ESTÁCIO - FACULDADES RIO-GRANDENSES – FARGS

CURSO DE GESTÃO COMERCIAL

GILSON DE BRITTO GODINHO

ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DO ATELIÊ DA MADEIRA

PORTO ALEGRE

2012

GILSON DE BRITTO GODINHO

ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DO ATELIÊ DA MADEIRA

O Trabalho de elaboração apresentado como requisito para conclusão da cadeira de Administração Financeira e Orçamentária do Curso de Gestão Comercial das Faculdades Rio-Grandenses – FARGS.

Orientador: Professor: Danilo Neri Machado

Porto Alegre

2012

Sumário

1 ENUNCIADO DO PROJETO05

1.1 COMPETÊNCIAS DOS RESPONSÁVEIS05

1.2 OS PRODUTOS E A TECNOLOGIA**05**

1.3 O MERCADO POTENCIAL – OPORTUNIDADE06

1.4 ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO06

1.5 PREVISÕES DE FATURAMENTO..........................................................................................06

1.6 RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....................................................................06

1.7 NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO.................................................................................07

**2 A EMPRESA**...........................................................................................................................07

2.1 MISSÃO..............................................................................................................................07

2.2 OS OBJETIVOS DA EMPRESA..............................................................................................07

**2.2.1 Situação planejada desejada**.........................................................................................07

**2.2.2 O foco** .............................................................................................................................07

**3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL**.............................................................................08

3.1 DESCRIÇÕES LEGAIS...........................................................................................................08

3.2 Estruturas funcionais.................................................................................................08

3.3 Descrições da unidade fabril......................................................................................08

3.4 Sínteses das responsabilidades da equipe dirigente............................................ 09

**4 PLANOS DE OPERAÇÕES**.......................................................................................................10

4.1 Administração...............................................................................................................10

4.2 Comercial........................................................................................................................10

4.3 Controles de qualidade.............................................................................................. 10

4.4 Terceirização..................................................................................................................10

4.5 Sistemas de gestão........................................................................................................10

4.6 As parcerias.................................................................................................................... 11

**5 O PLANO DE MARKETING**.....................................................................................................11

5.1 ANÁLISES DE MERCADO.................................................................................................... 12

**5.5.1 O setor**............................................................................................................................12

**5.1.2 Oportunidades e ameaças**.............................................................................................12

**5.1.3 A clientela**.......................................................................................................................12

**5.1.4 Segmentação**..................................................................................................................13

**5.1.5 A concorrência**................................................................................................................13

**5.1.6 Fornecedores**..................................................................................................................14

**6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING**..............................................................................................14

6.1 O produto....................................................................................................................... 14

6.2 A tecnologia e o ciclo de vida....................................................................................14

6.3 Vantagens competitivas..............................................................................................15

6.4 Planos de pesquisa e desenvolvimento.................................................................. 16

6.5 Preço............................................................................................................................... 16

6.6 Distribuição.................................................................................................................. 16

6.7 Promoção e PUBLICIDADE..............................................................................................16

6.8 Serviços ao cliente (venda e pós-venda)..................................................................17

6.9 Relacionamento com os clientes..............................................................................17

**7 O PLANO FINANCEIRO** .........................................................................................................18

7.1 INVESTIMENTOS INICIAIS...................................................................................................18

7.2 PROJEÇÕES DE Receitas................................................................................................... 19

7.3 Custos fixos....................................................................................................................20

7.4 CUSTOS COM Mão-de-obra direta................................................................................20

7.5 CUSTOS COM Mão-de-obra indireta............................................................................20

7.6 Ponto de equilíbrio.......................................................................................................22 7.7 Análise de investimento...............................................................................................22

**8 CONCLUSÃO** .........................................................................................................................23

9 **BIBLIOGRAFIA**.......................................................................................................................23

**1** ENUNCIADO DO PROJETO

O plano de negócio apresentado a seguir foi elaborado com muito cuidado, trazendo consigo uma identidade e paixão adquiridas desde a infância do empreendedor. O objetivo deste Plano de Negócios é viabilizar a abertura de uma marcenaria. Para tanto, diversos dados e estudos foram armazenados ao longo do projeto visando garantir sua sustentabilidade. A marcenaria *Ateliê da Madeira* possuirá sede própria localizada no município de Viamão/RS e terá como foco principal a elaboração de móveis planejados com alto grau de comprometimento dos envolvidos, desde sua criação e produção até a sua instalação, seguido por pós-venda com manutenção futura, serviço ainda não oferecido no mercado.

O *Ateliê de Madeira* nasce com uma responsabilidade de preencher uma lacuna no trabalho de marcenaria. Através de entrevistas com clientes que adquiriram móveis planejados, observou-se que uma das principais reclamações está relacionada à montagem dos móveis produzidos. Este é um dos pontos a serem explorados pelo Ateliê.

Para atingir seu objetivo a empresa utilizará um cadastro de clientes AB, constituído por aproximadamente 18 anos em que o empreendedor atua na comercialização de automóveis importados.

1.1 COMPETÊNCIAS DOS RESPONSÁVEIS

A estruturação da empresa contará com pessoas que possuem larga experiência no setor moveleiro. A parte de criação dos móveis e comercialização ficará a cargo de Gilson Godinho que também possui conhecimento no trabalho de marcenaria, pois atuou com seu avô enquanto jovem. Já a produção dos móveis estará sob-responsabilidade de seu irmão, Gilberto, que atua no mercado como marceneiro há 15 anos. Já a identidade de marca, estratégias de comunicação e marketing serão desenvolvidas por uma empresa parceira, sem custos iniciais, que é propriedade de sua esposa.

1.2 OS PRODUTOS E A TECNOLOGIA

O produto do Ateliê são móveis residenciais usando matéria-prima com certificação ambiental. Por serem focados em atender necessidades específicas dos clientes, os produtos serão elaborados sob a técnica da customização, não privilegiando a produção em massa, e sim, a vontade dos clientes em ter algo único. A tecnologia estará presente no sistema de câmeras na área de produção, no maquinário e no sistema de gestão do Ateliê, o qual integrará as áreas do financeiro, atendimento, criação e produção (que poderá ser acompanhada pelo cliente via web).

1.3 O MERCADO POTENCIAL – A OPORTUNIDADE

O segmento de mercado do Ateliê é focado em clientes AB, acima dos 35 anos, geralmente casados, que acabaram de adquirir seu novo imóvel e/ou pretendem reformar sua casa, e raramente adquirem móveis prontos. São exigentes, primam pela qualidade dos produtos e serviços e gostam da sensação de se sentirem únicos, comprarem produtos exclusivos.

Outro nicho de mercado pretendido são os arquitetos de interiores, muitas vezes contratados para decorar as residências deste público.

Sendo assim, a oportunidade identificada pelo Ateliê é atender esta necessidade de status e realização pessoal traduzida por móveis customizados para a sua residência.

1.4 ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO

O contratante poderá acompanhar a elaboração do seu móvel através de um canal exclusivo para clientes via web ou por visitação à marcenaria. Cada projeto será desenvolvido em etapas detalhadas na contratação dos serviços do Ateliê.

Outro diferencial será o cuidado nas dependências do Ateliê. Ao contrário dos concorrentes, sua estrutura privilegiará a limpeza, seus funcionários serão uniformizados e identificados por crachá, os setores de produção serão identificados por sua etapa de produção, as embalagens dos materiais poluentes serão destinadas para reciclagem, conforme legislação.

1.5 PREVISÕES DE FATURAMENTO

Através do levantamento de informações e pesquisa de mercado, foi projetada uma média de faturamento mensal em torno de R$ 74.250,00. A lucratividade média do setor atinge de 15% a 25%, sendo que para o Ateliê a lucratividade média desejada é 20%.

1.6 RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

O estudo desta análise está pautado nos cinco primeiros anos do Ateliê, e através do plano financeiro, identifica-se que é um ótimo investimento em médio prazo, já alcançando boa rentabilidade financeira após o segundo ano. O faturamento estimado para os primeiros doze meses é de R$ 891.000,00, com lucro líquido estimado em R$ 175.000,00. O ponto de equilíbrio do faturamento anual é R$ 715.975,00. O *playback* do investimento se dará em meados do 12º mês da implantação.

1.7 NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO

Para implantar o *Ateliê da Madeira* não será necessário financiamento externo. Os valores para sua implantação serão provenientes da comercialização de um imóvel rural pertencente ao empreendedor.

**2 A EMPRESA**

2.1 MISSÃO

Criar e produzir móveis residenciais com alto padrão de acabamento, fiéis aos projetos aprovados, garantindo satisfação, experiência única e relacionamento duradouro com nossos clientes.

2.2 OS OBJETIVOS DA EMPRESA

* Criar uma identidade de marca para o Ateliê da Madeira, através dos projetos bem executados e da organização da empresa, ampliando a percepção de valor dos produtos.
* Obter faturamento mínimo de R$ 750.00,00 nos primeiros 12 meses após a implantação do negócio, garantindo seu equilíbrio financeiro.
* Qualificar a mão de obra empregada, através de parcerias como SENAI, contribuindo com a sociedade.
* Estimular a participação dos funcionários visando sua contribuição na melhoria dos processos e forma de atuação da empresa.
* Atender clientes de maneira personalizada com responsabilidade nos cumprimentos dos prazos estabelecidos e fidelidade aos projetos.

**2.2.1 Situação Planejada Desejada**

Tendo como diferencial trabalhar com móveis customizados o *Ateliê da Madeira* pretende conquistar um mercado de consumidores exigentes. Para tanto, a empresa pretende aproximar seu cliente da linha de produção visando aumentar sua interação com a empresa, garantindo qualidade a seus produtos e a possibilidade de atingir em menos de um ano, 74.250,00 mil mensais de faturamento.

Prevendo um crescimento planejado o *Ateliê* contará com mão de obra especializada sempre que for necessário.

**2.2.2 O foco**

Inicialmente o foco do Ateliê estará concentrado na criação e execução de móveis residenciais em madeira, visando atingir clientes já atendidos pelo proprietário no segmento automotivo. O atendimento primará pela personalização e fidelização dos projetos aprovados, atendendo as expectativas e necessidades dos clientes e primando pela qualidade na execução dos projetos, com alto grau de comprometimento dos envolvidos.

**3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAL E LEGAL**

3.1 Descrições Legais

O Ateliê da Madeira na sua constituição legal adotará no início de sua atividade o Simples Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse a R$ 240.000,00 (microempresa) ou R$ 2.400.000,00 (empresa de pequeno porte) e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

3.2 Estruturas Funcionais

A estrutura funcional do Ateliê da Madeira não será complexa, tratando-se de uma empresa de pequeno porte. Terá como responsável direto o proprietário que comandará as atividades gerenciais e comerciais da empresa. O número de funcionários será de quatro pessoas, sendo: uma secretária que será responsável pelos atendimentos telefônicos e auxiliará na estrutura administrativa; na área de produção será um marceneiro responsável pelo setor, um marceneiro/ motorista responsável pela montagem dos móveis na hora da entrega, um auxiliar de marceneiro.

3.3 Descrições da unidade fabril

O empreendedor utilizará um imóvel de sua propriedade que levou seis anos para ser construído tento como objetivo esta finalidade. Com uma área de 128 metros quadrados, o galpão possui uma boa renovação de ar através de coifas instaladas na cobertura e rede elétrica adequada para receber o maquinário.

O imóvel possui transformador, eliminando assim a variação de correntes elétricas. O piso de cimento queimado facilita a limpeza e a instalação do maquinário. Possui vestiário com sanitários e chuveiros, área para ferramental, estoque e escritório. Todos os cuidados foram tomados antes da construção do prédio visando evitar quaisquer problemas futuros referentes à instalação da marcenaria, como por exemplo, cuidado na construção para evitar níveis de ruído elevados, o que poderia gerar complicações com a vizinhança.

Após o projeto estar aprovado pelo contratante o móvel tem sua produção iniciada. Através de uma nova análise entre marceneiro chefe e seus comandados o móvel passa a tomar forma após as madeiras a serem utilizadas separadas, conforme o material descrito no projeto. Passam pela linha de corte e em seguida são lixadas. se for necessário, após seguem para outra fase onde os detalhes de acabamento passam a ser elaborados. Cumprida esta etapa as peças passam por tratamento químico para aprimorar seu acabamento. Vencida esta etapa as peças são analisadas novamente e seguem para serem embaladas.

3.4 Sínteses das responsabilidades da equipe dirigente

Gilson Godinho, o idealizador do projeto, possui experiência de 18 anos na comercialização de produtos de alto valor agregado. Cursou até o 6º semestre de Engenharia Mecatrônica e trabalhou durante sua adolescência na marcenaria de seu avô. Aprendeu com o passar dos anos o processo de produção de móveis e suas etapas. Por anos, a ideia de montar o Ateliê da Madeira passou a ganhar forma. Foram elaboradas pesquisas com seu público consumidor e visitas a diversos estabelecimentos concorrentes. Também acompanhou seu irmão Gilberto na linha de produção, transporte e montagem de móveis. Para que o projeto tenha sucesso foi elaborado um plano de negócio aproveitando a larga experiência na área comercial procurando absorver as necessidades de seu público. Atualmente o empreendedor está cursando gestão Comercial, visando ampliar seus conhecimentos na área administrativa.

**4 PLANOS DE OPERAÇÕES**

4.1 Administração

A estrutura hierárquica do Ateliê será composta por gerência administrativa e gerência de produção. A gerência administrativa estará a cargo do empreendedor que inicialmente acumulará esta função devido à contenção de gastos e também, visando adquirir experiência na gestão do negócio, preparando-a para um crescimento sustentável e constante. Já a linha de produção contará com a gerência de seu irmão, Gilberto, que primará pela qualidade dos produtos desenvolvidos.

4.2 Comercial

Inicialmente, a área comercial também estará sob-responsabilidade do gestor, que conforme já exposto, possui ampla experiência no varejo e mantém relacionamento com o público pretendido.

4.2 Controles de Qualidade

O alto comprometimento do empreendedor com este projeto é produzir móveis únicos e de extrema qualidade visando atender um público que valoriza produtos de alto valor agregado. O controle de qualidade será composto por treinamento da equipe de trabalho, manuseio da matéria prima e ferramental, limpeza e organização do Ateliê, embalagem e transporte dos móveis, bem como, pela montagem e/ou instalação dos produtos nas residências dos clientes. Todos os funcionários estarão devidamente uniformizados e identificados com crachá com nome, garantindo maior percepção de valor.

4.3 Terceirização

Ainda visando atender rígido controle de qualidade a empresa não terá mão de obra terceirizada, garantindo alto grau de comprometimento da equipe em relação aos móveis desenvolvidos internamente.

4.4 Sistemas de gestão

A estrutura organizacional será simples, permitindo com que todos os envolvidos consigam compreender a importância do seu papel na mesma e sintam-se comprometidos com o crescimento da empresa. O sistema de gestão englobará o pedido do cliente com o móvel a ser executado, que será impresso e encaminhado para o setor de produção, e o sistema financeiro, com contas a pagar, receber, estoque e relatórios gerenciais.

4.5 As parcerias

Para cuidar da formação e consolidação da imagem do Ateliê da Madeira, a empresa contará com o apoio de uma empresa de marketing, que durante dois anos não cobrará pelos serviços prestados, apenas repassará o custo dos materiais produzidos. Conforme os resultados obtidos por esta parceria, a empresa fará permuta de mobiliário para a sua estrutura.

**5 O PLANO DE MARKETING**

5.1 ANÁLISES DE MERCADO O SETOR

O setor pretendido é muito competitivo e muitas vezes, tem sua imagem deturpada devido à falta de comprometimento e profissionalismo dos profissionais marceneiros. Ele é formado por fábricas restritas ao atacado, lojas de móveis multimarcas, fábricas com lojas próprias e marcenarias, todas atentas e ávidas em atrair este tipo de público consumidor. Apesar de ser um dos mercados de atuação mais antigos da humanidade, ainda há muito para se desenvolver. É identificada como fatores críticos de sucesso a qualidade dos produtos, o cumprimento com os prazos de entrega e o cuidado na produção, transporte e instalação dos móveis. Estes são os fatores que o Ateliê pretende perseguir para se diferenciar e alcançar rapidamente diferenciação em relação a este setor.

**5.1.2 Oportunidades e Ameaças**

Como oportunidades identificam-se as boas previsões para a economia do país nos próximos 10 anos, o constante investimento na área da construção civil e o crescimento dos condomínios de alto luxo, aumento do poder econômico, desejo dos clientes de sentirem-se únicos - hedonismo, além da manutenção e aumento da base de clientes atendidos pelo empreendedor no mercado automotivo.

Como ameaças são identificadas a questão do preço, as fábricas podem trabalhar com preços mais baixos em função de ganhos de escala, a economia pode sofrer interferências internacionais, fazendo com que as pessoas restrinjam seus gastos a bens de extrema necessidade, surgimento de empresa que tenha a mesma proposta de valor do Ateliê, mas que ofereça preços reduzidos, provocando uma concorrência por preço e não por qualidade.

**5.1.3 A clientela**

Todos os estudos para este Plano de Negócios foram realizados pelo empreendedor diretamente com seus clientes atuais. O empresário procurou saber o quanto estas pessoas investiam neste tipo de produto, que critérios eram usados para a escolha dos fornecedores, como chegaram às empresas escolhidas para a execução, e se o produto final atingiu as expectativas de qualidade e acabamento. O objetivo deste estudo foi traçar um perfil de consumo dos seus clientes, critérios de compra e satisfação. O resultado da pesquisa mostrou que há um ambiente altamente favorável a entrada do Ateliê no segmento pretendido, possibilitando identificar fatores chaves para o sucesso e políticas de diferenciação em relação à concorrência.

**5.1.4 Segmentação**

A atuação do Ateliê estará focada no segmento de mercado composto por pessoas de 30 a 60 anos, casados, pertencente às classes AB, que valorizem trabalhos diferenciados e gostam de se sentirem únicos, não se se importando em realizar investimentos que atendam sua satisfação pessoal e status em relação ao seu meio.

**5.1.5 A concorrência**

O Ateliê de Madeiranasce com uma responsabilidade de preencher uma lacuna no trabalho de marcenaria. Através de entrevistas com clientes que adquiriram móveis planejados, observou-se que as principais reclamações estão relacionadas ao descuido na montagem dos móveis produzidos, provocando danos no imóvel ou nas próprias peças produzidas, e outra reclamação diz respeito à falta de cumprimento nos prazos de entrega. Estes são diferenciais que serão explorados pelo Ateliê.

Pensando em seu negócio, o empreendedor procurou saber em suas conversas com clientes se eles já haviam comprado móveis planejados e se podiam indicar o marceneiro. A resposta foi o que já esperava. A grande maioria já havia comprado móveis planejados, alguns se declararam muito satisfeitos e se ofereceram para repassar o número do marceneiro. Após foram perguntados se o projeto havia ficado conforme combinado e se ficaram plenamente satisfeitos. A partir daí, em seus depoimentos os clientes apresentaram diversas insatisfações como falta de cumprimento de prazo de entrega, erros na execução do projeto e falta de cuidados no momento da instalação.

No último ano, em algumas folgas semanais, o empreendedor aproveitou para realizar visitas a outras marcenarias de Porto Alegre e Viamão (visitas agendadas previamente por contato telefônico). Ao todo, foram visitados 18 espaços, onde pode se atualizar sobre a estrutura necessária para o empreendimento, a forma de produção e maquinário, além do ambiente de trabalho e perfil das equipes.

Dos estabelecimentos visitados, apenas cinco estão bem estruturados, com máquinas modernas capazes de produzir móveis em escala. A grande maioria possui instalações modestas com maquinários antigos e estabelecimentos bastante desorganizados. Há muito desperdício de material e falta de cuidado no armazenamento das peças já produzidas. Conversando com os proprietários fez-se outra descoberta: 80% dependem de indicações de clientes e não possuem capital para compra de estoque, por isso, só trabalham com recebimentos antecipados. 75% não possuem espaço adequado para receber o cliente, por isso, preferem marcar reuniões nos locais onde os clientes residem ou trabalham. Apenas quatro proprietários realizaram algum tipo de aperfeiçoamento para gerir o negócio, sendo que somente um disse já ter feito um plano de negócio. A grande maioria herdou a profissão de algum familiar, não se mostram muito entusiasmados com o negócio.

5.1.6 Fornecedores

Os fornecedores identificados como fundamentais para o sucesso e diferenciação do negócio serão os que disponibilizarão a matéria prima do Ateliê: a madeira. Ela deverá ser certificada ambientalmente e entregue atendendo cuidados de transporte e armazenamento. A qualidade da madeira e o cumprimento dos prazos de entrega serão outros fatores importantes que serão levados em consideração para a seleção dos fornecedores do Ateliê. Estima-se inicialmente, trabalhar com até cinco fornecedores.

**6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

6.1 O Produto

O Ateliê da Madeira elege como seu produto inicial a produção de móveis residenciais que possam estar presentes em todas as peças da casa. Os produtos serão entregues aos clientes com etiquetas que os identifiquem, como uma grife de artigos em madeira.

6.2 A Tecnologia e o Ciclo de Vida

A tecnologia é vista no negócio como atividade meio e não fim, porque o Ateliê se posiciona como um espaço que irá primar pelo único, pela qualidade do acabamento e neste caso, não se depende tanto da tecnologia, mas sim, da mão de obra e de sua capacitação para um trabalho mais de artesão do que manipulador de máquinas, como nas grandes fábricas. Como ciclo de vida do produto, em função da boa década que se prevê para o país, com recordes de consumo e crescimento econômicos, acredita-se que cada vez mais as pessoas irão se permitir ter mais conforto e qualidade de vida, e com isso, a melhoria do ambiente do lar com artigos não tão necessários em épocas de recessão, acaba tendo vez e as pessoas estão mais dispostas a investir valores mais altos em artigos que irão lhe garantir satisfação, prazer e bem-estar.

6.3 Vantagens Competitivas

Identifica-se como grande vantagem competitiva a base de clientes já formada e o grau de relacionamento /envolvimento que o empreendedor já possui com o perfil destes clientes. Outra vantagem competitiva é que o Ateliê já nasce com um estudo de mercado e da sua viabilidade, através da montagem deste Plano de Negócios, algo pouco visto neste mercado, e que certamente, faz com que os riscos envolvidos sejam minimizados. O fato de o Ateliê nascer com um responsável comercial e administrativo, e um técnico, também se caracterizam como um diferencial em relação aos concorrentes que assumem sozinhos os papéis-chave de seus negócios.

Como fatores positivos e negativos para a implantação do negócio, são identificados:

Pontos Positivos:

* A paixão e conhecimento do empreendedor pelo segmento da marcenaria;
* A elaboração do Plano de Negócios do Ateliê, que reduzirá a chance de erros e traça-a um mapa detalhado de atuação;
* Haverá um plano de comunicação aliado ao processo de crescimento do Ateliê. Na fase inicial, as estratégias serão focadas na conquista de mercado, seguida pela fase de manutenção, que será pautada por ações de relacionamento, já que foi identificada no mercado a eficiência do fator indicação de clientes.
* A habilidade comercial do empreendedor e sua rede de relacionamento já estabelecida com o público-alvo do Ateliê;
* A produção estará a cargo de um marceneiro chefe, com experiência de 15 anos no setor;
* Espaço para sede própria já existe, sendo propriedade do empreendedor, contando com 100m² de área. Os recursos financeiros para os primeiros seis meses do negócio e implantação do mesmo serão da comercialização de um imóvel do empreendedor.
* Concorrência não agressiva e sem diferenciais de mercado, o que permite a um novo entrante diferenciar-se rapidamente dos demais, atendendo aos pontos deficitários apontados na análise dos concorrentes.
* Concorrentes com métodos de produção e gerenciamento ultrapassados.

Pontos Negativos:

* Capital de giro limitado para iniciar o negócio. Estima-se que os recursos durarão até seis meses após a implantação do Ateliê, exigindo que a marcenaria consiga fechar contratos até os três primeiros meses de existência.
* Alta densidade de concorrentes no mercado.
* Apesar de conhecer o mercado pretendido, o empreendedor tem pouca experiência em administração de empresas.
* A localização da sede do Ateliê será afastada do centro de Porto Alegre, podendo gerar contratempos no recebimento da matéria-prima e pontualidade dos funcionários. Nas entregas dos produtos, o horário será ponto crucial a ser observado para não haver atrasos.

6.4 Planos de Pesquisa e Desenvolvimento

A administração do Ateliê estará atenta aos equipamentos lançados no mercado analisando a necessidade de seu uso no Ateliê, e fazendo com que seus produtos estejam sempre apresentando os melhores resultados na relação custo x benefício. Haverá acompanhamento constante das tendências do mercado em relação à matéria prima e acabamentos, obtidos em publicações específicas da área e feiras do setor.

6.5 Preço

O preço será calculado levando em consideração a matéria prima empregada, a margem de contribuição de 25%, impostos e lucro estimado em 20% sobre o valor total. Não haverá uma tabela de preços padrão, já que cada produto é único e não há intenção de haver, inicialmente, uma linha de produção padrão.

6.6 Distribuição

Os produtos do Ateliê serão focados no mercado AB de Porto Alegre e região metropolitana. Sua entrega será feita diretamente pelo Ateliê no local definido pelo cliente. Não haverá intermediários.

6.7 Promoção e Publicidade

Não foram identificadas marcenarias que possuem uma linha de comunicação desenvolvida. O Ateliê já nascerá com um plano específico para a marca, prevendo a criação de logomarca e linha de identidade visual. O plano contará com as seguintes frentes de visibilidade: site, blog, participação em redes sociais, cartões de visita e e-mail marketing. A promoção da marca ocorrerá através do uso do marketing experimental, em que a vivência do cliente com a marca será privilegiada. Serão definidos pontos de contato entre a marca e o cliente e serão desenvolvidos estímulos específicos para cada um deles. Por exemplo, quando for feita a primeira visita para captação de *briefing* do móvel será entregue ao cliente um cartão de visitas em uma lâmina de madeira, que terá cheiro. Este pequeno detalhe marcará para sempre a relação do cliente com o Ateliê, estendendo o recall da marca. Inicialmente, não serão realizados anúncios em mídia, pois não há verba disponível.

6.8 Serviços ao Cliente (vendas e pós-vendas)

Como diferencial, será oferecido manutenção anual com serviço de reparos incluso, que poderão ser contratados como valor adicional, estilo seguro, quando o cliente fizer o pedido do móvel.

Cada cliente terá o seu histórico registrado no banco de dados do Ateliê e a arte dos mobiliários criados para ele também estarão salvos neste registro. Assim, quando ele quiser novos móveis, ficará mais fácil identificar seu perfil, encurtar o prazo de aprovação do pedido e aumentar a produtividade já que o processo terá menos etapas, garantindo maior assertividade e fazendo com que o cliente tenha uma maior percepção de valor da marca e note o quanto o Ateliê o conhece, conseguindo atendê-lo na medida das suas necessidades e estilo de vida.

6.9 RELACIONAMENTOS com Clientes

Neste mercado, já foi identificado que o fator indicação entre clientes é fundamental para fechar novos negócios e captar novos clientes. Por isso, este será um dos fatores que demandará bastante atenção do empreendedor. Como há uma base de potenciais clientes já formada e que é de relacionamento do mesmo, estes clientes serão comunicados da criação da empresa por meio de ligação telefônica seguida de e-mail ou envio de correspondência para quem preferir. O empreendedor procurará manter relacionamento constante com clientes através de um blog que conte o dia-a-dia do Ateliê, exponha tendências e curiosidades, além de participação nas redes sociais. Fora isso, após a entrega dos produtos, será realizada uma pesquisa de satisfação dos clientes apontando pontos positivos e negativos percebidos. Isto será fundamental para o crescimento e consolidação da marca.

**7 PLANO FINANCEIRO**

**7.1 INVESTIMENTOS INICIAIS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Itens, quantidades e valores.** | | | | |
| **Item** | **Equipamentos** | **Quantidade** | **Valor Unitário (R$)** | **Subtotal (R$)** |
| 1 | Seccionadora para corte | 1 | 25.000,00 | 25.000,00 |
| 2 | Coladeira de bordas | 1 | 9.600,00 | 9.600,00 |
| 3 | Plaina Desempenadeira | 1 | 7.900,00 | 7.900,00 |
| 4 | Lixadeira de mesa | 1 | 5.600,00 | 5.600,00 |
| 5 | Tupia de mesa | 1 | 3.400,00 | 3.400,00 |
| 6 | Serra tico-tico | 1 | 2.500,00 | 2.500,00 |
| 7 | Coletor de pó | 1 | 1.300,00 | 1.300,00 |
| 8 | Compressor de ar | 1 | 1.200,00 | 1.200,00 |
| 9 | Bancada' | 1 | 1.200,00 | 1.200,00 |
| 10 | Serra de esquadria | 1 | 800,00 | 800,00 |
| 11 | Serra de fita | 1 | 700,00 | 700,00 |
| 12 | Furadeira de bancada | 1 | 550,00 | 550,00 |
| **Subtotal 2** | | | | **59.750,00** |
| 1 | Jogo de fresa para tupias | 1 | 2.100,00 | 2.100,00 |
| 2 | Ferramentas de medição | 1 | 1.600,00 | 1.600,00 |
| 3 | Jogo de serras | 1 | 1.200,00 | 1.200,00 |
| 4 | Plaina manual | 1 | 700,00 | 700,00 |
| 5 | Parafusadeiras manuais | 2 | 600,00 | 1.200,00 |
| 6 | Armário organizador ferramental | 2 | 500,00 | 1.000,00 |
| 7 | Serra tico-tico manual | 1 | 480,00 | 480,00 |
| 8 | Grampo sargento | 1 | 400,00 | 400,00 |
| 9 | Furadeiras manuais | 2 | 250,00 | 500,00 |
| 10 | Kit de martelos | 1 | 240,00 | 240,00 |
| 11 | Pina dor pneumático | 1 | 220,00 | 220,00 |
| 12 | Jogo de alicates | 1 | 200,00 | 200,00 |
| 13 | Jogo de serrotes manuais | 2 | 200,00 | 400,00 |
| 14 | Jogo de fendas | 1 | 160,00 | 160,00 |
| 15 | Formões | 1 | 150,00 | 150,00 |
| 16 | Lima e grosa | 1 | 150,00 | 150,00 |
| 17 | Arco de serra e serras | 1 | 120,00 | 120,00 |
| 18 | Jogo de facas | 1 | 120,00 | 120,00 |
| 19 | Esquadros | 1 | 70,00 | 70,00 |
| 20 | Jogo de chaves de aperto | 1 | 60,00 | 60,00 |
| 21 | Jogo de chaves hexagonal | 1 | 40,00 | 40,00 |
| 22 | Rebitadeiras - jogo | 1 | 35,00 | 35,00 |
| **Subtotal 3** | | | | **11.145,00** |
| 2 | Balcão, geladeira, fogão, sofá para área de estar para funcionários. | 1 | 1.800,00 | 1.800,00 |
| 3 | Computadores | 2 | 1.500,00 | 3.000,00 |
| 4 | Chuveiros e armários par funcionários | 1 | 450,00 | 450,00 |
| 5 | Impressora multifuncional | 1 | 400,00 | 400,00 |
| 1 | Mesa de escritório | 2 | 250,00 | 500,00 |
| 6 | Poltronas para recepção | 2 | 250,00 | 500,00 |
| 7 | Cadeiras para mesa de reuniões e trabalho | 2 | 180,00 | 360,00 |
| 8 | Aparelhos de telefone | 3 | 8,00 | 24,00 |
| **Subtotal 4** | | | | **7.034,00** |
| **Item** | **Veículos** | **Quantidade** | **Valor Unitário (R$)** | **Subtotal (R$)** |
| 1 | HR Hyundai (com baú) | 1 | 62.000,00 | 62.000,00 |
| **Subtotal 5** | | | | **62.000,00** |
| **Item** | **Espécie** | **Quantidade** | **Valor Unitário (R$)** | **Subtotal (R$)** |
| 1 | Pesquisa concorrência e clientes | 1 | 300,00 | 300,00 |
| 2 | Registro da empresa | 1 | 250,00 | 250,00 |
| 3 | Produção de identidade visual e uniforme equipe | 1 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| **Subtotal 6** | | | | **2.550,00** |
| **Item** | **Capital de Giro** | **Quantidade** | **Valor Unitário (R$)** | **Subtotal (R$)** |
| 1 | Estoque de materiais diversos | 1 | 3.600,00 | 3.600,00 |
| 2 | Custo fixo | 1 |  | 0,00 |
| 3 | Reserva de capital para suporte vendas longo prazo | 1 | 20.000,00 | 20.000,00 |
| **Subtotal 7** | | | | **23.600,00** |
| **TOTAL DO INVESTIMENTO INICIAL (subtotais 1+2+3+4+5+6+7)** | | | | **166.079,00** |

7.2 PROJEÇÕES DE Receitas

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PROJEÇÃO DE RECEITAS PARA 1 ANO | | | | | | | |
| **Item** | **Descrição** | **Mês 1** | **Mês 2** | **Mês 3** | **Mês 4** | **Mês 5** | **Mês 6** |
| 1 | Receitas à vista | 8.000,00 | 12.500,00 | 20.000,00 | 25.000,00 | 40.000,00 | 40.000,00 |
| 2 | Receitas a prazo de 30 dias | 8.000,00 | 12.500,00 | 20.000,00 | 25.000,00 | 40.000,00 | 40.000,00 |
| **3** | **Receitas operacionais** | **16.000,00** | **25.000,00** | **40.000,00** | **50.000,00** | **80.000,00** | **80.000,00** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PROJEÇÃO DE RECEITAS PARA 1 ANO** | | | | | | | |
| **Item** | **Descrição** | **Mês 7** | **Mês 8** | **Mês 9** | **Mês 10** | **Mês 11** | **Mês 12** |
| 1 | Receitas à vista | 40.000,00 | 40.000,00 | 40.000,00 | 60.000,00 | 60.000,00 | 60.000,00 |
| 2 | Receitas a prazo de 30 dias | 40.000,00 | 40.000,00 | 40.000,00 | 60.000,00 | 60.000,00 | 60.000,00 |
| **3** | **Receitas operacionais** | **80.000,00** | **80.000,00** | **80.000,00** | **120.000,00** | **120.000,00** | **120.000,00** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PROJEÇÃO DE RECEITAS PARA 5 ANOS** | | | | | | |  |
| **Item** | **Descrição** | **Ano I** | **Ano II** | **Ano III** | **Ano IV** | **Ano V** |  |
| 1 | Receitas à vista | 445.500,00 | 467.775,00 | 491.163,75 | 515.721,94 | 541.508,03 |  |
| 2 | Receitas a prazo de 30 dias | 445.500,00 | 467.775,00 | 491.163,75 | 515.721,94 | 541.508,03 |  |
| **3** | **Receitas operacionais** | **891.000,00** | **935.550,00** | **982.327,50** | **1.031.443,88** | **1.083.016,07** |  |

**7.3 CUSTOS FIXOS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tabela A\*** | | | | |  |
| **Item** | **Descrição** | **Mês 1** | **Mês 12** | **Ano I** | **Ano II** |
| 1 | Água, luz e telefone | R$ 1.110,00 | R$ 1.110,00 | R$ 13.320,00 | R$ 13.986,00 |
| 2 | Aluguel de local para produção | R$ 0,00 | R$ 0,00 | R$ 0,00 | R$ 12.000,00 |
| 3 | Material de limpeza e diarista | R$ 400,00 | R$ 400,00 | R$ 4.800,00 | R$ 5.040,00 |
| 4 | Depreciação | R$ 499,88 | R$ 499,88 | R$ 5.998,58 | R$ 5.998,58 |
| 5 | Manutenção e conservação | R$ 150,00 | R$ 150,00 | R$ 1.800,00 | R$ 1.890,00 |
| 6 | Seguros | R$ 366,67 | R$ 366,67 | R$ 4.400,00 | R$ 4.620,00 |
| 7 | Mão de obra direta com encargos | R$ 8.781,28 | R$ 8.781,28 | R$ 105.375,31 | R$ 110.644,08 |
| 8 | Mão de obra indireta com encargos | R$ 3.208,33 | R$ 3.208,33 | R$ 38.499,96 | R$ 40.424,96 |
| 9 | Logística/fretes | R$ 400,00 | R$ 400,00 | R$ 4.800,00 | R$ 5.040,00 |
| **Total de custos fixos** | | **R$ 14.916,15** | **R$ 14.916,15** | **R$ 178.993,85** | **R$ 199.643,62** |
| \* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12 | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| **Tabela B** | | | | | |
| **Item** | **Descrição** | **Ano III** | **Ano IV** | **Ano V** | **Total geral** |
| 1 | Água, luz e telefone | R$ 14.685,30 | R$ 15.419,57 | R$ 16.190,54 | R$ 73.601,41 |
| 2 | Aluguel de local para produção | R$ 12.600,00 | R$ 13.230,00 | R$ 13.891,50 | R$ 51.721,50 |
| 3 | Material de limpeza e diarista | R$ 5.292,00 | R$ 5.556,60 | R$ 5.834,43 | R$ 26.523,03 |
| 4 | Depreciação | R$ 5.998,58 | R$ 5.998,58 | R$ 5.998,58 | R$ 29.992,90 |
| 5 | Manutenção e conservação | R$ 1.984,50 | R$ 2.083,73 | R$ 2.187,91 | R$ 9.946,14 |
| 6 | Seguros | R$ 4.851,00 | R$ 5.093,55 | R$ 5.348,23 | R$ 24.312,78 |
| 7 | Mão de obra direta com encargos | R$ 116.176,28 | R$ 121.985,10 | R$ 128.084,35 | R$ 582.265,12 |
| 8 | Mão de obra indireta com encargos | R$ 42.446,21 | R$ 44.568,52 | R$ 46.796,94 | R$ 212.736,58 |
| 9 | Logística/fretes | R$ 5.292,00 | R$ 5.556,60 | R$ 5.834,43 | R$ 26.523,03 |
| **Total de custos fixos** | | **R$ 209.325,87** | **R$ 219.492,23** | **R$ 230.166,91** | **R$ 1.037.622,48** |

7.4 CUSTOS COM MÃO DE OBRA DIRETA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tabela A\*** | | | | | |
| **Item** | **Descrição** | **Mês 1** | **Mês 12** | **Ano I** | **Ano II** |
| **1** | **Cargos mão de obra direta \*\*** | **R$ 6.420,00** | **R$ 6.420,00** | **R$ 77.040,00** | **R$ 80.892,00** |
| 1.1 | Auxiliar administrativa - secretária | R$ 1.080,00 | R$ 1.080,00 | R$ 12.960,00 | R$ 13.608,00 |
| 1.2 | Marceneiro chefe | R$ 2.380,00 | R$ 2.380,00 | R$ 28.560,00 | R$ 29.988,00 |
| 1.3 | Marceneiro / motorista | R$ 1.880,00 | R$ 1.880,00 | R$ 22.560,00 | R$ 23.688,00 |
| 1.4 | Auxiliar de marceneiro | R$ 1.080,00 | R$ 1.080,00 | R$ 12.960,00 | R$ 13.608,00 |
| **2** | **Encargos sociais (36,78% = FGTS, Férias, SAT, 13º)** | **R$ 2.361,28** | **R$ 2.361,28** | **R$ 28.335,31** | **R$ 29.752,08** |
| **Total de mão de obra direta** | | **R$ 8.781,28** | **R$ 8.781,28** | **R$ 105.375,31** | **R$ 110.644,08** |
| \* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12 | | | | | |
| \*\* No descritivo estão inclusos valores de VT e VR | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Tabela B** | | | | | |
| **Item** | **Descrição** | **Ano III** | **Ano IV** | **Ano V** | **Total geral** |
| **1** | **Cargos mão de obra direta \*\*** | **R$ 84.936,60** | **R$ 89.183,43** | **R$ 93.642,60** | **R$ 425.694,63** |
| 1.1 | Auxiliar administrativa - secretária | R$ 14.288,40 | R$ 15.002,82 | R$ 15.752,96 | R$ 71.612,18 |
| 1.2 | Marceneiro chefe | R$ 31.487,40 | R$ 33.061,77 | R$ 34.714,86 | R$ 157.812,03 |
| 1.3 | Marceneiro / motorista | R$ 24.872,40 | R$ 26.116,02 | R$ 27.421,82 | R$ 124.658,24 |
| 1.4 | Auxiliar de marceneiro | R$ 14.288,40 | R$ 15.002,82 | R$ 15.752,96 | R$ 71.612,18 |
| **2** | **Encargos sociais (36,78% = FGTS, Férias, SAT, 13º)** | **R$ 31.239,68** | **R$ 32.801,67** | **R$ 34.441,75** | **R$ 156.570,49** |
| **Total de mão de obra direta** | | **R$ 116.176,28** | **R$ 121.985,10** | **R$ 128.084,35** | **R$ 582.265,12** |

7.5 CUSTOS COM MÃO DE OBRA INDIRETA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tabela A\*** | | | | |  |
| **Item** | **Descrição** | **Mês 1** | **Mês 12** | **Ano I** | **Ano II** |
| **1** | **Cargos mão de obra indireta sem encargos** | **R$ 433,33** | **R$ 433,33** | **R$ 5.199,96** | **R$ 5.459,96** |
| 1.1 | Honorários pagos ao contador com 13° | R$ 433,33 | R$ 433,33 | R$ 5.199,96 | R$ 5.459,96 |
| **2** | **Cargos mão de obra indireta com encargos** | **R$ 2.775,00** | **R$ 2.775,00** | **R$ 33.300,00** | **R$ 34.965,00** |
| 2.1 | Honorário diretor | R$ 2.500,00 | R$ 2.500,00 | R$ 30.000,00 | R$ 31.500,00 |
| 2.1.1 | Encargos sociais sobre honorário diretor 11% | R$ 275,00 | R$ 275,00 | R$ 3.300,00 | R$ 3.465,00 |
| **Total de mão de obra indireta** | | **R$ 3.208,33** | **R$ 3.208,33** | **R$ 38.499,96** | **R$ 40.424,96** |
| \* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12. | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| **Tabela B** | | | | | |
| **Item** | **Descrição** | **Ano III** | **Ano IV** | **Ano V** | **Total geral** |
| **1** | **Cargos mão de obra indireta sem encargos** | **R$ 5.732,96** | **R$ 6.019,60** | **R$ 6.320,58** | **R$ 28.733,06** |
| 1.1 | Honorários pagos ao contador com 13° | R$ 5.732,96 | R$ 6.019,60 | R$ 6.320,58 | R$ 28.733,06 |
| **2** | **Cargos mão de obra indireta com encargos** | **R$ 36.713,25** | **R$ 38.548,91** | **R$ 40.476,36** | **R$ 184.003,52** |
| 2.1 | Honorário diretor | R$ 33.075,00 | R$ 34.728,75 | R$ 36.465,19 | R$ 165.768,94 |
| 2.1.1 | Encargos sociais sobre honorário diretor 11% | R$ 3.638,25 | R$ 3.820,16 | R$ 4.011,17 | R$ 18.234,58 |
| **Total de mão de obra indireta** | | **R$ 42.446,21** | **R$ 44.568,52** | **R$ 46.796,94** | **R$ 212.736,58** |

**7.6 PONTO DE EQUILÍBRIO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PONTO DE EQUILÍBRIO** | | | | | | |
|  |  | **Ano I** | **Ano II** | **Ano III** | **Ano IV** | **Ano V** |
| Total Custos Fixos | | 178.993,85 | 199.643,62 | 209.325,87 | 219.492,23 | 230.166,91 |
| **Ponto de Equilíbrio** | | **715.975,41** | **798.574,46** | **837.303,47** | **877.968,93** | **920.667,66** |

**7.7 ANÁLISES DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PAYBACK - tempo de retorno do investimento** | | | **1 ano** |
|  |  |  |  |
| **TIR - Taxa Interna de Retorno** | | | |
| Valor presente líquido | |  | R$ 0,00 |
| TIR 1 ANO | |  | 5% |
| TIR 2 ANOS | |  | 58% |
| TIR 3 ANOS | |  | 79% |
| TIR 4 ANOS | |  | 88% |
| TIR 5 ANOS | |  | 92% |

**8 CONCLUSÃO**

Constituído o plano de negócio, o Ateliê da madeira demonstra boa viabilidade de implantação com capacidade de desenvolvimento e recuperação dos investimentos em médio prazo.

9 **BIBLIOGRAFIA**

DOLABELA, Fernando / O segredo de Luísa. – Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Novos rumos do marketing. (org.) São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.