mais em alta do momento, tornando facilitada a comunicação da empresa com o cliente, estreitando os laços, divulgando fotos, demonstrando transparência e qualidade no serviço prestado e criando assim, a divulgação boca-a-boca entre os consumidores.

3.5 Plano operacional

3.5.1 Layout

A seguir está representado a planta baixa da casa de festas Dia Encantado.

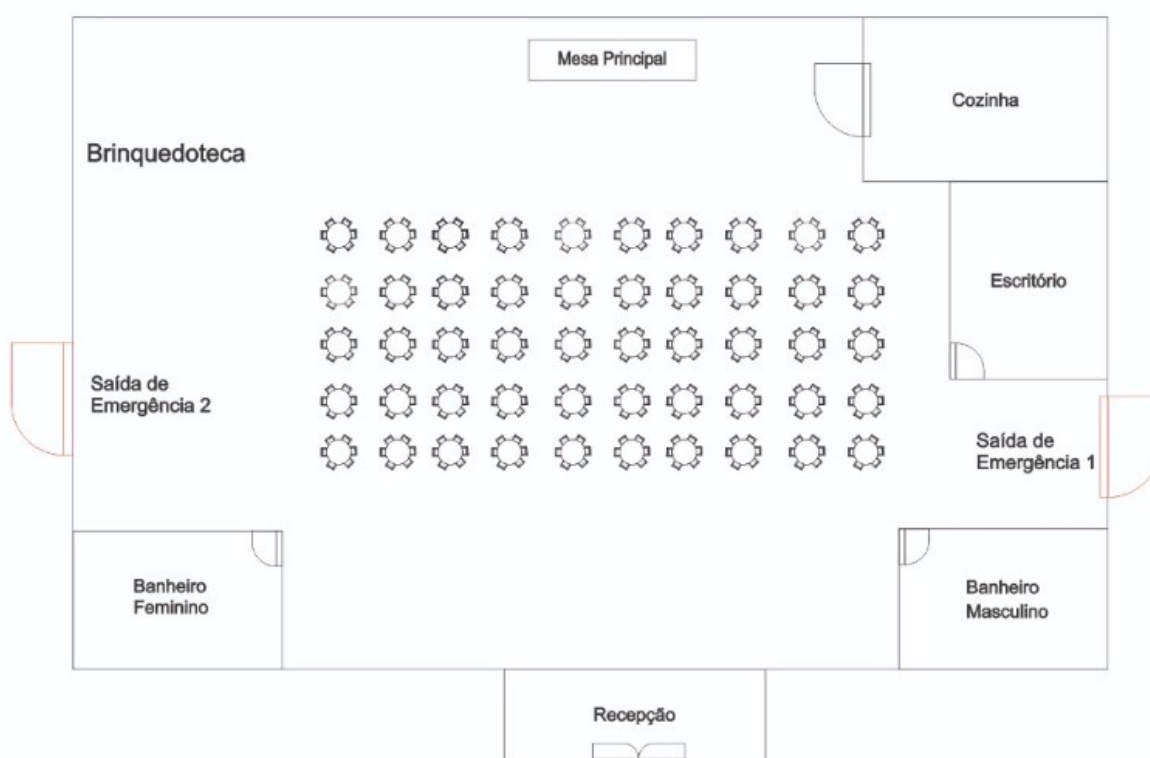


Figura 4: Layout

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.5.2 Necessidade de pessoal

O Quadro 9 a seguir indica os funcionários que a casa de festas necessitará para seu funcionamento, bem como as experiências necessárias para o cargo. Entre eles, as funções 5 à 9 serão pagas por evento, enquanto os demais terão seus salários fixos.

Quadro 9 - Pessoal

Nº	Cargo/Função	Qualificações necessárias
1	Promotor de Marketing	Formação superior e experiência na área.
2	Contador	Formação superior e experiência na área.
4	Supervisor de RH	Formação superior e experiência na área.
5	Faxineira	Proatividade, iniciativa e pontualidade.
6	Garçon/Garçonete	Experiência anterior.
7	Recepcionista	Habilidade de relacionamento com cliente, boa comunicação.
8	Monitor(a)	Experiência com crianças.
9	Fotógrafo	Experiência na área.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6 Plano financeiro

Neste tópico estarão descritos todos os custos que a empresa arcará para sua abertura, incluindo os investimentos fixos e variáveis, conforme a baixo.

3.6.1 Investimentos fixos

Estes Quadros de investimentos fixos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios contém o valor unitário e total dos bens ativos necessários para funcionamento da casa de festas.

Quadro 10 – Máquinas e equipamentos

Nº	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	SUB-TOTAL
1	Notebook DELL	2	R\$ 2.289,00	R\$ 4.578,00
2	Karaokê + 2 Microfones	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
4	Smart TV LED 40" Full HD - Wi-Fi - Conversor digital - HDMI - USB	3	R\$ 1.600,00	R\$ 4.800,00
5	Playstation 4 Slim + Jogos	1	R\$ 2.349,00	R\$ 2.349,00

6	Xbox one + Controle + Kinect + Jogos	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
7	Kit som ambiente	1	R\$ 1.381,17	R\$ 1.381,17
8	Kit iluminação de festa	1	R\$ 539,99	R\$ 539,99
9	Máquina de gelo seco	1	R\$ 171,99	R\$ 171,99
10	Ar condicionado 24.000 btus	3	R\$2.799,00	R\$8.397,00
TOTAL			R\$ 13.330,15	R\$ 24.417,15

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 11 - Móveis e utensílios

Nº	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	SUB-TOTAL
1	Jogo de mesa com 6 cadeiras de ferro	50	R\$ 484,40	R\$ 24.220,00
2	Fogão industrial 6 bocas	1	R\$ 1.049,00	R\$ 1.049,00
4	Geladeira 374l	1	R\$ 2.399,90	R\$ 2.399,90
5	Freezer horizontal 534l	1	R\$ 2.099,00	R\$ 2.099,00
6	Aspirador de pó	1	R\$275.40	R\$275.40
7	Louças	400	R\$ 18,00	R\$ 7.200,00
8	Talheres (Garfos, Colheres, Facas de mesa e sobremesa)	400 de cada	R\$ 10,00	R\$ 4.000,00
9	Copos e taças de vidro	400 de cada	R\$ 3,00	R\$ 1.200,00
10	Kit de louças para banheiro	2	R\$65,00	R\$130,00
11	Toalhas de mão	4	R\$45,00	R\$180,00
12	Cama elástica 5 metros	1	R\$ 3.099,00	R\$ 3.099,00

13	Piscina de bolinhas 3 metros com 5.000 bolas	1	R\$ 3.499,00	R\$ 3.499,00
14	Pula Pula 3x3 metros	1	R\$ 2.629,00	R\$ 2.629,00
15	Touro Mecânico	1	R\$29.000,00	R\$29.000,00
16	Tobogã	1	R\$6.799,00	R\$6.799,00
18	Mesa de pebolim	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
19	Hockey de mesa	1	R\$ 2.539,90	R\$ 2.539,90
22	Jarra de vidro	15	R\$20,00	R\$ 300,00
23	Corrida de obstáculos inflável	1	R\$ 6.589,00	R\$ 6.589,00
24	Filtro de água Soft	1	R\$ 910,00	R\$ 910,00
25	Cozinha completa	1	R\$ 1.269,90	R\$ 1.269,90
26	Coifa de parede	1	R\$ 989,91	R\$ 989,91
27	Mesa de escritório	1	R\$ 320,00	R\$ 320,00
28	Cadeira de escritório	3	R\$329,90	R\$ 989,70
TOTAL			R\$ 64.967,91	R\$ 102.212,31

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Quadro 12 contém o somatório do valor do investimento fixo total em equipamentos, móveis e utensílios, listados nos Quadros 10 e 11.

Quadro 12 - Total investimentos

TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS (Equipamentos + Móveis e Utensílios)	R\$ 126.629,46
---	-----------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.2 Caixa mínimo

Este tópico representa o quanto é necessário a empresa ter em caixa para cobrir seus custos, até que o dinheiro dos clientes entre neste caixa.

O Quadro 13 indica o prazo médio em dias em que o cliente demora para pagar a empresa, a partir do momento em que a festa foi executada, porém, é válido ressaltar que no caso da casa de festas Dia Encantado, o limite para a efetivação do pagamento total é até 10

dias antes da data do evento, ou seja, supondo que a festa será em dezembro e o cliente queria parcelar o valor em até 10 vezes, ele deverá começar a pagar em março, para que até a data do evento todas as despesas já tenham sido supridas. Os valores de cada festa estão de acordo com os valores especificados pelo Quadro 8 e foi suposto que cada festa será parcelada em dez vezes pelos clientes e que, até a data do evento, todo o valor já terá sido pago.

Quadro 13 - Contas à receber – Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	Valor	Número de dias	Média ponderada em dias
Festa Luxo	R\$ 4.000,00	300	300
Festa Ouro	R\$ 6.000,00	300	300
Festa Diamante	R\$ 8.000,00	300	300
Prazo médio total	300		

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Quadro 14 indica o prazo médio em dias que a empresa demora para pagar seus fornecedores e foi suposto que os fornecedores com maior valor à receber, serão parcelados em dez vezes pela empresa.

Quadro 14 - Contas à pagar - Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	Valor	Número de dias	Média ponderada em dias
Vivi Festas	R\$ 600,00	1	1
Atacadão	R\$ 4.300,00	1	1
Alice Salgados	R\$ 800,00	1	1
Lê Atelier	R\$ 400,00	1	1
Regina bolos	R\$240,00	1	1
Loja Doce	R\$420,00	1	1
Camicado	R\$ 14.810,00	300	300
Super Brinquedos	R\$ 48.516,00	300	300
Magazine Luiza	R\$ 37.784,46	300	300
Arruda cadeiras	R\$ 24.220,00	300	300

Prazo médio total	286
--------------------------	------------

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Quadro 15 indica a quantidade em dias que a empresa precisa manter um capital de giro até que as contas à receber entrem no caixa.

Quadro 15- Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	300
2. Estoques – necessidade média de estoques	0
Subtotal Recursos fora do caixa	300
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	286
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	286
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	14

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Quadro 16 indica a quantidade em dinheiro que a empresa precisa ter como capital de giro para arcar com as despesas até que receba de seus clientes.

Quadro 16 - Caixa mínimo

1. Investimento fixo mensal	R\$ 12.662,95
2. Custo variável mensal	R\$ 6.760,00
3. Custo total da empresa	R\$ 19.422,95
4. Custo total diário	R\$ 647,43
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	14
Total Caixa Mínimo	R\$ 9.064,04

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.3 Investimentos pré-operacionais

O Quadro 17 lista os valores gastos com despesas pré-operacionais pela casa de festas Dia Encantado. As despesas de legalização estão de acordo com MONEY RADAR (2017). E os demais custos são uma previsão de valores levando em consideração que esta é uma empresa ainda fictícia.

Quadro 17 - Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 1.581,16
Obras civis e/ou reformas	R\$ 3.000,00
Divulgação de Lançamento	R\$ 3.000,00
Cursos e Treinamentos	R\$0,00
Outras despesas	R\$0,00
TOTAL	R\$ 7.581,16

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.4 Investimento total

O Quadro 18, indica o investimento total que deverá ser feito pela empresa, para começar a funcionar.

Quadro 18 - Investimentos total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos	R\$ 126.629,46	88,32
Capital de Giro	R\$ 9.064,04	6,33
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 7.581,16	5,29
TOTAL	R\$ 143.274,66	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Já o Quadro 19 nos mostra de onde vêm o capital de investimento. Ele será integralmente de recursos próprios.

Quadro 19 - Fonte de recursos

Fontes de recursos	Valor	(%)
Recursos próprios	R\$ 143.274,66	100,00
Recursos de terceiros	R\$0,00	0,00
Outros	R\$ 0,00	0,00
TOTAL	R\$ 143.274,66	100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.5 Faturamento mensal (cenário de vendas)

O Quadro 20 indica o faturamento mensal que a empresa pode atingir, baseado em uma cenário de vendas de 10 festas ao mês, já que as festas serão realizadas de quarta à domingo. Os valores das festas estão de acordo com o Quadro 8

Quadro 20 - Faturamento mensal

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Festa Luxo	7	R\$ 4.000,00	R\$ 28.000,00
2	Festa Ouro	2	R\$ 6.000,00	R\$ 12.000,00
3	Festa Diamante	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
TOTAL				R\$ 48.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.6 Custo unitário dos recursos

Este tópico mostra os custos unitários dos recursos utilizados pela casa de festas Dia Encantado. Os Quadros 21, 22 e 23 são custos que acontecerão sempre que uma festa for feita.

As festas da casa de festas Dia Encantado terão 4 horas de duração e abaixo está listado os recursos necessários para cada tipo de festa.

Quadro 21 - Festa Luxo

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Diarista	2	R\$120,00	R\$240,00
Garçon/Garçonete	2	R\$100,00	R\$200,00
Recepcionista	1	R\$100,00	R\$100,00
Monitor(a)	2	R\$100,00	R\$200,00
Fotógrafo	1	R\$800,00	R\$800,00
Salgados	650	R\$0,40	R\$260,00
Bebidas	40l	R\$2,00	R\$80,00
Doces	150	R\$0,40	R\$60,00
Bolo	2kg	R\$40,00	R\$80,00
TOTAL			R\$ 2.020,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 22 - Festa Ouro

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Diarista	2	R\$120,00	R\$240,00
Garçon/Garçonete	3	R\$100,00	R\$300,00
Recepcionista	1	R\$100,00	R\$100,00
Monitor(a)	3	R\$100,00	R\$300,00
Fotógrafo	1	R\$800,00	R\$800,00
Salgados	1150	R\$0,40	R\$460,00
Bebidas	90l	R\$2,00	R\$180,00
Doces	300	R\$0,40	R\$120,00
Bolo	3kg	R\$40,00	R\$120,00
TOTAL			R\$ 2.620,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 23 - Festa Diamante

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Diarista	2	R\$120,00	R\$240,00
Garçon/Garçonete	4	R\$100,00	R\$400,00
Recepcionista	1	R\$100,00	R\$100,00
Monitor(a)	3	R\$100,00	R\$300,00
Fotógrafo	1	R\$800,00	R\$800,00
Salgados	2150	R\$0,40	R\$860,00
Bebidas	190l	R\$2,00	R\$380,00
Doces Tradicionais	600	R\$0,40	R\$200,00
Bolo	6kg	R\$40,00	R\$240,00
TOTAL			R\$ 3.520,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.7 Custos de comercialização

Como já explicado na parte teórica deste projeto, o valor do Simples Nacional a ser pago pela empresa, devido ao seu montante faturado, é de R\$ 13.860,00 ao ano, ou seja,

R\$1.155,00 do valor da receita será pago em impostos por mês. Os Quadros 24 e 25 abaixo, contém valores mensais.

Quadro 24 - Custos de comercialização

Descrição	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	R\$ 48.000,00	R\$1.155,00
Comissões (Gastos com Vendas)	R\$ 48.000,00	R\$0,00
Propaganda (Gastos com Vendas)	R\$ 48.000,00	R\$ 1000,00
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	R\$ 48.000,00	R\$0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O Quadro 25 indica o total dos custos de comercialização apresentados anteriormente no Quadro 24.

Quadro 25 - Custos totais de comercialização

Total Impostos	R\$1.155,00
Total Gastos com Vendas	R\$ 1.000,00
Total Geral (Impostos + Gastos)	R\$ 2.155,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.8 Custos de mão-de-obra

A Quadro 26 indica os custos gastos pela casa de festas, com mão de obra, que no caso da empresa, são seus funcionários. De acordo com ZALUNCA (2019), uma empresa optante pelo Simples Nacional terá um custo mínimo de 33,77% além do valor do salário mensal de seus funcionários.

Quadro 26 - Custos de mão de obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Promotor de Marketing	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	33,77	R\$ 506,55	R\$ 2.006,55
Supervisor de RH	1	R\$1.500,00	R\$1.500,00	33,77	R\$ 506,55	R\$ 2.006,55
Secretária	1	R\$1.500,00	R\$1.500,00	33,77	R\$ 506,55	R\$ 2.006,55
TOTAL	3		4.500,00		R\$ 1.519,65	R\$ 8.019,65

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.9 Custos com depreciação

Os ativos listados abaixo, estão especificados separadamente nos Quadros 10 e 11 deste plano de negócios. De acordo com o site Dominium Contabilidade (2019), máquinas, equipamentos, móveis e utensílios tem uma vida útil de 10 anos, ou seja, eles depreciam 10% ao ano.

Quadro 27 – Depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Máquinas e equipamentos	R\$ 24.417,15	10	R\$ 2.441,72	R\$ 203,48
Móveis e utensílios	R\$ 102.212,31	10	R\$ 10.221,23	R\$ 851,77
Total	R\$ 126.629,46	10	R\$ 12.662,95	R\$ 1.055,25

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.10 Custos fixos operacionais mensais

Os valores dos custos abaixo são mensais. Os custos com aluguel, IPTU, energia elétrica, telefone, internet, contador, material de escritório e de limpeza são apenas uma previsão, já que é uma empresa fictícia e a maioria desses custos são muito variáveis.

Quadro 28 - Custos fixos operacionais

Descrição	Custo
Aluguel	R\$4.000,00
Condomínio	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 400,00
Energia elétrica	R\$700,00
Telefone + internet	R\$ 149,90

Honorários do contador	R\$ 1.000,00
Pró-labore	R\$ 5.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 120,00
Salários + encargos	R\$ 8.019,65
Material de limpeza	R\$ 300,00
Material de escritório	R\$ 300,00
Taxas diversas	R\$ 250,00
Serviços de terceiros	R\$ 0,00
Depreciação	R\$ 1.055,25
Contribuição do SIMPLES NACIONAL	R\$ 1.155,00
Outras taxas	R\$ 0,00
TOTAL	R\$ 22.449,80

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6.11 Demonstrativo de resultados – DRE

A receita total com vendas está especificada no Quadro 20, os custos variáveis nos Quadros 21, 22 e 23, a margem de contribuição, no Quadro 24, os custos fixos totais no Quadro 28 e os custos dos materiais diretos, são os custos de cada festa listados pelos Quadros 21, 22 e 23, multiplicados pela previsão de venda de cada festa (Quadro 20). A porcentagem final do lucro é mensal.

Quadro 29 – DRE

Descrição	Valor	Valor Anual
1. Receita Total com Vendas	R\$ 48.000,00	R\$ 576.000,00
2. Custos Variáveis Totais		
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 22.900,00	R\$ 274.800,00
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 0,00	
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$1.000,00	R\$ 12.000,00
Total de custos Variáveis	R\$ 23.900,00	R\$ 286.800,00
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 22.449,80	R\$ 269.397,60
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 1.650,2	R\$ 19.802,40

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.7 Indicadores de viabilidade

Quadro 30 - Indicadores de viabilidade

Os cálculos a seguir foram feitos da seguinte forma:

Cálculo do ponto de equilíbrio = $(\text{Custo fixo} / (\text{Receita} - \text{Custo Variável})) \times 100$;

Cálculo da lucratividade = $(\text{Lucro líquido} / \text{Receita total}) \times 100$;

Cálculo da rentabilidade = $(\text{Lucro líquido} \times 100) / \text{Valor investido}$.

Cálculo do prazo de retorno do investimento = $\text{Investimento total} / \text{Lucro líquido}$

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	93,15%
Lucratividade	3,44%
Rentabilidade	1,30%
Prazo de retorno do investimento	76,73 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.8 Conclusão

Levando-se em consideração todos os valores especificados a cima e, principalmente tendo-se em vista os indicadores de viabilidade listados no Quadro 30, chegou-se a conclusão que a abertura de um salão de festas infantis na cidade de Uberlândia – MG é sim um empreendimento viável com um rendimento de 1,3% ao mês e um retorno de investimento em aproximadamente seis anos e quatro meses.

3.9 Proposta comercial da casa de festas Dia Encantado

A Dia Encantado possui um sistema de som e iluminação diferenciados, com alto padrão de qualidade em atendimento, alimentação e entretenimento. Totalmente voltada para a satisfação de seus clientes, tanto adultos quanto crianças, para que estes vivam momentos únicos e sem nenhuma preocupação além de curtir muito este grande dia.

COMO SERÁ A FESTA

- As festas terão uma duração de 4 horas sendo a todo momento bem servida em questões de alimentação, com monitores que garantirão a diversão e segurança das crianças para que os pais possam também curtir a festa e seus convidados.
- A mesa do bolo e a estrutura do salão serão decorados integralmente pela decoradora de prestígio Vivi Festas conforme tema escolhido pelo cliente.

- Haverá uma recepcionista na porta do salão que receberá os convidados e lhes mostrará onde sentar, pois o cliente pode ficar à vontade para reservar mesas com lugares para seus convidados especiais, onde quiser.
- Todos os monitores são capacitados e preparados possuindo experiência com crianças, e assegurarão uma festa cheia de diversão e segurança às mesmas.
- Haverá garçons e garçonetes durante toda a festa servindo os convidados a todo tempo, e haverá uma equipe de limpeza para garantir uma festa limpa do início ao fim.
- Depois do parabéns, os garçons e garçonetes pedirão à todos que se sentem, e distribuirão nas mesas, os bolos, doces e lembranças, para que não haja tumulto e confusão na mesa do parabéns e para que todos recebam igualmente os mesmos doces e lembranças.
- Haverá um fotógrafo acompanhando todo o evento e que entregará ao cliente, ao final da festa, um pendrive com até 300 fotos e, fará um vídeo especial dos melhores momentos para os pais e responsáveis guardarem de recordação.

4 ANEXO

BRINQUEDOS E DIVERSÕES

Para garantir a diversão das crianças e até dos adultos, a Dia Encantado possui os seguintes brinquedos e entretenimentos:

- Cama elástica de 5 metros de diâmetro;
- Pula pula;
- Piscina de bolinhas com 5.000 bolinhas;
- Corrida de obstáculos inflável;
- Tobogã inflável;
- Touro mecânico;
- Mesa de Air Hockey;
- Mesa de pebolim;
- Karaokê com microfone para duas pessoas;
- Playstation 4 com controles e diversos jogos;
- Xbox one com kinet, controles e diversos jogos.

ESTRUTURA DO SALÃO

Para tornar a festa ainda mais confortável e encantadora, a Dia Encantado possui as seguintes comodidades:

- Som ambiente;

- Iluminação de discoteca;
- Máquina de gelo seco;
- Ar condicionados distribuídos pelo salão de forma estratégica;
- Fogão industrial com 6 bocas;
- Geladeira 374 litros;
- Freezer horizontal de 534 litros;
- Mesas e cadeiras de ferro, com capacidade para até 300 pessoas;
- Louças, talheres, bandejas, jarras, copos e taças finos;
- Banheiros feminino e masculino com acessibilidade para pessoas com deficiência e trocador para bebês.

DECORAÇÃO

A decoração feita pela decoradora Vivi Festas inclui:

- Pannel de tecido liso ou pannel 3D de acordo com o tema;
- 2 mesas (podendo ser provençal, rustica, Luís XV ou dourado império);
- 4 cenários de chão (podendo ser display de personagens, gaiolas, criados, pequenos cubos entre outros);
- Loucas e acessórios para mesa dos doces;
- 1 tapete 3m ou grama sintética;
- 20 balões gás hélio;
- Arco de balões para a entrada do salão;
- Forros de mesa;
- Lembranças de mesa.

ESTRUTURA PROFISSIONAL

Os profissionais da Dia Encantado estarão disponíveis durante todo o evento, prontos para servir com habilidade e qualidade. São eles:

- Garçons e Garçonetes;
- Monitores;

- Equipe de limpeza;
- Recepcionista.

BUFFET

ENTRADA:

- Batata frita
- Pipoca
- Mini cachorros quentes

SALGADOS FRITOS:

- Bolinha de queijo
- Bolinha de presunto e mussarela
- Pastel de queijo
- Pastel de carne
- Quibe com queijo
- Quibe sem queijo
- Risole de milho
- Coxinha de frango

SALGADOS ASSADOS:

- Esfirra de carne
- Empada de frango
- Enroladinho de presunto e mussarela
- Mini pizza queijo
- Mini pizza calabresa
- Mini pizza marguerita

DOCES TRADICIONAIS:

- Brigadeiro

- Beijinho
- Olho de sogra
- Leite ninho

DOCES GOURMETS:

- Cajuzinho
- Brigadeiro de churros
- Leite ninho com nutella
- Brigadeiro de café com cream cheese

BOLO (uma das opções abaixo):

- Brigadeiro
- Leite ninho com morango
- Chocolate branco com morango
- Chocolate preto com morango
- Abacaxi com coco
- Damasco

BEBIDAS:

- Coca-Cola normal
- Coca-Cola zero
- Guaraná antártica normal
- Guaraná antártica diet
- Suco Prat's de laranja
- Água

VALORES

- Festa Ouro: R\$4.000,00 – 50 pessoas
- Festa Luxo: R\$6.000,00 – 100 pessoas
- Festa Diamante: R\$8.000,00 – 200 pessoas

Abaixo, fotos de alguns dos temas disponíveis









REFERÊNCIAS

- ABREU, José Carlos Franco Filho; SOUZA, Cristóvão Pereira de; GONÇALVES, Danilo Amerio; CURY, Marcus Vinícius Quintella. **Finanças corporativas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira; SÁ, Luís Carlos Seixas. **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERRY, Leonard C. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ações. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERTI, Anélio. **Análise do capital de giro**: teoria e prática. São Paulo: Ícone, 1999.
- BORDEAUX-RÊGO, Ricardo et al. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio**: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresa, engenharia simultânea, plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2002.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**: Percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Gestão de pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Administração**: teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHURCHILL, Gilbert A. JR.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- _____. **Marketing**: criando valores para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CLEMENTE, Ademir (org). **Projetos empresariais e públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COBRA, Marcos. **Serviço ao cliente**: uma estratégia competitiva. 2 ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993.
- _____. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos. **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 2004
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- _____. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio**. 2 ed. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8 ed. São Paulo: Afiliada, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehson. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998
- HIRSCHFELD, Henrique. **Viabilidade técnico econômica de empreendimentos: roteiro completo de um projeto**. São Paulo: atlas, 1987.
- HITT, A. Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Thonsom Learning, 2008
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000
- _____. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007

- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Apec, 1975
- KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços profissionais** – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2002.
- KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- _____. **Princípios de marketing**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.
- _____. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LAPPONI, Juan Carlos. **Avaliação de projetos de investimento**. São Paulo: Lapponi Treinamentos e Editora LTDA, 1996
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- _____. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LEZANA, Álvaro G. Rojas; TONELLI, Alessandra. O comportamento do empreendedor. In: MORI, Flávio de (org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- LESME, Adriano. "História do Parabéns"; Brasil Escola. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/curiosidades/historia-parabens.htm>>. Acesso em 05 de maio de 2019.
- LINTON, Adelin. "The Lore of Birthdays"; Primeira publicação em 1952
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração das pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- MARTINS, Leandro Gonçalves. **Empreendedorismo**. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001
- MATTOS, Antônio Carlos de; VALLIM, Claudio Roberto; MELCHOR, Paulo. Marcenaria.

Brasília: Sebrae, 2004.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREALT JR, William D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

OLIVEIRA, D.; PINHO R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 13 ed. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, Dejaime de. **Administre as finanças de sua empresa**: princípios de gestão financeira. São Paulo: Futura, 2006

PORTER, Michael E. **Competitividade estratégica**: técnicas e análises das indústrias e concorrentes. Nova Iorque: Free Press, 1980

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001

_____. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão de produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.

ROSSETTO, Prof. Dr. Carlos Ricardo. **Conceitos fundamentais**: planejamento estratégico. Florianópolis, 2008

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. Plano de negócios: faça você mesmo. **SEBRAE**. Disponível em <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 28 de abril de 2019.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análises de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

STONER, A. F. James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VENTURI, James Luiz; Lenzi, Fernando César. **Desenvolvimento gerencial**: da teoria acadêmica para a prática empresarial. Rio do Sul: Nova Era, 2003

ZALUNCA, Júlio César. “Cálculos de encargos sociais e trabalhistas”; Guia trabalhista. Disponível em < <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm> >. Acesso em 26 de junho de 2019.

RADAR, Money. “Custo abrir empresa: MEI X ME”; Money Radar. Disponível em <<https://moneyradar.com.br/blog/custo-abrir-empresa-mei-me>>. Acesso em 30 de junho de 2019.