



Guilherme de Souza Boff Cardoso

Plano de Negócios

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso **Plano de Negócios**, elaborado por Guilherme de Souza Boff Cardoso e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: ISAE/FGV Curitiba, 01/12/2016

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Guilherme de Souza Boff Cardoso, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE01/16 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 15/04/2016 a 15/08/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de Negócios é autêntico e original.

Curitiba, 20/05/2017

Guilherme de Souza B. Cardoso

Dedico esse trabalho aos meus professores,
meus familiares, meus amigos e minha companheira.
Todos me ajudaram direta ou indiretamente para a conclusão deste.

Obrigado à instituição, pela oportunidade e pelos ensinamentos, e a todos os professores, pela paciência e dedicação ao transmitirem seus conhecimentos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interesse pela palavra marcenaria no Brasil.	12
Figura 2 – Interesse pela palavra marcenaria no Paraná.	12
Figura 3 – Interesse pela palavra marcenaria no período de 1 ano (06/16 a 06/17).....	12
Figura 4 – Outros interesses com atividades semelhantes.....	13
Figura 5 – Análise de preços em atividades próximas.	13
Figura 6 – Imagem aérea do local.....	19
Figura 7 – Fachada da empresa.	19
Figura 8 – Foto interna demonstrando a rede interna de ar comprimido.	20
Figura 9 – Banheiros.	20
Figura 10 – Vestiário.....	20
Figura 11 – Escritório.....	20
Figura 12 – Escritório.....	20
Figura 13 – Entrada de material.	21
Figura 14 – Local para guardar peças em elaboração.	21
Figura 15 – Estrutura inicial do Clube KB+1.....	21
Figura 16 – Simulação do financiamento de máquinas.....	23
Figura 17 – Simulação do financiamento dos móveis e utensílios em geral.....	23
Figura 18 – Fluxo de caixa do período de 1 ano.	27
Figura 19 – Sazonalidade do primeiro ano.....	29
Figura 20 – Sazonalidade cenário 2.	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimentos.	22
Tabela 2 – Faturamento estimado.	23
Tabela 3 – Custos fixos.	24
Tabela 4 – Mão de Obra.	25
Tabela 5 – DRE.	25
Tabela 6 – Análise de sensibilidade no acréscimo do preço.	27
Tabela 7 – Análise de sensibilidade no acréscimo das vendas.	27
Tabela 8 – Análise de sensibilidade na redução do custo fixo.	28
Tabela 9 – Proposta do PN vs. Simulação de cenário.	30

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. A Empresa – Descrição Geral	11
3. Análise de Mercado.....	12
3.1 Análise Setorial	13
3.2. Análise da Demanda	14
3.3. Análise da Concorrência.....	15
4. Oferta da Empresa	16
5. Plano Operacional	19
6. Plano Financeiro	22
6.1. Análise de Sensibilidade	27
7. Conclusão	29
8. Referências Bibliográficas	32

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem por objetivo analisar a viabilidade financeira para a constituição de uma empresa no ramo de serviços, chamado de Clube KB+1. Será um clube de marceneiros que reunirá marceneiros, principalmente recém-formados, que não têm pretensão de montar sua própria marcenaria, ou mesmo que não tenham espaço para isso, em um único lugar, já disposto e com as máquinas necessárias. O Clube terá à disposição dos marceneiros um designer especializado em móveis para auxiliar na construção técnica, assim como no desenvolvimento de produtos-conceito, com a intenção de promover o marceneiro em concursos, feiras e exposições, tanto realizados pelo Clube como pelos realizados no Brasil. Para isso, utilizará verba para propaganda e publicidade, de modo a dar visibilidade aos associados.

Com a intenção de utilizar um imóvel já de propriedade dos acionistas, buscando facilidade na constituição do Clube, este documento apresentará todos os custos baseados nessa decisão, assim como os custos para aquisições do maquinário, manutenções do mesmo e todos os custos para viabilizar o projeto.

O investimento fixo na ordem de R\$ 203.789,00, terá um financiamento em 48x para a compra das máquinas e um financiamento em 24x para o restante, estima-se um faturamento mensal de R\$ 93.350,00, divididos entre R\$ 14.400,00 para produtos e R\$ 79.950,00 em serviços.

Os custos fixos, somando um total de R\$ 102.965,98, serão responsáveis por aproximadamente 108% da receita mensal, em um resultado líquido negativo de R\$ -46.995,50. Sendo assim, o projeto contém a definição de “no go”.

Será necessária apresentação de cenários em caso de inviabilidade do projeto. Para tanto, o estudo se resume à apresentação da viabilidade, considerando as principais contas com a atividade em andamento.

2. A Empresa – Descrição Geral

O Clube de Marceneiros é constituído por associados que são profissionais que já se formaram em cursos de marcenaria, como os do Senai, Mestre Marceneiro, Stanley Wood etc. O Clube trabalha com a ideia de fornecer um espaço pronto para os associados exercerem sua atividade; promover o trabalho dos associados por meio de feiras, concursos internos e externos e exposições de seus trabalhos; e auxiliar os associados recém-formados a se introduzirem e se apresentarem no mercado.

O Clube de Marceneiros é uma atividade inovadora no mercado. Não há nenhuma atividade similar. O mais próximo dessa ideia são os galpões da Arboreto Makers, que alugam seus espaços. O Clube de Marceneiros tem o objetivo de cobrar uma mensalidade, porém que não se caracteriza como aluguel de espaço, chegando próximo do conceito de coworking misturado com a ideia de associações privadas (como clubes sociais-esportivos e similares).

O Clube (Clube KB+1) possui parceria com os fabricantes de máquinas do ramo, como Vima, Possamai, Maksiwa, deWalt, Makita e Bosch, com o objetivo de introduzir os associados no que há de melhor no mundo da marcenaria. Nossos colaboradores são especialistas nas máquinas e também estão muito atentos à segurança do trabalho, o que faz com que o clube apenas aceite associados que, primeiramente, passem por treinamento em nossos equipamentos e, principalmente, que sejam comprometidos com sua segurança durante a atividade laborativa.

O Clube de Marceneiros utilizará um imóvel já de posse dos acionistas, localizado à Av. Rui Barbosa, 7535, Centro, em São José dos Pinhais.

3. Análise de Mercado

Em pesquisas realizadas sobre marcenaria, percebe-se um grande interesse nas regiões de São Paulo, Santa Catarina e Paraná (Figura 1) - na região do Paraná, mais especificamente em Curitiba (Figura 2), conforme as imagens abaixo.

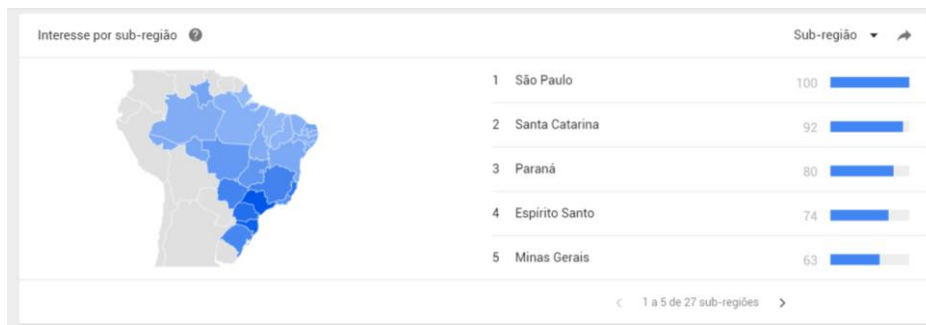


Figura 1 – Interesse pela palavra marcenaria no Brasil.

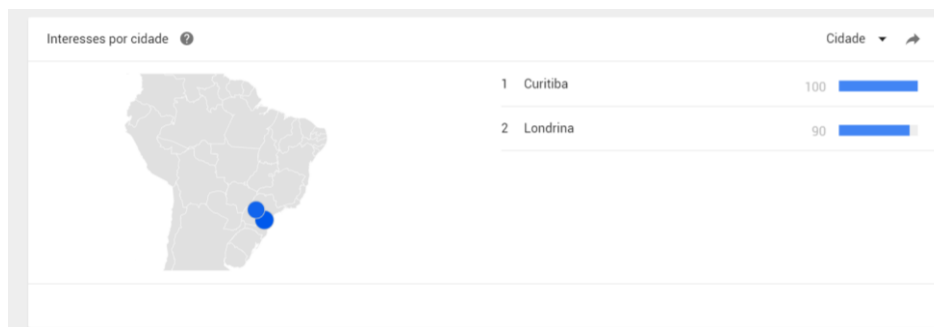


Figura 2 – Interesse pela palavra marcenaria no Paraná.

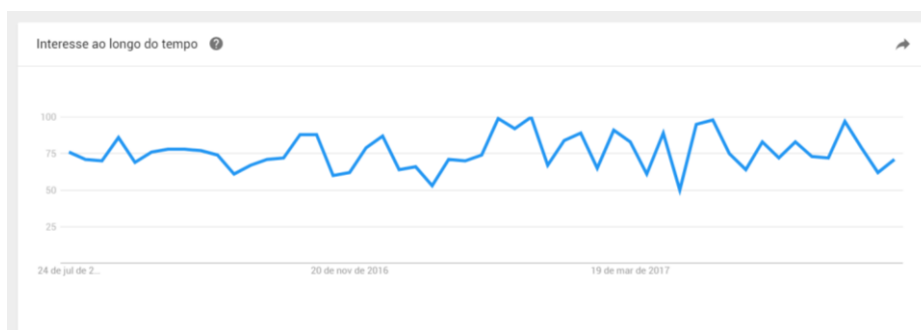


Figura 3 – Interesse pela palavra marcenaria no período de 1 ano (06/16 a 06/17).

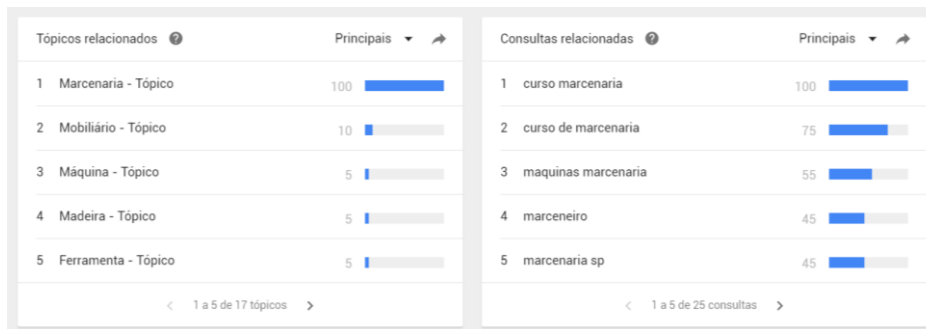


Figura 4 – Outros interesses com atividades semelhantes.

Por se tratar de uma ideia inovadora, a comparação mais próxima foi o mercado do coworking, no qual uma sala pode ser alugada por R\$1.200,00/mês (mil e duzentos reais por mês).

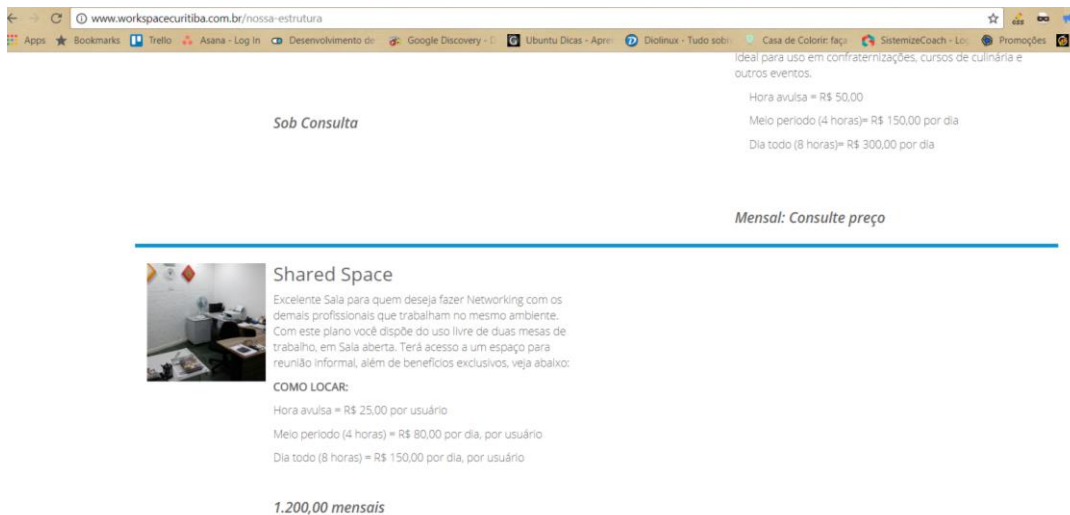


Figura 5 – Análise de preços em atividades próximas.

3.1 Análise Setorial

O Clube KB+1 está inserido como prestador de serviços, pois presta um serviço similar ao coworking. No entanto, no ramo específico da marcenaria, as principais ameaças são a inovação, a nova maneira disruptiva de trabalho e a capacidade de se trabalhar em equipe.

Analisando o setor, podemos encontrar barreiras de conceito na aceitação da ideia, por se tratar de uma concepção nova, ainda sem precedentes.

No entanto, essa novidade é uma oportunidade de mercado, pois ainda não tem um nicho de mercado consolidado. Isso faz com que tenhamos a totalidade do mercado. Os principais concorrentes desse ramo de atividade são empresas de coworking e aluguel de galpões.

- Forças: Novidade, segurança
- Fraquezas: Exploração de um mercado inexistente, público restrito
- Ameaças: Empresas de coworking, galpões para alugar
- Oportunidades: Solidificar a clientela, nadar sozinho em oceano azul

3.2. Análise da Demanda

O foco do Clube KB+1 está nos recém-formados em cursos de marcenaria, moradores de Curitiba e/ou região metropolitana, que ainda não possuem sua própria marcenaria, que precisem de flexibilidade para trabalhar e disponibilidade para transportar seus produtos por conta própria.

O mercado de marcenaria oscila conforme o mercado de construção civil. “O mercado de marcenaria tem crescido bastante, principalmente em função do acentuado fluxo de pessoas para as áreas urbanas, o que originou um contingente maior na procura por fabricação de móveis em geral sob medida para suas residências”, diz a empresa Buchel Store¹.

Escolas como Senai, Stanley Wood e outras formam em torno de 150 a 180 alunos a cada 3 meses. Algumas oferecem seus espaços a partir de R\$ 15,00/hora.

Podemos considerar uma frequência média de 100 marceneiros e uma mensalidade de R\$ 250 a R\$ 300, o que nos dará uma receita de R\$ 25 mil a R\$ 30 mil por mês.

A perspectiva é de auxiliar e alavancar os negócios dos marceneiros com concursos, feiras e exposições, tanto internas quanto externas, podendo-se assim arrecadar dinheiro de prêmios em parceria com o marceneiro, mantendo sempre a propriedade intelectual do produto com o próprio marceneiro. O Clube de Marceneiros também pode solicitar aos seus melhores membros, selecionados por concursos internos, o desenvolvimento de produtos específicos, com o intuito de expor em feiras internacionais e, posteriormente, vender esses produtos exclusivos, possivelmente criando uma linha para o nicho de alto padrão mobiliário.

¹ Retirado do site <http://buchel.com.br/empreendedorismo-como-montar-uma-marcenaria/> (em 20/05/2017)

O mercado potencial são todos os marceneiros já formados em cursos de marcenaria, assim como estudantes e profissionais formados nos cursos de design de móveis e desenho industrial das universidades. No entanto, o mercado disponível contempla marceneiros e designers, estudantes e profissionais da Grande Curitiba, mas o mercado-alvo do Clube KB+1 são os recém-formados dos cursos de marcenaria, com o objetivo de auxiliar no início de seus negócios.

3.3. Análise da Concorrência

Os concorrentes principais são a escola Stanley Wood, que oferece o espaço das aulas para aluguel por R\$ 15,00/hora, a empresa Arboreto Makers, que aluga espaços de 20m² a 180m², sem maquinário, para aluguel por uma média de R\$ 1.800,00/mês.

Os pontos fortes da escola Stanley são a disponibilidade dos professores para auxiliar na confecção das peças. Porém, os pontos fracos estão na quantidade de máquinas disponíveis para os individuais, como eles chamam.

Os pontos fortes da empresa Arboreto estão no grande espaço disponível e na própria empresa de produtos para marcenaria, como trilhos, puxadores e outros, mas seus pontos fracos estão na indisponibilidade de máquinas para a confecção das peças.

Ambas procuram um mercado de profissionais já formados e que eventualmente possam precisar de seus serviços.

4. Oferta da Empresa

O Clube KB+1 oferece planos de associação que se iniciam pela aquisição de uma joia no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais), que tem o objetivo de firmar com o associado a responsabilidade do uso do espaço. Após a aquisição da joia, o associado pode optar pelos seguintes planos:

- 1) Plano básico – dá direito ao associado utilizar todo o parque de máquinas do clube, mediante treinamento com funcionários especialistas.
- 2) Plano júnior – plano básico + designers disponíveis para auxiliar no desenho dos móveis.
- 3) Plano mestre – plano júnior + auxílio no transporte do produto.
- 4) Plano marceneiro – plano júnior + auxiliar de marceneiro dedicado.
- 5) Plano total – voltado a marceneiros que já possuem marcenaria e precisam apenas de um local rápido para reparos de suas peças e/ou gostariam de utilizar algumas máquinas que não possuem em suas próprias marcenarias.

Todos os planos têm direito a participar de concursos, feiras e exposições, mediante pagamento da inscrição.

Todos os planos têm direito a utilizar os designers disponíveis para auxiliar na concepção do mobiliário, mediante pagamento da hora do colaborador.

Todos os planos têm obrigação na utilização dos equipamentos de segurança, podendo ser revogado o direito ao uso do clube àqueles associados que não fizerem o uso adequado deles.

Como posicionamento de mercado e vantagem competitiva, o Clube de Marceneiros elaborou a matriz das 5 forças de Porter.

- a. Como ameaças de novos entrantes, o clube percebe as escolas específicas de marceneiros como um potencial entrante no novo mercado, embora o objetivo dela ser a formação e não a prestação de serviço de aluguel de máquinas. No entanto, avaliando-se a facilidade de se montar um clube semelhante, existe uma forte possibilidade de novos entrantes no mercado.
- b. O poder de barganha dos fornecedores não oferece risco ao negócio, visto à característica do fornecimento apenas como aquisição de máquinas e à existência de muitos fornecedores, tanto de máquinas quanto de serviços de manutenção para elas.

- c. Não foi identificada ameaça de produtos substitutos. Possíveis ameaças poderão surgir à medida que o clube explore o novo mercado. O Clube de Marceneiros está posicionado como um produto estrela no mercado, mas, devido à existência de produtos semelhantes, o clube oferece alguns diferenciais, como designers, feiras, exposições e concursos internos e externos também abertos ao público.
- d. Os produtos serão oferecidos aos clientes (Associados), buscando uma adequação da renda média da profissão de marceneiro. Como não há um serviço similar, fica mais difícil a força do cliente para barganha, assim como pressionar a empresa quanto a preços.
- e. Os concorrentes se posicionarão em rivalidade após amplo estudo do mercado, o que permite uma vantagem de oceano azul por um longo tempo. Possivelmente, ao se iniciarem as primeiras concorrências, o clube já estará desenvolvido, com a ideia de franquias, e poderá se disseminar para novas posições geográficas, ampliando o mercado para Londrina (segunda cidade, conforme pesquisa) e, posteriormente, para Santa Catarina (segundo estado, conforme pesquisa).

Ao considerarmos as ameaças de novos entrantes, faz-se necessário um estudo mais aprofundado. Para isso, utilizamos a estratégia dos 4Ps do marketing, conforme se segue:

No âmbito do produto, o associado tem uma gama de possibilidades para uma maior valorização e desempenho do seu trabalho, através de designers e auxiliares à sua disposição, ganhando em performance e preocupando-se apenas com a necessidade de seu cliente (cliente do associado).

Na esfera do preço, o clube será comparado a empresas que alugam seu espaço, mesmo não oferecendo os mesmos serviços adjacentes. O valor de associação e dos planos é um tanto sensível, devido ao público-alvo, havendo, portanto, a necessidade de adequar as formas de pagamento.

No quesito promoção, a divulgação se dará pelas redes sociais, em busca de parceria com as escolas de marceneiros, de modo a diminuir sua possível concorrência, convertendo-os em parceiros. O melhor momento para essa divulgação deve ser no fim do período dos cursos, quando estiverem elaborando seu plano de negócios para a concepção de suas próprias marcenarias.

E por último, a praça: a distribuição deste serviço se dá pela premiação dos associados nos diversos concursos, feiras e exposições oferecidos pelo clube.

5. Plano Operacional

O Clube KB+1 estará sediado à Av. Rui Barbosa 7535 – Centro de São José dos Pinhais, em um terreno já de posse dos acionistas, onde antes funcionava uma fábrica de radiadores.



Figura 6 – Imagem aérea do local.



Figura 7 – Fachada da empresa.

A fachada deve ser adequada, com pintura e limpeza das sombras dos letreiros da empresa antiga.

Atualmente, a estrutura está adequada para funcionar com uma rede interna de ar comprimido, conforme imagem abaixo.



Figura 8 – Foto interna demonstrando a rede interna de ar comprimido.

O local já possui banheiros para os associados e vestiários para os colaboradores, assim como local para escritório, onde ficarão uma recepcionista, um designer à disposição dos associados e o presidente do clube.



Figura 9 – Banheiros.



Figura 10 – Vestiário.



Figura 11 – Escritório.



Figura 12 – Escritório.

Os associados têm um local para manipular seus materiais. Existe hoje um portão lateral para a entrada de mercadorias. Há também um local para os associados guardarem seus produtos em fase de construção. Como o clube fornece todo o maquinário necessário, não será

permitido os associados entrarem com máquinas, exceto instrumentos de trabalho avulsos, como martelos, chaves em geral, parafusos etc.



Figura 13 – Entrada de material.



Figura 14 – Local para guardar peças em elaboração.

Haverá pessoal de serviços gerais para auxiliar na limpeza diária do local. Durante o primeiro ano, a estrutura de pessoal será enxuta e muitas atividades serão exercidas pelo presidente e pela recepcionista - por exemplo, recursos humanos, contratações e demissões pelo presidente, financeiro, pagamentos de salários e movimentações das contas pela recepcionista. Será necessário um técnico que conheça as máquinas e possa treinar os associados, assim como fiscalizar uso de EPIs e atividades que estarão acontecendo dentro do clube.

A estrutura inicial deverá ter a seguinte composição:

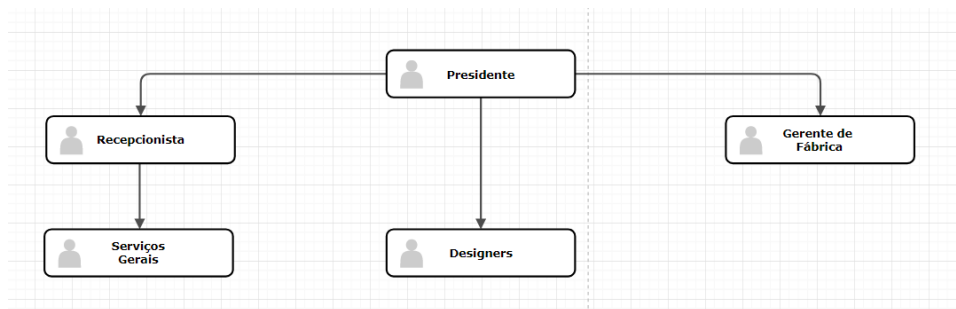


Figura 15 – Estrutura inicial do Clube KB+1.

A disposição das máquinas no layout do clube deverá ser de forma a permitir a manipulação dos materiais sem esbarrar ou impedir o acesso a outras máquinas, facilitando também o fluxo do material, desde a entrada até a saída para o transporte.

Serão priorizados os fornecedores com melhores garantias e programas de extensões de garantias. Contrato será firmado com os fabricantes para a manutenção do maquinário.

6. Plano Financeiro

Primeiramente, iniciamos com os investimentos, sendo a compra das máquinas, móveis, licenças de software e computadores como principais. O imóvel, apesar de já ser dos acionistas, deverá pagar um aluguel, devido ao retorno de investimento da propriedade e ao modelo de negócio proposto pelos acionistas. Esse aluguel será demonstrado nos custos fixos logo a seguir. Para a compra das máquinas, é necessário um financiamento diferente do financiamento para aquisição de móveis e utensílios em geral.

Investimentos:

Tabela 1 – Investimentos.

INVESTIMENTO FIXO		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
Máquinas e Equipamentos	177.300,00	10,0%
Coletor de Pó CP-53 Marca Vima	4.950,00	
Coladeira de Borda que Destopa Faz Polimento e Refila CB 45 PRO - 2 Vima	59.000,00	
Desempenadeira DSP 2100 C Motor Marca Possamai	7.500,00	
Esquadrejadeira 2900mm com Eixo Inclinável Esq. 2900 Black EDITION	8.500,00	
Esquadrejadeira de Precisão Automática 3200mm. Com Eixo Inclinável e Riscador - BM. 3200 IR	42.000,00	
Furadeira de Dobradiça FD - 6 Maksiwa	2.500,00	
Furadeira de Bancada FB-16450	2.950,00	
Serra Seccionadora SEC - 2900 Possamai	42.000,00	
Tupia TC-900 Vima	7.900,00	
Móveis e Utensílios	20.389,00	10,0%
5 mesas e cadeiras no setor de administração	4.700,00	
Cilindros de gás para o ar comprimido (recarregáveis)	3.000,00	
Vigilância 24hrs	340,00	
Licença autocad	8.000,00	
Licença 3d studio	4.000,00	
Mesa digitalizadora Wacom one	349,00	
Computadores	6.100,00	20,0%
3 computadores Atom com linux + mouse + teclado	1.400,00	
1 computador intel i7 windows + mouse + teclado para rodar autocad 3d studio	4.700,00	
Total Investimento Fixo	203.789,00	1.749,08

O investimento inicial de R\$ 203.789,00, com uma depreciação total de R\$ 1.749,08 para todos os investimentos, foi considerado um financiamento, conforme as imagens a seguir.

Valor a Financiar	177.300,00	
Carência	3	
Prazo (Incluso a carência)	48	
Juros	0,85% ao mês	
IOF	2.659,50	1,5%
Tarifas e Taxas	2.000,00	
Parcela	4.883,01	

Figura 16 – Simulação do financiamento de máquinas.

Valor a Financiar	30.000,00
Prazo	24
Juros	0,85% ao mês
Tarifas e Taxas	500,00
Parcela	1.410,24

Figura 17 – Simulação do financiamento dos móveis e utensílios em geral.

Estimativas de faturamento, custos e mão de obra, conforme abaixo:

Faturamento:

Tabela 2 – Faturamento estimado.

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL					
TOTAIS			Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento
	Produtos		720,00	14.400,00	15,3%
	Serviços		22.800,00	79.950,00	84,7%
	Total		23.520,00	93.350,00	
PRODUTOS					
Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo da Mercadoria	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Venda de produto próprio anual	8	90,00	720,00	1.800,00	14.400,00
	CMV	720,00	TOTAL DE PRODUTOS		14.400,00
SERVIÇOS					
Descrição do Serviço	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo Direto do Serviço	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Plano Básico	50	80,00	4.000,00	250,00	12.500,00
Plano Júnior	80	80,00	6.400,00	280,00	22.400,00
Plano Mestre	20	80,00	1.600,00	290,00	5.800,00

Plano Marceneiro	30	80,00	2.400,00	300,00	9.000,00
Plano Total	35	80,00	2.800,00	350,00	12.250,00
Designer Avulso (hrs)	120	30,00	3.600,00	100,00	12.000,00
Concurso Anual Inscrições	200	10,00	2.000,00	30,00	6.000,00
	Custo Direto	22.800,00	TOTAL DE SERVIÇOS		79.950,00

Estima-se um faturamento de R\$ 79.950,00 mensais com a venda do serviço de associados e um faturamento médio de R\$ 14.400,00 mensais com a venda de produtos produzido pelos marceneiros e vendidos em feiras, concursos e/ou exposições. Calcula-se uma média de 8 produtos próprios, 50 associados no Plano Básico, 80 associados no Plano Júnior, 20 associados no Plano Mestre, 30 associados no Plano Marceneiro, 35 associados no Plano Total, 120 horas avulsas vendidas do designer que está à disposição dos marceneiros que não o possuem no seu plano e 200 inscrições em média para os diversos concursos, feiras e exposições que acontecerão ao longo do ano. Todas as estimativas são mensais.

As 200 inscrições mensais é uma estimativa devido à intenção de se fazer 3 concursos ao longo do ano, 3 feiras e 6 exposições, todos abertos à inscrição ao público. Apenas os associados teriam benefícios de um valor com desconto para associados.

Os valores dos custos apresentados foram estimados, por exemplo, para os Planos que o clube oferece. Os custos referem-se a compras de EPIs, impressões dos contratos aos associados, carteirinhas e convites dos eventos. Já nas vendas de produtos próprios, é uma estimativa de custos para a publicidade de cada produto individualmente, incluindo fotos em revistas e folders do clube.

Custo fixo:

Tabela 3 – Custos fixos.

CUSTOS FIXOS	
Discriminação	Valor R\$
Mão de Obra + Encargos	30.939,24
Retirada dos Acionistas (Pró-Labore)	12.321,00
Água	100,00
Luz	2.000,00
Telefone	600,00
Contador	350,00
Material de Expediente e Consumo	1.400,00
Aluguel	50.000,00

Seguros	
Propaganda e Publicidade	2.000,00
Depreciação Mensal	1.915,74
Manutenção	1.000,00
Despesas de Viagem	
Serviços de Terceiros	340,00
TOTAL	102.965,98

Os valores estimados conforme custos previstos para montagem de uma marcenaria, respeitando às devidas proporções e à nova proposição de um clube. O aluguel é o valor cobrado hoje pelos proprietários do imóvel.

Mão de Obra:

Tabela 4 – Mão de Obra.

CUSTOS COM MÃO DE OBRA					
Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Recepcionista	1	1.400,00	66,34%	928,76	2.328,76
Serviços Gerais	3	1.000,00	66,34%	663,40	4.990,20
Designer	2	3.600,00	66,34%	2.388,24	11.976,48
Presidente	1	7.000,00	66,34%	4.643,80	11.643,80
TOTAL	7	18.600,00		12.339,24	30.939,24

O necessário para a operação funcionar em ritmo alto são: 1 recepcionista; 3 serviços gerais, para limpeza do clube, banheiros etc; 2 designers, para auxílio aos marceneiros; e 1 presidente, para coordenar a administração do clube.

Demonstração de Resultados:

Tabela 5 – DRE.

ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%
1. Receita Total	94.350,00	100,00%
Vendas (à vista)	94.350,00	100,00%
Vendas (a prazo)	0,00	0,00%
2. Custos Variáveis Totais	33.165,07	35,15%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	23.520,00	24,93%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	8.229,82	8,72%
Impostos Estaduais (ICMS)		
Imposto Municipal (ISS)		
Previsão de Inadimplência	1,50%	1,50%
Comissões	0,00	0,00%

<u>Cartões de Crédito e Débito</u>	0,00	0,00%
<u>Outros Custos Variáveis</u>	0,00	0,00%

3. Margem de Contribuição	61.184,93	64,85%
----------------------------------	------------------	---------------

4. Custos Fixos Totais	101.887,18	107,99%
Mão de Obra + Encargos	29.860,44	31,65%
Retirada dos Acionistas (Pró-Labore)	12.321,00	13,06%
Água	100,00	0,11%
Luz	2.000,00	2,12%
Telefone	600,00	0,64%
Contador	350,00	0,37%
Despesas com Veículos	0,00	0,00%
Material de Expediente e Consumo	1.400,00	1,48%
Aluguel	50.000,00	52,99%
Seguros	0,00	0,00%
Propaganda e Publicidade	2.000,00	2,12%
Depreciação Mensal	1.915,74	2,03%
Manutenção	1.000,00	1,06%
Condomínio	0,00	0,00%
Despesas de Viagem	0,00	0,00%
Serviços de Terceiros	340,00	0,36%
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%
<u>Outros Custos Fixos</u>	0,00	0,00%

5. Resultado Operacional	-40.702,25	-43,14%
---------------------------------	-------------------	----------------

6. Investimentos	6.293,24	6,67%
Financiamento	6.293,24	6,67%

7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ	-	0,00%
Contribuição Social - CS	-	0,00%

8. Resultado Líquido Financeiro	-46.995,50	-49,81%
--	-------------------	----------------

Na DRE, o valor total negativo é dos pontos de atenção do custo fixo total, do aluguel, mão de obra e retirada dos acionistas.

O Clube KB+1 está inserido no regime tributário do Simples nacional, não havendo, portanto, a incidência dos impostos (IRPJ e CSLL) destacados no DRE.

Fluxo de Caixa:

	julho/17	agosto/17	setembro/17	outubro/17	novembro/17	dezembro/17	janeiro/18	fevereiro/18	março/18	abril/18	maio/18	junho/18
Saldo inicial	R\$ -	-R\$ 55.689,86	-R\$ 108.360,08	-R\$ 157.971,05	-R\$ 204.799,88	-R\$ 232.049,53	-R\$ 229.930,41	-R\$ 227.811,30	-R\$ 255.060,95	-R\$ 298.830,53	-R\$ 345.659,36	-R\$ 395.547,43
Entradas	R\$ 75.480,00	R\$ 80.197,50	R\$ 84.915,00	R\$ 94.350,00	R\$ 124.542,00	R\$ 169.830,00	R\$ 169.830,00	R\$ 124.542,00	R\$ 99.067,50	R\$ 94.350,00	R\$ 89.632,50	R\$ 84.915,00
Receita Operacional	R\$ 75.480,00	R\$ 80.197,50	R\$ 84.915,00	R\$ 94.350,00	R\$ 124.542,00	R\$ 169.830,00	R\$ 169.830,00	R\$ 124.542,00	R\$ 99.067,50	R\$ 94.350,00	R\$ 89.632,50	R\$ 84.915,00
Saída	R\$ 131.169,86	R\$ 132.867,72	R\$ 134.525,97	R\$ 141.178,83	R\$ 151.791,65	R\$ 167.710,88	R\$ 167.710,88	R\$ 151.791,65	R\$ 142.837,08	R\$ 141.178,83	R\$ 139.520,58	R\$ 137.862,32
Financiamentos	R\$ 2.917,29	R\$ 2.956,89	R\$ 2.956,89	R\$ 6.293,24	R\$ 6.293,24	R\$ 6.293,24	R\$ 6.293,24	R\$ 6.293,24	R\$ 6.293,24	R\$ 6.293,24	R\$ 6.293,24	R\$ 6.293,24
Gastos Variáveis	R\$ 26.532,06	R\$ 28.190,31	R\$ 29.848,56	R\$ 33.165,07	R\$ 43.777,89	R\$ 59.697,13	R\$ 59.697,13	R\$ 43.777,89	R\$ 34.823,32	R\$ 33.165,07	R\$ 31.506,82	R\$ 29.848,56
Gastos Fixos	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52	R\$ 101.720,52
Saldo Final	-R\$ 55.689,86	-R\$ 108.360,08	-R\$ 157.971,05	-R\$ 204.799,88	-R\$ 232.049,53	-R\$ 229.930,41	-R\$ 227.811,30	-R\$ 255.060,95	-R\$ 298.830,53	-R\$ 345.659,36	-R\$ 395.547,43	-R\$ 448.494,75

Figura 18 – Fluxo de caixa do período de 1 ano.

6.1. Análise de Sensibilidade

Analisou-se, neste ponto, a sensibilidade para algumas variáveis, conforme abaixo:

Tabela 6 – Análise de sensibilidade no acréscimo do preço.

Acréscimo no Preço	Cenários		
	Provável	Otimista	Pessimista
	10,0%	50,0%	-15,0%
Receita	103.785,00	141.525,00	80.197,50
Custo Variável	33.165,07	33.165,07	33.165,07
Custo Fixo	101.720,52	101.720,52	101.720,52
Resultado Operacional	- 31.100,59	6.639,41	- 54.688,09
Investimentos	6.293,24	6.293,24	6.293,24
Resultado Final	(37.393,83)	346,17	(60.981,33)

Para a análise do acréscimo no preço, foi utilizado o cenário provável aumentando o preço em 10%. Foi verificado que o resultado final permanece negativo. Quando acrescido em 50%, foi possível perceber que o resultado final começa a ter um valor positivo, pouco expressivo. E num cenário pessimista, reduzindo o preço em 15%, o resultado final é muito maior proporcionalmente à porcentagem do cenário otimista, ou seja, a variável de acréscimo de preço é sensível apenas quando o preço tem uma queda e pouco sensível para um aumento considerável.

Tabela 7 – Análise de sensibilidade no acréscimo das vendas.

Acréscimo nas Vendas	Cenários		
	Provável	Otimista	Pessimista
	15,0%	80,0%	-20,0%
Receita	108.502,50	169.830,00	75.480,00
Custo Variável	38.139,83	59.697,13	26.532,06
Custo Fixo	101.720,52	101.720,52	101.720,52
Resultado Operacional	- 31.357,85	8.412,36	- 52.772,57
Investimentos	6.293,24	6.293,24	6.293,24
Resultado Final	(37.651,09)	2.119,12	(59.065,81)

Para a análise do acréscimo nas vendas, foi identificado que, assim como o acréscimo do preço, essa variável é pouquíssimo expressiva em um aumento nas vendas. No entanto, ao contrário do preço, não há uma sensibilidade muito grande no cenário pessimista.

Tabela 8 – Análise de sensibilidade na redução do custo fixo.

Redução no Custo Fixo	Cenários		
	Provável	Otimista	Pessimista
	10,0%	50,0%	-15,0%
Receita	94.350,00	94.350,00	94.350,00
Custo Variável	33.165,07	33.165,07	33.165,07
Custo Fixo	91.548,46	50.860,26	116.978,59
Resultado Operacional	- 30.363,53	10.324,67	- 55.793,66
Investimentos	6.293,24	6.293,24	6.293,24
Resultado Final	(36.656,78)	4.031,43	(62.086,91)

Para a análise da redução no custo fixo, percebeu-se no cenário otimista uma sensibilidade muito grande em função do resultado final apresentado, assim como o cenário pessimista teve uma representatividade muito maior que o cenário pessimista das variáveis anteriores.

7. Conclusão

Por não ser tão simples o acréscimo do número de planos vendidos e tendo em vista a sensibilidade do mercado, faz-se necessária a procura de um aluguel muito mais baixo, não se podendo utilizar o imóvel já pertencente aos acionistas. Também é necessária uma diminuição da mão de obra de 2 designers para apenas 1, mantendo a performance de atendimento aos projetos dos associados, um menor investimento mensal em publicidade e um programa de manutenção dos equipamentos mais bem estruturado, podendo assim chegar a um valor mais atrativo para o negócio. Portanto, podemos concluir que o negócio é viável, respeitando-se fielmente os valores apresentados. Contudo, a restrição e a vulnerabilidade da atividade são extremamente sensíveis e exigentes, podendo pequenas alterações incorrer em grandes desastres.

Dentro do cenário projetado, ao longo de 1 ano, existe um prejuízo acumulado de R\$ 448.494,75, conforme figura abaixo.

SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO												
	jul / 17	ago / 17	set / 17	out / 17	nov / 17	dez / 17	jan / 18	mar / 18	abr / 18	mai / 18	jun / 18	jul / 18
1. Receita Total	75.480,00	80.197,50	84.915,00	94.350,00	124.542,00	169.830,00	169.830,00	124.542,00	99.067,50	94.350,00	89.632,50	84.915,00
2. Custos Variáveis Totais	26.532,06	28.190,31	29.848,56	33.165,07	43.777,89	59.697,13	59.697,13	43.777,89	34.823,32	33.165,07	31.506,82	29.848,56
3. Margem de Contribuição	48.947,94	52.007,19	55.066,44	61.184,93	80.764,11	110.132,87	110.132,87	80.764,11	64.244,18	61.184,93	58.125,68	55.066,44
4. Custos Fixos	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52	101.720,52
5. Resultado Operacional	-52.772,57	-49.713,32	-46.654,08	-40.535,59	-20.956,41	8.412,36	8.412,36	-20.956,41	-37.476,34	-40.535,59	-43.594,83	-46.654,08
6. Investimentos	2.917,29	2.956,89	2.956,89	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	-55.689,86	-52.670,22	-49.610,97	-46.828,83	-27.249,65	2.119,12	2.119,12	-27.249,65	-43.769,58	-46.828,83	-49.888,08	-52.947,32
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	-55.689,86	-108.360,08	-157.971,05	-204.799,88	-232.049,53	-229.930,41	-227.811,30	-255.060,95	-298.830,53	-345.659,36	-395.547,43	-448.494,75
Lucratividade Mensal	-73,8%	-65,7%	-58,4%	-49,6%	-21,9%	1,2%	1,2%	-21,9%	-44,2%	-49,6%	-55,7%	-62,4%
Rentabilidade Mensal	-27,3%	-25,8%	-24,3%	-23,0%	-13,4%	1,0%	1,0%	-13,4%	-21,5%	-23,0%	-24,5%	-26,0%

Figura 19 – Sazonalidade do primeiro ano.

Ajustando-se os valores mencionados acima, ou seja, utilizando um imóvel alugado não mais de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e sim um de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), diminuindo para apenas 1 designer, reduzindo o investimento em publicidade de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) para R\$ 1.000,00 (mil reais) e realizando um programa de manutenção com os fabricantes que reduza de R\$ 1.000,00 (mil reais) para R\$ 400,00 (quatrocentos reais), o novo cenário ao longo do ano se configura da seguinte maneira:

SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO												
	jul / 17	ago / 17	set / 17	out / 17	nov / 17	dez / 17	jan / 18	mar / 18	abr / 18	mai / 18	jun / 18	jul / 18
1. Receita Total	75.480,00	80.197,50	84.915,00	94.350,00	124.542,00	169.830,00	169.830,00	124.542,00	99.067,50	94.350,00	89.632,50	84.915,00
2. Custos Variáveis Totais	26.532,06	28.190,31	29.848,56	33.165,07	43.777,89	59.697,13	59.697,13	43.777,89	34.823,32	33.165,07	31.506,82	29.848,56
3. Margem de Contribuição	48.947,94	52.007,19	55.066,44	61.184,93	80.764,11	110.132,87	110.132,87	80.764,11	64.244,18	61.184,93	58.125,68	55.066,44
4. Custos Fixos	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08	49.341,08
5. Resultado Operacional	-393,13	2.666,12	5.725,36	11.843,86	31.423,03	60.791,80	60.791,80	31.423,03	14.903,10	11.843,86	8.784,61	5.725,36
6. Investimentos	2.917,29	2.956,89	2.956,89	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24	6.293,24
7. Outros Investimentos												
8. Resultado Líquido Financeiro	-3.310,42	-290,78	2.768,47	5.550,61	25.129,79	54.498,56	54.498,56	25.129,79	8.609,86	5.550,61	2.491,36	-567,88
Aporte de Capital												
Acumulado no Ano	-3.310,42	-3.601,20	-832,73	4.717,88	29.847,67	84.346,23	138.844,78	163.974,57	172.584,43	178.135,04	180.626,41	180.058,53
Lucratividade Mensal	-4,4%	-0,4%	3,3%	5,9%	20,2%	32,1%	32,1%	20,2%	8,7%	5,9%	2,8%	-0,7%
Rentabilidade Mensal	-1,6%	-0,1%	1,4%	2,7%	12,3%	26,7%	26,7%	12,3%	4,2%	2,7%	1,2%	-0,3%

Figura 20 – Sazonalidade cenário 2.

Também analisando-se o payback do projeto, foi possível perceber que um retorno sobre o investimento superior a 60 meses não é viável para o investidor, muito menos um VPL negativo, que significa que o retorno do projeto é menor que o investimento inicial, assim como, ao analisarmos a TIR, podemos concluir que a lucratividade esperada pelo projeto é menor que zero, ou seja, a taxa interna de retorno é menor que o custo do capital, aqui afixado em 11,35%.

Abaixo, segue uma comparação entre a proposta do Plano de Negócios e uma simulação aceitável do Plano de Negócios, considerando-se alterações em aluguel e demais variáveis apresentadas na conclusão.

Tabela 9 – Proposta do PN vs. Simulação de cenário.

Proposta apresentada no Plano de Negócios.	Taxa de Retorno	
	TMA - Taxa Mínima de Atratividade	11,35%
	TIR - Taxa Interna de Retorno	Inferior a zero
	VPL - Valor Presente Líquido	(1.879.889,42)
	Prazo de Retorno do Investimento	
	Resultado Operacional	Superior a 60 meses
	Resultado Final	Superior a 60 meses
	Lucratividade	
	Média Mensal	-47,51%
	Simulação de um cenário viável, conforme ajustes apresentados no cenário 2 da sazonalidade.	Taxa de Retorno
TMA - Taxa Mínima de Atratividade		11,35%
TIR - Taxa Interna de Retorno		52,17%
VPL - Valor Presente Líquido		188.147,49
Prazo de Retorno do Investimento		
Resultado Operacional		8 meses
Resultado Final		18 meses
Lucratividade		
Média Mensal		8,03%

Para a sensibilidade das variáveis apresentadas, a conclusão é que o preço, por não influenciar nos custos e por ter uma sensibilidade muito grande para o associado, está numa margem aceitável e, sendo menor que o aplicado, deverá influenciar os custos. Quando analisada a variável de volume de vendas, concluiu-se que os custos variáveis estão em equilíbrio com a atividade, apenas sendo realmente expressivo a variável de redução no custo fixo do projeto como um ideal para mudanças, visto que, com uma redução percentualmente

menor que na variável do acréscimo de vendas, houve quase o dobro do resultado final. No cenário pessimista, tanto na comparação com o acréscimo do preço quanto na comparação com o acréscimo das vendas, a pequena oscilação teve um impacto muito maior.

A conclusão é que, para transformar esse projeto em um projeto viável, faz-se necessária uma redução significativa nos custos fixos, mais especificamente no valor do aluguel do imóvel, ou seja, o imóvel já de posse dos acionistas não poderá ser utilizado para esse plano de negócios. Também devem-se diminuir os gastos com publicidade pela metade e com manutenções em geral para menos da metade, e, por último, utilizar apenas uma mão de obra para se ocupar com os desenhos dos associados e com o design de novos produtos.

8. Referências Bibliográficas

Battaglia, Arthur F. A. – Administração de Clubes, Ed. Atte & ciência 2004

Como montar uma marcenaria - <http://buchel.com.br/empreendedorismo-como-montar-uma-marcenaria/> em 20/06/2017

Google Trends - <https://trends.google.com/trends/explore?geo=BR&q=marcenaria> em 25/05/2017

Marcellini, Domingos – Manual prático de marcenaria, Ed. Ediouro 1999

Work Space Curitiba - <http://www.workspacecuritiba.com.br/blog/1/26?data=2016-10-7> em 30/05/2017