

RODRIGO HIDEKI YAMAMOTO

DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA UM SALÃO DE
BELEZA DE PEQUENO PORTE

São Paulo

2020

RODRIGO HIDEKI YAMAMOTO

DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA UM SALÃO DE
BELEZA DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2020

RODRIGO HIDEKI YAMAMOTO

DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA UM SALÃO DE
BELEZA DE PEQUENO PORTE

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador:

Prof. Dr. Alvaro Euzebio Hernandez

São Paulo

2020

Catlogação-na-publicação

Yamamoto, Rodrigo Hideki
DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE NEGÓCIO PARA UM SALÃO DE
BELEZA DE PEQUENO PORTE / R. H. Yamamoto -- São Paulo, 2020.
116 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Plano de Negócios 2.Análise Financeira 3.Salão de Beleza
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à minha irmã Juliane por acreditar nas minhas capacidades, pelo incentivo ao meu crescimento e companheirismo único que me permitiram ingressar na Escola Politécnica e alcançar a formatura com sucesso.

Ao meu pai Newton pelo suporte ao meu desenvolvimento pessoal e exemplo de trabalho, me ensinando a nunca desistir.

Aos meus amigos Felipe, Renan, Rafael e Vinícius pelo companheirismo, alto nível de troca de experiências, amizade atemporal e admiração, se tornando um incentivo para superar meus limites.

Aos meus amigos e colegas engenheiros, Daniel, Nayane, João, Larissa e Eduardo pela companhia e amizade por toda esta longa jornada na Escola Politécnica, compartilhando experiências e evolução.

À minha namorada e companheira Amanda, pelo apoio incondicional em todos os desafios enfrentados e momentos difíceis, pelas memórias inesquecíveis e amizade.

À Cris e Osni, da polycopy, por compartilharem muita sabedoria, experiência e ombro amigo durante toda a trajetória na graduação.

Ao orientador deste trabalho, professor Dr. Alvaro Euzebio Hernandez, pela paciência, imparcialidade, sabedoria e grande dedicação ao ensino e desenvolvimento do aluno.

À Escola Politécnica pela estrutura e desafios oferecidos que me permitiram um grande desenvolvimento pessoal e intelectual.

À minha avó Clenilde pelo carinho, torcida e amor em toda a minha trajetória.

Ao meu padrasto Junior pelo carinho, amor, dedicação à família e memórias construídas.

Por último e mais importante, à minha mãe Cristina, guerreira, pela formação de meu caráter, exemplo de ética, honestidade e força, pela criação, amor e companheirismo desde o início da minha vida, no qual sem ela teria sido impossível chegar onde cheguei.

*“Só fazemos melhor aquilo que
repetidamente insistimos em melhorar.
A busca da excelência não deve ser um
objetivo, e sim um hábito”*

Aristóteles

RESUMO

Este trabalho de formatura tem como objetivo estruturar um plano de negócio para uma pequena empresa familiar, prestadora de serviços, com atuação no mercado de beleza e bem-estar, visando fornecer o conhecimento técnico essencial para a profissionalização da gestão da empresa e se a empresa apresenta sustentabilidade econômico-financeira que justifique o investimento de esforço desta profissionalização do negócio. Primeiramente buscou-se realizar a revisão da literatura de modo a fornecer os fundamentos teóricos para o trabalho, introduzindo ao texto conceitos de administração, estrutura completa de um plano de negócio, desenvolvimento do documento e detalhamento de cada frente da estrutura. Em seguida, foi realizada uma breve análise do setor de atuação da empresa em estudo, apresentando um panorama sobre o segmento de salões de beleza e o detalhamento da empresa em estudo. O desenvolvimento do plano de negócios é apresentado em sequência, iniciando-se com a análise da estratégia da empresa, assim como as forças de mercado, posicionamento e forças competitivas da empresa frente à concorrência. Após a análise estratégica, segue-se o plano de marketing, apresentando os aspectos da comunicação, características do produto e precificação destes produtos; o plano operacional onde é descrita estrutura funcional da empresa, estrutura hierárquica, com seu arranjo físico e processo produtivo. O principal foco do trabalho se encontra no plano financeiro, onde é apresentada a estrutura de custos da empresa e regras de tributação, assim como os principais parâmetros que compõe a receita, realizando-se a sua projeção com auxílio de software de análise estatística. Por fim é realizado o estudo de viabilidade econômico-financeira, analisando o plano de investimentos junto aos indicadores das estimativas geradas. Os resultados apontam que o negócio se mostra promissor financeiramente e que a estrutura do plano de negócio desenvolvido cumpre à sua função de fornecer uma base para a profissionalização da gestão e a continuidade da operação de maneira sustentável.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, Análise Financeira, Salão de Beleza.

ABSTRACT

This work aims to structure a business plan for a small family business, from service sector, operating in the beauty and well-being market, aiming to provide the essential technical knowledge for the professionalization of the company's management and if the company presents an economic and financial sustainability that justifies the investment and effort to upgrade the business management. First, the author sought to carry out a literature review in order to provide the theoretical foundations for the work, introducing to the text concepts of administration, complete structure of a business plan, development of the document and details of each front of the structure. Then, a brief analysis of the sector of the company under study made, presenting an overview of the beauty salon segment and the details of the company under study. The development of the business plan is presented in sequence, starting with the analysis of the company's strategy, as well as the company's market forces, positioning and competitive forces in the face of competition. After the strategic analysis, the marketing plan follows, presenting the communication aspects, product characteristics and pricing of these products; the operational plan describing the company's functional structure, hierarchical structure, with its physical arrangement and production process. The main focus of the work is on the financial plan, where the company's cost structure and taxation rules are presented, as well as the main parameters that compose the revenue, making its projection with the aid of statistical analysis software. Finally, the economic and financial feasibility study is carried out, analyzing the investment plan together with the indicators of the estimates generated. The results show that the business is financially promising and that the structure of the business plan developed fulfills its function of providing a basis for professionalizing management and continuing the operation in a sustainable way.

Keywords: Business Plan, Financial Analysis, Beauty Salon.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As quatro fases do controle.....	34
Figura 2 - Quadro de modelo de negócios.....	38
Figura 3 - O processo do planejamento estratégico.....	40
Figura 4 - As cinco forças competitivas da indústria	41
Figura 5 - Estratégias genéricas.....	42
Figura 6 - Matriz de análise SWOT.....	43
Figura 7 - Exemplo de Matriz de responsabilidades	50
Figura 8 – Processo de transformação	51
Figura 9 – Escolha de arranjo físico pela característica da produção.....	53
Figura 10 - Ciclo de conversão de caixa.....	59
Figura 11 - Organograma do Studio Cristina Araujo	69
Figura 12 - Fachada do Studio Cristina Araujo	70
Figura 13 - Fluxograma do controle de estoque do Studio Cristina Araujo.....	91
Figura 14 - Business Model Canvas do Studio Cristina Araujo.....	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação dos salões de beleza pelo valor médio do serviço de coloração .	67
Gráfico 2 - Grau de informatização na administração dos salões de beleza.....	68
Gráfico 3 - Saldo de caixa diário - Média mensal de 2019.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Balanço Patrimonial	55
Tabela 2 - Demonstração do resultado do exercício.....	56
Tabela 3 - Variação de preços de serviços do Studio Cristina Araujo	71
Tabela 4 - Síntese da análise de forças competitivas do setor de salão de beleza.....	76
Tabela 5 - Categorização dos produtos do Studio Cristina Araujo	80
Tabela 6 - Critérios de definição do comissionamento de profissionais em 2020	82
Tabela 7 - Exemplo de cálculo de preço de serviço por Markup	83
Tabela 8 - Precificação e Margem Bruta dos principais serviços.....	84
Tabela 9 - Estrutura funcional do Studio Cristina Araujo	88
Tabela 10 - Critérios de seleção para tipos de fornecedor.....	93
Tabela 11 - Taxa média de transação com cartões	95
Tabela 12 - Cálculo do CSP relativo à receita bruta de 2019.....	96
Tabela 13 - Detalhamento das despesas operacionais – média mensal de 2019	98
Tabela 14 - Despesas financeiras e tributos - Média mensal de 2019.....	99
Tabela 15 – Parâmetros das categorias de vendas para a projeção de receita	100
Tabela 16 - Cenários da projeção de receitas anuais futuras	102
Tabela 17 - DRE com projeção de três anos no cenário base.....	103
Tabela 18 - Média de saldo do ativo e passivo circulante no dia 20 do mês.....	104
Tabela 19 - Investimentos totais previstos em dois anos	106
Tabela 20 - Análise econômica do investimento.....	107
Tabela 21 - Tabela de alíquotas do Anexo III do Simples Nacional	116

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Formulação do preço de markup do produto	46
Equação 2 - Cálculo do Capital de Giro necessário	59
Equação 3 - Cálculo do ponto de equilíbrio contábil	61
Equação 4 - Cálculo do ponto de equilíbrio econômico	62
Equação 5 - Cálculo do período de payback do investimento	62
Equação 6 - Cálculo do valor presente líquido do investimento	63
Equação 7 - Formulação do cálculo da Taxa Interna de Retorno	64
Equação 8 - Cálculo do índice de Lucratividade de um investimento	64
Equação 9 - Cálculo da Alíquota Efetiva da tabela de tributação do Simples Nacional	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARIMA	<i>Auto Regressive Moving Average</i>
BLS	<i>Bureau of LabOR Statistics</i>
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
BP	Balanço Patrimonial
CCC	Ciclo de Conversão de Caixa
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMV	Custo da Mercadoria Vendida
CPV	Custo do Produto Vendido
CSP	Custo do Serviço Prestado
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
FC	Fluxo de Caixa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Micro Empreendedor Individual
PEC	Ponto de Equilíbrio Contábil
PEE	Ponto de Equilíbrio Econômico
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMS	<i>Short Message Service</i>
SWOT	<i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i>
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	Contexto do desenvolvimento e motivação	25
1.2	Descrição do problema	26
1.3	Objetivo	27
1.4	Relevância do tema	27
1.5	Estrutura do Trabalho	28
2	REVISÃO DE LITERATURA	30
2.1	Conceito de empresa	30
2.1.1	Definição de Empresa	30
2.1.2	Empresa e Negócio	30
2.2	Administração de uma empresa	31
2.2.1	O que é administração?	31
2.2.2	Princípios da administração de empresas	31
2.3	Plano de negócio	34
2.3.1	Definição e importância	34
2.3.2	Estrutura	35
2.3.3	Quadro de modelo de negócio (Business Model Canvas)	36
2.4	Plano Estratégico	39
2.4.1	Conceito de estratégia	39
2.4.2	Processo de planejamento estratégico	39
2.4.3	Análise estrutural da indústria	40
2.4.4	Posicionamento estratégico	41
2.4.5	Análise SWOT	43
2.5	Plano de Marketing	44
2.5.1	Mix de Marketing	44

2.5.2	Canais de comunicação.....	47
2.5.3	Previsão de vendas.....	48
2.6	Plano Operacional	49
2.6.1	Estrutura funcional.....	49
2.6.2	Processo de produção	50
2.6.3	Suprimentos	53
2.6.4	Controle de qualidade	54
2.7	Plano Financeiro.....	54
2.7.1	Balanço Patrimonial.....	55
2.7.2	Demonstração do resultado do exercício	56
2.7.3	Plano de investimentos	57
2.7.4	Fluxo de caixa.....	60
2.7.5	Avaliação econômica.....	61
3	DESCRIÇÃO DA EMPRESA E SETOR DE ATUAÇÃO	66
3.1	O setor de atuação	66
3.2	Descrição da empresa.....	69
4	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS	72
4.1	Plano Estratégico.....	72
4.1.1	Análise do ambiente competitivo	72
4.1.2	Posicionamento estratégico	77
4.1.3	Análise SWOT.....	78
4.2	Plano de Marketing	79
4.2.1	4 P's do marketing	80
4.2.2	Canais de comunicação.....	86
4.3	Plano Operacional	88
4.3.1	Estrutura Funcional.....	88

4.3.2	Atividades-chave e processo produtivo.....	89
4.3.3	Arranjo físico.....	92
4.3.4	Fornecimento.....	92
4.4	Plano Financeiro	93
4.4.1	Estrutura de custos	94
4.4.2	Projeção de receita	100
4.4.3	Demonstração do resultado do exercício	102
4.4.4	Plano de investimentos.....	103
4.4.5	Análise econômica	106
4.5	Quadro de modelo de negócio (Business Model Canvas)	108
5	CONCLUSÃO	109
5.1	Sobre os resultados obtidos.....	109
5.2	Sobre o papel do plano de negócio	110
5.3	Considerações finais	110
6	REFERÊNCIAS.....	112
7	APÊNDICES	115
8	ANEXOS.....	116

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto do desenvolvimento e motivação

A criação e administração de uma empresa é um grande desafio, independente do setor e porte que se encontra no momento. A condução eficaz de uma empresa necessita de planejamento e tomadas de decisões constantes na resolução de problemas, alinhando a estratégia definida e o modelo de negócio à boa execução da equipe. Quando se trata de uma empresa nascente ou de porte pequeno, esse aspecto pode ser observado de maneira mais intensa, com o empresário muitas vezes precisando assumir múltiplas funções como controle e planejamento financeiro, comercial e marketing, recursos humanos, desenvolvimento de produto, entre outros, sempre observando os movimentos do mercado, novidades e concorrência para garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio.

A dificuldade pode ser observada no mundo todo. Na União Europeia, de acordo com a Eurostat, órgão equivalente ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de sobrevivência de empresas após um ano desde a sua fundação está em 83% em média, 62% após três anos e chega cerca de 50% apenas após cinco anos desde a sua fundação. Mesmo em países com os melhores ambientes para negócios, pela listagem da revista Forbes, como o Reino Unido, Suécia e Bélgica a taxa de sobrevivência de um pequeno negócio não alcança os 60% após cinco anos desde a sua concepção. Aqui pode ter algumas peculiaridades como o tamanho do território e população e salários médios altos em relação aos demais países fora da União Europeia que podem contribuir para o fechamento de empresas pequenas e nascentes de maneira significativa.

Já em países como os Estados Unidos, lar das melhores escolas de negócios do mundo e considerado como o país do consumo, inclusive listado na Forbes (2019) também como sendo um dos melhores países para negócios, a taxa de sobrevivência de pequenas empresas, de acordo com números da Bureau of Labor Statistics (BLS), órgão oficial do governo norte-americano, chega a cerca de 55%. E na Austrália, 9º colocado da lista da Forbes (2019), o índice é similar, ficando em torno de 55% após 5 anos desde a concepção.

No Brasil a situação se complica mais devido a algumas peculiaridades no ambiente econômico e empresarial do país como baixa disponibilidade poupança de longo prazo, taxas de inflação e taxas básicas de juros historicamente altas e instáveis, escassez e disparidade na

concessão de crédito, entre outros fatores. A taxa de sobrevivência no Brasil chega a cerca de 38% para empresas com 5 anos de vida, segundo último estudo do IBGE datado de 2015.

Então o que diferencia as empresas que sobrevivem no tempo das demais organizações que encerram suas atividades? Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em pesquisa realizada em 2014 com empresários que tiveram que encerrar as atividades, foi levantado que a falta de planejamento e conhecimento sobre o mercado, tendo, por exemplo, 38% dos entrevistados que não sabiam o número de concorrentes. Ou seja, embora os donos tivessem experiência no ramo, não havia planejamento adequado na administração de processos e no dia a dia da empresa. Não sabiam para onde ir.

Situação semelhante foi observado no negócio da família do autor, um salão de beleza de pequeno porte, com 10 anos de vida, no qual passa por dificuldades financeiras decorrentes de uma falta de conhecimento e aplicação dos conceitos básicos de administração, com processos amadores e ausência de diretrizes definidas. O autor, após 15 meses atuando no mercado financeiro, assumiu o cargo de gerência com o objetivo de profissionalizar a gestão da empresa para evitar um possível encerramento das atividades.

1.2 Descrição do problema

Nos negócios de pequeno porte a administração costuma encontrar problemas de naturezas diversas, desde concentração de funções no administrador, falta de recursos financeiros e/ou operacionais, demanda incerta, falta de controle de estoque entre outros que limitam o tempo a ser gasto em planejamento adequado e dificultando o crescimento como um todo.

Em especial aos estabelecimentos na área da beleza a concorrência é muito acirrada, sendo fácil de iniciar as atividades, pois, o investimento é relativamente baixo em relação a outros segmentos de serviços e as profissões da área são de aprendizagem rápida. Além disso há uma variedade ampla de fornecedores de produtos e equipamentos sendo o mercado mais resistente a crises econômicas em geral. No Brasil o segmento da beleza apresentou sucessivos crescimentos, mesmo nesse período recente de recessão econômica, iniciado em 2014, gerando uma multiplicação de estabelecimentos no segmento de beleza nos últimos anos: dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a rede de varejo de beleza Ikesaki, aponta um crescimento de quatro vezes na

quantidade de salões de beleza no Brasil no período de 2010 a 2018, de cerca de 250 mil estabelecimentos para mais de 1 milhão, sendo mais de 90% negócios de pequeno porte, o que aumentou ainda mais a competição no setor.

Inserida em um mercado em crescimento, com uma concorrência acirrada, a empresa familiar do autor teve a receita diminuindo de maneira gradual, com troca constante de fornecedores, falta de controle de gastos em geral, ações de marketing dispersos e rotatividade alta de profissionais. Isso denota uma clara falta de planejamento nas decisões tomadas dentro da empresa em diversos aspectos, com uma ausência de diretriz que refletiu negativamente, principalmente no aspecto financeiro da empresa.

1.3 Objetivo

O papel do autor dentro da empresa consiste em prover meios para que a empresa seja administrada de maneira profissional provendo um direcionamento claro, aliando os conhecimentos teóricos e técnicos do autor com a experiência no setor da fundadora. A ferramenta básica para dar início à esta profissionalização é a elaboração de um plano de negócio que possibilita a visão geral de todos os aspectos da empresa, de modo que pode ser utilizado tanto na concepção do negócio como durante toda a vida dele, por fornecer informações relevantes para as tomadas de decisões.

Portando este trabalho tem como finalidade direcionar desenvolvimento de um plano de negócios, envolvendo aspectos gerais, para uma empresa do setor de beleza e estética, com aplicação de dados reais e fornecendo informações importantes para a tomada decisões e atuar de maneira assertiva nos problemas enfrentados pela empresa, primeiramente para garantir sua sobrevivência e posteriormente, possibilitar o aprofundamento do estudo em aspectos administrativos mais específicos como o desenvolvimento de uma estratégia competitiva própria, eficiência operacional, estratégias de marketing e implementar um plano para atingir maior eficiência financeira.

1.4 Relevância do tema

O tema escolhido para o desenvolvimento do trabalho tem sua importância em dois aspectos principais. O primeiro ponto é a possibilidade de aplicação prática de fundamentos da

engenharia de produção em casos reais como planejamento estratégico no negócio, passando pela análise de mercado, planejamento de marketing e financeiro, além do ponto mais relevante a um engenheiro de produção que é o planejamento da operação e produção do negócio.

O segundo ponto é que um plano de negócio possibilita a visualização dos aspectos que envolvem a estrutura e o funcionamento de uma empresa de maneira mais fácil e concisa. Isso é importante em um ambiente em que 80% dos donos de estabelecimentos prestadores de serviço no setor de Beleza e Estética não terem conhecimentos prévios em administração, segundo levantamento do SEBRAE, o que contribui para a má qualidade dos serviços, alta mortalidade e informalidade dos negócios no setor.

No Brasil cerca de metade desses estabelecimentos estão na informalidade, segundo cálculos do SEBRAE, o que dificulta ainda mais a competição, devido a desvantagem em relação a cargas tributárias, alvarás e outros ônus financeiros que acompanham o processo de manter-se legalizado e regularizado na atividade.

Em um mercado que movimenta mais de R\$ 20 bilhões de reais ao ano, com cerca de 1 milhão de estabelecimentos de beleza somente no Brasil, é de suma importância a formulação de um plano de negócio que possibilite guiar a administração. Para o aluno, é uma oportunidade única de desenvolver e aplicar todo o conhecimento adquirido ao longo da graduação de engenharia de produção.

1.5 Estrutura do Trabalho

O desenvolvimento do trabalho se inicia definindo os conceitos de empresa, negócios e sua administração, seguido pelo estudo do que é um plano de negócios e como é estruturada, detalhando pontos importantes de cada tópico envolvido nele. Em seguida há uma descrição da estrutura da empresa em estudo neste trabalho com informações de como está organizada hoje, acompanhada de dados relevantes para a contextualização e melhor entendimento do conteúdo.

Após a descrição da empresa, inicia-se efetivamente do desenvolvimento do plano de negócio, baseado em dados reais da empresa, seguida da análise dos dados gerados pelo plano pronto, de maneira a gerar conclusões e ideias de quais medidas devem ser tomadas para que a empresa possa começar a resolver seus problemas, caminhando para uma profissionalização da gestão.

Por fim a conclusão do que pôde ser extraído do trabalho, como aprendizados, dificuldades e críticas em relação ao próprio desenvolvimento, finalizando pelas referências de literatura que possibilitaram a elaboração do trabalho de maneira consistente e respaldado de maneira adequada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito de empresa

2.1.1 Definição de Empresa

A definição de empresa tem origem no Direito Comercial ou o próprio ato da troca de produtos entre as pessoas que vem em constante evolução desde a Antiguidade. Segundo Coelho (2011) o código comercial brasileiro de 1850, no qual foi revogado pela entrada do Código Civil (Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002), sofreu forte influência da teoria dos atos de comércio. No atual Código Civil brasileiro define-se a figura do empresário como sendo aquele “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para produção ou circulação de bens e serviços”, porém não se define empresa de maneira direta.

Segundo Coelho (2011), sendo o empresário quem exerce de maneira profissional uma atividade econômica organizada, então empresa é a atividade propriamente dita, no caso a de produção ou circulação de bens e serviços e, para estruturar tal atividade, significa reunir recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos de maneira a viabilizá-la.

2.1.2 Empresa e Negócio

Sendo o assunto central do trabalho a elaboração de um plano de negócio de uma empresa real, há a necessidade de definir negócio e compará-la com a definição de empresa, a fim de esclarecer e fornecer melhor entendimento no desenvolvimento do tema. A etimologia da palavra negócio revela sua origem no latim, sendo a junção do prefixo *nec* de negação e o termo *otium* que se relaciona a lazer, ou seja, ausência de lazer, sendo referido a toda atividade que não se enquadra em lazer e, expandindo-se o significado, para toda a atividade com a intenção de permitir o ócio posterior a ela.

No direito há o negócio jurídico, definido no Código Civil brasileiro de 1916 (Lei 3.071, de 1º de janeiro de 1916, art. 81), substituído pelo Código Civil atual, primeiramente como atos jurídicos, “todo o ato lícito, que tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar ou extinguir direitos”. Ou seja, atividade não ociosa de maneira a modificar, entre outras finalidades, o direito.

Portanto, sendo negócio também uma atividade, assim como a caracterização de empresa, definiremos ambos como sinônimos para fins de desenvolvimento deste trabalho.

2.2 Administração de uma empresa

2.2.1 O que é administração?

Recorrendo à etimologia da palavra, administração é o ato ou efeito de administrar, que tem como componentes, do latim, o prefixo *ad* que significa “junto”, seguido por *minister* que significa “servo” ou “criados”. Administrar então tem o sentido de servir junto a algo ou a alguém, com significado mais amplo de organizar algo com alguém.

Em um contexto empresarial, administração é condução racional das atividades da organização que realiza determinada atividade comercial, tratando do planejamento, direção e controle dessas atividades, sendo essencial à existência da organização (CHIAVENATO, 2013). Esta condução racional tem raízes nos estudos de Taylor em sua obra “Princípios de Administração Científica (1911)” onde cita e exemplifica os quatro princípios fundamentais da administração, citando de forma aplicada o planejamento das ações, a organização das forças de trabalho, atividades e sua execução, o monitoramento e controle dos resultados desta ação e o incentivo e orientação às forças produtivas pela direção da empresa.

Os quatro princípios foram remodelada e atualizada após a Segunda Guerra dando origem a Teoria Neoclássica (CHIAVENATO, 2013), que definiu a administração como o processo de tomada de decisões composto de quatro processos principais interligados (Maximiano, 2000) de modo que podemos definir como o ato de planejar, organizar e implementar, dirigir a equipe e controlar as atividades de produção e circulação de bens e serviços com finalidade econômica, essenciais para a existência desta atividade, no caso, da empresa ou negócio.

2.2.2 Princípios da administração de empresas

O foco nos quatro princípios que compõem a administração é chamado de abordagem funcional (MAXIMIANO, 2000) que, de modo geral, aceita-se como sendo as funções básicas do administrador (CHIAVENATO, 2013), que serão descritas em maiores detalhes a seguir:

Planejamento: é a primeira função administrativa que servirá de base para os demais princípios ou funções administrativas (CHIAVENATO, 2003), sendo a ferramenta usada para decidir de maneira antecipada suas relações com o que virá no futuro (MAXIMIANO, 2000). Em outras palavras, consiste na tomada de decisão antecipada sobre o que fazer, antes da ação

ser necessária (CHIAVENATO, 2003) e, não só isso, como decidir como, quando, quanto, quem, onde e porquê fazer, complementando com o método de elaboração de um plano de ação, potencializando a execução das atividades (PALADINI, 2009).

É a função de maior importância, uma vez que, sem planejamento não é possível a continuidade, ao menos de maneira que garanta a existência duradoura do negócio, das demais funções características da administração.

Organização: Para que o planejamento siga de maneira correta é necessário que as atividades e recursos disponíveis sejam agrupadas e ordenadas de maneira lógica. Segundo Chiavenato (2003), organizar é estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos da administração da empresa estabelecendo as relações e atribuições entre eles, de maneira que consiste em três pontos:

- 1 – Especialização: É a definição das atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados;
- 2 – Departamentalização: É o agrupamento dessas atividades em uma estrutura lógica;
- 3 – Cargos e Tarefas: Designar as atividades às posições e pessoas específicas para a execução das ações necessárias.

Direção: Podemos extrair da definição no dicionário de língua portuguesa como sendo a orientação do caminho a seguir para chegar a algum lugar. No contexto das funções administrativas, é a orientação necessária para que se atinja o objetivo definido previamente. Segundo Chiavenato (2003), dirigir significa interpretar os planos e instruir sobre como executar as ações planejadas rumo aos objetivos a atingir.

É uma das funções mais complexas, pois envolve a comunicação interpessoal, orientação, entre outros processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar os envolvidos na organização para que a ação aconteça dentro das expectativas. De maneira geral podemos sintetizar como sendo o ato de conduzir os esforços para um propósito comum, comunicar, liderar e motivar os recursos humanos empregados no negócio (CHIAVENATO, 2003).

Controle: É a quarta função administrativa, no qual depende da existência das três funções anteriores. Segundo Chiavenato (2003), enquanto o planejamento abre o

processo administrativo, o controle serve de fechamento, com a finalidade de assegurar que a execução das atividades está alcançando os objetivos estabelecidos previamente.

O controle é um processo composto de quatro fases que interagem de maneira cíclica (CHIAVENATO, 2003):

1) Estabelecimento de padrões ou critérios:

Os padrões representam o desempenho desejado e os critérios representam as normas que guiam as decisões na execução, de maneira que constituem os objetivos que a função deverá assegurar;

2) Observação do desempenho:

Busca obter a informação precisa a respeito daquilo que deseja ser controlado. O processo de controle consiste em ajustar as ações a determinados padrões de acordo com a informação que recebe;

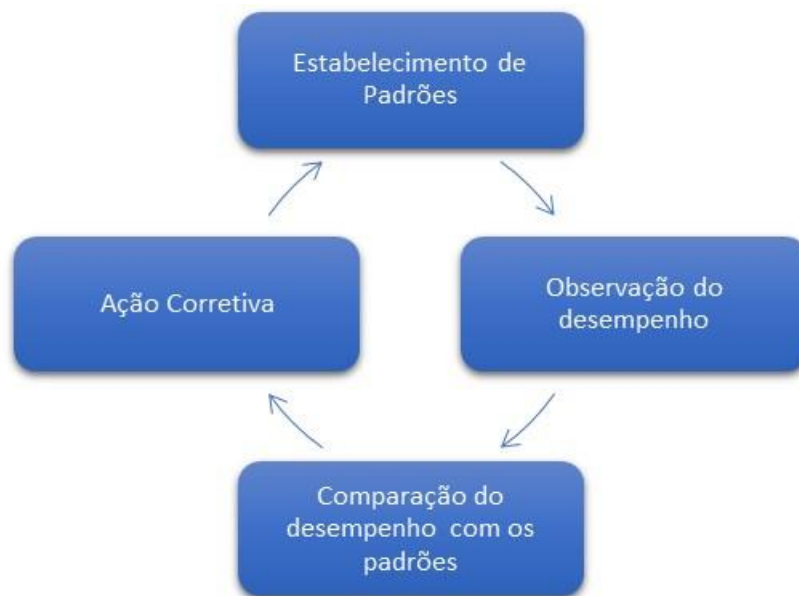
3) Comparação do desempenho com o padrão estabelecido:

Isso permite a identificação de desvios e erros em torno do padrão para que possa agir em pontos fora dos limites de desvios aceitáveis, assim como permite a predição de resultados futuros e criar condições de melhoria para as próximas operações;

4) Ação Corretiva:

Após a identificação, é possível agir de maneira a corretiva aos erros e desvios não aceitáveis de acordo com o planejado e de maneira preventiva para que possa mitigar erros similares, melhorando a operação.

Figura 1 - As quatro fases do controle.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

2.3 Plano de negócio

2.3.1 Definição e importância

Segundo Biagio e Batocchio (2012), o plano de negócio é uma importante ferramenta que apoia o planejamento e o processo de decisão sobre o futuro da empresa, sendo um documento que descreve os objetivos de um negócio e os passos seguintes, permitindo diminuir os riscos e incertezas inerentes em qualquer empresa.

Hoje a principal razão para o fracasso de uma empresa é a falta de planejamento adequado de acordo com o SEBRAE (2014), o plano de negócio, sendo um recurso vital, servindo como uma primeira incursão ao planejamento, ou seja, à primeira função administrativa, que possibilita o mapeamento do curso em um período específico adiante (SIEGEL et al., 1987).

Essa ferramenta permite avaliar os riscos e identificar soluções, analisando os pontos fortes e fracos do negócio, identificar a proposta de valor, planejar o marketing, estabelecer de forma clara uma estrutura de operação, metas de desempenho e incluir uma estratégia de investimento, previsão de retornos e cálculos de indicadores financeiros. Em outras palavras, permite analisar o negócio de maneira objetiva, crítica e imparcial, ajudando a focalizar as

ideias e demonstrar a viabilidade do empreendimento, auxiliando na administração e ainda servindo de base para uma proposta de financiamento e captação de recursos financeiros (SEBRAE, 2013).

Este documento, se bem elaborado, pode ser o divisor entre o sucesso do negócio e o encerramento de suas atividades.

2.3.2 Estrutura

Dada a importância de um plano de negócio, é necessário que seja desenvolvida de maneira correta, obedecendo a uma estrutura padrão que permita a fácil compreensão aos interessados, maximizando a utilidade e importância na administração.

Segundo Biagio e Batocchio (2012), é importante manter uma sequência lógica que permita ao leitor entender o negócio como um todo. E, apesar da importância de se elaborar um plano de negócio de maneira completa, cada empresa deve dar o devido foco em alguns aspectos em detrimento de outros, de acordo com os objetivos da utilização deste documento. Por exemplo, para uma empresa nascente que busca um financiamento ou capital para investimentos, é imperativo focar no planejamento financeiro e indicadores.

Uma estrutura básica de um plano de negócios se apresenta da seguinte maneira:

- **Capa**
É a primeira visualização do documento ao leitor, de maneira a apresentar a primeira impressão sobre o negócio. É composta pela razão social da empresa, endereço completo, logotipo da empresa, nome dos autores do documento, data da elaboração e número da cópia ou edição.
- **Índice/Sumário**
É a apresentação do conteúdo em tópicos, facilitando a localização da seção de interesse, por meio dos títulos e subtítulos, de maneira lógica e estruturada.
- **Sumário Executivo/Resumo Executivo**
Esta sessão é a síntese das principais informações dentro do plano de negócios, sendo escrito obrigatoriamente por último, de maneira a explicitar o objetivo do plano de negócios aos leitores do documento.

- Descrição da empresa

É o início do conteúdo do plano de negócio propriamente dito. Contém informações da constituição jurídica, características dos produtos e clientes, situação atual em que se encontra e as projeções futuras das vendas, finanças e operação.

- Plano estratégico

Aqui é descrita qual o posicionamento da empresa em relação ao ambiente no qual está inserido, composto de técnicas e ferramentas que auxiliam na interpretação da realidade desse ambiente e traçar caminhos a seguir.

- Plano de marketing

Esta sessão contém a descrição de como a empresa levará os seus produtos até o consumidor alvo, identificando oportunidades e canais pelo qual chegarão aos interessados.

- Plano operacional

Aqui se definem a maneira como a empresa produzirá efetivamente os produtos, passando pela estrutura, organização dos recursos disponíveis, logística de distribuição e controle de qualidade, entre outros aspectos ligados à produção.

- Plano financeiro

É o conjunto de dados passados, metas, indicadores e projeções futuras a respeito dos aspectos financeiros da empresa, considerado como uma importante ferramenta para a tomada de decisão. Composto por demonstrativos, projeções e cálculos de retorno e projeção de investimentos, entre outros.

- Anexos

Contém informações complementares ao documento principal, auxiliando na melhor leitura e interpretação de todo o documento.

2.3.3 Quadro de modelo de negócio (Business Model Canvas)

Um plano de negócio é um documento dinâmico no qual é necessária a adaptação constante e periódica de maneira a acompanhar as mudanças constantes da indústria (SIEGEL et al., 1987). Nos tempos atuais, inovação é a palavra-chave no mundo da gestão, assim como

qualidade foi nos anos 80, processos nos anos 90 e estratégia na década seguinte (OSTERWALDER, 2011).

O quadro de modelo de negócio (Business Model Canvas), permite a empresa elaborar os principais pilares que acompanharão as mudanças cada vez mais rápidas da era digital, cumprindo uma das principais finalidades de um plano de negócio, que é servir como auxiliar principal na tomada de decisão, de maneira prática e complementar ao plano de negócio original, sendo uma ferramenta amplamente utilizada por empresas de tecnologia atualmente como IBM e Apple, inclusive se tornando um documento de elaboração mandatória para empresas nascentes nos ramos de tecnologia no mundo todo.

Embora tenha nascido como o objetivo de inovar a formatação de negócios provendo maior agilidade nas tomadas de decisão, pode ser aplicada para qualquer negócio existente. Segundo Osterwalder (2011) o modelo é formado por nove componentes básicos cobrindo as quatro principais áreas de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, descrito em mais detalhes a seguir:

- Segmento de clientes
Aqui se definem os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.
- Proposta de valor
Descreve o pacote de produtos oferecidos que resolvem um problema ou satisfaz um desejo ou necessidade do consumidor.
- Canais
São os pontos de contato da empresa com o consumidor, descrevendo os meios pelos quais a Proposta de valor é entregue ao Segmento de clientes.
- Relacionamento com clientes
Guiado pelas motivações como retenção, fidelização, ampliação, agilidade com o cliente, por exemplo, são as estratégias utilizadas para entrar e manter contato com o consumidor.
- Fontes de receita
Aqui é descrito não somente o valor financeiro de renda da empresa, como a estrutura, os meios e estratégias de geração desta renda proveniente dos clientes.

- Recursos principais

Nesta sessão são descritos quais os recursos mais importantes para fazer a empresa funcionar, podendo ser físicos, financeiros ou humanos e em posse ou alugado, distintos para cada modelo de negócio.

- Atividades-chave

São as ações principais necessárias para a empresa operar com sucesso, possibilitando criar e entregar a Proposta de valor. Assim como os Recursos principais, diferem de um modelo de negócio a outro.

- Parcerias principais

São os principais fornecedores de recursos ao negócio e parcerias para reduzir riscos e otimizar modelos.

- Estrutura de custo

É o componente que descreve os custos mais importantes envolvidos no desenvolvimento e operação do negócio como um todo, assim como a maneira como é composta. Pode ser elaborada com facilidade, após a definição dos Recursos principais, Atividades-chave e Parcerias principais.

Figura 2 - Quadro de modelo de negócios



Fonte: Osterwalder (2011)

2.4 Plano Estratégico

2.4.1 Conceito de estratégia

O conceito de estratégia está intimamente ligado à competição que, na biologia, já existe há milhões de anos, em que dois ou mais entes similares disputam entre si por recursos para sobreviver. Em seu artigo, Henderson (1989) cita o princípio da exclusão competitiva de Gause que diz que duas espécies não podem coexistir vivendo de maneira idêntica e, completando com o princípio da seleção natural de Darwin, ao longo do tempo, sobrevive aquele com melhor adaptação ao seu meio.

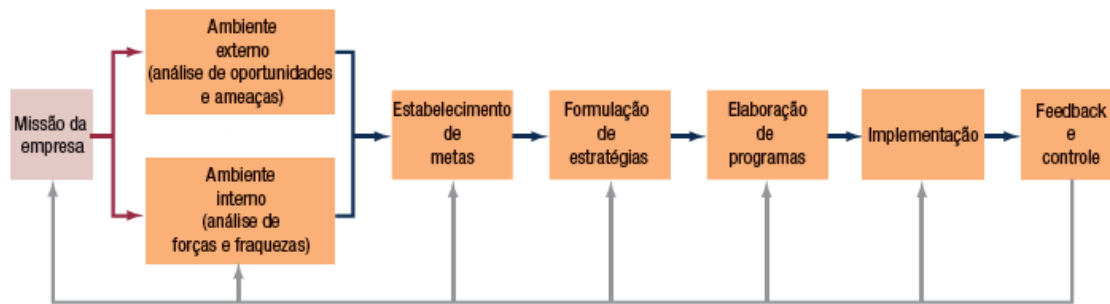
O mesmo padrão existe em qualquer sistema dinâmico e vivo, assim como nos negócios (HENDERSON, 1989). Ainda segundo o autor, a única diferença entre a competição biológica ou natural e os negócios é que os empresários podem usar a habilidade imaginativa e o raciocínio lógico para desenvolver uma vantagem competitiva, acelerando os efeitos da competição. Em outras palavras, estratégia é a busca constante por um plano ou ação para desenvolver uma diferenciação vantajosa em relação a seus competidores, viabilizado pela habilidade racional e lógica humana e, para Henderson (1989), essa busca é um processo iterativo que se inicia com o reconhecimento de onde a empresa se encontra e quais os recursos disponíveis.

2.4.2 Processo de planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um método de posicionar a empresa em relação ao mercado inserido, composto de técnicas e ferramentas que auxiliam aos negócios a interpretar a realidade por trás do ambiente competitivo, servindo de base fundamental para a todas as tomadas de decisão da organização (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

O desenvolvimento desse planejamento segue uma estrutura lógica, utilizando-se de ferramentas específicas para cada etapa, de maneira a gerar um processo iterativo, sendo a estratégia um conceito dinâmico, no qual podemos observar a seguir:

Figura 3 - O processo do planejamento estratégico



Fonte: Kotler (2014)

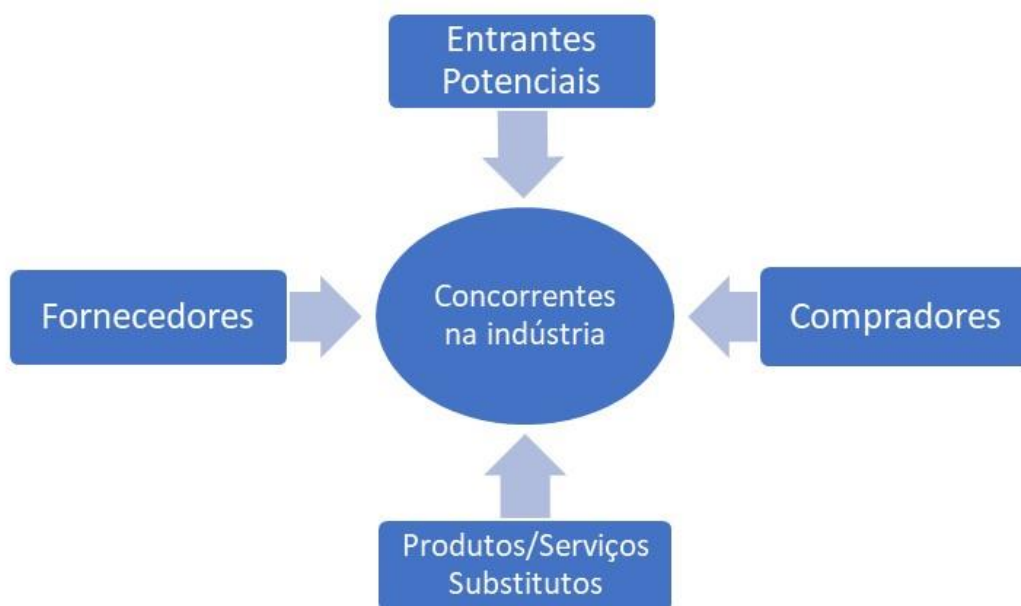
Para fins de desenvolvimento inicial do plano de negócios, descrevendo até a fase de análise dos ambientes, de modo que o direcionamento e a tomada de decisões iniciais se guiem pelo documento inicial e, conforme as variáveis se alterem ao longo do tempo, a revisão constante do planejamento se faz necessária, completando o processo.

2.4.3 Análise estrutural da indústria

Para Porter (2014), a essência de formular uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao ambiente em que está inserido, sendo fundamental a análise desse ambiente para compreender melhor as regras que regem a indústria.

Na Figura 4 observamos as cinco forças externas que afetam todas as empresas de um setor de mercado específico, elaborado por Porter. Na horizontal temos a competição pela lucratividade dentro da cadeia de produção e, na vertical, a relação entre os concorrentes do seu negócio, no caso, as ameaças externas. A lucratividade da indústria será cada vez menor, quanto maior for a intensidade dessas forças competitivas (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Figura 4 - As cinco forças competitivas da indústria



Fonte: Adaptado de Porter (2014)

Para Porter (2014), as empresas terão seus pontos fortes e fraquezas relativamente à estrutura básica da indústria, na qual pode mudar constantemente no tempo, sendo o seu entendimento o início da análise da estratégia.

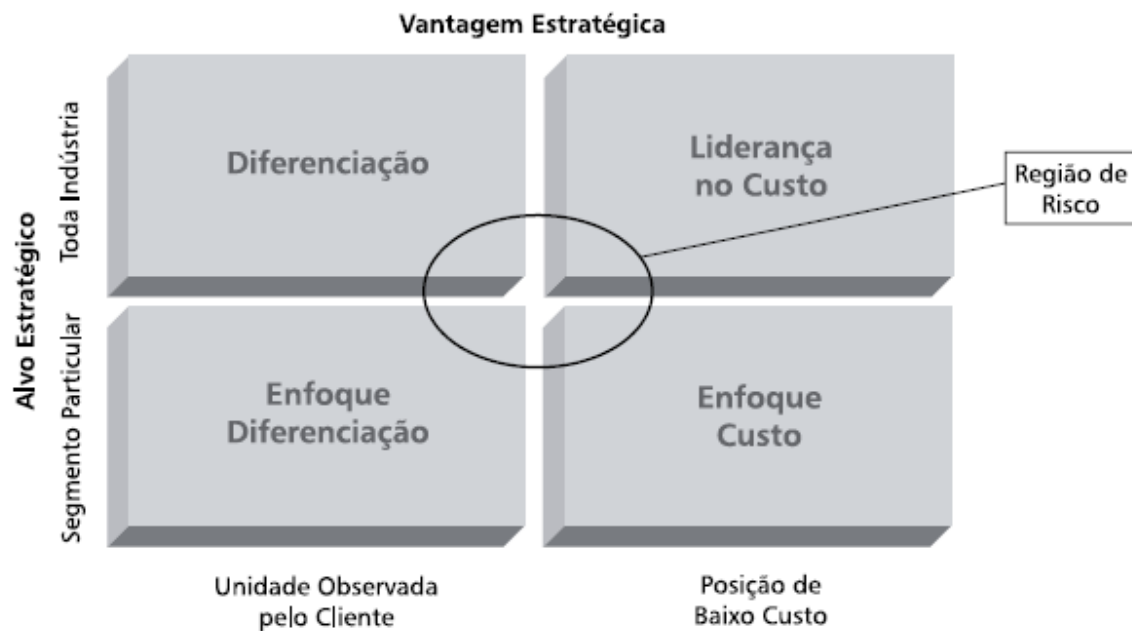
2.4.4 Posicionamento estratégico

Para obter vantagens em relação às forças externas à empresa dentro do mercado, as empresas lançam mão de diversas maneiras de agir, cada uma com suas particularidades. Porém, segundo Porter (2014), de maneira mais ampla, há três estratégias genéricas no qual são implementados para obter retornos acima da média, superando os concorrentes a longo prazo. São eles a Diferenciação, Liderança no custo e Enfoque em alguma das duas anteriores.

O posicionamento vem da definição da estratégia competitiva genérica, no qual a empresa alinha as atividades, tornando mais fácil a implementação e a comunicação. Segundo Carvalho e Laurindo (2010), não fazer um posicionamento claro, pode confundir a imagem da empresa perante seus consumidores, implicando em um desempenho inferior aos seus pares no mercado.

Para Carvalho e Laurindo (2010), com as duas dimensões básicas da estratégia genérica, diferenciação e liderança em custo, podemos desdobrar em quatro estratégias genéricas de atuação, conforme a Figura 5 a seguir:

Figura 5 - Estratégias genéricas



Fonte: Carvalho e Laurindo (2010)

- Liderança em custo:

Consiste em concentrar os esforços da empresa no controle de seus custos, visando eficiência, escala de produção, entre outras ações de maneira a conseguir atingir uma maior rentabilidade com vantagem maior no preço praticado em relação aos concorrentes. Essa abordagem necessita que a empresa renuncie a maior variedade de produtos e orçamento em pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, para atingir o objetivo.

- Diferenciação:

A lógica da diferenciação é aumentar a margem de contribuição para a empresa, porém com a abordagem de entregar maior valor agregado para o consumidor, sendo possível praticar maiores preços em relação à indústria.

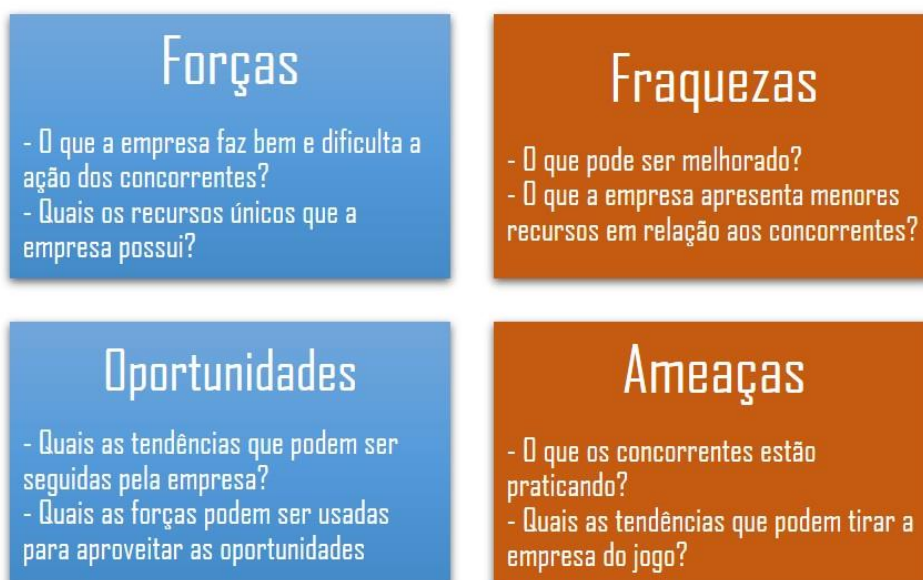
- Enfoque:

O foco em uma das estratégias base, difere no escopo de atuação dessa abordagem em relação às anteriores (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Consiste em definir um segmento-alvo mais restrito (nichos) de atuação dentro do mercado, no qual permite que a empresa apresente resultados superiores aos seus pares dentro da indústria, ao invés de concentrar os esforços de maneira mais geral.

2.4.5 Análise SWOT

Segundo Porter (2014), a estratégia competitiva tem como objetivo encontrar uma posição no mercado de maneira que as empresas se defendam e atuem da melhor maneira contra as forças externas a ela. A análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT – *Strength, Weakness, Oppotunities and Threats*), permitem um melhor reconhecimento dos pontos fortes e fraquezas, observando simultaneamente as condições externas à empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Figura 6 - Matriz de análise SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor

A análise SWOT adquire importância na formulação da estratégia por permitir entender os fatores intangíveis à empresa, provendo orientação relevante na condução do negócio

(BIAGIO; BATOCCHIO, 2012). A combinação desses quatro fatores facilita a tomada de decisões dos administradores. A aplicação prática da ferramenta consiste basicamente em orientar as atividades da empresa em quatro linhas de atuação que simplificam e definem de maneira clara como a empresa deve agir:

- Força + Oportunidade: Explorar ao máximo as forças de maneira a aproveitar as oportunidades vigentes;
- Força + Ameaças: Utilizar-se das principais forças da empresa de maneira a mitigar os efeitos das ameaças externas;
- Fraqueza + Oportunidades: Minimização dos efeitos negativos das fraquezas do negócio, de modo a possibilitar o aproveitamento das oportunidades;
- Fraqueza + Ameaça: Mitigar ou minimizar os efeitos da fraqueza diante de ameaças, diminuindo o impacto das suas consequências na empresa.

Assim a análise SWOT se torna fundamental na elaboração do planejamento estratégico dentro do plano de negócios, norteando os demais tópicos relevantes ao seu desenvolvimento.

2.5 Plano de Marketing

O plano de marketing é um dos mais importantes tópicos do plano de negócio, onde se define basicamente como a empresa irá manusear e reagir às condições do mercado de maneira a converter as ações em vendas de seus produtos (SIEGEL et al., 1987). Segundo os autores, muitas empresas falham em suas atuações, mesmo com excelente produto e operação eficiente, justamente por não conseguir atingir de maneira correta os seus consumidores alvo, por diversos motivos, inclusive a falta de planejamento em marketing.

2.5.1 Mix de Marketing

O marketing se apoia no mix de marketing definido por Philip Kotler; Armstrong e Cunningham (1999), como sendo um conjunto de ferramentas para a empresa atingir seus objetivos para atingir os objetivos no mercado, composto por quatro pontos importantes que foram preconizados pelo professor Jerome Mc Carthy (1978): o estudo do produto, preço, praça e promoção.

Existem estudos e abordagens de quatro pontos alternativas aos 4P's, segundo Amaral (2000), como substitutos ou complementos melhorados e adaptados à realidade moderna, porém a maior parte dos estudos não apresentou informações suficientes para esclarecer o uso prático de abordagens alternativas, portanto, para fins do desenvolvimento do plano de negócio inicial, prosseguiremos com o conceito dos 4P's propostos por Mc Carhy (1978) amplamente conhecidos na literatura:

PRODUTO

Produto pode ser considerado um conjunto de bens e serviços combinados de maneira a satisfazer os desejos, necessidades, consumo e aquisição do público alvo, sendo os bens os itens tangíveis como objetos físicos, lugares e os serviços como intangíveis, compostos por atividades, ideias, conhecimentos e satisfações (KOTLER; ARMSTRONG; CUNNINGHAM, 1999).

Cada um dos produtos é composto por características, como qualidade, composição, nome, tamanhos, resultados esperados, garantias etc., de maneira a satisfazer a demanda do consumidor.

PREÇO

É o montante total de tudo que o consumidor desembolsa em troca dos benefícios e satisfações provenientes da posse ou usufruto do produto oferecido. Quem define o preço é o consumidor, de maneira mais geral, o mercado, a partir da percepção de valor atribuído aos produtos pelos clientes finais.

Apesar da lógica de formação de preços no mercado, é necessário que a empresa calcule o custo envolvido na produção de cada um dos produtos possíveis de oferecer de maneira a obter a margem praticada e verificar a viabilidade da comercialização do produto (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

A processo de precificação pode ser de três fatores importantes: a margem de lucro desejada, calculando-se o preço a partir dos custos envolvidos (*markup* de preços), percepção dos clientes em relação ao preço praticado e a comparação de preços com os concorrentes.

Equação 1 - Formulação do preço de markup do produto

$$\text{Preço de Markup} = \frac{\text{Custo Unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre vendas})}$$

Fonte: Kotler (2014)

Segundo Biagio e Batocchio (2012), embora possa ser composto de um ou mais fatores, é importante definir uma política de precificação seguindo estratégias de acordo com a situação no mercado e interna da empresa, como a estratégia predatória, no qual a empresa reduz os preço de maneira a aumentar a participação no mercado, de maneira temporária; estratégia emergencial no qual realiza uma alteração de preço para cima ou para baixo de modo a conseguir um aumento no volume de vendas ou a margem unitária de contribuição para cobrir uma necessidade de caixa.

Em resumo, o pilar do preço é importante para definir a posição competitiva no mercado e gerar uma movimentação no volume de vendas ou margem de lucro.

PRAÇA

O pilar da praça diz respeito aos meios utilizados pela empresa para alcançar o consumidor alvo. Segundo Biagio e Batocchio (2012), existem basicamente dois meios de distribuição genéricas dos produtos ao público, sendo a primeira, a venda direta, no qual a empresa atua com sua própria força de venda realizando contato direto com o cliente; a segunda é a distribuição indireta, no qual a oferta e o alcance ao consumidor é feito por meio de intermediários, no caso de bens os atacadistas e varejistas e, no caso de serviços ou produtos digitais, os distribuidores e plataformas de intermediação, por exemplo.

O grau de intensidade e alocação de recursos em cada tipo de canal de distribuição depende da intensidade do alcance almejado e a localização do público-alvo, afetando de forma relevante os resultados da empresa, devendo ser levado em consideração na elaboração do plano de negócios.

PROMOÇÃO

Pode ser definido como conjunto de recursos e artifícios combinados ou isolados, com objetivo de gerar maior interesse e incentivar o consumo de determinados produtos ou divulgar de maneira geral a empresa e o que ela oferece a seus consumidores.

Fazem parte deste pilar a publicidade impressa, propaganda, assessoria de imprensa, venda pessoal, descontos, ofertas de datas comemorativas, venda casa, entre outros. Aqui o principal ponto a ser considerado dentro do plano de negócios é o orçamento destinado a cada tipo de ação ou à promoção em geral, de modo que, as grandes corporações tem acesso a uma variedade de ferramentas e meios maiores que as pequenas, estes limitados a basicamente a propaganda, venda pessoal e ofertas e campanhas de vendas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Além do orçamento, devem ser levados em conta o alcance desejado, ciclo de vida do produto, base de consumidores e participação no mercado, assim como o desempenho posterior à campanha refletida nas vendas.

2.5.2 Canais de comunicação

A comunicação com o público tem ganhado cada vez mais importância nos tempos atuais pelo crescimento do uso de smartphones, do acesso à internet e, em consequência, o aumento da velocidade na troca de informações e sua abundância.

Segundo Biagio e Batocchio (2012), um plano de comunicação efetivo lembra o cliente a respeito do produto, da empresa e da marca em si de maneira constante e, se tornando um meio de contato importante para a percepção de valor para o consumidor. São as ferramentas e recursos que visam interagir direta ou indiretamente com o público-alvo para fins diversos como resolução de problemas durante o ciclo de venda, divulgação de ações, apresentação institucional, campanhas e entretenimento etc.

Fazem parte dos canais de comunicação a imprensa, páginas de internet (*websites*), serviço de atendimento ao cliente, redes sociais, endereço de email e lojas físicas ou virtuais.

2.5.3 Previsão de vendas

Sabemos que não é possível determinar com precisão o que acontecerá no futuro, de maneira que a previsão de vendas de uma empresa é uma composição de cenários possíveis de maneira a facilitar o cálculo da viabilidade financeira de investimentos, da campanha de promoção de vendas e a viabilidade do negócio nascente.

Para Biagio e Batocchio (2012), a previsão de vendas relevante em um plano de negócio deve-se iniciar pela mensuração do tamanho do mercado, de acordo com a atuação geográfica ou alcance pretendido da empresa e verificar o quanto desse público-alvo dentro do mercado medido está coberto, ou seja, sendo atendido plenamente pelos pares da indústria.

Existem diversos métodos de previsão de vendas, cada uma com melhor adaptação para o tipo de canal de distribuição e objetivos de um negócio, porém os métodos mais comuns utilizados em geral são a comparação com negócios similares, utilização de dados de vendas em períodos anteriores e dados de vendas repetidas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

O método de comparação aos pares de mercado é especialmente útil para planos de negócios de empresas nascentes, podendo fornecer comportamentos esperados de compra, volume de vendas possível, auxiliando na formulação de estratégias de marketing e cálculo de preços para os produtos a serem ofertados. Combinados com a análise das forças de mercado de Porter, podem oferecer uma boa visualização de cenários futuros. No entanto, por mais que a empresa planeje vantagens competitivas interessantes, uma empresa nascente encontrará dificuldades em aumentar a participação de mercado até que a imagem e a reputação e a marca dos produtos estejam consolidadas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

As vendas em períodos anteriores se tornam úteis para empresas com operação já em andamento, podendo utilizar-se de dados históricos para gerar estimativas dos efeitos de vendas futuras. Segundo Biagio e Batocchio (2012), ao se fazer este tipo de análise, é importante observar o comportamento do mercado e da economia em geral para identificar se está em expansão ou declínio; além disso analisar as dinâmicas do mercado como novas tecnologias e tendências, de maneira a complementar a análise, dado que o histórico não reflete no futuro.

A análise de vendas repetidas, segundo Biagio e Batocchio (2012), é a forma mais segura de análise de cenários futuros, uma vez que refletem hábitos de consumo com dados de frequência, volumes, tipos de produto entre outros comportamentos de maneira individualizada por cliente, porém não quer dizer que não estejam sujeitas a mudanças futuras.

A combinação dessas três análises, pode fornecer previsões interessantes e úteis ao plano de negócio, especialmente no bloco do planejamento financeiro da empresa. Estas previsões devem apresentar cálculo para cenário otimista, no qual 100% das metas estipuladas são cumpridas e cenário pessimista, no qual cerca de 60% das metas são atingidas, de maneira a englobar as variações de mercado e imprevistos que podem ocorrer.

2.6 Plano Operacional

Neste tópico são descritos fundamentalmente a forma com que o negócio irá produzir os produtos ao seu público. Como um documento de planejamento da produção, o plano deve ser suficientemente detalhado, de maneira que a administração possa visualizar e expor os problemas no papel antes do início das operações, assim como tomar a devida precaução para que o conteúdo seja objetivo e claro, visando facilitar a compreensão aos fornecedores de capital e investidores interessados (SIEGEL et al., 1987).

Ainda de acordo com Siegel et al. (1987), a ênfase dada ao conteúdo no plano operacional varia de acordo com a natureza do negócio, com fábricas dando maior detalhamento no layout de produção, instalações físicas e processos, enquanto que em um negócio de serviços pode dar maior detalhamento ao controle de qualidade e equipe, por exemplo.

Apesar do conteúdo do tópico ter características próprias para cada tipo de operação, Biagio e Batocchio (2012) descrevem os tópicos principais a compor o plano operacional, sendo eles a estrutura funcional; descrição física da empresa; processo e layout de produção; aquisições e suprimentos; sistema e processo de gestão e controle de qualidade.

2.6.1 Estrutura funcional

Esta sessão descreve a estrutura de organização dos recursos humanos dentro da empresa e suas respectivas alocações das funções e cargos dentro dela. O organograma é a representação mais usual de demonstrar a cadeia de comando e relacionamento do negócio devendo indicar a estrutura de forma clara e concisa.

O organograma segue algumas regras de elaboração, sendo os níveis mais altos representados no topo e funções de mesma responsabilidade hierárquica permanecendo no mesmo nível. Nos quadros são escritos os cargos, usualmente sem o nome dos ocupantes; a

subordinação hierárquica sendo representada por linhas inteiras e a subordinação de funções, com linhas pontilhadas ou tracejadas.

As pequenas empresas, segundo os autores, devem substituir o organograma pela matriz de responsabilidades por possuir estrutura mais simples, sendo essa ferramenta mais adequada para a definição da estrutura funcional, complementando o papel de um plano operacional de apresentar quais são os indivíduos chave da organização de maneira assertiva.

Figura 7 - Exemplo de Matriz de responsabilidades

Nome	Cargo	Responsabilidades	Qualificações	Subordinados Diretos
	Sócio-Gerente Administrativo	Planejamento financeiro, controle de custos, recrutamento e seleção	Engenheiro de produção com 5 anos de experiência no setor de varejo	1 Assistente administrativo
	Sócio-Gerente Técnico	Produção e desenvolvimento de novos produtos, controle de produção e qualidade	Engenheiro mecânico com especialização em inovação, com 7 anos de experiência na indústria de TI	1 Projetista; 1 Técnico de controle de qualidade; 3 operadores
	Auxiliar administrativo	xxxx	xxxx	xxxx
	Projetista	xxxx	xxxx	xxxx
	Operadores	xxxx	xxxx	xxxx

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2012)

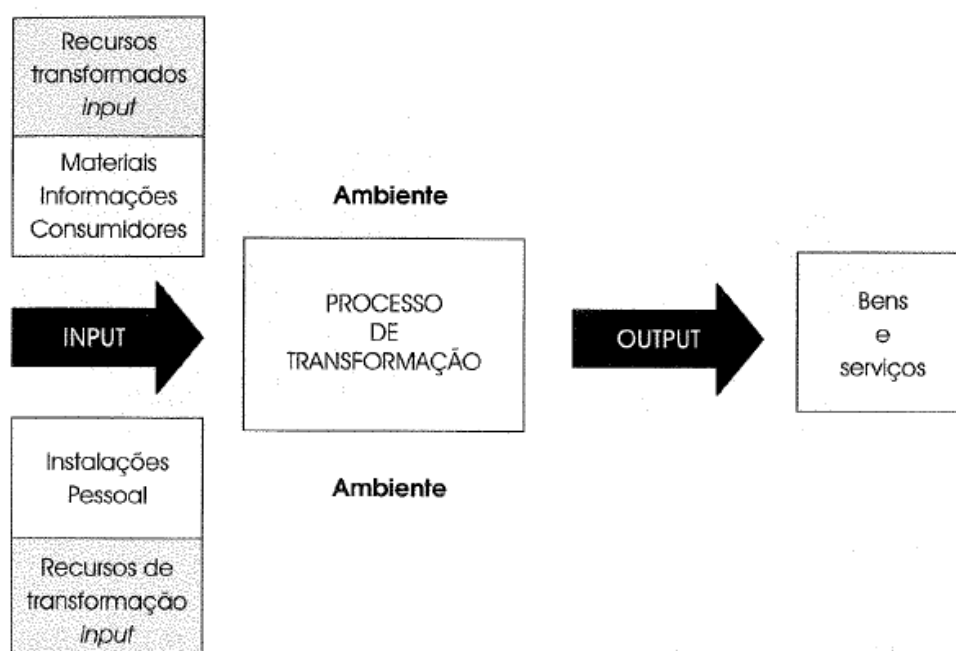
2.6.2 Processo de produção

É importante documentar como a empresa produzirá os seus bens e serviços destinados à venda, passo a passo, além da descrição das atividades de apoio necessárias e complementares à produção principal. Uma maneira direta e objetiva para isso é identificar e analisar as atividades em termos de recursos, processos e resultados (SIEGEL et al., 1987).

Em qualquer operação a produção de bens ou serviços é realizada por meio do processo de transformação: a entrada de recursos e atividades de conversão dessas entradas em saídas ou

resultados, em outras palavras, um processo produtivo é um conjunto de ações planejadas de maneira a transformar os recursos entrantes em algo com finalidade previamente definida (SLACK et al. 1999). As entradas no ambiente produtivo são os recursos transformados, no caso os materiais, informações, energia e os próprios consumidores e seus comportamentos e necessidades; e os recursos de transformação que correspondem às instalações, arranjo físico e recursos humanos.

Figura 8 – Processo de transformação



Fonte: Slack et al. (1999)

Para isso são necessárias a análise dos requisitos necessários à produção como instalação, equipamentos, procedimentos e instruções de trabalho, padrões de qualidade e conformidade dos recursos entrantes e resultantes e procedimentos de controle.

Após o levantamento dos requisitos e necessária a elaboração de um fluxo de processos de produção, que permite a identificação das atividades a serem realizadas em toda a produção, assim como a definição do arranjo físico da empresa que afetará de maneira significativa a produtividade e a capacidade de produção planejada (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Os arranjos físicos descrevem a localização física dos recursos de transformação no processo de produção e podem ser categorizados em quatro tipos básicos (SLACK et al., 1999):

- Posicional

Conhecida também como posição fixa, no qual o recurso e os materiais não sofrem mudanças de posição, se mantendo no local pré-determinado, enquanto os recursos de transformação, como ferramentas, operadores e maquinário movem-se conforme a etapa da produção.

- Por processo

O posicionamento dos recursos é regido e dividido pelas macroatividades dentro de toda a fase de transformação, com processos similares localizados de maneira próxima. Nesse caso o padrão de fluxo de operação varia de acordo com os produtos caso a caso, respeitando as necessidades. Indústria siderúrgica e hospitais são exemplos de operações com arranjo físico por processos.

- Celular

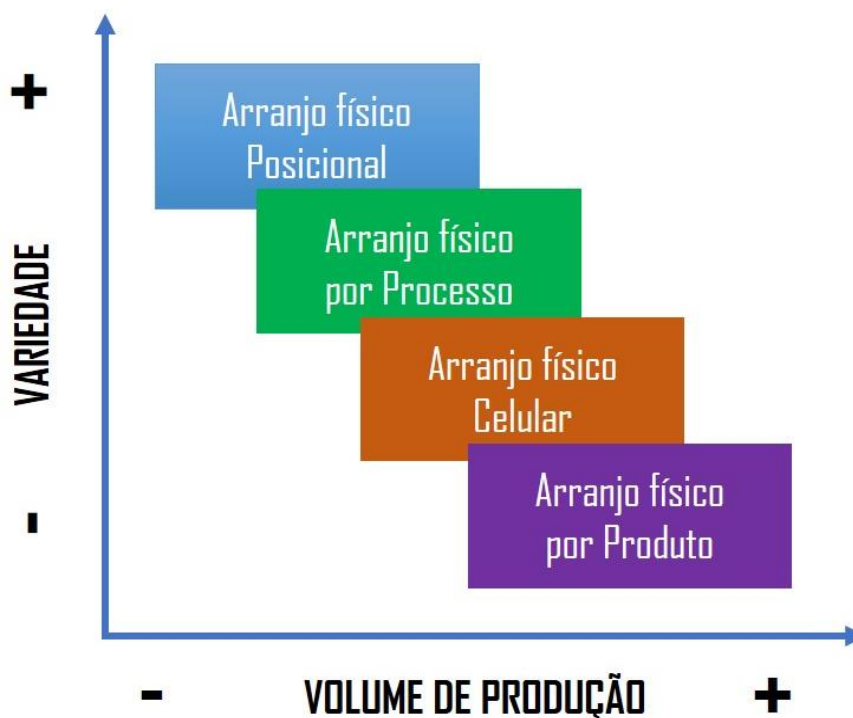
Nesse caso, os recursos entrantes no sistema são previamente separados e direcionados a cada tipo de operação, no qual as estações de processamento possuem todas as ferramentas e recursos de transformação necessários para atender as necessidades imediatas daquele produto, em uma determinada fase de produção. Após concluída a operação em uma célula, o produto pode seguir para outra célula para prosseguir com a produção.

- Por produto

Os recursos necessários para a transformação são dispostos de maneira a atender todas as necessidades de produção de um produto específico, seguindo um roteiro pré-definido, no qual as atividades do fluxo de produção coincidem com o arranjo físico. Linha de produção de automóveis e engarrafamento de sucos industrializados são exemplos desse tipo de arranjo.

Ainda podem ser combinados dois arranjos físicos em um mesmo fluxo de produção, em um arranjo físico misto. Em geral a escolha se dá pela avaliação do volume de produção necessário para produzir e da variedade de produtos a serem produzidos em um mesmo espaço físico.

Figura 9 – Escolha de arranjo físico pela característica da produção



Fonte: Elaborado pelo autor

2.6.3 Suprimentos

Neste item são descritos os critérios e escolhas de fornecedores para os principais recursos de entrada da operação. Como pudemos ver no item anterior, a saída do processo produtivo depende das qualidades das entradas e a maneira como se dá o processamento, sendo de suma importância a seleção de fornecedores críticos à empresa.

Uma boa política de aquisições e critérios bem definidos garantem a perenidade da operação disponibilizando de maneira constante os insumos necessários, gera um controle de custos coerente com as finanças da empresa e garante a qualidade dos recursos para o alcance dos resultados almejados (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

É importante avaliar mais de um fornecedor para cada recurso crítico tornando possível a negociação, avaliação de qualidade de maneira mais apurada, negociação de prazos e valores justos para a aquisição, prazos de entrega coerentes com a produção e prevenção a imprevistos em caso de falha no fornecimento de alguma maneira. Apesar desta recomendação, a empresa

pode escolher por uma fonte única ou múltiplas no dia a dia, cada uma com suas vantagens e desvantagens a serem avaliadas pela administração.

2.6.4 Controle de qualidade

A qualidade é uma medida de desempenho operacional importante, fazendo parte do bloco da saída do processo produtivo. Os critérios de avaliação da qualidade devem ser bem definidos para que não ocorram falhas nas atividades de controle, gerando ambiguidades que podem comprometer os resultados da empresa.

Segundo Biagio e Batocchio (2012), dentro do plano de negócios de pequenas empresas, nascentes ou existentes, o gerenciamento da qualidade deve-se ater principalmente à prevenção de problemas, de modo a reduzir a necessidade de inspeção, evitando custos desnecessários e facilitando o cumprimento das conformidades, garantindo a satisfação do consumidor e tornando a operação mais eficiente.

Além disso, no documento deve conter informações de onde a verificação será necessária, o método de verificação e seus critérios, qualificação da pessoa responsável pelo controle e manutenção dos registros e os meios para tal.

2.7 Plano Financeiro

Um plano financeiro bem preparado pode se tornar um dos pontos mais críticos em se medir a atratividade do negócio, uma vez que tem como objetivo principal projetar o seu desempenho potencial.

A inclusão de um plano financeiro dentro de um plano de negócios procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros e, quando bem preparado e fundamentado, transmitirá uma imagem futura de estabilidade e ganhos digna de crédito, tornando-se um dos principais pontos de avaliação da atratividade do negócio. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p. 202)

Segundo Siegel et al. (1987), enquanto o restante do plano de negócio descreve a natureza e o funcionamento básico do negócio em si, o plano financeiro permite ir diretamente ao interesse final e preocupações dos leitores e do próprio empresário. O administrador deve

estabelecer as metas financeiras do negócio por meio de indicadores, demonstrativos e instrumentos financeiros a fim de cumprir os objetivos planejados ou redefinir caso necessário (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012). Um plano financeiro básico envolve um plano de investimentos, demonstrativos de resultados, projeção de fluxo de caixa, uma planilha de custos, projeção de vendas e indicadores.

2.7.1 Balanço Patrimonial

É a principal demonstração contábil, refletindo a posição financeira em determinado momento no tempo, geralmente ao fim do exercício, sendo constituído por dois componentes: o Ativo e o Passivo (MARION, 2015).

Os ativos são bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente e representam benefícios presentes ou futuros. Os bens são os ativos tangíveis, físicos como maquinários e ferramentas, enquanto os direitos são ativos intangíveis como contas a receber de clientes, depósito bancário, ações e investimentos financeiros (MARION, 2015). Os ativos são agrupados de acordo com a sua velocidade de conversão em dinheiro, sendo os ativos circulantes aqueles conversíveis dentro do período de exercício contábil (geralmente um ano), os ativos não-circulantes, os conversíveis em períodos maiores que um exercício.

Ainda segundo Marion (2015), os passivos são as dívidas e obrigações a serem honrados pela empresa. Também são as fontes de financiamento dos ativos, sendo divididos em exigíveis e não-exigíveis. Os passivos exigíveis são as obrigações contraídas com terceiros, ou seja, entes externos à empresa, como instituições financeiras, governo, fornecedores entre outros, podendo ser divididos de acordo com o período de vencimento. Já os passivos não-exigíveis são as dívidas que, enquanto a empresa estiver em funcionamento, não é necessário pagar, no caso, aos proprietários da empresa. Os passivos não-exigíveis é o patrimônio líquido da empresa, evidenciando os recursos aplicados pelos proprietários no empreendimento, também chamado de capital próprio.

No BP a soma dos ativos é igual à soma dos passivos, sendo alocados, os ativos, no lado esquerdo da demonstração e os passivos no lado direito.

Tabela 1 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVOS (Bens + Direitos) Ativo Circulante Ativo Não-Circulante	PASSIVO (Capital de terceiros) Passivo Circulante Passivo Não-circulante
	Patrimônio Líquido (Capital Próprio)

Fonte: Adaptado de Marion (2015)

2.7.2 Demonstração do resultado do exercício

Esse relatório contábil apresenta o desempenho econômico ao longo do exercício apurado, diferentemente do balanço patrimonial que pode ser visto como um retrato estático da situação financeira da empresa.

O formato de apresentação da DRE é vertical, podendo-se observar o indicador global de eficiência da administração: o retorno resultante dos investimentos, o lucro ou prejuízo (MARION, 2015). O lucro ou prejuízo líquido do período é apurado subtraindo-se os gastos provenientes da operação completa da empresa da receita total obtida no período de apuração. A estrutura básica de uma DRE é apresentada da seguinte forma:

Tabela 2 - Demonstração do resultado do exercício

Receita Bruta de Vendas
(-) Descontos, Abatimentos, Devoluções e Impostos sobre vendas
Receita Líquida
(-) Custo do produto vendido (CPV)
(-) Custo da mercadoria vendida (CMV)
(-) Custo do serviço prestado (CSP)
Lucro Bruto
(-) Despesas Operacionais
(-) Despesas Administrativas
(-) Despesas Comerciais
Lucro Operacional
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Financeiras
Lucro Antes do imposto de Renda
(-) Provisão para Impostos
(+) Outras Receitas
(-) Outras Despesas
Lucro Líquido do Exercício

Fonte: Adaptado de Marion (2015)

Os gastos associados diretamente ao montante financeiro das vendas são as deduções, no qual obtemos a receita líquida das vendas. Em seguida são apurados os custos associados diretamente aos produtos vendidos ao consumidor, de modo que esses custos são contabilizados no ato da venda e, sem eles, não existe o produto. Subtraindo-se os custos (CPV, CMV e/ou CSP), obtemos o chamado lucro bruto. Em sequência são apurados e contabilizados as despesas ligados à operação da empresa, sendo em geral, os gastos provenientes da existência e manutenção do funcionamento da empresa, independente de realizar-se a venda ou não, obtendo-se o lucro operacional: o valor restante após pagar todas as despesas essenciais à operação adequada da empresa. Após o lucro operacional, são contabilizadas as receitas e despesas financeiras, ou seja, ligadas às operações financeiras da empresa como investimento em ativos financeiros, amortizações e juros de empréstimos e financiamentos. Por fim são apuradas o montante necessário para pagamento de impostos e demais receitas e despesas provenientes de operações externas à empresa que, de alguma forma, passa pela contabilidade, tendo o resultado o lucro ou o prejuízo do período.

2.7.3 Plano de investimentos

Aqui incluem-se os recursos necessários para o início da operação da empresa ou as preocupações futuras para que a empresa se mantenha competitiva no futuro. Para empresa já existentes, segundo Biagio e Batocchio (2012), o plano deve levar em conta as seguintes questões básicas:

- *Quanto será necessário gastar para substituir os equipamentos?*
- *Serão necessárias reformas e manutenções constantes?*
- *Qual o montante necessário para que a empresa se mantenha operando de maneira saudável?*

Os recursos de investimentos são divididos em três categorias:

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

São os gastos que o empresário aloca antes de a operação efetivamente se iniciar. Aqui incluem todos os investimentos ligados à criação da empresa, registro da empresa, projetos,

criação de marca, legalização da empresa, reforma do imóvel, gastos de contratação e treinamento iniciais, entre outros. Em geral, no plano de negócios, essa seção é necessária em empresas nascentes.

INVESTIMENTOS FIXOS

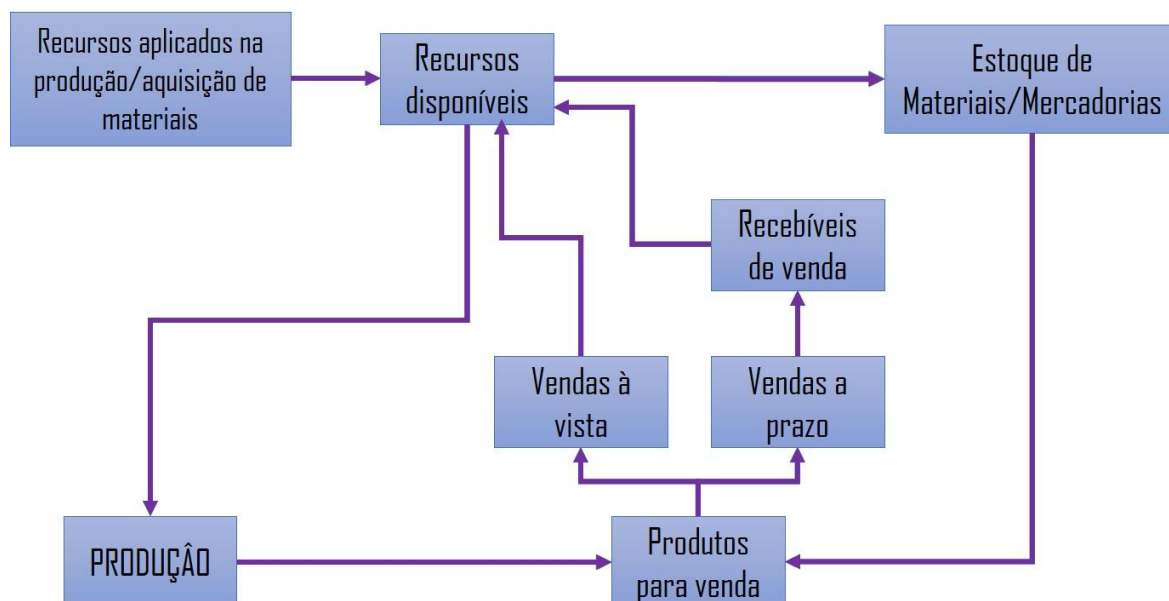
São os recursos financeiros alocados para a aquisição de bens necessários para o funcionamento da operação adequadamente. Os bens incluem equipamentos, ferramentas, aparelhos eletrônicos, utensílios e, inclusive, imóveis como lotes, galpões e salas. Esses investimentos variam conforme a natureza do negócio, com cada qual dando maior ênfase em cada tipo de item, quantidade, qualidade, fornecedor de preferência.

Os gastos provenientes de investimentos fixos constituem também os ativos da empresa, ou seja, são incluídos no balanço patrimonial da empresa, seguindo suas devidas normas de contabilização, podendo ser convertidos em dinheiro posteriormente.

CAPITAL DE GIRO

Um dos pontos mais importantes na gestão de uma empresa, o capital de giro corresponde ao montante total de capital necessário para financiar o ciclo de operação da empresa, desde a aquisição de matérias-primas, manutenção de estoques, vendas e o recebimento financeiro das vendas correspondentes (ASSAF, 2016). O ciclo operacional consiste no processo em que o recurso aplicado na produção se transforma em receita, efetivamente entrando na conta bancária ou caixa da empresa. Já Brigham e Ehrhardt (2016) definem esse ciclo como o Ciclo de Conversão de Caixa (CCC).

Figura 10 - Ciclo de conversão de caixa



Fonte: Adaptado de Assaf (2016)

Temos finalidades diversas, dentro do capital de giro, como o financiamento das despesas administrativas e operacionais ao longo do ciclo de operação, gastos com mercadorias e materiais de estoque, além da possibilidade de ser uma reserva para suporte a vendas a prazo por exemplo. O capital de giro é um investimento, pois a empresa necessita deste recurso para a continuidade da operação do dia a dia, sendo gradativamente coberto pelas receitas de vendas convertidas em caixa, ou seja, efetivamente recebidas (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

O capital de giro necessário pode ser obtido de maneira simplificada subtraindo-se o valor financeiro dos ativos circulantes da empresa pelos passivos circulantes (ASSAF, 2016). Brigham e Ehrhardt (2016) calculam com base em três componentes: valor contábil dos estoques, valor total das contas a receber e valor total das contas a pagar da seguinte maneira:

Equação 2 - Cálculo do Capital de Giro necessário

$$\begin{aligned} & \textit{Estoque} + \textit{Contas a Receber} - \textit{Contas a Pagar} \\ & = \textit{Capital de Giro Operacional Líquido} \end{aligned}$$

Fonte: Brigham e Ehrhardt (2016)

O capital de giro líquido se dá pela subtração do valor disponível em caixa para que possa definir a necessidade de financiamento externo, além do valor gerado pela operação, junto a instituições financeiras ou investidores.

2.7.4 Fluxo de caixa

Por mais que a DRE mostre determinado lucro ao final do exercício, é possível notar que a diferença de caixa no BP é distinto do lucro líquido apurado, pois a empresa pode utilizar o valor financeiro gerado em diferentes formas e não mantê-los somente no caixa (BRIGHAM; EHRHARDT, 2016). Essa diferença é explicada pelo fluxo de caixa.

O fluxo de caixa dentro de uma empresa é o conjunto das entradas e saídas financeiras de maneira efetiva nas contas de banco, caixa físico (dinheiro) e outras contas no qual o valor financeiro está disponível de maneira imediata. Contabilmente, o fluxo de caixa pode ser apurado de duas maneiras distintas, a direta e indireta, de modo a elaborar a demonstração do fluxo de caixa (DFC), mais um importante relatório financeiro (MARION, 2015).

A apuração direta se dá pela contabilização de cada um dos movimentos ocorridos nas entradas e nos desembolsos financeiros que justificam a alteração nas contas de disponibilidades (caixa, bancos, aplicações financeiras líquidas). Já o modelo indireto mostra quais foram as alterações nos ativos e passivos circulantes, componentes do capital de giro, que provocam a alteração de caixa, sem explicitar as entradas e saídas (MARION, 2015). O modelo indireto é apresentado em formato que se torna mais fácil a sua visualização, uma vez que mostram dados consolidados, sendo utilizados nos documentos de apresentação de resultados de companhias com ações negociadas na bolsa de valores, como parte dos relatórios contábeis obrigatórios.

O fluxo de caixa é um dos fatores de maior importância na avaliação de viabilidade econômica de uma empresa, sobretudo os pequenos e nascentes, representando o resultado final de toda a operação e indicando a saúde financeira da empresa, de modo a apurar a capacidade de honrar com as obrigações contratadas, capacidade de investimento e gerar valorização do capital aplicado pelos sócios, sejam eles fundadores ou investidores e, também, informação relevante e utilizada na avaliação econômica de investimentos.

2.7.5 Avaliação econômica

As informações provenientes das demonstrações financeiras de nada adiantam se não for aplicado de maneira adequada e prática dentro do plano de negócios. Os indicadores de avaliação econômica são importantes ferramentas de tomadas de decisão, tanto para os empresários, guiando-os nas decisões que afetarão futuramente a empresa como aos investidores e financiadores para definir a atratividade do negócio em possíveis aportes de capital.

PONTO DE EQUILÍBRIO

É o cálculo realizado para determinar qual o montante de receita total auferido pela empresa de modo a igualar os gastos provenientes da operação completa da empresa. Ou seja, com o cálculo sabemos qual a necessidade de vendas totais e partir de qual ponto a empresa se torna saudável financeiramente, com vendas acima do ponto de equilíbrio obtendo lucro e abaixo, prejuízo (ASSAF, 2016). De maneira mais específica, a receita necessária cobrindo minimamente todos os custos é chamado de ponto de equilíbrio contábil (PEC), no qual o lucro contábil no resultado é zero.

Temos a seguinte formulação para o cálculo do PEC:

Equação 3 - Cálculo do ponto de equilíbrio contábil

$$PEC = \frac{(CFt)}{(Pu - CVu)} \times Pu$$

Fonte: Adaptado de Assaf (2016)

O resultado do cálculo PEC, é a receita total necessária para que a empresa atinja o ponto de equilíbrio, calculado pela divisão entre o custo fixo total (CFt) e a margem de contribuição unitária das vendas, obtida pela subtração do preço de venda unitária pelo custo variável unitário da venda, multiplicado pelo preço unitário da venda Pu. O cálculo pode ser usado para cada produto a ser vendido, de modo a estabelecer a receita total necessária para o equilíbrio contábil ou para uma cesta de produtos, de modo que o cálculo é realizado pela média dos valores das variáveis necessárias na fórmula.

É importante que a empresa não somente consiga atingir o equilíbrio contábil, porém o equilíbrio econômico também, ou seja, consiga atingir um patamar de receita que cubra todos os custos e despesas e ainda remunere adequadamente o capital investido pelos sócios. O cálculo do ponto de equilíbrio econômico pode ser feito da seguinte maneira:

Equação 4 - Cálculo do ponto de equilíbrio econômico

$$PEE = \frac{(CFt + \text{Lucro Mínimo})}{MCu / Pu}$$

Fonte: Assaf (2016)

Assim o PEE é a receita total necessária para que cubra todos os custos da operação e ainda gere um montante de lucro mínimo esperado pelos administradores, calculado em cima do retorno esperado pela empresa.

Ambos os cálculos, tanto para o PEC como para o PEE, são de suma importância dentro do plano de negócios para analisar a viabilidade da operação como um todo, uma vez que mesmo o plano apresentando uma viabilidade operacional, quem rege, em última instância, é a viabilidade financeira.

PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)

O *payback* consiste basicamente na determinação do tempo em que o investimento realizado, na empresa ou em algum projeto, recupere totalmente por meio dos fluxos de caixa positivos gerados por esse dispêndio de capital (ASSAF, 2016). Para Brigham e Ehrhardt (2016), embora existam outros métodos mais utilizados em decisão de investimentos, o cálculo do *payback*, historicamente, foi o primeiro critério usado e um dos mais simples de se calcular:

Equação 5 - Cálculo do período de payback do investimento

$$Payback = NRec + \frac{CRest}{FCNRec}$$

Fonte: Adaptado de Assaf (2016)

NRec corresponde ao número de períodos (geralmente anos) anteriores ao ano de recuperação do investimento; CRest como sendo o custo não recuperado no início do ano, ou seja, o valor residual a recuperar; FCNRec é o fluxo de caixa durante o ano de recuperação. Esse cálculo resulta no número de períodos (ou anos) necessários para recuperar o valor investido.

Embora forneça um dado temporal importante, o cálculo do *payback* limita a análise da decisão de investimento, pois não considera a amplitude dos fluxos de caixa projetados nem a variação dentro dos períodos considerados, assim como os fluxos provenientes após o período de recuperação, necessitando de pelo menos mais uma métrica para avaliação de investimentos.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO E TAXA INTERNA DE RETORNO

O valor presente líquido (VPL) é a diferença entre o valor presente do investimento realizado com o valor presente dos benefícios líquidos de caixa previstos para o investimento, dentro de um horizonte determinado de tempo, ou seja, é a medida de quanta riqueza está sendo adicionado com o investimento (ASSAF, 2016). O cálculo do VPL se dá pela seguinte expressão:

Equação 6 - Cálculo do valor presente líquido do investimento

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

Fonte: Assaf (2016)

Onde:

FC_t = fluxo de caixa líquido de cada período;

K = taxa de retorno mínimo esperado (taxa de desconto ou custo de capital);

I₀ = investimento realizado no momento zero;

I_t = investimento previsto em cada período subsequente.

A taxa interna de retorno (TIR) é um indicador muito útil na avaliação de investimento, uma vez que representa a estimativa da taxa de retorno de um projeto ou investimento, de modo

que, se o retorno efetivo for acima do custo do investimento, é um bônus de fluxo de caixa, podendo ir diretamente para distribuição dos acionistas, por exemplo (BRIGHAM; EHRHARDT, 2016).

De acordo com Assaf (2016), a TIR representa a taxa de desconto, que iguala as saídas de caixa com as entradas projetadas, expressa em termos de taxa de juros composta equivalente periódica, levando em conta o valor do dinheiro no tempo. A sua formulação se dá levando o VPL a zero de forma que o componente K se torna a TIR:

Equação 7 - Formulação do cálculo da Taxa Interna de Retorno

$$VPL = 0 \therefore \left[\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} \right] = \left[I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1 + TIR)^t} \right]$$

Fonte: Adaptado de Assaf (2016)

ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE

O índice de lucratividade representa o quanto o projeto ou o investimento oferece de retorno para cada unidade monetária aplicada, sendo uma variante do VPL (ASSAF, 2016). O indicador pode ser obtido pela divisão do valor presente dos fluxos de caixa previstos com o valor presente dos desembolsos de caixa necessários no investimento (BRIGHAM; EHRHARDT, 2016):

Equação 8 - Cálculo do índice de Lucratividade de um investimento

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

Fonte: Adaptado de Brigham e Ehrhardt (2016)

O cálculo dos três indicadores de avaliação econômica, combinado às demonstrações financeiras fornecem dados suficientes e completas ao plano financeiro, um dos pontos mais

importantes na tomada de decisão, tanto do administrador, como dos investidores e credores da empresa.

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E SETOR DE ATUAÇÃO

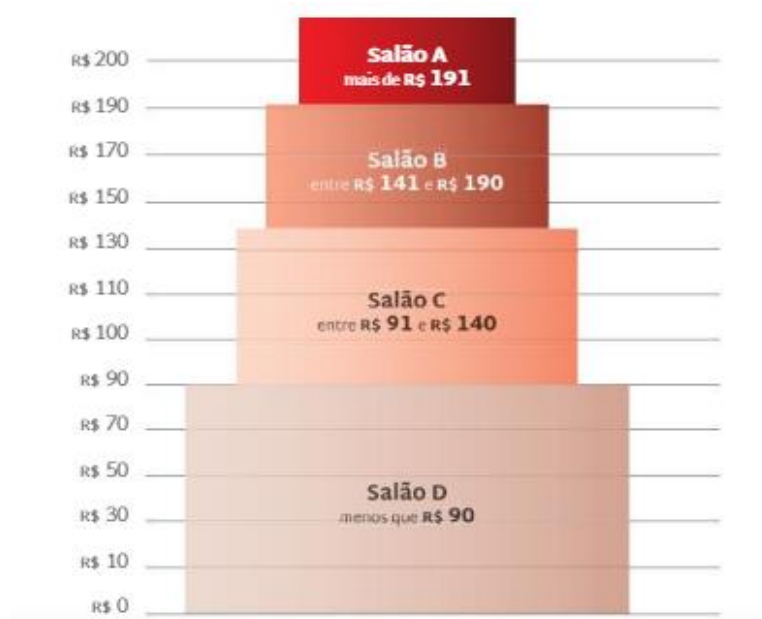
3.1 O setor de atuação

A empresa está inserida no mercado da beleza, mais especificamente no segmento de salões de beleza. De acordo com os dados divulgados pela Beauty Fair em 2018, maior feira do setor da América Latina, em pesquisa realizada pela Euromonitor, mostra que o Brasil possui cerca de 590 mil salões de beleza formais e, somando-se aos estabelecimentos informais, estimados pela Euromonitor, o número total no país pode chegar a cerca de 1,1 milhão de estabelecimentos.

Esse número significativo de estabelecimentos informais (cerca de 48% do total) pode ser explicado pela facilidade no início das atividades no segmento de salões de beleza, como o baixo investimento em equipamentos e produtos, facilidade na realização do serviço, o que demanda baixa necessidade de equipamentos, muitas vezes podendo ser realizadas a domicílio pelo profissional, e o fácil acesso à capacitação profissional no setor, o que, em tempos de crise econômica, há uma migração dos profissionais para os serviços de cuidados com a beleza como uma alternativa ao desemprego.

A pesquisa tem como finalidade fornecer um panorama geral do setor de salões de beleza e, para melhor compreensão da análise, classificou as empresas em quatro classes, separados pela precificação do serviço de coloração capilar, o serviço mais demandado pelos clientes. As classes são A, B, C e D, sendo que os salões classe D possuem a faixa de preço para a coloração abaixo de R\$ 90 por serviço, aumentando gradativamente, com valores acima de R\$ 190 por serviço em salões classe A.

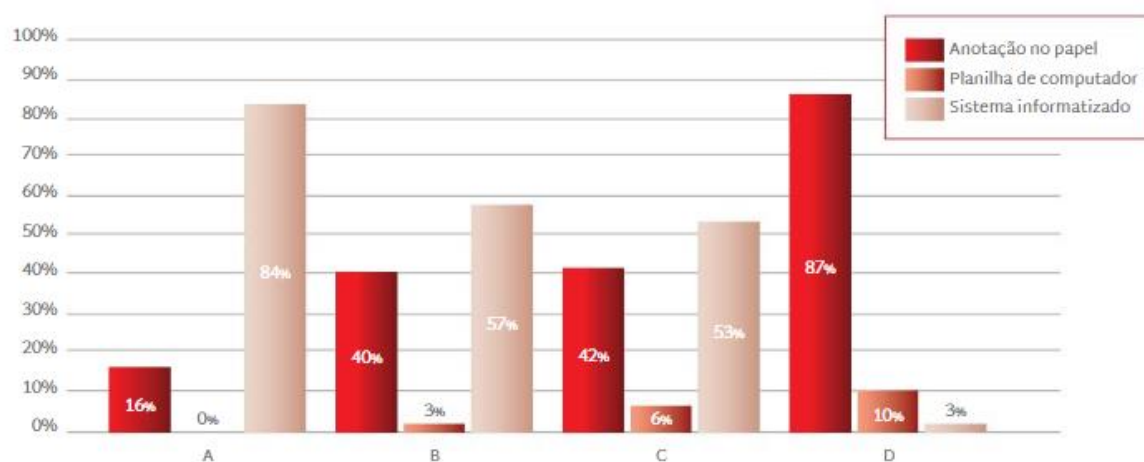
Gráfico 1 - Classificação dos salões de beleza pelo valor médio do serviço de coloração



Fonte: Panorama salões de beleza - Beauty Fair 2018/Euromonitor

Apesar da classificação pelo ticket médio do serviço mais requisitado, essa divisão denota de maneira indireta o grau de sofisticação de empresas atuantes no setor, tanto na administração como na qualidade dos produtos e formato de atendimento. Segundo este estudo, apenas 16% dos salões classe A ainda utilizam papel para registro de informações operacionais e financeiras como agendas e controle de meios de pagamento, com todo o restante utilizando sistemas de informação, enquanto que nos salões classe D, o nível de informatização é muito baixa, com apenas 3% com sistemas presentes em sua administração e 87% ainda com predominância na anotação manual, no papel. Nas classes B e C, há uma divisão mais equilibrada entre o registro em papel e em sistemas informatizados, enquanto que em todos os estabelecimentos, o nível de utilização de planilhas de computador é baixo.

Gráfico 2 - Grau de informatização na administração dos salões de beleza



Fonte: Panorama salões de beleza - Beauty Fair 2018/Euromonitor

Dentre as empresas formais, cerca de 350 mil salões (em torno de 59%) encontram-se nas categorias C e D, de menor ticket médio; o maior número de estabelecimentos encontram-se na região Sudeste, cerca de 276 mil salões (46%) e a região Sul com o menor número com cerca de 50 mil estabelecimentos, porém o grupo Norte e Nordeste apresenta a menor relação de estabelecimentos por população com 264 salões para cada habitante do sexo feminino; a pesquisa apresentou uma estimativa de crescimento médio, anualmente, maior entre as classes A e D, com respectivamente 5,7% e 5,1% em 5 anos (entre 2016 e 2021) em comparação com todo o setor com crescimento de 4,5% até 2021.

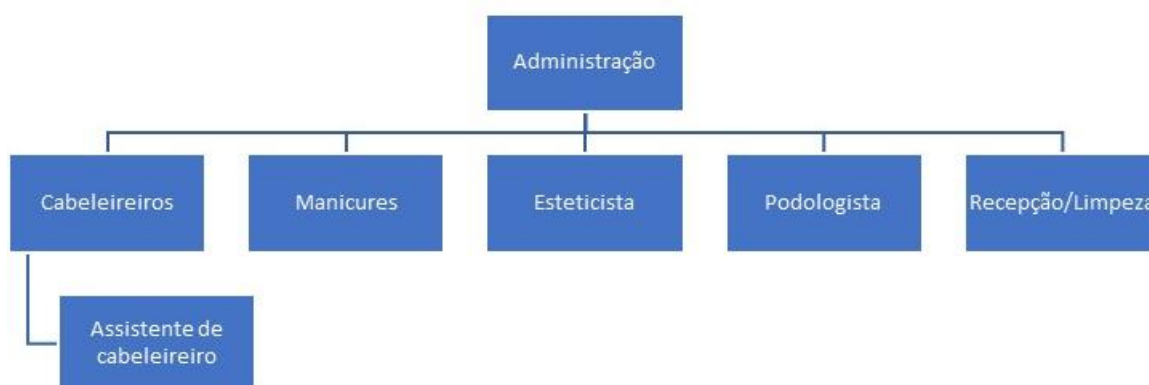
A pesquisa também mostra a distribuição do seu faturamento entre as categorias de serviços, com 56% relativo aos serviços de cuidados capilares, 23% à serviços de manicure e pedicure, 10% com depilação, 5% relativos aos cuidados com a pele e 7% divididos entre outros serviços como estética corporal e maquiagens.

Os dados nos mostram algumas análises a respeito do setor, relevantes para entender mais a fundo sobre o mercado da beleza. Podemos verificar grande variedade no perfil de consumo dos salões de beleza, assim como a grande diferença numérica entre regiões e diferença na forma como as empresas são administradas, ainda existindo um grau de informalidade de amadorismo, mesmo entre as empresas com maior ticket médio.

3.2 Descrição da empresa

O Studio Cristina Araujo é um salão de beleza de pequeno porte localizado na região do Anália Franco, bairro nobre da Zona Leste da cidade de São Paulo. O estabelecimento possui uma área de aproximadamente 210 m² construídos e conta com seis salas de atendimento e um escritório administrativo. Atualmente conta com 11 profissionais prestadores de serviço, em regime de parceria, formalizada pela lei 13.352 de 2016, e 3 funcionários contratados. Dentre os profissionais figuram 4 cabeleireiros, 5 manicures, 1 esteticista corporal e 1 podologista, sendo um dos cabeleireiros titulares a proprietária da empresa.

Figura 11 - Organograma do Studio Cristina Araujo



Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa iniciou suas atividades em abril de 2010, após a proprietária comprar o ponto comercial, onde já existia um salão de beleza no local. Na época a empresa contava com apenas uma sala de atendimento e uma sala de recepção, com 6 profissionais de atendimento apenas.

O processo administrativo seguiu de maneira manual e em papel até o ano de 2017, onde foi implementada um sistema de controle de agenda e cálculo de comissão simples, porém ainda com controle administrativo e financeiro realizados de forma amadora, sem uma estrutura de demonstrativos.

Com atuação firme da proprietária na linha de frente, foi crescendo ao longo dos anos, principalmente após uma reforma completa no imóvel que permitiu a ampliação de três para 6

salas de atendimento, ampliação da cozinha e organização do escritório administrativo em 2014. Porém enfrentou uma crise forte após a copa do mundo de futebol em 2014, com a queda de demanda, decisões equivocadas de investimentos e falta de controle financeiro da administração que perdurou até dezembro de 2018, ano em que o autor assumiu a administração e apresentou o melhor resultado anual, até então obtido em 2013, e um crescimento de aproximadamente 20% na receita líquida em relação ao ano imediatamente anterior.

Figura 12 - Fachada do Studio Cristina Araujo



Fonte: Studio Cristina Araujo

Atualmente conta com mais de 120 serviços no portfólio em seis categorias principais: cabelos, manicure e pedicure, podologia, estética facial, estética corporal e depilação. A precificação média dos serviços e os volumes varia de forma significativa, podendo ir de R\$ 15 até R\$ 450 em um único serviço. Seguindo a classificação do estudo apresentado na Beauty Fair (2018), o Studio Cristina Araujo se encaixa na categoria B, com dois tipos de coloração capilar: a coloração com produto importado (R\$ 190) e com produto nacional (R\$ 140).

Tabela 3 - Variação de preços de serviços do Studio Cristina Araujo

Categoria de serviço	Valor mínimo	Valor máximo
Cabelo	R\$ 25,00	R\$ 380,00
Manicure	R\$ 18,00	R\$ 70,00
Estética facial	R\$ 70,00	R\$ 195,00
Estética corporal	R\$ 70,00	R\$ 250,00
Depilação	R\$ 15,00	R\$ 65,00
Podologia	R\$ 25,00	R\$ 85,00
Maquiagem/Sobrancelhas	R\$ 38,00	R\$ 450,00

Fonte: Elaborado pelo autor

A demanda pelos serviços apresenta uma sazonalidade razoavelmente regular, sendo os meses de maior fluxo de clientes em Março, Agosto, Outubro e Dezembro. O mês de maior movimento, devido às festas de fim de ano se dá em Dezembro, podendo apresentar uma demanda em torno de 35% acima em relação à média de outros meses do ano.

Os profissionais técnicos do setor, trabalham em regime de prestadores de serviços, recebendo via comissão que variam de 35% a 55% do valor do serviço, a depender da característica do serviço, material utilizado e tempo de execução necessária no procedimento. Os demais, recepção, limpeza e assistente administrativo, trabalham com regime de CLT.

4 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios será desenvolvido com foco em dois dos quatro planos que o compõem: o plano estratégico e o plano financeiro. Dado que a empresa já está em operação por dez anos, o foco no plano de marketing e nas finanças ganha importância para o fim deste trabalho de formatura, que é prover uma ferramenta para a profissionalização da gestão e melhoria dos indicadores financeiros.

4.1 Plano Estratégico

4.1.1 Análise do ambiente competitivo

O ambiente competitivo é resultado da interação de cinco forças competitivas, externas à empresa, que interagem de maneira a formar as características competitivas do setor de atuação da empresa, também conhecidas como cinco forças de Porter. O ambiente competitivo no qual o Studio Cristina Araujo se configura da seguinte maneira:

a) Entrantes potenciais:

O setor de salões de beleza, diferente do setor de produtos cosméticos, apresenta pouca barreira de entrada pelas facilidades ao profissional prestador de serviço iniciar suas atividades e pelo advento da modificação da Lei Complementar 123/2006, que regulamenta o microempreendedor individual (MEI), simplificando a regularização de quem deseja iniciar suas atividades no setor.

A capacitação aos profissionais da área é acessível à grande maioria da população, com períodos relativamente mais curtos que os cursos técnicos profissionalizantes usuais, além do baixo investimento inicial em equipamentos e produtos para iniciar os atendimentos e gerar renda rapidamente.

Adicionalmente, a lei 13.352 de 2016 regulamenta o regime de parceria entre empresa e profissional técnico, em que o fornecimento da estrutura de atendimento é custeada pela empresa, enquanto que o profissional é inserido no ambiente como prestador de serviço, entrando com a força de trabalho e seus clientes, de modo a dividirem a receita do serviço prestado, em livre acordo, sem a necessidade de gerar

um vínculo empregatício. Essa modalidade facilitou a contratação e a mobilidade dos profissionais entre os estabelecimentos e, por outro lado, reduziu a carga tributária e os custos trabalhistas dos estabelecimentos, devido ao recolhimento de impostos individualmente entre as partes, facilitando ainda mais a entrada de novos empresários, sejam eles, individuais ou com ponto comercial físico fixo.

b) Bens e serviços substitutos:

O crescimento e o desenvolvimento da tecnologia da informação permitiram a ampliação de conhecimentos técnicos a respeito de cuidados com a beleza e bem-estar dos consumidores comuns, além de surgimentos de tutoriais, cursos online e workshops etc., tornando os cuidados caseiros mais tangíveis.

Porém, pelo fato de cuidados com cabelo e corpo serem trabalhos delicados e muitas vezes envolverem a manipulação de produtos químicos, o trabalho dos profissionais da área não foi afetado de maneira significativa, pois não surgiu tecnologia que possa substituir ou automatizar completamente o fator humano em um salão de beleza.

Ao contrário deste movimento de substituição humana nas fábricas, as feiras do setor vêm apresentando cada vez mais produtos e equipamentos que exigem a capacitação e especialização dos profissionais, de modo a incentivar a diferenciação e aumentar a qualidade dos resultados de tratamentos e cuidados com a beleza.

c) Compradores:

O poder de barganha dos consumidores do setor de salões de beleza é forte, porém perde força conforme se avança na classificação de D para A, ou seja, o ticket médio sobe de maneira significativa. Isso acontece, pois quanto maior o grau de sofisticação dos estabelecimentos, a tendência é o nível técnico e a qualidade dos atendimentos assim como os produtos utilizados se tornam cada vez mais relevantes, com os consumidores, ao invés de mirar no preço do produto que estão levando, o foco se volta para o resultado obtido por aquele consumo.

Em classificações mais baixas, além da ampla concorrência, com produtos e atendimentos de qualidades similares, os consumidores escolhem de maneira mais fácil, pois o acesso ao serviço é mais relevante que a qualidade do resultado.

Nas classificações mais altas, nas classes A e B, os profissionais tendem a ser mais qualificados, os produtos de melhor qualidade, com investimentos para os cuidados com a beleza se tornando maiores, portanto, os consumidores se tornam mais criteriosos e, ao acertar a escolha, tendem a ter maior resistência em mudar de salão, profissional ou da gama de produtos escolhidos.

Beleza tem ligação com autoestima e imagem perante a sociedade, portanto em classes sociais mais altas que acessam serviços de maior valor, a importância com o cuidado estético se torna mais relevante.

d) Fornecedores:

Em relação ao poder de barganha de fornecedores do setor, a lógica é a mesma dos consumidores, porém de maneira inversa, onde a dinâmica de poder é distinta nas classes de maior ticket médio para de menor ticket médio.

Para empresas de classe A e B, a qualidade dos produtos e a força da marca com que trabalham são relevantes, porém poucas empresas fornecem qualidade necessária, de maneira que os salões possuem escolhas limitadas ao decidirem pelo fornecimento de seu material. Além disso a distribuição das grandes marcas profissionais possuem divisão geográfica delimitada, de maneira que um único distribuidor é destinado à uma região específica, o que dificulta e até impossibilita os salões de beleza a negociarem preços por um mesmo produtos, ficando sujeitos à política de preços e distribuição dos fornecedores.

Por outro lado, os salões de classes C e D, devido à estratégia de atuação, limitação de orçamento e público alvo, o preço de compra se torna prioridade, de maneira a conseguir manter a atratividade no preço do serviço, sem comprometer as margens.

A variedade de produtos profissionais de valor menor vem crescendo a cada ano, melhorando a sua qualidade gradativamente, permitindo uma escolha melhor dos administradores pelo produto que melhor atende às suas necessidades, sem

comprometer a sua operação. Nesse caso, o poder de barganha dos fornecedores perde força e, em muitos casos, tendo que concorrer com perfumarias e distribuidores especializados em produtos para salões.

e) Concorrentes do setor:

A competição dentro do setor se divide entre as classes, onde as empresas de classe A concorrem diretamente com a classe A e assim sucessivamente até o D, devido à uniformidade dentro das classes em termos de qualidade do produto e uma heterogeneidade grande entre as classes definidas no estudo da Euromonitor.

Olhando para o setor como um todo, o ambiente de concorrência ainda é pouco agressivo, apesar da grande quantidade e crescimento dos salões de beleza nos últimos anos. Essa baixa agressividade se dá por dois fatores importantes:

- 1) Não há uma grande consolidação da indústria em uma ou duas empresas grandes do ramo: No setor há pouquíssimas empresas que possuem uma grande rede de salões de beleza, de maneira que a presença em escala nacional e até mesmo estadual, não seja observada de maneira significativa.
- 2) O raio de atuação dos salões de beleza é pequeno: Os estabelecimentos em geral atuam em um raio pequeno de atendimento, pois a prestação de serviço se dá no próprio local, de maneira que o deslocamento até o consumo é feito pelo consumidor e não pela empresa. Com isso, os salões concorrem com outros salões da mesma categoria em uma mesma região e/ou bairro, o que favorece um ambiente competitivo mais ameno.

Portanto, a diferenciação e a competição ocorrem em termos da qualidade do atendimento e do nível técnico do serviço prestado pelos profissionais atuantes em um estabelecimento, limitado pela localização geográfica ou facilidade de acesso do consumidor.

Tabela 4 - Síntese da análise de forças competitivas do setor de salão de beleza

Forças Competitivas	Intensidade da força	Resumo dos argumentos
Entrantes Potenciais	FORTE	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade na capacitação e formalização das atividades no setor - Baixo investimento inicial - Facilidade na contratação de profissionais
Substitutos	FRACA	<ul style="list-style-type: none"> - Fator humano ainda é primordial no setor - A tecnologia caminha em direção à maior especialização do profissional e não de substituição
Poder de barganha de compradores	FORTE	<ul style="list-style-type: none"> - A decisão pelo preço é imperativo nas classes com maior número de estabelecimentos - Melhor Custo-Benefício buscado pelos consumidores constantemente.
Poder de barganha de fornecedores	MISTO	<ul style="list-style-type: none"> - Para classes de maior valor, os fornecedores são poucos e regionalizados, com pouca opção de escolha. - Para classes de valor mais baixo, a variedade para uma mesma qualidade é ampla, podendo escolher o melhor custo-benefício
Concorrência	FRACA	<ul style="list-style-type: none"> - Baixíssima concentração da indústria - Concorrência se dá entre classes e é regionalizado - Critério vencedor mais forte é a qualidade do serviço prestado e atendimento

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2 Posicionamento estratégico

Definir o posicionamento diante do cenário competitivo do setor de atuação é essencial para guiar a empresa rumo à melhor rentabilidade, dando clareza nas decisões tomadas pela administração.

Para a definição do posicionamento do Studio Cristina Araujo, cabe analisar alguns fatores que permitiram a permanência e o crescimento da empresa no mercado, de acordo com informações fornecidas pela proprietária da empresa:

- O foco forte da proprietária na forma e na qualidade do atendimento aos clientes é ponto fundamental, incorporado à operação da empresa no dia a dia;
- Flexibilidade e disponibilidade de horários de atendimento, de maneira a executar um controle e eficiência rígida nos agendamentos pela recepção, permitindo um maior fluxo de clientes sem perder a qualidade;
- Organização, limpeza e uma boa decoração, proporcionando um ambiente agradável para os clientes do estabelecimento;
- Seleção rigorosa de fornecedores e produtos utilizados nos atendimentos, prezando sempre pela qualidade dos resultados oferecidos, o que se torna um ponto forte pela localização em uma região de alto poder aquisitivo da população local.

Portanto, o conjunto dos pontos principais configura o posicionamento do Studio Cristina Araujo como sendo a Diferenciação, uma vez que foca na qualidade no atendimento em detrimento dos custos, sem selecionar um nicho específico de público alvo, atendendo a uma variedade de público e faixa etária, residentes na região.

Adicionalmente, dentro da classificação setorial apresentada anteriormente, o Studio Cristina Araujo se posiciona na classe B de salões de beleza, enxergando pouco valor em migrar para a classe A, uma vez que o foco é oferecer um serviço de qualidade em um ambiente familiar com preço acessível a uma maior quantidade de pessoas, dando maior ênfase à qualidade técnica dos profissionais do que na marca dos produtos utilizados na empresa.

A estratégia faz sentido pela característica da região, com muitos condomínios residenciais, e para o público consumidor da empresa, que em geral são mulheres tomadoras de decisão no lar, no qual não só frequentam, como também indicam amigos e familiares próximos, oferecendo um bom custo-benefício.

4.1.3 Análise SWOT

Definido o posicionamento estratégico diante do cenário competitivo, a análise SWOT permite investigar a relação dos aspectos internos à empresa com os aspectos externos que afetam a empresa, de maneira a nortear as decisões para fortalecer os pontos fortes e aproveitar as oportunidades, assim como mitigar os pontos fracos e prevenir que as ameaças externas acarretem em más consequências para a saúde da empresa.

Com base na experiência do autor na gestão da empresa e analisando as características da equipe e estrutura da empresa, temos o seguinte:

a) Pontos Fortes (*Strength*):

- A proprietária da empresa é também uma profissional técnica de amplo conhecimento e experiência, garantindo a coordenação técnica e o controle de qualidade em relação à operação da linha de frente;
- Possui um plano de carreira bem estruturada, mesmo com regime de contratação em formato de parceria com pessoa jurídica, sem vínculo empregatício, o que favorece a atração de talentos do setor;
- Processo claro e rigoroso de seleção de profissionais, favorecendo a manutenção da qualidade técnica em alto nível;
- Grande variedade de serviços oferecidos, com capacidade física suficiente de atendimento, se tornando um ponto de parada única para os clientes cuidarem da beleza e bem-estar em um só lugar.

b) Pontos Fracos (*Weakness*):

- O nível de conhecimento da proprietária na administração de uma empresa é baixo, o que prejudica a velocidade e a qualidade das decisões tomadas;
- O formato da entrada do imóvel não favorece a visualização do público ambulante, o que diminui a percepção da empresa no local;

- A empresa carece de processos ligados ao marketing e comunicação comercial com o público, com website e redes sociais precários, assim como poucas ações internas aos clientes atuais.

c) Oportunidades (*Opportunity*);

- A crise econômica ser uma vantagem para o Studio Cristina Araujo, dado a sua localização geográfica e o perfil de valores, os clientes classe A tendem a migrar para salões classe B, pois permitem a redução de despesas relacionadas aos cuidados sem perder a qualidade dos resultados;
- A digitalização e o maior uso da internet e redes sociais para a comunicação são uma oportunidade de a empresa estruturar processos de marketing digital efetivas.

d) Ameaças (*Threat*):

- Melhora da qualidade de produtos e marcas de preços inferiores, de maneira a gerar competição direta com outros estabelecimentos de precificação mais baixa;
- Crise econômica severa que torne os serviços, antes considerados essenciais pelo público do Studio Cristina Araujo, como supérfluos ou fique fora do orçamento previsto.
- Inflação alta no país se torna uma ameaça, uma vez que a flexibilidade de preços dos salões de beleza é menor que em supermercados por exemplo, de maneira que o aumento no custo dos produtos e insumos gera um impacto significativo na margem.

4.2 Plano de Marketing

Após a análise das características do mercado e descrição da característica dos consumidores, o plano de marketing do Studio Cristina Araujo visa definir as estratégias que facilitem os clientes da empresa a encontrar a melhor solução para o problema relacionado aos cuidados com a beleza e bem-estar corporal, apoiando-se nos 4P's do marketing, definição de

um canal de comunicação para melhor divulgação das informações, definição dos meios de distribuição e previsão de vendas esperadas com as ações e estratégias definidas no plano.

4.2.1 4 P's do marketing

PRODUTO

Os produtos oferecidos pelo Studio Cristina Araujo se dividem em três categorias: 1) serviços para cuidados da beleza, bem-estar; 2) cosméticos para revenda e 3) produtos para consumo da cafeteria. Os serviços e os cosméticos são separados em subcategorias de maneira a facilitar a divisão de competência entre os profissionais técnicos na execução do serviço e condução da venda dos cosméticos.

Tabela 5 - Categorização dos produtos do Studio Cristina Araujo

Tipo	Categoria	Subcategoria
Serviço	Cabelo	Execução Manual
		Tratamento
		Química
	Esmalteria	Clássico
		Alongamento
	Podologia	Podologia Tradicional
		Tratamento
		Terapia
	Estética	Estética Corporal
		Estética Facial
Micropigmentação		
Maquiagem	Maquiagem Profissional	
	Micropigmentação	
	Sobrancelha	
Produtos Cosméticos	Cabelo	Shampoo
		Condicionador
		Máscara
		Leave-in
	Esmalteria	Tratamento
	Facial	Estética facial
Tratamento		
Maquiagem		

Fonte: Elaborado pelo autor

As instalações físicas e o formato de contratação permitem o oferecimento de uma amplitude grande de produtos oferecidos, permitindo o alinhamento com estratégia de *one-stop-shop*, ou seja, onde os clientes podem desfrutar de cuidados completos em um só lugar, com uma grande variedade de valores, que encaixem no orçamento e necessidades de cada cliente.

A categorização dos serviços se dá pela competência técnica e capacitação de cada tipo de profissional, de maneira a permitir um atendimento focado e especializado, com alta qualidade. Além disso muitos serviços podem ser realizados simultaneamente em um mesmo cliente, de maneira que há sinergias entre os atendimentos, permitindo otimizar o tempo, a estrutura física, equipamentos e o tempo disponibilizado pelo cliente.

Por fim, o mix de produtos oferecidos permite uma maior facilidade na indicação e atração de novos clientes, de maneira que a amplitude de alcance das necessidades estéticas, principalmente do público feminino, é grande e abre a possibilidade de maior fidelização.

PREÇO

A estratégia de preço do Studio Cristina Araujo é balizada primariamente pelo custo do serviço prestado, composto pela comissão dos profissionais e o custo dos produtos utilizados nos serviços, de modo que é utilizado o método de markup no cálculo e, de maneira secundária, há um ajuste realizado conforme informações da demanda e de benchmarking com a concorrência, de cada serviço, avaliando a sua rentabilidade individualmente.

Essa abordagem se dá por dois motivos:

- 1) A estratégia da empresa de oferecer serviços e produtos de qualidade a preços acessíveis, demanda uma faixa de preço no qual permita realizar ajustes em periodicidade maiores do que os reajustes dos fornecedores de produtos, mantendo uma relação saudável com os clientes e, gere um retorno saudável para a empresa ao mesmo tempo;
- 2) O custo variável é alto relativamente à receita, uma vez que a remuneração dos profissionais técnicos é inteiramente comissionada, então é necessário um ajuste individual no preço e parcela de comissão de cada serviço, proporcionando uma remuneração potencial justa e atraente ao profissional, sem prejudicar a rentabilidade da empresa.

O percentual de comissão é dividido em cinco faixas: 35%, 40%, 45%, 50% e 55%. Essa divisão foi feita para que, ao adicionar o custo dos produtos utilizados nos serviços, o preço calculado ofereça uma margem bruta (percentual de lucro bruto em relação à receita

líquida) em torno de 45 a 50% no geral, de maneira que cubra todas as despesas operacionais e tributos.

A seguir temos a tabela explicativa da política de comissionamento:

Tabela 6 - Critérios de definição do comissionamento de profissionais em 2020

Comissão	Custo médio dos Materiais	Justificativa	Mg Bruta Média
35%	9% a 14%	Serviços de alto valor agregado e faixa de preço elevado, com custo alto de materiais. Enquadram-se aqui todos os serviços da categorias de Químicas, como coloração e mechas	± 47%
40%	6% a 10%	Serviços de alto valor agregado, porém os materiais, apesar de custos elevados, tem alto rendimento em cada atendimento realizado, permitindo a redução do custo unitário. Enquadram-se aqui os tratamentos capilares diversos	± 51%
45%	4% a 6%	Grande maioria dos serviços se enquadram aqui. Utilizam materiais fornecidos pelo estabelecimento e, em geral, o volume é elevado, ou o investimento inicial é grande. Esmalteria, Maquiagem, Corte e Escovação entram nesta categoria	± 50%
50%	<2%	Aqui enquadram-se serviços no qual o investimento em equipamentos e instrumentos é elevado, porém o material de consumo é totalmente fornecido pela empresa. Podologia e Alongamentos enquadram-se aqui	± 46%
55%	<1%	Serviços no qual o profissional é responsável por todo o material e equipamentos, no qual a empresa fornece a estrutura e serviços administrativos. Estética Corporal encaixa-se aqui	± 44%

Fonte: Elaborado pelo autor

A precificação em um salão de beleza é um dos pontos mais críticos, pois além dos clientes estarem em constante busca por custo-benefício devido ao alto número e empresas e profissionais no país, sobretudo em grandes regiões metropolitanas, os fornecedores de produtos em grande maioria realizam reajustes anuais de preços nos quais, muitas vezes, não é possível acompanhar nos estabelecimentos. Adicionados a essa dificuldade, ao longo do ano há uma variação de demanda sazonal forte em salões, tanto em demanda geral como individualmente de cada serviço, devido a períodos de férias escolares, clima e festas de fim de ano, de maneira que sem uma correta precificação, as margens podem sofrer variações mensais bruscas, o que é negativo para qualquer negócio.

Tabela 7 - Exemplo de cálculo de preço de serviço por Markup

Serviço						
Coloração Nacional	Materiais	Vol de uso	Vol de Compra	Custo Uni (R\$)	Custo / Atendimento	
	Tubo de tinta - g	60	60	15,90	15,90	
	Ox de 30 Volumes - ml	60	500	40,00	4,80	
	Shampoo - ml	20	5000	70,00	0,28	
	Condicionador - ml	10	5000	90,00	0,18	
	Toalha (Uso Único) - un	1	1	0,45	0,45	
	Avental (Uso Único) - un	1	1	0,38	0,38	
Serviço	Custo Total	Custo máx em %	Comissão	Comissão (R\$)	Mg Bruta Ideal	Preço Final
Coloração Nacional	21,99	15%	35%	51,31	47%	138,30
	21,99	10%	40%	87,96	47%	207,45
	21,99	5%	45%	197,91	47%	414,91
	21,99	2%	50%	549,75	47%	1.078,75
	21,99	1%	55%	1.209,45	47%	2.323,47

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 7 temos um exemplo simples de precificação do serviço se coloração nacional. Primeiro realiza-se o levantamento dos materiais de uso, o volume de uso no atendimento e os custos por atendimento de cada material com base no custo de compra do fornecedor. Ao determinar o custo total, supõe-se um percentual máximo aceitável que aquele custo representaria dentro do preço final, de acordo com a faixa de comissão, de modo que resulte na margem bruta desejada pela empresa como um todo. Em seguida calcula-se o valor em reais da comissão de acordo com a política de comissionamento, utilizando-se de uma regra de três simples com o custo total. Por fim utiliza-se da formulação do preço de markup para determinar o preço final sugerido para aquele serviço.

Observe que, para a coloração, o custo do material é relativamente elevado, de modo que, para obter a margem bruta ideal, a empresa necessita praticar a faixa de comissão de 35%, pois para outras faixas, o preço final calculado se torna impeditivo. De fato, o preço praticado atualmente para a coloração nacional no Studio Cristina Araujo é de R\$ 140,00, com a margem bruta de 49,3%, um pouco acima do ideal, porém, há a compensação de margem em outros serviços de mesma faixa de comissão, no qual a margem bruta se aproxima dos 47%, de modo que na média de todos os serviços praticados pela empresa, fique próximo do ideal.

A seguir temos a tabela dos principais serviços e os parâmetros de precificação, juntamente com a margem bruta praticada atualmente:

Tabela 8 - Precificação e Margem Bruta dos principais serviços

Categoria	Serviço	Custo (R\$)	Comissão (%)	Preço Atual	Mg Bruta (%)	Mg Bruta Ideal
Cabelo	Coloração Nacional	21,99	35%	140,00	49,3%	47,0%
Cabelo	Coloração Importada	37,17	35%	190,00	45,4%	47,0%
Cabelo	Escovação/Brushing	1,12	45%	60,00	53,1%	47,0%
Cabelo	Reconstrução + Escovação	14,20	40%	185,00	52,3%	47,0%
Esmalteria	Manicure Clássica	2,90	45%	28,00	44,6%	47,0%
Esmalteria	Pedicure Clássica	3,15	45%	32,00	45,2%	47,0%
Podologia	Podologia Tradicional	2,15	55%	90,00	42,6%	47,0%
Cabelo	Corte Feminino	1,12	45%	85,00	53,7%	47,0%
Estética	Drenagem Linfática	4,85	50%	90,00	44,6%	47,0%
Maquiagem	Maquiagem Profissional	12,00	45%	160,00	47,5%	47,0%
Maquiagem	Design de Sobrancelha	0,20	45%	38,00	54,5%	47,0%
Média Simples					48,4%	47,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos observar uma grande diferença entre as margens praticadas nos serviços, porém na média, está ainda ligeiramente superior à margem ideal. Isso se deve ao ajuste na demanda dos clientes em relação aos serviços, pois em serviços com margem abaixo do ideal, existe um limite de resistência observada pelos clientes, enquanto nos serviços de maior margem há uma demanda forte, sendo possível praticar preços que geram maiores retornos relativos.

Esse formato permite uma vantagem importante em relação à simples prática de markup puro, pois os ajustes de preços podem ser realizados com um descasamento temporal em relação ao aumento de custos, podendo absorver estes aumentos por um período de tempo maior e de maneira descasada entre os serviços, gerando uma menor percepção de redução de custo-benefício por parte dos clientes, mantendo uma rentabilidade aceitável para a empresa.

PRAÇA

Esse ponto corresponde à forma e local de acesso aos produtos comercializados pela empresa. Os produtos oferecidos pelo Studio Cristina Araujo, por se tratar de serviços com

necessidades específicos de equipamentos e estrutura física, só podem ser acessados diretamente no estabelecimento.

A empresa está localizada no bairro nobre da zona leste da cidade de São Paulo, em meio a diversos condomínios residenciais de alto padrão, com boa densidade populacional. Está próximo ao shopping Anália Franco e há 10 minutos de transporte público de duas estações de metrô, de maneira que o acesso é fácil inclusive para o consumidor que reside fora do bairro. Além disso o estabelecimento possui três vagas para carro, sendo dois deles dentro do imóvel e um à frente e conta ainda com um convênio com um estacionamento a 30 metros de distância.

Os serviços são disponibilizados todos por agendamento prévio, de modo que o cliente pode realizar a reserva de horário via telefone ou aplicativo de mensagens *Whatsapp Business* diretamente com a recepção, de acordo com a disponibilidade dentro da agenda do profissional. A recepção tem um papel fundamental na otimização da capacidade de atendimento do estabelecimento, sabendo alocar os agendamentos, combinando serviços que podem ser realizados simultaneamente, ajustar atrasos e adiantamentos, estando em constante comunicação com os clientes. O serviço pode ser realizado sem agendamento, mediante disponibilidade da agenda do profissional desejado ou designado.

PROMOÇÃO

O Studio Cristina Araujo tem como principal estratégia de estímulo ao cliente o engajamento e a fidelização, em detrimento do grande aumento de fluxo de venda pontualmente. A empresa entende que é melhor cultivar uma boa relação de longo prazo, em que um cliente venha diversas vezes ao invés de atrair diversos clientes em massa de maneira temporária.

Para isso, executa de maneira alternada três principais ações:

1) **Elaboração de pacotes de serviços com valor atrativo:**

O objetivo dos pacotes é atrair pelo custo-benefício, além de uma melhor no capital de giro da empresa. Os pacotes podem oferecer um desconto combinado nos serviços de 10% a 15% do valor total, com pagamento antecipado. Com isso temos dois efeitos positivos: vincula o cliente a frequentar mais vezes e recebe-se o dinheiro de maneira antecipada ao pagamento de fornecedores e comissões.

2) **Programa de pontuação automática com resgate em créditos para uso no estabelecimento:**

Aqui o ponto principal é estimular uma maior quantidade de visitas e um aumento gradual de ticket médio de cada cliente. A cada serviço e valor o cliente acumula uma determinada pontuação em seu cadastro, podendo resgatar em créditos para consumir dentro do estabelecimento, estimulando a consumir serviços de valor mais alto, utilizando os créditos e um estímulo para continuar a frequentar o estabelecimento para maior acúmulo de pontos.

3) **Sorteios e pacotes de serviços especiais em datas comemorativas:**

O objetivo nessa ação é aproveitar-se das datas comemorativas para impulsionar a compra de pacotes exclusivos, elaborados em um período específico do ano, estimulando os clientes a uma maior frequência de comparecimento. Isso pode ser utilizado para lançamentos de novos serviços, consumo de serviços desconhecidos para determinados clientes e melhora no relacionamento por meio de sorteios de produtos. As datas principais são: Carnaval, Dia da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Outubro Rosa e Festas de Fim de Ano.

Todas as ações são voltadas para principalmente aumentar a frequência de comparecimento ao estabelecimento, evitando-se descontos pontuais, nos quais os benefícios são aproveitados em apenas um ato de compra.

4.2.2 Canais de comunicação

O Studio Cristina Araujo dispõe de diversos canais de comunicação, não somente com os clientes, mas também com os fornecedores e seus colaboradores. Todos os meios são de baixo custo para a utilização e estão voltados para o público da região de cobertura da empresa, ou seja, nos bairros em torno do estabelecimento. São eles:

- **Aplicativo de mensagens Whatsapp Business:** o aplicativo é utilizado na comunicação com os clientes para realização de agendamentos e divulgação de novidades, além de comunicados importantes e de interesse do público. Além disso

é utilizado para comunicação rápida entre todos os colaboradores da empresa e, de maneira menos frequente, com alguns fornecedores parceiros.

- **Envio de SMS:** O SMS é amplamente utilizado na comunicação com os clientes para enviar lembretes de agendamento, com data e horário, mensagens de agradecimento, boas-vindas e aniversário. Utilizado de maneira unilateral, são enviados automaticamente pelo sistema de gestão do Studio Cristina Araujo.
- **Linha de telefone fixa:** Utilizado exclusivamente para tratar de agendamentos de serviços como reserva, cancelamento, adiantamento, entre outros.
- **Email:** O email é de uso exclusivo da administração, no qual todas as trocas de mensagens necessárias para tratar de assuntos como contabilidade, fornecedores, notas fiscais etc. Ainda está em planejamento um canal de comunicação via email com clientes.
- **Website:** O website é um dos principais canais de visibilidade com o público externo. Possui informações descritivas a respeito da empresa, de maneira simples e organizada. Um blog com artigos relevantes e um site mais interativo está em fase de planejamento.
- **Redes Sociais – Facebook e Instagram:** As redes sociais são os principais meios de comunicação pós-atendimento e de interatividade da empresa com seus clientes, onde são postadas fotos de serviços realizados, informações sobre promoções, onde os clientes e seguidores podem se conectar com a marca.
- **Aparelhos de TV:** O estabelecimento possui dois aparelhos de televisão, uma em cada sala principal de atendimento, onde são veiculados vídeos e fotos a respeito dos serviços, informações a respeito da empresa, promoções, resultados e dicas de cuidados com a beleza.
- **Banner:** Esporadicamente, em datas comemorativas onde são elaboradas promoções e pacotes especiais, banners são colocados em pontos de maior visibilidade em todo o estabelecimento a fim de divulgar a campanha, em complemento às mensagens via aplicativo, redes sociais e SMS.

4.3 Plano Operacional

A seguir serão apresentados os aspectos operacionais do Studio Cristina Araujo, descrevendo a estrutura de pessoas necessárias, configuração física, processo operacional e recursos necessários, assim como o fornecimento de recursos essenciais.

4.3.1 Estrutura Funcional

O Studio Cristina Araujo apresenta uma estrutura funcional simples com dois níveis, sendo eles a gerência, onde se encontram o autor e a sócia-proprietária da empresa, e o nível técnico-operacional, onde se encontram os profissionais especialistas na execução de serviços de beleza e o apoio administrativo como recepção, limpeza e assistente administrativo.

Tabela 9 - Estrutura funcional do Studio Cristina Araujo

Cargo	Responsabilidades
Sócia-Proprietária/Responsável Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisões finais - Controle de qualidade na linha de operação - Seleção de novos profissionais - Treinamento e avaliação técnica dos profissionais - Seleção de produtos e fornecedores - Atendimento em procedimentos de alta complexidade
Gerente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento estratégico e operacional - Gestão financeira - Controle de processos administrativos - Responsável pela tecnologia de informação
Cabeleireiro Titular	<ul style="list-style-type: none"> - Execução de procedimentos capilares: Corte, Escovação, Químicas, Tratamentos, Coloração - Planejamento do cronograma capilar
Cabeleireiro Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação do cliente na cadeira - Responsável pelo preparo de materiais - Comunicação com estoque - Assistência nos atendimentos do cabeleireiro titular - Execução de procedimentos simples
Manicure	<ul style="list-style-type: none"> - Preparo e higienização de materiais e instrumentos - Atendimento completo ao cliente nos serviços relativos a embelezamento das unhas
Podologista	<ul style="list-style-type: none"> - Preparo e higienização de materiais e instrumentos - Responsável pela biossegurança do estabelecimento - Atendimento completo ao cliente nos serviços relativos a embelezamento das unhas
Esteticista	<ul style="list-style-type: none"> - Preparo e higienização de materiais e instrumentos - Atendimento completo ao cliente nos serviços relativos ao cuidado corporal e facial
Maquiadora	<ul style="list-style-type: none"> - Preparo e higienização de materiais e instrumentos - Atendimento completo ao cliente nos serviços relativos ao cuidado do olhar e embelezamento facial
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento direto ao cliente - Recepção e acomodação - Controle de agenda completo

Auxiliar de limpeza	- Limpeza e higienização das áreas comuns - Auxílio no controle de estoque de materiais de limpeza
Auxiliar administrativo	- Controle de caixa diário - Auxílio nos processos administrativos - Comunicação com a assessoria contábil - Organização de documentos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Atividades-chave e processo produtivo

O processo produtivo de um salão de beleza pode ser bem descrito ao separar as atividades de linha de frente, nos quais há contado direto com o cliente, e atividades de apoio, aquelas realizadas pela administração. O processo produtivo efetivamente ocorre na linha de frente, e é um detalhamento do ciclo de atendimento completo do cliente. O ciclo de atendimento ideal consiste em cinco macroatividades iniciando pelo agendamento, seguido de recepção, diagnóstico, execução e finalização.

A seguir serão detalhadas as atividades-chave da linha de frente e apoio administrativo:

LINHA DE FRENTE

- **AGENDAMENTO:** As atividades de agendamentos são relativas ao primeiro contato do cliente com a empresa.
 - Contato inicial – dúvidas, consultas, cadastro
 - Agendamento de serviços – disponível das 9h às 19h de terça a sábado exceto feriados.
 - Planejamento e otimização dos agendamentos – encaixes, adiantamentos e comunicação de atrasos
 - Adiamentos/Cancelamentos dos serviços agendados
- **RECEPÇÃO:** Tratando-se de serviços de cuidados com a beleza e bem-estar, o ponto crucial é o bom atendimento ao cliente, além da qualidade técnica da execução do serviço. As atividades de recepção são relativas à acomodação, conforto e acolhimento, de modo que os clientes se sintam à vontade no ambiente. Uma falha

nesse passo pode tornar a experiência do cliente desagradável, gerando avaliações incorretas a respeito da qualidade do atendimento e do resultado do serviço.

- **DIAGNÓSTICO:** Atividade de suma importância na garantia da qualidade do serviço prestado. O diagnóstico técnico analisa as características individuais de cada cliente como histórico de procedimentos, estrutura capilar, entre outros, de modo que evitem erros de execução e problemas com reações químicas e fisiológicas. Além disso é importante entender o objetivo do cliente e selecionar o procedimento adequado que satisfaça as suas necessidades.
- **EXECUÇÃO:** Para cada serviço há um protocolo padrão de atendimento documentado pela empresa e de acesso livre dos profissionais. Os protocolos são compostos pela listagem de produtos, dosagem adequada, procedimentos técnicos e ações de contingência em caso de erros ou resultados inesperados. O sucesso na execução depende da competência técnica dos profissionais e de um bom diagnóstico que vá de encontro com as necessidades do cliente.
- **FINALIZAÇÃO:** Essa etapa é o último do ciclo de atendimento, onde se compara o resultado esperado com o real obtido. Aqui é onde se consolida o relacionamento com o cliente, com explicações a respeito do resultado, os cuidados para a manutenção desses resultados, recomendações e ajustes finais caso necessário. A condução dessa etapa é concluída com o reagendamento das próximas etapas de cuidados e faz parte de um pós-atendimento, no qual o cliente pode solicitar ainda alguma alteração ou correção em data posterior a do serviço.

APOIO ADMINISTRATIVO

- **CONTROLE DE ESTOQUE:** Um dos processos de maior importância em um salão de beleza, pois o estoque é onde se concentra a maior parcela dos ativos da empresa, composto por produtos químicos, cosméticos e materiais descartáveis, com alto

valor de custo, além de grande variedade, com baixa concentração, de modo que torna complexo o controle.

A ineficiência no controle pode gerar falta de material para procedimentos importantes, como um encalhamento de outros produtos muito específicos, consumindo aumentando o capital de giro e consumindo caixa desnecessário.

No Studio Cristina Araujo, o estoque é composto por cerca de 550 produtos diferentes cadastrados. O controle é realizado com registros no sistema de gerenciamento e anotações periódicas em papel, separados em atividades de entrada e saída:

Figura 13 - Fluxograma do controle de estoque do Studio Cristina Araujo



Fonte: Elaborado pelo autor

A atividade inicial do processo de controle de estoque se inicia sempre pela solicitação do produto pela operação. Caso não haja no estoque a solicitação de compra é realizada, sendo a quantidade calculada de acordo com a média de demanda do produto ou demanda projetada em caso de novo produto a ser registrado, definindo-se, também, o estoque mínimo seguro, de modo que não haja problema de disponibilidade.

- **LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO:** A limpeza constante do estabelecimento é fundamental para garantir a boa aparência, a higiene e biossegurança do local de atendimento. Uma vez por semana, às segundas-feiras, o estabelecimento é higienizado por completo e durante o período de funcionamento, o auxiliar de limpeza realiza a limpeza e organização geral do local e os profissionais técnicos cuidam da higienização de materiais e organização dos postos de trabalho designados a cada atendimento.

4.3.3 Arranjo físico

O processo de atendimento do Studio Cristina Araujo demanda um arranjo físico do tipo celular, no qual cada estação de trabalho está equipada com instrumentos essenciais para a execução de um tipo específico de serviço, no qual o cliente e os produtos se movimentam entre as células.

Cada estação de trabalho ou sala está apta a realizar o procedimento completo sem a necessidade de locomoção por parte do cliente sendo que a possibilidade de execução de grande variedade de tipos de serviços se deve basicamente à técnica utilizada pelo profissional, pelo produto utilizado e equipamento necessário, de modo que o agrupamento destes equipamentos e instrumentos torne o processo mais ágil e eficiente. O volume de atendimento pode ser considerado alto, apesar da variedade, podendo chegar a mil atendimentos individuais mensalmente.

As estações de trabalho ou salas são designadas de acordo com a categoria de serviço disponível no Studio Cristina Araujo, sendo eles Cabelo/Manicure, Depilação, Esmalteria (para procedimentos de unhas mais complexos), Podologia, Maquiagem/Penteado, Estética Facial e Estética Corporal.

4.3.4 Fornecimento

Os fornecedores do Studio Cristina Araujo podem ser divididos em quatro categorias: fabricantes, distribuidores, atacadistas e varejistas. A escolha pelo tipo de fornecedor é dada pelo volume e frequência de compra e o custo relativo do produto, sendo, no caso da escolha pelo varejista, uma situação emergencial de falha no controle de estoque e demanda uma

reposição ou compra imediata para atender a demanda da operação. A seguir o quadro resumo dos critérios de seleção de fornecimento:

Tabela 10 - Critérios de seleção para tipos de fornecedor

Categoria	Volume	Custo	Vantagens	Desvantagens
Fabricante	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Pode-se conseguir melhores preços que outros tipos de fornecedores - Acesso a serviços como cursos, treinamentos, convites para eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Preso a um único fornecedor - Sujeito à disponibilidade e a mudança na linha de produtos - Reajustes sem possibilidade de negociação
Distribuidor	Alto	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Grande variedade de produtos - Negociação de prazo de pagamento flexível 	<ul style="list-style-type: none"> - Reajustes sem a possibilidade de negociação - Preços mais elevados que fabricante
Atacadista	Baixo	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade imediata do produto - Grande variedade de produtos - Promoções constantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem a possibilidade de faturamento - Sujeito a disponibilidade da loja
Varejo	Baixo	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade imediata do produto - Fácil acesso devido a localização múltipla - Possibilidade de compra online 	<ul style="list-style-type: none"> - Preços elevados

Fonte: Elaborado pelo autor

Atualmente as fabricantes fornecedoras do Studio Cristina Araujo são: Henkel com a marca Schwarzkopf no fornecimento de produtos capilares de alto padrão; Ecobelle, marca nacional de produtos e cosméticos capilares profissionais; Alcantara, fabricante de toalhas descartáveis e acessórios para o setor de beleza. Os demais produtos são comprados via distribuidores ou atacadistas do setor de cosméticos.

4.4 Plano Financeiro

O plano financeiro no presente trabalho tem como finalidade a projeção de resultados futuros com base no histórico recente da empresa, além da análise econômica dos investimentos necessários e rentabilidade da empresa.

4.4.1 Estrutura de custos

A estrutura de custos do Studio Cristina Araujo tem sua maior parcela nos custos variáveis relacionados ao pagamento de comissões aos profissionais e aquisições de materiais, seguido das despesas fixas para a manutenção do imóvel e da estrutura de utilidades.

DESPESAS DE VENDAS

As despesas de vendas incluem descontos, devoluções, abatimentos e impostos sobre vendas (MARION, 2015). No Studio Cristina Araujo essa linha de gastos é composta pelos descontos comerciais concedidos esporadicamente nas vendas, taxas de aquisição das transações com cartões e impostos sobre receita calculados segundo o regime de tributação do Simples Nacional.

- **TAXA DE ADQUIRÊNCIA:** é a taxa de transação financeira das operações de venda com cartão de crédito e débito nas máquinas alugadas com a empresa adquirente. O Studio Cristina Araujo possui com a empresa STONE um contrato de exclusividade que permite taxas reduzidas até setembro de 2020, com taxa média de transação no débito de 1,29% e 1,79% sobre transações no crédito. O prazo de recebimento é de um dia útil para débito e 30 dias para crédito, porém a adquirente permite uma antecipação desse valor no crédito para um dia útil sob condição de pagamento adicional de 1,20% por transação, chamada de taxa de antecipação. O Studio Cristina Araujo realiza a antecipação automática total devido a necessidade de caixa.
- **SIMPLES NACIONAL:** a lei complementar nº 123/2006 regulamenta o regime tributário para micro e pequenas empresas, facilitando o recolhimento de impostos para as empresas optantes pelo regime. A lei unifica uma série de tributos e contribuições mediante um único documento de arrecadação, calculado com base no faturamento anual declarado. O Studio Cristina Araujo se enquadra e é optante do regime, estando dentro da faixa de faturamento bruto entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00 anuais ou média de R\$ 30.000,00 a R\$ 400.000,00 mensais.

A receita da empresa é proveniente de quatro fontes de pagamento: dinheiro, cheque, cartão de crédito e débito. A divisão média de contribuição destes meios na receita de 2019 foi de respectivamente 18%, 6%, 36% e 40%. As taxas de aquisição portanto, para fins de projeção de resultados deste trabalho, podem ser considerados como a taxa média ponderada das transações de crédito e débito, calculada em cima de 76% do faturamento bruto, resultando em 1,59% da receita bruta total.

Tabela 11 - Taxa média de transação com cartões

Modalidade	Taxa	Parcela da receita	Ponderação
Débito	1,29%	40%	0,52%
Crédito	1,79%	36%	1,08%
Antecipação	1,20%		
		Taxa média	1,59%

Fonte: Elaborado pelo autor

A alíquota efetiva do Simples Nacional é calculada de acordo com a seguinte expressão:

Equação 9 - Cálculo da Alíquota Efetiva da tabela de tributação do Simples Nacional

$$Alíquota\ Efetiva = [(RBA12 \times ALIQ) - PD] / RBA12$$

Em que:

- RBA12: receita bruta acumulada dos 12 meses anteriores
- ALIQ: alíquota indicada no anexo correspondente
- PD: parcela a deduzir indicada no anexo correspondente

Fonte: Portal Simples Nacional

A tabela correspondente ao enquadramento do Studio Cristina Araujo encontra-se anexa ao final deste trabalho.

CUSTO DO SERVIÇO PRESTADO (CSP)

O CSP é o principal custo da empresa, composto majoritariamente pelo pagamento de comissões dos profissionais de atendimento da linha de frente como cabeleireiros, manicures e esteticistas e, a parcela restante, composto dos custos dos produtos e materiais descartáveis utilizados na execução dos serviços.

Conforme exposto no tópico de precificação no plano de marketing, as comissões repassadas aos profissionais variam de 35 % a 55% do valor do serviço, variando de acordo com o peso do custo dos materiais e a quem a responsabilidade desse fornecimento é atribuída, de modo a equilibrar um custo de serviço prestado relativo de aproximadamente 53% do valor total da receita bruta. Esse percentual foi definido de maneira empírica pela sócia-proprietária, de modo a facilitar os cálculos de comissões e pudesse cobrir as despesas fixas para manter a operação. Veremos mais a frente se esse cálculo se mostra correta para a saúde econômica da empresa.

A tabela 11 fornece o cálculo consolidado do custo do serviço prestado relativo à receita bruta no ano de 2019 pelo Studio Cristina Araujo. O percentual de CSP está ligeiramente acima do ideal o que indica que o custo de material de alguns serviços está mais alto que o esperado ou a tabela de preços deve sofrer um reajuste para cima em alguns serviços. Uma estratégia alternativa seria promover um aumento de da participação de serviços no qual o CSP esteja abaixo dos 53%, como é o caso dos serviços com comissionamento de 40%, dentre eles os serviços de tratamentos capilares predominam a categoria.

Portanto o cálculo indica que a cada R\$ 1 de receita bruta, a margem de contribuição média está próxima de R\$ 0,46 por serviço.

Tabela 12 - Cálculo do CSP relativo à receita bruta de 2019

Comissão	Custo de materiais (%)	Ticket Médio	Parcela da receita (%)	Ponderação
35%	18,0%	R\$ 216,36	18,7%	9,9%
40%	10,0%	R\$ 143,22	6,3%	3,1%
45%	8,7%	R\$ 60,23	58,2%	31,2%
50%	3,0%	R\$ 90,00	4,0%	2,1%
55%	2,0%	R\$ 65,35	12,8%	7,3%
CSP Médio Ponderado				53,7%

Fonte: Elaborado pelo autor

CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA (CMV)

O Studio Cristina Araujo também vende produtos do tipo *homecare* como complemento aos serviços realizados, de modo a realizar a manutenção dos resultados, cuidados específicos para procedimentos químicos, entre outros. Os produtos englobam *shampoo's*, condicionadores, *leave-in's*, produtos para cuidados faciais, hidratantes e linha de maquiagens.

Para a precificação dessas mercadorias, a empresa vem adotando um markup em cima dos custos de aquisição, com margem de contribuição de 40% do preço de venda. Ou seja, o CMV é exatamente 60% da receita bruta proveniente da venda de cosméticos. O impacto do custo relativo maior que o CSP é pequeno, dado que a receita desses produtos é inferior a 2% da receita bruta total da empresa.

DESPESAS OPERACIONAIS

As despesas operacionais correspondem aos gastos relacionados à manutenção das atividades da empresa independente da realização da venda, com parcela maior em despesas fixas como aluguel do imóvel, folha de pagamentos, infraestrutura de TI e pró-labore. As despesas variáveis são compostas, por exemplo, das contas de utilidades (água e energia elétrica), despesas de marketing, manutenções diversas, compra de materiais de uso interno e marketing.

O detalhamento das despesas operacionais encontra-se a seguir:

Tabela 13 - Detalhamento das despesas operacionais – média mensal de 2019

Despesas Operacionais Fixas	Média mensal	% da Receita Bruta
Conta		
Aluguel do imóvel	5.236,92	8,1%
Pro-Labore	4.500,00	6,9%
Salário de Funcionários	3.499,43	5,4%
Vale-Transporte	1.750,00	2,7%
Convênio Médico	1.421,99	2,2%
Telefonia e Internet	550,00	0,8%
Contabilidade	375,00	0,6%
Software	152,34	0,2%
Alarme - Monitoramento	140,00	0,2%
Total	17.625,68	27,1%
Despesas Operacionais Variáveis	Média mensal	% da Receita Bruta
Energia Elétrica	700,00	1,1%
Máquina de bebidas	550,00	0,8%
Água	450,00	0,7%
Equipamentos	300,00	0,5%
Recursos Humanos	300,00	0,5%
Manutenção	250,00	0,4%
Marketing	100,00	0,2%
Materiais de Uso	95,00	0,1%
Total	2.745,00	4,2%
Despesas Operacionais Variáveis	Média mensal	% da Receita Bruta
Total Geral	20.370,68	31,3%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para fins deste trabalho, as despesas fixas operacionais foram listadas de acordo com o último valor registrado no ano, de modo que reflitam números mais realistas para a projeção adiante, com os ajustes anuais já incorporados totalmente. As despesas variáveis foram calculadas pela média ponderada das receitas mensais do ano de 2019 e considerado o valor de R\$ 65.000,00 de receita média mensal, calculado pela média mensal do ano de 2019.

DESPESAS FINANCEIRAS E TRIBUTOS

As despesas financeiras do Studio Cristina Araujo são compostas de vencimentos da dívida e juros bancários e impostos sobre operações financeiras (IOF). Atualmente a empresa possui uma dívida bruta no valor de R\$ 115 mil reais aproximadamente, com um vencimento mensal de aproximadamente R\$ 3.500,00, com vencimento final em abril de 2022. Além disso, devido ao nível de caixa disponível abaixo da necessidade de capital de giro mensal, há a incidência de juros sobre o valor tomado na modalidade de cheque especial, variando de R\$ 350,00 a R\$ 650,00 mensalmente, dependendo do período e do montante tomado.

O tributos recolhidos pela empresa correspondem a três modalidades: contribuição para o Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS) incidente sobre o salário de colaboradores contratados em regime da CLT; Guia de Previdência Social (GPS) relativo à folha salarial e ao pró-labore; contribuição do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), este incidente sobre a receita bruta médio dos últimos 12 meses da empresa, citado anteriormente no capítulo.

Tabela 14 - Despesas financeiras e tributos - Média mensal de 2019

Despesas Financeiras	Média Mensal	% da Receita Bruta
Vencimento de Dívida Bancária	3.500,00	5,4%
Juros sobre capital de giro	500,00	0,8%
IOF	85,00	0,1%
Total	4.085,00	6,3%

Tributos/Impostos	Média Mensal	% da Receita Bruta
Simples Nacional	3.627,24	5,6%
FGTS	356,72	0,5%
GPS	344,00	0,5%
Total	4.327,96	6,7%

Fonte: Elaborado pelo autor

A lei do Salão Parceiro (Lei nº 13.352/2016), permite que no cálculo da alíquota e montante do imposto do DAS seja realizado sobre a receita bruta deduzida das comissões pagas

aos profissionais, de modo que o recolhimento do tributo sobre o valor das comissões é realizado separadamente e individualmente pelos profissionais, mediante recolhimento da guia de valor único atribuído ao Microempreendedor Individual (MEI), condição necessária para validação do regime de parceria na contratação.

4.4.2 Projeção de receita

A receita do Studio Cristina Araujo é obtida pela composição da venda de diversos serviços do catálogo com grande amplitude de valores, atendimentos e categorias. Para a simplificação da projeção da receita, foi feita uma consolidação em dois componentes principais: a quantidade de atendimentos e ticket médio por atendimento, com a multiplicação destes dois parâmetros resultando na receita mensal da empresa.

Para melhorar a simplificação da projeção, os dados foram deparados em seis categorias principais de vendas: Cabelo, Esmalteria, Podologia, Estética, Maquiagem e Produtos de revenda. A parcela média mensal na receita, atendimento e ticket médio de cada categoria pode ser visualizada abaixo:

Tabela 15 – Parâmetros das categorias de vendas para a projeção de receita

Categoria	Parcela Média na Receita Total	Atendimentos	Ticket Médio (R\$)
Cabelo	49,3%	30%	100,80
Esmalteria	27,2%	72%	33,51
Podologia	11,8%	5%	70,19
Estética	6,9%	8%	84,65
Maquiagem	3,9%	4%	57,91
Produtos de Revenda	0,9%	-	79,14

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a realização da projeção, foi utilizado o software Crystal Ball, no qual utiliza o método de simulação de Monte Carlo combinado com análises estatísticas diversas como método das Médias Móveis, Método multiplicativo de Holt-Winters ou Auto Regressive Moving Average (ARIMA), selecionando o método com melhor aderência e previsibilidade de acordo com os dados históricos fornecidos.

Foram coletados a receita total de venda e atendimentos totais de cada categoria mensalmente de janeiro de 2018 a dezembro de 2019 com o ticket médio calculado a cada mês, dividindo-se o valor da receita obtida pela quantidade de atendimentos no mês de cada categoria.

O software foi configurado de modo a projetar dois anos a frente, mês a mês, o número de atendimentos total e o ticket médio para cada categoria, obtendo-se por consequência a receita de vendas de cada categoria e a receita total no mês. Juntamente com o cálculo, incluiu-se a hipótese de aumento de preço médio de cerca de 5% ao ano, já praticado pelo Studio Cristina Araujo regularmente.

Por fim, temos as hipóteses de cenários pessimista, base e otimista, de modo a realizar ajuste necessário em relação aos dados gerados pelo Crystal Ball, de modo a refletir os dados de maneira mais próximos da realidade:

- Cenário pessimista: Considera-se que a receita crescerá pouco ou não haverá crescimento significativo, de modo que o aumento no preço anual será compensado pela ligeira queda nos atendimentos, em face da crise econômica enfrentada pelo país.
- Cenário Base: Aqui tem como base a projeção média das estimativas do software, combinados com o aumento de preço anual nos dois períodos a frente, refletindo em um aumento de receita modesto, porém com efeitos significativos na margem líquida.
- Cenário Otimista: Aqui considera-se que haverá um aumento nos atendimentos, com a continuidade das iniciativas do plano de marketing e do posicionamento estratégico adotado, com efeitos positivos no resultado da empresa

Tabela 16 - Cenários da projeção de receitas anuais futuras

Cenários	2018	2019	2020 E	2021 E	2022 E
Receita - Pessimista	759.816	788.897	787.197	810.367	834.536
Ticket Médio	61,33	61,51	64,50	67,91	70,29
Atendimentos	12.389	12.825	12.205	11.933	11.873
Receita - Base	759.816	788.897	824.485	866.074	911.196
Ticket Médio	61,33	61,51	64,50	67,91	71,30
Atendimentos	12.389	12.825	12.783	12.753	12.779
Receita - Otimista	759.816	788.897	845.201	905.591	974.643
Ticket Médio	61,33	61,51	64,50	67,91	71,30
Atendimentos	12.389	12.825	13.104	13.335	13.669

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3 Demonstração do resultado do exercício

A elaboração da DRE considerou o aumento de receita projetada no cenário base, com os custos variáveis seguindo a mesma proporção da receita dos anos anteriores e os custos fixos sofrendo um reajuste médio de 5% ao ano, em linha com os aumentos acompanhados nos anos de 2018 e 2019. As alíquotas foram calculadas com base na tabela do Anexo III do Simples Nacional, em anexo neste trabalho, e estão representadas na tabela 19. Há uma queda significativa nas despesas financeiras devido ao vencimento de duas modalidades de empréstimo no início do ano de 2021. Com isso temos a seguinte Demonstração projetadas para os anos seguintes:

Tabela 17 - DRE com projeção de três anos no cenário base

DRE (R\$)	2018	2019	2020 E	2021 E	2022 E
Receita Bruta	759.816	788.897	824.485	866.074	911.196
Deduções da Receita	17.400	14.910	15.583	16.369	17.222
Receita Líquida	742.416	773.987	808.902	849.705	893.975
Custo do Serviço Prestado	400.162	414.857	423.056	446.095	469.337
Custo da Mercadoria Vendida	4.802	6.223	6.346	6.691	7.040
Lucro bruto	337.452	352.907	379.501	396.919	417.598
Despesas Operacionais	96.319	100.329	104.482	108.960	114.484
Despesas Administrativas	148.167	147.104	155.011	162.201	171.197
Despesas de Vendas	1.156	1.200	1.237	1.299	1.367
Lucro Operacional	91.810	104.274	124.318	124.458	130.550
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras	63.708	65.220	61.020	32.220	17.020
Lucro Antes do Imposto de Renda	28.102	39.054	63.298	92.238	113.530
Simples Nacional	31.110	32.878	36.570	39.184	42.065
Alíquota Efetiva	8,65%	8,79%	9,11%	9,33%	9,52%
Lucro Líquido	- 3.008	6.176	26.727	53.054	71.465
margem %	-0,40%	0,78%	3,24%	6,13%	7,84%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os números acima temos que a receita média mensal dos anos de 2020, 2021 e 2022 respectivamente são R\$ 68.707, R\$ 72.173 e R\$ 75.933, significando um crescimento de 5,2% anualmente, refletindo basicamente o aumento dos preços, sem alteração significativa na demanda total dos clientes.

4.4.4 Plano de investimentos

Os investimentos necessários atualmente para o Studio Cristina Araujo são derivados de duas necessidades críticas à manutenção e melhoria da competitividade da empresa no mercado: Necessidade de Capital de Giro para o financiamento das operações e Treinamento técnico aos profissionais parceiros, de modo a melhorar a percepção de marca da empresa e possibilitar o aumento de ticket médio e a frequência de consumo dos clientes.

Para o Capital de Giro: O Studio Cristina Araujo possui baixo nível de caixa líquido para financiar duas operações ao longo do mês, recorrendo à utilização do limite fornecido pelo

banco na modalidade de Cheque Especial, em que geram encargos na magnitude de R\$ 400 a R\$ 700 mensalmente. Além das despesas financeiras, o baixo nível de caixa limita a compra de produtos para a revenda e o volume de compra se torna limitado a cada pedido, perdendo em duas frentes: receita reprimida de vendas e descontos comerciais indisponíveis. Por fim, cerca de 11% da receita da empresa é proveniente de clientes antigos e de alto nível de consumo, no qual realizam seus pagamentos mensalmente à empresa, gerando um descasamento temporário de cerca de 15 dias, dado que os pagamentos de comissões são realizados quinzenalmente aos profissionais. Somando-se todos os fatores, temos o seguinte cenário de necessidade de capital de giro:

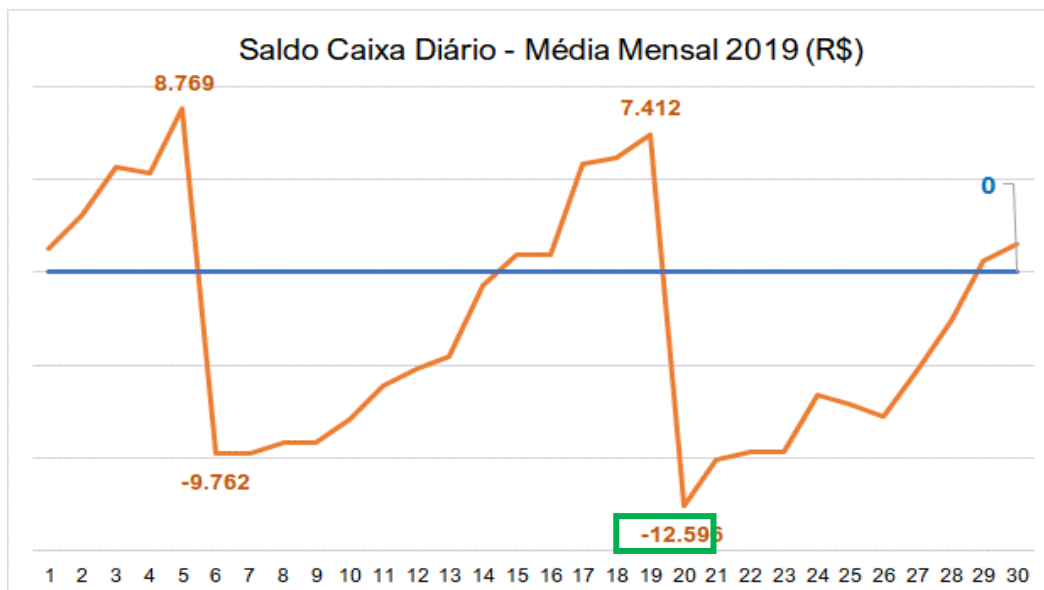
Tabela 18 - Média de saldo do ativo e passivo circulante no dia 20 do mês

Ativo Circulante	Valor	Passivo Circulante	Valor
Caixa	756	Fornecedores	5.266
Bancos	13.352	Comissões a pagar	-
Estoque	7.859	Empréstimos	13.352
Contas a Receber	7.659		
Total	29.626		18.618
Capital de Giro	11.008		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 15 representa o saldo de cada conta discriminada do dia do mês com o maior déficit médio de caixa no ano, representado pelo Gráfico 3 abaixo. Podemos observar que a conta Empréstimo em questão representa o montante de cheque especial tomado do limite disponibilizado pela instituição financeira, o que compõe a conta Bancos e o saldo do dia 20, destacado no gráfico é o valor do caixa líquido, sendo o valor em banco deduzido do valor disponível em dinheiro no caixa físico da empresa.

Gráfico 3 - Saldo de caixa diário - Média mensal de 2019



Fonte: Elaborado pelo autor

As despesas médias de juros, com esta configuração de saldo, totalizam em média R\$ 530/mês. Somado a isso há a possibilidade de dobrar a receita proveniente de produtos de revenda, uma vez que cerca de 12% do total de clientes adquirem mensalmente estes produtos, ou seja, cerca de vinte unidades mensais, porém hoje a empresa vende cerca de um terço dos produtos, devido à impossibilidade de realizar maiores volumes de compra destes produtos pela limitação de caixa. Por fim, como explicado anteriormente, ao comprar produtos de revenda em maior quantidade é possível obter descontos comerciais de 7% a 10% no custo tal da compra, permitindo praticar melhores margens em produtos de revenda.

Quanto aos treinamentos, a nova parceria com a marca Schwarzkopf para produtos profissionais para serviços capilares exige o treinamento dos profissionais em seus produtos, além de treinamentos complementares em atendimento, boas práticas de mercado e técnicas de venda, entre outros. Atualmente os treinamentos possuem um valor médio por pessoa de R\$ 620 por módulo, compostos de 5 módulos no total. A partir de três participantes a empresa ganha uma participação extra de mais um profissional, com quatro profissionais treinados pelo valor de três. Atualmente o Studio Cristina Araujo possui exatamente quatro profissionais, sendo três profissionais parceiros e a proprietária que também realizaria os treinamentos, com um investimento total de R\$ 9.300,00.

Portanto os investimentos totais previstos ficam da seguinte forma:

Tabela 19 - Investimentos totais previstos em dois anos

Investimento	Valor
Capital de Giro (Caixa)	11.000
Estoque (Revenda)	1.200
Treinamentos	9.300
Total	21.500

Fonte: Elaborado pelo autor

A financiamento seria realizado com o fluxo de caixa próprio da empresa, gerados mensalmente ao longo dos dois anos seguintes a 2019, dado que não há a possibilidade de contrair novos empréstimos via instituições financeiras, devido ao montante já existente em passivos de longo prazo.

4.4.5 Análise econômica

Nesta seção analisaremos a atratividade econômica da empresa e a viabilidade do investimento planejado no plano de investimentos. Apesar da limitação no horizonte de análise, devido à dificuldade na consolidação dos dados financeiros anteriores a 2018, quando ainda era tudo registrado em papel, podemos ainda avaliar se a empresa poderá sustentar sua operação e se a continuidade da operação faz sentido.

Considerando a margem de contribuição média de R\$ 0,37 por real vendido e custos fixos em torno de R\$ 280.500 ao ano temos a receita de ponto de equilíbrio contábil de R\$ 782.473 ao ano, com média mensal de R\$ 65.206. Receita acima deste valor, indica lucro contábil no ano para a empresa. Apesar de a receita média mensal projetada seja superior ao ponto de equilíbrio, o lucro líquido ainda é modesto para os três anos seguintes, com margens líquidas respectivamente de 3,24%, 6,13% e 7,84%.

Os investimentos planejados podem cumprir um papel importante na melhora da rentabilidade da empresa pelo potencial de fluxo de caixa adicional que poderá gerar para a

empresa. Para analisar o efeito comparativo no cenário sem o investimento e com investimento, foram levados em consideração as seguintes hipóteses:

- 1) A sócia retira em dividendos todo o lucro líquido e não investe em treinamento nos anos seguintes, tendo como fluxo de caixa livre o próprio lucro líquido do cenário base apresentado na tabela 19, com investimento inicial referente ao lucro líquido de 2019 apenas;
- 2) Todo o lucro líquido é retido no caixa da empresa de modo a possibilitar o investimento e colher o incremento de fluxo de caixa nos anos seguintes.

Os cálculos são apresentados a seguir:

Tabela 20 - Análise econômica do investimento

	2020		2021		2022	
Lucro Líquido	R\$	26.727	R\$	53.054	R\$	71.465
Capital de Giro (Caixa)	-R\$	11.000	R\$	-	R\$	-
Eliminação de Juros bancários	R\$	6.000	R\$	6.000	R\$	6.000
Aumento de estoque de revenda	-R\$	1.200	-R\$	1.188	-R\$	1.283
Aumento da receita de revenda	R\$	2.000	R\$	2.160	R\$	2.333
Contribuição Líquida	-R\$	4.200	R\$	6.972	R\$	7.050
Treinamento	-R\$	9.300	R\$	-	R\$	-
Margem de contribuição / R\$	R\$	0,37	R\$	0,37	R\$	0,37
Crescimento nos atendimentos / ano		3,0%		3,0%		3,0%
Atendimentos incrementais	R\$	383	R\$	395	R\$	407
Crescimento de ticket médio / ano		4,5%		4,5%		4,5%
Ticket médio por atendimento	R\$	67	R\$	71	R\$	75
Contribuição Líquida	R\$	9.564	R\$	10.371	R\$	11.217
Contribuição Total	R\$	5.364	R\$	17.343	R\$	18.266
TMA - (Selic + 6%)		10,8%				
Investimento inicial	-R\$	6.176				
VPL	R\$	17.300				
TIR		148%				
Payback		1,05				

Fonte: Elaborado pelo autor

A VPL e a TIR foram calculadas com base no incremento total que cada investimento traz ao fluxo de caixa líquido nos três anos seguintes, com a taxa mínima de atratividade (TMA)

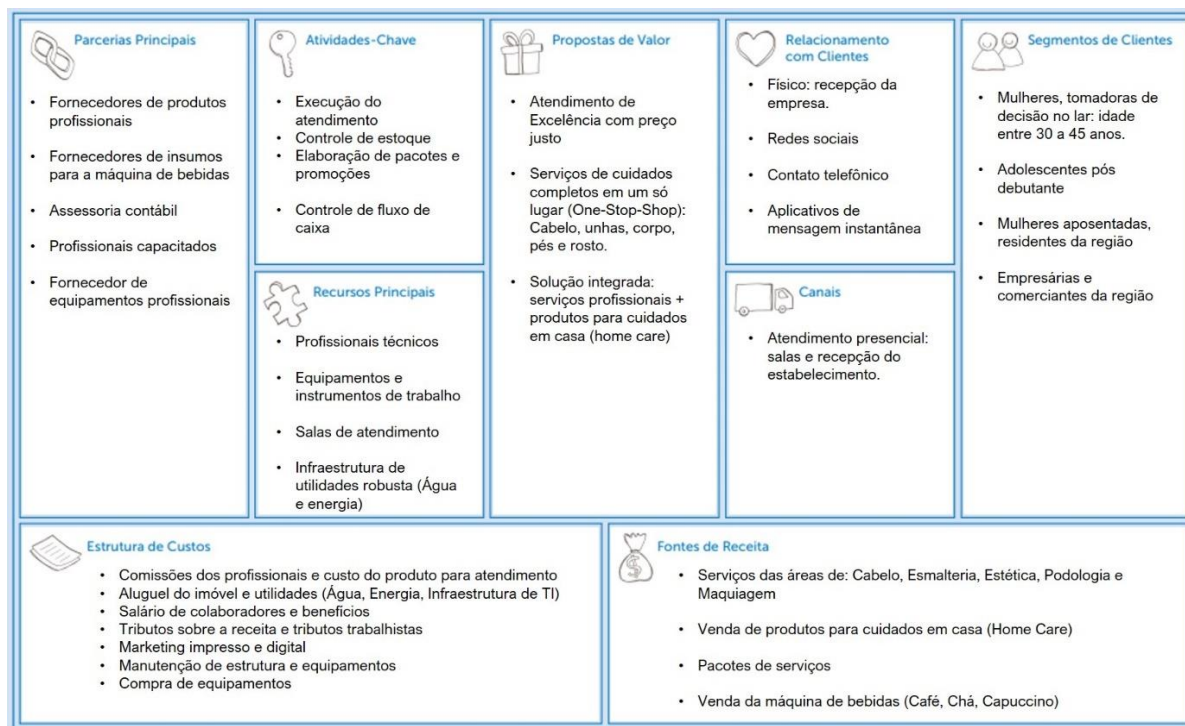
do investimento foi estipulada em 10,8% a.a., combinando-se a taxa Selic do fim de 2019 de 4,5% a.a. com a taxa de oportunidade de 6% a.a. adicionais. A VPL é de R\$ 17.300, apontando que o investimento possui viabilidade financeira com TIR acima da TMA.

Com o resultado obtido, a margem líquida da empresa poderia ser elevada, nos três anos seguintes projetados, para 3,9%, 8,1% e 9,8% respectivamente, garantindo a sustentabilidade da operação, com rentabilidade satisfatória, mostrando a importância de uma alocação de capital de maneira eficiente e planejada dentro de um negócio.

4.5 Quadro de modelo de negócio (Business Model Canvas)

O Business Model Canvas possibilita a visualização de informações-chave sobre o negócio, de maneira ampla e objetiva, permitindo ao leitor compreender a estrutura operacional da empresa rapidamente. O BMC do Studio Cristina Araujo estruturou-se da seguinte maneira:

Figura 14 - Business Model Canvas do Studio Cristina Araujo



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

5.1 Sobre os resultados obtidos

Primeiramente o plano de negócio possibilitou a ampla visibilidade de toda a estrutura da empresa de maneira objetiva. A partir das suas características de atendimento, serviços e valores da sócia, foi possível a identificação do posicionamento estratégico da empresa no mercado inserido, estratégias de atuação e vantagens competitivas condizentes com os dados de classificação de salões de beleza apresentado no panorama da Beauty Fair Brasil.

Em termos de marketing, apesar da baixa destinação de recursos para o departamento, a empresa apresenta múltiplos canais de comunicação, com diferentes finalidades, de baixo custo e escalabilidade, com grande potencial a ser explorado. Atualmente é utilizado predominantemente de maneira passiva, comunicando-se com clientes conforme demanda, porém o investimento em marketing ativo, com propagandas, campanhas e maior exposição pode trazer retornos significativos para a empresa.

No campo operacional o Studio Cristina Araujo apresenta uma estrutura simples com apenas dois níveis, com o comando administrativo no topo e linha de frente e operacional abaixo, permitindo uma comunicação rápida e ágil, sem barreiras. Apesar de diversos procedimentos distintos, com cada serviço tendo individualidades, as características de atendimento do setor como um todo permitem uma grande variedade dentro do portfólio de um salão de beleza, aproveitando-se de uma mesma estrutura. No caso do Studio Cristina Araujo isso é potencializado pela possibilidade de alocar múltiplas salas, cada uma equipada de maneira particular, gerando escala de produção sem perder a personalização de cada serviço e cliente, porém um ponto a ressaltar é a limitação da capacidade de atendimento imposto pelo imóvel atualmente locado pela empresa, que pode ser um impeditivo importante para seu crescimento a longo prazo.

A análise financeira permitiu identificar uma estrutura de custos no qual os custos variáveis são mais representativos, o que permite absorver uma maior amplitude de receita e sazonalidade forte, característica intrínseca no comportamento de consumo dos clientes no setor, sem prejudicar de maneira significativa o resultado anual. A empresa apresenta sustentabilidade financeira no longo prazo, com a análise do retorno do investimento proposto se mostrando altamente rentável, indicando a possibilidade de a empresa ainda apresenta muitas

ineficiências na alocação de seus recursos, de modo que um investimento bem planejado, mesmo em menor escala, possui um impacto relevante.

Para as próximas etapas na gestão do negócio, recomenda-se à administração:

- Elaborar um plano de investimento em marketing ativo, de maneira a possibilitar o fortalecimento da marca na região e atração de novos clientes.
- Prospecção de imóveis maiores e de estrutura mais robusta para suportar a continuidade do crescimento.
- Identificação de ineficiências operacionais e na estrutura de custos possibilitando o aumento na rentabilidade.

5.2 Sobre o papel do plano de negócio

O plano de negócio desenvolvido neste trabalho alcança o seu objetivo inicial de fornecer uma ferramenta de tomada de decisão e auxílio na profissionalização da gestão. A estrutura do documento permite uma visão ampla e clara do funcionamento do negócio e seus pontos principais, ao mesmo tempo que é possível analisar um aspecto de maneira isolada, caso necessário a implementação de um plano mais focado, como um plano de investimento em marketing.

O documento se mostra de fácil entendimento, de modo que mesmo que o sócio do empreendimento não possua conhecimentos técnicos de gestão, comum em pequenas empresas, permite administrar e tomar decisões importantes de maneira mais precisa. Além disso, no cenário de contratação de um gestor profissional, o plano de negócio possibilita a comunicação clara do proprietário com o contratado, facilitando o alinhamento na tomada de decisões criando um ambiente de negócios mais perene.

5.3 Considerações finais

Como engenheiro de produção, é importante o profissional saber relacionar conhecimento diversas áreas técnicas, com capacidade de analisar e endereçar soluções para problemas de diferentes complexidades. O tema escolhido para este trabalho de formatura, possibilitou o autor a aprofundar os conhecimentos adquiridos durante a graduação, ampliar a

visão a respeito de um negócio e seu funcionamento, de modo a enriquecer o repertório técnico que será de grande valia para o exercício de sua função com excelência.

Por fim, conclui-se que o presente trabalho cumpriu com o objetivo inicial proposto pelo autor, endereçando o problema vivenciado em sua experiência profissional na empresa, mostrando alternativas de aplicação para o plano de negócio, além da função de levantar recursos financeiros e investimentos, sendo de grande utilidade para a gestão de pequenos negócios.

6 REFERÊNCIAS

AUSTRALIAN GOVERNMENT. **Australian Small Business and Family Enterprise Ombudsman, 2019.** Disponível em:

<<https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/documents/ASBFEO-small-business-counts2019.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

AMARAL, S.A. **Os 4Ps do composto de marketing na literatura de ciência da informação, 2000.** Disponível em:<<https://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n2/04.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2020.

ASSAF, A. **Finanças corporativas e valor.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BEAUTY FAIR BRASIL. **Panorama: Salões de beleza, 2018.** Disponível em: <<https://issuu.com/beautyfairnegocios/docs/panoramasaloes>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios; Estratégia para micro e pequenas empresas.** 2ª ed. São Paulo: Manole, 2012.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira; Teoria e prática.** Tradução de Noveritis do Brasil, Pólen editorial e Solange Aparecida Visconti. Revisão técnica James R. Hunter, Peter Edward Mr. Wilson. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia competitiva; dos conceitos à implementação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em Teoria Geral da Administração.** 2ª ed. Barueri: Manole, 2013.

EUROSTAT. **Business Demography Statistics, 2017.** Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics#Enterprise_survival_rate>. Acesso em: 08 mai. 2018.

HENDERSON, B.D. **The Origin of Strategy**. Harvard Business Review, 1989. Disponível em: <<https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>>. Acesso em 28 de abr. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas, 2017**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica Edson Crescitelli. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CUNNINGHAM, P. H. **Principles of marketing**. 4th ed. Scarborough: Prentice-Hall Canada, 1999.

MARION, J.C. **Contabilidade empresarial**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

McCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. 6th ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1978.

OSTERWALDER, A. A. Inovação em Modelos de Negócio – Business Model Generation. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011

PALADINI, E. **Gestão Estratégica da Qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 16ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RECEITA FEDERAL – SIMPLES NACIONAL. **Perguntas e Respostas Simples Nacional, 2020**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/PerguntaoSN.pdf>>. Acesso em 30 mai. 2020.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Cenário Brasileiro Para Negócios de Beleza, 2017**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Recife_Lei_Salao_Parceiro.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2018.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 23 de mar. de 2020.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Pesquisa Setor/Segmento Beleza & Estética Relatório Qualitativo + Quantitativo, 2016.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/beleza_estetica_2016.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2018.

SIEGEL, E. S. et al. **The Ernst & Young Business Plan Guide.** Chichester: Wiley, 1987.

SLACK, N. et al. **Administração da produção; edição compacta.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. **Survival of private sector establishments by opening year, 2014.** Disponível em: <https://www.bls.gov/bdm/us_age_naics_00_table7.txt>. Acesso em: 07 mai. 2018.

7 APÊNDICES

Apêndice A. Resumo Executivo

O Studio Cristina Araujo é uma empresa do ramo de serviços, inserido no mercado de beleza e bem-estar. Fundada em 01 de abril de 2010, tem como missão oferecer serviços de cuidados com a beleza e autoestima de alta qualidade a preço justo, proporcionando o bem-estar físico, emocional e social do cliente. O empreendimento está localizado na rua Armindo Guaraná, 28, Vila Regente Feijó, na cidade de São Paulo. Atualmente é gerenciado por Cristina Araujo, sócia e fundadora da empresa. O Studio Cristina Araujo possui relações estreitas com o fornecedor de produtos profissionais Schwarzkopf e profissionais técnicos parceiros, cruciais para o sucesso da empresa.

A elaboração do plano de negócio tem como objetivo fornecer ferramentas para a profissionalização da gestão do negócio, de modo a garantir o crescimento de maneira sustentável. Os principais limitadores para atingir o crescimento se encontram no grau de conhecimento em gestão da administração e baixo nível de saúde financeira, de modo que o foco deste plano está na análise de estratégia, posicionamento da empresa e análise financeira.

A análise de mercado e o plano de marketing mostra que o posicionamento da empresa permite uma vantagem em relação aos concorrentes, com foco na diferenciação por meio de alta qualidade e ampla variedade de serviços oferecidos em um mesmo local. A operação da empresa é enxuta, com uma estrutura simples que facilita o comando e adaptação no processo produtivo, em um posicionamento celular, com cada profissional ocupando salas distintas ao mesmo tempo.

A estrutura de custos possui uma concentração maior em custos e despesas variáveis, o que permite a melhor absorção de mudanças na demanda pela sazonalidade, porém possui uma parcela relevante de vencimentos com custo efetivo total elevado, o que vem prejudicando a rentabilidade. A projeção, no entanto, mostra um cenário promissor, com crescimento de receita gradativa, eliminação de despesa financeira, diluição de custo fixo e possibilidade de crescimento da margem líquida do negócio com os investimentos planejados, de 3,2% para 9,8% nos anos seguintes, se mostrando um empreendimento promissor no médio, longo prazo.

8 ANEXOS

Anexo A. Alíquotas do Simples Nacional

Tabela 21 - Tabela de alíquotas do Anexo III do Simples Nacional

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota Nominal	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	6,00%	—
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	11,20%	9.360,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	13,50%	17.640,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	16,00%	35.640,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21,00%	125.640,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00%	648.000,00

Fonte: Portal Simples Nacional