



**Universidade Federal de Campina Grande**

**Centro de Humanidades**

**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**

**Coordenação de Estágio Supervisionado**

**O PLANO DE NEGÓCIO COMO INSTRUMENTO DE  
TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO: ESTUDO  
DE CASO NO SETOR DE MÁRMORES E GRANITOS**

**LUIZ PAULO DE OLIVEIRA SILVA**

**Campina Grande – 2008**

**LUIZ PAULO DE OLIVEIRA SILVA**

**O PLANO DE NEGÓCIO COMO INSTRUMENTO DE  
TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO: ESTUDO  
DE CASO NO SETOR DE MÁRMORES E GRANITOS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Wilson Roberto da Silva

**Campina Grande – 2008**

**COMISSÃO DE ESTÁGIO**

Membros:

---

Luiz Paulo de Oliveira Silva

**Aluno**

---

Wilson Roberto da Silva, Mestre

**Professor Orientador**

---

Patrício Henrique de Vasconcelos, Bacharel

**Professor co-orientador**

---

Eliane Ferreira Martins, Mestre.

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**Campina Grande – 2008**

**LUIZ PAULO DE OLIVEIRA SILVA**

**O PLANO DE NEGÓCIO PARA COMO INSTRUMENTO  
DE TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO:  
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MÁRMORES**

Relatório aprovado em 27/08/2008

---

Wilson Roberto da Silva, Mestre

Orientador

---

Patrício Henrique de Vasconcelos, Bacharel

Examinador

---

Adail Marcos Lima da Silva, Mestre

Examinador

**Campina Grande – 2008**

“Muitas das coisas mais importantes do mundo foram conseguidas por pessoas que continuaram tentando quando parecia não haver mais nenhuma esperança de sucesso”.  
(Dale Carnegie)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidos, para a conclusão do mesmo. Aos meus pais Maria José e Edmilson; pelo esforço, dedicação e compreensão, que sempre estiveram ao meu lado na busca dos meus objetivos, independente das dificuldades encontradas nesta longa jornada. E ainda à minha irmã Ana Luíza. E por último, mas não menos importante, à minha namorada Edsuely, que sempre me apoiou e me deu forças nos momentos mais difíceis ao longo deste curso.

## AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, ao meu DEUS, que me deu força, coragem e determinação para enfrentar os obstáculos que a vida me oferece. A ele todo meu respeito, minha eterna gratidão pelo fato de ter me dado o dom da vida e as oportunidades que me levaram a ser o que sou hoje.

Ao meu pai, minha mãe, minha irmã, minha namorada e todos meus outros familiares que sempre me ajudaram ao longo da jornada estudantil e pessoal.

A todos os professores do curso de Administração de Empresas da UFCG que direta ou indiretamente auxiliaram neste trabalho e na minha jornada acadêmica. E em especial aos que aceitaram tão prontamente o convite de compor a banca examinadora; a vocês minha eterna gratidão.

Aos meus “amigos-irmãos” de todas as horas, que sempre estiveram ao meu lado quando precisei a turma concluinte de Administração de Empresas. Aos amigos de Parelhas e Campina Grande por terem me acolhido tão bem, em especial a alguns que me deram força para conclusão deste trabalho como André, Gabriel e Cecília, também todos os outros não mencionados pelo apoio e incentivo ao longo da vida acadêmica. Obrigado por existirem em minha vida.

Por fim, a todas as pessoas que contribuíram para que eu pudesse realizar esse trabalho, fosse com informações pertinentes ou até com palavras de crítica, apoio e incentivo.

## **APRESENTAÇÃO**

Este trabalho vem expor um estudo feito para a implantação de uma nova empresa no mercado no setor de pedras ornamentais para fabricação de peças de mármore e granito, expondo todo o ambiente e os concorrentes existentes, para que assim a Empresa possa está mais bem estruturada e enfrentar um mercado tão concorrido e inovador.

PAULO DE OLIVEIRA SILVA, L. **Plano de Negócio para a abertura de uma empresa no setor de pedras ornamentais para fabricação de peças de mármore e granitos: O caso da Solar Mármore e Granitos.** 55f. Relatório de pesquisa (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

### Resumo

A importância da formalização e do planejamento é de vital importância a inserção no mercado competitivo, identificando riscos e propondo planos para minimizá-los ou até mesmo evitá-los; identificando seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência; identificando o perfil dos clientes; fazendo um levantamento sobre principais fornecedores; conhecendo o mercado e definindo estratégias de marketing para os seus produtos; analisando o desempenho financeiro e avaliando o retorno dos investimentos. Para elaborar o plano de negócios serão apresentados alguns conceitos sobre empreendedorismo e a figura do empreendedor; definição sobre a microempresa e para sua abertura; passos para elaboração do plano, perfil da microempresa Solar Mármore e Granito – objeto do estudo e por fim, as sugestões ao negócio. Através deste estudo será possível analisar todo o negócio a fim de evidenciar as suas potencialidades. A resposta dada será importante para as decisões do empreendedor sobre o futuro da microempresa e a viabilidade de abertura formal junto aos órgãos responsáveis.

Palavras Chaves: Marketing, Plano de Negócio, Fornecedores, Potencialidades

PAULO DE OLIVEIRA SILVA, L. **Business Plan for setting up a company in the sector of ornamental stones for the manufacture of pieces of marble and granite: The case of Solar Marble and Granite.** 55f. Relatório de pesquisa (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

### **Abstract**

The importance of formalizing and planning is of vital importance to integration into the competitive market, identifying risks and proposing plans to minimize them or even avoid them, identifying their strengths and weaknesses in relation to competition; identifying the profile of customers; doing a survey on key suppliers, knowing the market and defining strategies for marketing their products; analyzing the financial performance and evaluating the return on investment. To develop the business plan will be presented some concepts of entrepreneurship and the figure of the enterprise; definition on microenterprise and to its opening; steps to drawing up the plan, profile of micro Solar Marble and Granite - object of study and finally, the suggestions to business. Through this study will be possible to examine the entire business in order to show their potential. The answer will be important for the decisions of the enterprise on the future of micro and feasibility of formal opening next to the bodies responsible.

Keywords: Marketing, Business Plan, suppliers, potential.

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Colaboradores.....	39
-------------------------------	----

.

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Investimento inicial.....	44
Tabela 2 – Investimento fixo.....	45
Tabela 3 – Depreciação anual.....	46
Tabela 4 – Custos fixos mensais.....	47
Tabela 5 – Custo mensal da mão-de-obra direta.....	47
Tabela 6 – Custo unitário dos materiais e utilidades.....	48
Tabela 7 – Custo total de produção.....	49
Tabela 8 – Resultado operacional.....	51

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Fatores associados com maiores níveis de atividade empreendedora..... 39

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Fatores associados com maiores níveis de atividade empreendedora..... 34

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	18
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Empreendedorismo.....	19
2.1.1 Conceito de Empreendedorismo.....	19
2.1.2. O Empreendedor.....	20
2.1.3 Características do empreendedor.....	21
2.1.4 A intuição na área empresarial.....	23
2.1.5 Importância do aspecto empreendedor.....	24
2.2 Plano de Negócios.....	26
2.2.1 Principais conceitos.....	26
2.2.2 Plano de Negócios como ferramenta para o empreendedor.....	27
2.2.3 Tipos de Plano de Negócios.....	27
2.2.4 Elementos constituintes do Plano de Negócios.....	28
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 Procedimentos Metodológicos.....	30
3.1.1 Tipo e Natureza do Estudo.....	30
3.1.2 Caracterização do Universo e da Amostra.....	30
3.1.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	31
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4.1 Resumo executivo.....	32

4.2 O Plano de Negócios.....	33
4.3 Os produtos e serviços.....	33
4.4 O Mercado.....	33
4.4.1 Mercado alvo.....	33
4.4.2 Perspectivas do mercado.....	35
4.4.3 Clientes.....	35
4.4.4 Concorrentes.....	36
4.4.5 Fornecedores.....	37
4.5 Descrição da Empresa.....	37
4.5.1 A Missão.....	38
4.5.2 A Visão.....	38
4.5.3. O objetivo.....	38
4.5.4. Estrutura Organizacional.....	38
4.6. Análise de Mercado.....	39
4.6.1. Estratégia de Negócio.....	39
4.7. Análise SWOT.....	40
4.7.1. Oportunidades e Ameaças.....	40
4.7.2. Pontos Fortes e Fracos.....	41
4.8. O Plano de Marketing.....	41
4.8.1. Os 4P's (Preço, Produto, Promoção e Praça).....	41
4.9. O Plano Financeiro.....	43
4.9.1. Investimento inicial.....	43

4.9.2. Processo de produção.....	44
4.9.3. Programa de produção.....	45
4.9.4. Investimento fixo.....	45
4.9.5. Custos fixos.....	46
4.9.6. Mão-de-obra direta.....	47
4.9.7. Materiais diretos e utilidades.....	48
4.9.8. Custo total de produção.....	48
4.9.9. Preço de venda.....	50
4.9.10. Receita operacional.....	50
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil só veio começar a tomar forma no início da década de 1990, impulsionado pela entrada de novas empresas estrangeiras no país. A globalização trouxe como consequência a incapacidade das empresas locais competirem com empresas estrangeiras fazendo com que o governo brasileiro passasse a iniciar novas políticas de controle de inflação e ajustes econômicos. Com isso as empresas nacionais tiveram que se modernizar para poderem crescer e os incentivos as micro e pequenas empresas começaram a ganhar espaço e importância no país.

O empreendedorismo é de fundamental importância para a geração de empregos, onde o cidadão ao se tornar empreendedor passa a gerir o seu próprio negócio e consequentemente ter uma fonte de renda própria. Mas não adianta apenas empreender se não houver uso adequado do conhecimento. O conhecimento bem aplicado leva ao sucesso. A falta de planejamento somado ao desconhecimento do negócio são fatores que, com mais frequência, levam o empreendedor brasileiro a encerrar a atividade.

É a partir daí que surge o Plano de Negócios como um importante instrumento para planejar e coordenar as políticas administrativas saudáveis a qualquer tipo de empreendimento. O plano dá uma visão global do novo empreendimento. Assim ele reúne informações sobre as características atuais e potencialidades do empreendimento, podendo configurar-se também como instrumento de apoio à tomada de decisões.

Diante do que foi exposto até aqui, é levantado o seguinte **problema**: Até que ponto a utilização da ferramenta do Plano de Negócios se apresenta como um instrumento na tomada de decisão de abertura de um empreendimento?

O **objetivo geral** do trabalho monográfico é mostrar a viabilidade da criação de uma marmoraria, considerando-se os recursos necessários, condicionantes existentes e perspectiva de mercado.

Os **objetivos específicos** do Plano de Negócios apresentado é pensar nos riscos e propor planos para reduzi-los e até mesmo evitá-los; identificar pontos fortes e fracos em relação à concorrência, reconhecer o mercado e propor um futuro planejamento financeiro para a empresa; enfim o Plano de Negócios se torna um poderoso guia que norteará todas as ações da empresa.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo está presente diariamente em nossas vidas criando e dando oportunidades para as pessoas que pretendem seguir uma vida independente financeiramente. A seguir será demonstrado como esse termo surgiu em nossas vidas e qual a sua importância nos dias atuais.

#### 2.1.1 Conceito de Empreendedorismo

O empreendedorismo tem sua origem na reflexão de pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do *laissez-faire* ou liberalismo econômico.

Podemos descrever empreendedorismo como sendo as atividades que geram riquezas, tanto na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, quanto na geração do próprio conhecimento ou inovação nas áreas de gestão (Dolabela, 1999).

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (Joseph Schumpeter, 1949).

A palavra empreender é derivada de “*imprehendere*”, do latim, e foi incorporada à língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, de 1986, teria surgido na língua portuguesa no século seguinte. Todavia a expressão empreendedorismo parece ter sido originada da tradução da expressão “*entrepreneurship*”, da língua inglesa, que, por sua vez, é composta da palavra francesa “*entrepreneur*” e do sufixo inglês “*ship*”, que indica posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade (Barretto, 1998).

O campo do estudo do empreendedorismo teve uma razoável expansão após a década de 80 em áreas como a social, a política e a comportamental, além da econômica. Mas no Brasil este campo só começou a tomar forma na década de 1990. Antes disso, os ambientes político e econômico do país não eram propícios para criação de novos negócios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Nos últimos anos este cenário tem mudado bastante no Brasil e hoje o país está entre os dez mais empreendedores do mundo, de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor - GEM, uma pesquisa internacional realizada em 35 países cujo objetivo é avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis.

Apesar do Brasil atualmente apresentar um alto percentual de atividade empreendedora (percentual da força de trabalho adulta que está envolvida na criação de novos Negócios – inovadores ou não), predomina no país o empreendedorismo por necessidade, caracterizado por atividades empresariais cujos empreendedores são motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda, isto é, pela falta de oportunidade de empregos formais (GEM, 2006).

Podemos dizer que o Empreendedorismo surge com a necessidade de inovação da sociedade moderna, no fim do séc. XX e início do séc. XXI. Eis a seguir alguns fatores que o GEM considera associados com o aumento de atividade empreendedora:

- Percepção da oportunidade;
- Experiência;
- Fatores sociais e culturais;
- Entrada das mulheres no mercado de trabalho;
- Educação (2º grau e universitário);
- Suporte financeiro.

Não há dúvidas de que o Empreendedorismo tem um grande papel na sociedade moderna, incentivando o desenvolvimento local, podendo criar e buscar meios para geração de recursos rentáveis e redução do desemprego, e conseqüentemente melhorar a vida da sociedade.

### **2.1.2 O Empreendedor**

O termo Empreendedor é utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento, ou

seja, é o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico - para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo às duras custas, criando o que ainda não existia.

[...] o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de Negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de Negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILLION, 1999, p.19)

Segundo Chiavenato (2005), “empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os Negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades”.

Para Dornelas (2005), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Para Dolabela (1999) o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com o prazer.

### 2.1.3 Características do Empreendedor

Pode-se considerar que para ser empreendedor deve se conhecer bem a atividade em que o mesmo deseja atuar, introduzindo inovações em uma organização provocando o surgimento de valores adicionais e buscando traduzir seus pensamentos em ações.

Nos estudos de Chiavenato (2006) caracteriza-se o ímpeto empreendedor por três características básicas, a saber: **necessidade de realização** que seriam as diferenças individuais entre os que se contentam com o *status* atual e as pessoas com alta necessidade de realização, atrelada a competição com certo padrão de excelência e que preferem ser responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias; **disposição para assumir riscos** refere-se ao fato de as pessoas com alta necessidade de realização normalmente terem propensões para assumir riscos, mas de forma moderada; **autoconfiança** relaciona-se a pessoas que enfrentam desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os

problemas que enfrentam, são pessoas independentes que acreditam em suas habilidades pessoais para superar problemas inerentes aos Negócios e se antecipam a eles.

Em uma perspectiva abrangente, Brockhaus (2002) considera que entre as características do empreendedor estão: locus interno de controle, propensão ao risco, tolerância à ambigüidade, criatividade, necessidade de realização, visão, alta energia, postura estratégica inovadora e criativa e autoconfiança. Apesar de a literatura apontar outros traços, como por exemplo, ambição, agressão, alto senso de responsabilidade Solomon & Fernald, (1988), para fins deste estudo, elegeu-se apenas algumas características, a partir do rol das que são encontradas na maioria dos estudos. Deste modo, um conjunto de características foi considerado como as principais características do comportamento empreendedor e são:

- **Aceitação do risco** – o empreendedor aceita riscos, ainda que muitas vezes seja cauteloso e precavido contra o risco;
- **Ambição** – o empreendedor procura fazer sempre mais e melhor, nunca se contentando com o que já atingiu;
- **Auto-confiança** – o empreendedor tem auto-confiança, acredita em si mesmo. Se não acreditasse, seria difícil tomar a iniciativa. É o que faz tomar iniciativa e ser tão ousado;
- **Auto-motivação e entusiasmo** – pessoas empreendedoras são capazes de auto motivação relacionada com desafios e tarefas em que acreditam;
- **Capacidade de trabalho em equipa** – o empreendedor cria equipa, delega, acredita nos outros e obtém resultados por meio de outros indivíduos;
- **Conhecimentos técnicos** – para ser um empreendedor não basta possuir características empreendedoras; é preciso adquirir conhecimentos técnicos;
- **Controle** – vê-se com capacidade para se controlar a si mesmo e para influenciar o meio de tal modo que possa atingir os seus objetivos;
- **Criatividade** – o empreendedor é criativo e aposta na criatividade, para que os Negócios possam evoluir com as mudanças;
- **Decisão e responsabilidade** – o empreendedor não fica à espera que os outros decidam por ele. Ele toma decisões e aceita a responsabilidade que acarreta;

- **Determinação** – o empreendedor deve definir metas e conseqüentemente tentar atingi-las, sempre com um espírito positivo, sem se deixar abater por algo que corra mal;
- **Eficiência** – o que o empreendedor faz, faz o melhor que sabe e pode;
- **Energia** – é necessária uma dose de energia para se lançar em novos projetos que geralmente exigem intensos esforços iniciais, proveniente de seu entusiasmo e motivação;
- **Flexibilidade** – o empreendedor adapta-se às circunstâncias que o rodeiam;
- **Iniciativa** – o empreendedor não fica à espera que os outros (governo, empregador, familiar) venham resolver o seu problema;
- **Liderança** – o empreendedor tem a capacidade de planejar um projeto e pô-lo em prática, liderando a equipa que com ele trabalha;
- **Otimismo** – o empreendedor acredita nas possibilidades que o mundo oferece, acredita na possibilidade de solução dos problemas, acredita no potencial de desenvolvimento;
- **Persistência** – o empreendedor, por estar motivado, convicto, entusiasmado e crente nas possibilidades, é capaz de persistir até que as coisas comecem a funcionar adequadamente;
- **Sem medo do fracasso e da rejeição** – o empreendedor fará tudo o que for necessário para não fracassar, mas não é atormentado pelo medo paralisante do fracasso.

O indivíduo considerado empreendedor é de fundamental importância para o êxito de uma nova empresa. Para Lezana e Tonelli (1998), inúmeros aspectos envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa, não existindo um protótipo de empreendedor ou mesmo de personalidade empreendedora. Porém, uma forma bastante usada de focalizar as características ou traços de personalidade esperados dos empreendedores é a partir do estabelecimento de um perfil empreendedor.

#### **2.1.4 A intuição na área empresarial**

A palavra “intuição” vem do latim [intueri + -ção] que significa ato de ver, perceber, discernir de forma clara ou imediata. A intuição é o conjunto de

conhecimentos próprios adquiridos ao largo das múltiplas experiências do Ser, que lhe aflora à mente espontaneamente, sem necessidade de ninguém lhe transmitir nada, pois que tais conhecimentos pertencem ao seu universo peculiar e subjetivo de conhecimentos.

A intuição faz parte da vida humana desde a era do homem das cavernas quando o mesmo para sobreviver a usava para caçar e se proteger de seus predadores. Portanto, assim como na vida, a intuição nos negócios é muito importante para o empresário que deseja ser bem sucedido no seu novo ramo. Nos negócios, não é possível usar apenas a mente analítica e racional. Obviamente, a análise técnica, racional e eficiente de um negócio é muito importante. Mas, quando combinada com a intuição, o resultado é muito melhor. Se o empresário desenvolver uma intuição focada estrategicamente no seu negócio, terá capacidade de, junto com a análise técnica da questão, tomar decisões com mais rapidez, ser mais eficiente e ter uma empresa mais competitiva. Tudo isso ajuda o empresário a antecipar-se dos problemas, idéias e até mesmo tendências que surgem no mercado.

Como já foi dito, a intuição é importante, mas ela não deve atrapalhar a gestão racional, refletida e planejada dos Negócios. Uma boa capacidade intuitiva é indispensável em momentos de pressão - os quais, por norma, constituem situações excepcionais. A intuição não pode ser a regra, mas tão-só uma solução esporádica, a que se recorre por claro instinto de sobrevivência. Sempre que for possível, a conduta mais adequada será ponderar bem as questões e decidir de forma absolutamente fundamentada. Então é aí que entra a elaboração de um Plano de Negócios, pois esta é a melhor forma de organizar idéias e detectar lacunas, tarefas que mentalmente são muito difíceis.

### **2.1.5 Importância econômica do aspecto empreendedor**

O empreendedor não é o gerente ou diretor da firma que dirigem um negócio estabelecido, mas um líder que toma iniciativa tem autoridade e faz previsão. O empreendedor não é um técnico nem um financista, mas um inovador.

Segundo artigo publicado pelo site “administradores.com.br” existem duas razões pelas quais fazem as pessoas se dedicarem ao Empreendedorismo: Negócios que se abrem por necessidade de sobrevivência e Negócios que se abrem por ter surgido

uma oportunidade boa. Ambas as motivações estão presentes entre os empreendedores brasileiros. Os negócios criados contribuem para a geração de empregos, e o dinamismo da economia possibilita o desenvolvimento de habilidades empresariais e o desenvolvimento local e regional. Com o grande número de pesquisas realizadas sobre empreendedorismo por diversas instituições, junto a empreendedores de sucesso, ampliou-se o significado deste conceito. Peter Drucker apresenta a seguinte definição: "Um indivíduo que identifica oportunidades e para explorá-las toma iniciativa de reunir, organizar ou administrar recursos na forma de uma empresa autônoma, assume uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária nesta empresa, comprometendo-se pessoalmente com o resultado". Enfim, o empreendedorismo provoca o futuro, reuni experiências e ousadas, e vai além do tradicional. A redução do nível de qualidade de vida, o aumento da pobreza e redução dos postos de trabalho, chegando a índices como nunca atingidos na história tem sido o grande fator do surgimento dos pequenos negócios na economia brasileira. O papel ativo dos gestores públicos no processo de desenvolvimento participativo é crucial em países como o Brasil, em que séculos de tradição elitista e autoritária acabaram por concentrar em parcelas diminutas da população as informações e os conhecimentos necessários à preparação de projetos de desenvolvimento. Romper com essa concentração do capital intelectual constitui uma das tarefas mais importantes e ao mesmo tempo mais árduas para os gestores e técnicos de todos os níveis de governo. Segundo fonte do SEBRAE Nacional, de cada 100 empresas no Brasil, 98 são micro e pequenas empresas, elas empregam mais da metade da mão-de-obra no Brasil. As pequenas e médias empresas são tipicamente dirigidas pela classe média alta, em torno de 10% da população brasileira. Hoje, no Brasil, abrir uma pequena ou média empresa não é tão difícil, o difícil mesmo é mantê-la, pois a maioria das leis que são voltadas para conter a grande empresa acaba contendo também a pequena e a média.

Um país cresce e melhora as condições de vida de seu povo, pelo esforço de uma sociedade em que a segurança, a prosperidade, a justiça e a liberdade de pensar e de agir sejam direitos e possibilidades acessíveis a todos. Desta forma encontra-se indivíduo muitas vezes incompreendido nas suas motivações, nos seus métodos de trabalho e na sua contribuição para o desenvolvimento social e econômico deste país. Nos dias atuais as grandes empresas desempregam mais do que contratam. São as pequenas e médias que geram emprego, aqui e mundo afora. Mas, em vez de fortalecer a pequena empresa,

quase todos os governos do Brasil a ignoram ou a enfraquecem, apesar de nos últimos anos esse quadro ter melhorado consideravelmente.

## **2.2 Plano de Negócios**

O Plano de Negócios é um orientador na busca de informações detalhadas sobre o ramo do negócio, os produtos e serviços que irá oferecer a seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua idéia e na gestão da empresa.

### **2.2.1 Principais conceitos**

Um plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de Negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE).

Poderíamos dizer que o Plano de Negócios é o resultado de uma metodologia de planejamento que permite colocar para funcionar por escrito uma idéia ou sonho de negócio. Um plano de negócios descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais de produção, de inserção no mercado e faz uma previsão dos resultados financeiros.

O plano de negócios é uma ferramenta moderna que potencializa e torna mais tangíveis todos os argumentos de quem precisa demonstrar que sua visão ou sonho pode ser transformado num negócio real e lucrativo. Há uma enorme diferença entre falar com alguém sobre uma idéia e apresentar um bem elaborado plano de Negócios provando que a idéia é operacional, tem mercado e é economicamente viável.

O modelo de Plano de Negócios utilizado neste trabalho é baseado no modelo do SEBRAE, por se tratar de um modelo que atinge as necessidades e expectativas da pesquisa em questão, e com enorme credibilidade no mercado.

### 2.2.2 Plano de Negócios como ferramenta para o empreendedor

A estratégia de inserção de um empreendimento no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial do planejamento de um Negócios. Ela é a grande inovação, que em conjunto com modernas técnicas de análise e projeção financeira, transformaram o plano de Negócios numa ferramenta de gestão imprescindível tanto para uma micro ou mega empresa, como também para uma empresa a ser criada ou para uma empresa madura.

Assim, o Plano de Negócios constitui-se como uma poderosíssima e eficiente ferramenta de gestão para:

- Aprendizagem e auto conhecimento: organização e explicitação de idéias;
- Cooperação: comunicação interna;
- Convencimento: comunicação externa, no sentido de obtenção de recursos financeiros;
- Navegação: planejamento e monitorização do negócio.

### 2.2.3 Tipos de Plano de Negócios

Podemos citar basicamente três tipos de Plano de Negócios (Jian, 1997):

- *Plano de Negócios Operacional*: é muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empreendimento em termos de divulgação junto aos associados e colaboradores. Independente do tamanho e tipo do Plano de Negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas;
- *Plano de Negócios Completo*: quando se deseja ter uma visão completa do empreendimento, para que a partir daí se possa conquistar novos parceiros ou alavancar fundos para o atual ou futuro Negócios.
- *Plano de Negócios Resumido*: como o próprio nome já diz é o que apresenta informações resumidas a fim de atrair um novo investidor para o Plano de Negócios Completo.

Para que o plano de Negócios tenha sucesso é preciso que o empreendedor esteja constantemente fazendo adaptações às novas conjunturas que o mercado se apresenta, não adianta preparar um plano de Negócios e depois abandoná-lo.

#### **2.2.4 Elementos constituintes do Plano de Negócios**

Para se abrir um novo empreendimento, deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é preciso prevenir-se contra eles. Antes de começar a colocar em prática os passos necessários para a sua legalização da empresa, é preciso que o futuro empresário tenha uma série de conhecimentos fundamentais, como:

- **Análise de Mercado:** Conhecer o ambiente o qual a empresa esta inserida;
- **Mercado Consumidor:** Cliente potencial que a empresa terá como objetivo de conquistar;
- **Mercado Fornecedor:** Compreende todos os fornecedores que estão disponíveis no mercado e que pode trabalhar em parceria com a empresa;
- **Mercado Concorrente:** Todas as empresas do mesmo ramo que a empresa trabalha ou similar;
- **Estratégia do negócio:** São todas as maneiras estratégicas que a empresa colocará em prática para que possa permanecer no mercado e ganhar novos clientes;
- **Localização:** Como o próprio nome diz refere-se ao local mais conveniente que a empresa perceba que será viável para montar o empreendimento;
- **Equipamentos, máquinas e mobiliários (instalações):** Toda a parte física da empresa que esteja de maneira direta ou indiretamente relacionada à produção;
- **Projeções de Fluxo de Caixa:** É a estimativa do fluxo de entrada e saída de capital, baseado em dados passados e projeções de cenários futuros;
- **Análise financeira:** Refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um Negócios ou projeto.

A ausência de conhecimento suficiente para se abrir um novo negócio e, mais ainda, para se manter tem sido a causa de grande fatia das empresas brasileiras terem seu ciclo de vida tão pequeno.

## **CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 Procedimentos metodológicos**

#### **3.1.1 Tipo e natureza do estudo**

O presente trabalho seguirá os caminhos de um método de pesquisa baseado em estudo de caso, cujo foco central será obtenção de dados, que nos permitirá tecer as possibilidades da abertura de uma empresa no setor de pedras ornamentais para fabricação de peças de mármore e granitos.

Para a obtenção dos dados será adotado neste trabalho a pesquisa quantitativa, por se referir à busca de dados representativos da população de interesse se caracterizando pela pouca profundidade dos levantamentos e a grande amplitude, através de amostras representativas.

O estudo é baseado em pesquisa bibliográfica, artigos e trabalhos realizados por autores da área estudada e materiais eletrônicos.

De acordo com a natureza em estudo a pesquisa adotada é do tipo Aplicada. Segundo Cervo; Bervian (1996) na Pesquisa Aplicada o pesquisador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. Envolve verdades e interesses locais.

#### **3.1.2 Caracterização do universo estudado e da amostra**

Quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo (Marconi e Lakatos, 1990). Daí a necessidade de investigar apenas uma parte desta população ou universo. O Universo é o conjunto de elementos sobre o qual incide o estudo estatístico; já a Amostra é o subconjunto finito da população.

No caso da Empresa Solar: Mármore e Granito o Universo estudado será todas as empresas de rochas ornamentais que fazem parte da região da Grande Natal, e a Amostra é formada por uma parte das empresas que estão contidas no universo.

### **3.1.3 Instrumento de coleta dos dados**

No desenvolvimento desta pesquisa serão realizadas entrevistas informais não-estruturadas junto a especialistas e empresas que trabalham no setor de rochas ornamentais. Segundo a definição de Gil (1994) esse tipo de pesquisa é a menos estruturado possível e tem como objetivo básico a coleta de dados. Pretende-se com essas entrevistas obter uma visão geral do problema pesquisado.

## CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Resumo Executivo

A empresa se chamará “SOLAR MÁMORES E GRANITOS” e será instalada na Cidade de Natal-RN, com endereço ainda não bem definido. Suas atividades estão previstas para serem iniciadas ainda esse ano.

O novo negócio tem por proposta principal, desenvolver a atividade de fabricação de peças de mármore e granito, visando um mercado consumidor cada vez mais exigente, atendendo residências, casas de materiais de construção ou até mesmo pequenas construtoras. A Cidade de Natal atualmente tem um alto potencial no mercado da construção civil onde podemos observar um mercado em plena expansão no segmento. A empresa não se limitará apenas em fornecer o material já trabalhado, mas também se dará atenção ao pós venda, oferecendo assim o serviço de instalação. Se posicionar no mercado será uma tarefa e tanto a ser cumprida, e para isso a empresa trabalhará com produtos de qualidade e prestação de serviços preocupados principalmente com a satisfação do cliente.

Apesar de uma forte concorrência, principalmente das indústrias de cerâmica, a empresa aposta na qualidade do produto oferecido. O ambiente e o momento são favoráveis para a instalação da empresa, pois atualmente a cidade possui um alto crescimento demográfico e econômico devido, ao do turismo intenso e a chegada de novos investidores estrangeiros, principalmente no setor de construção civil.

O empreendedor analisando inicialmente tais aspectos passa a enxergar o negócio promissor e resolve fazer um estudo de viabilidade do mesmo. Para tanto o Plano de Negócios vem orientar o “Solar Mármore e Granito” na busca de suas metas e prepará-la para enfrentar fortemente as adversidades que venham a surgir.

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos, o negócio proporcionará não só a cobertura dos custos, bem como o retorno financeiro para a empresa, o que pode ser comprovado na análise financeira realizada.

## **4.2 O Plano de Negócio**

Este trabalho realizado tem a função de estudar a viabilidade de um novo negócio no setor de mármore analisando os concorrentes já atuantes ou que possam vir a surgir no mercado e assim a Empresa possa está preparada para enfrentar um mercado tão imprevisível com o máximo de eficiência.

## **4.3 Os produtos e serviços**

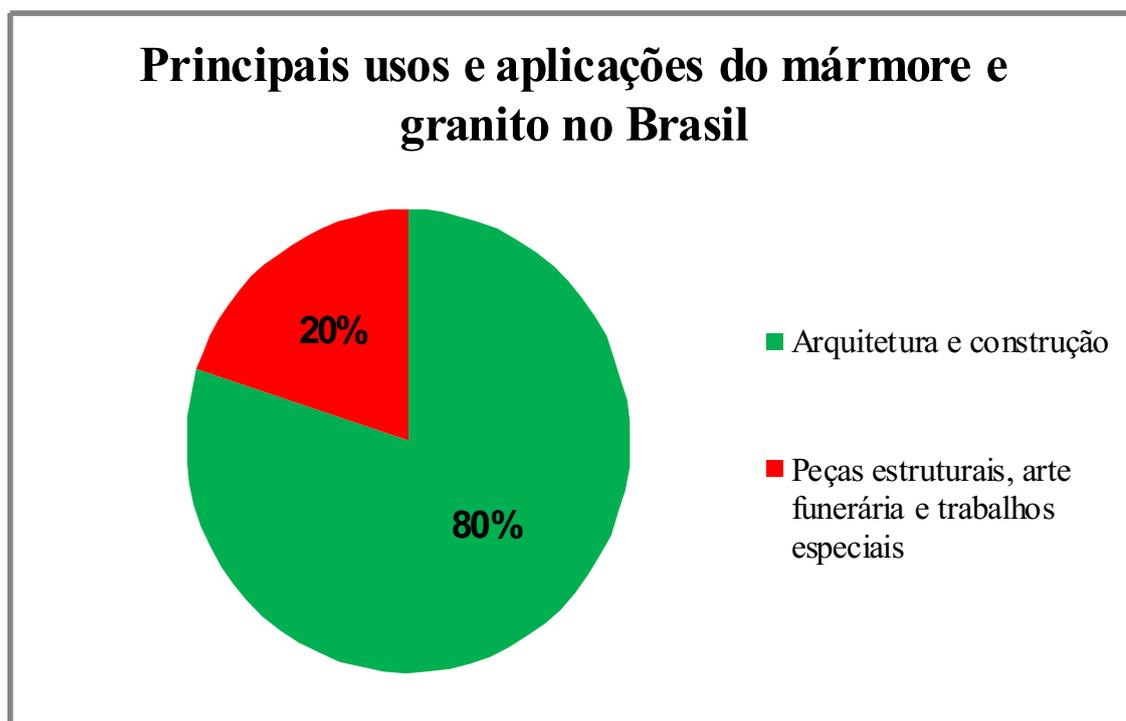
A Solar: Mármore e Granito é uma empresa voltada para o setor de pedras ornamentais responsável pela fabricação de peças de mármore e granito. Buscando sempre atuar fornecendo com qualidade e preocupando-se com o pós-venda na instalação e acompanhamento em todos os processos da construção, inclusive no projeto, orientando o cliente a respeito dos materiais mais indicados para as suas necessidades, além de permitir diversas opções na hora da escolha de materiais através de catálogos, mostruários e endereço eletrônico. A empresa pretende atuar na área de decoração de interiores como meta principal de trabalho, desenvolvendo um serviço com qualidade total para atender o mercado consumidor na área de rochas ornamentais. Aliado a isso oferecendo uma grande variedade de mármore e granitos nacionais para atender a projetos de decoração.

## **4.4 O Mercado**

### **4.4.1 Mercado alvo**

O mercado para rochas ornamentais é muito vasto, dado que os mármore e granitos têm uma ampla aplicação, que pode ser explorada pela combinação de suas qualidades estruturais e estéticas. Segundo a ABIROCHAS (Associação Brasileira de Rochas Ornamentais), do ponto de vista dos principais usos e aplicações, a arquitetura e construção é o setor de maior expressão e que movimenta os maiores volumes de produtos e dinheiro no mercado nacional, cerca de 80%. Os demais 20% envolvem

peças estruturais (colunas, etc.), arte funerária (lápides e adornos) e trabalhos especiais



Fonte: ABIROCHAS, 2008

(esculturas e peças usinadas).

### GRÁFICO 1

O principal mercado para os produtos de rochas ornamentais na região estudada é, sobretudo, a indústria da construção civil e arte funerária. No caso de marmorarias menores há uma grande participação da produção de bancadas para cozinhas, banheiros e tampos de mesa feitos sob encomenda.

O mercado de rochas ornamentais é, portanto, fortemente dependente do comportamento geral da indústria da construção civil, nos seus segmentos de edificações residenciais e de serviços e, em menor escala, de obras urbanísticas.

O consumidor final normalmente é atendido pelas marmorarias. Estas, por sua vez, são atendidas pelas serrarias que fornecem suas placas brutas ou com acabamento superficial polido, o que tem sido mais utilizado.

A política de vendas da empresa será baseada na implantação de um Plano Funerário, o qual visará oferecer aos clientes a matéria-prima e o serviço de instalação para construção de lápides e adornos, pois tem havido uma enorme demanda no mercado desse tipo de produto no mercado.

É importante ressaltar que a entrada em um mercado, já de certa forma ocupado por concorrentes, vai requerer estratégias bem definidas e bem trabalhadas de vendas. Portanto, ter um produto de qualidade pelo menos igual aos comercializados no mercado é de fundamental importância.

#### **4.4.2 Perspectivas do mercado**

O principal produto concorrente do mármore e granito na construção civil é produzido pelas indústrias de cerâmica. Observa-se que esta indústria teve um grande desenvolvimento tecnológico e tem procurado criar sempre novos produtos, visando incrementar a concorrência frente às rochas naturais.

Diante deste fato, os empresários do setor de mármore e granito devem buscar alternativas para vencer a concorrência deste setor (e até de outros, como de materiais sintéticos e artefatos de alumínio) de forma a superar as restrições de demanda do setor.

O mercado de mármore e granito é muito influenciado pelo desempenho do setor da construção civil, não apenas com relação à construção de unidades novas, mas também quanto às reformas que devem ser consideradas porque têm participação importante na demanda das marmorarias, especialmente aquelas de menor porte.

#### **4.4.3 Clientes**

As grandes obras podem ser consideradas clientes potenciais desde que as pequenas marmorarias busquem formar parcerias para efetuar trabalhos nessas obras.

As rochas ornamentais, na atualidade, são de grande aceitação na indústria da construção civil, como material de revestimento interno e externo, principalmente nas construções que atendem às classes sociais média e alta.

As características fundamentais que devem apresentar para aceitação dos consumidores são: aspecto estético-decorativo agradável, uniformidade da rocha, resistência à corrosão, boas propriedades físicas e mecânicas e originalidade.

A expectativa é de crescimento da demanda, uma vez que a durabilidade e as qualidades estéticas constituem importantes fatores, além do que seus custos de

manutenção são consideravelmente mais baixos do que de outros materiais comumente usados.

A indústria da construção civil para habitação de classes sociais média e alta, bem como para as construções comerciais (lojas, supermercados, shopping centers), mantêm-se em razoável nível de atividade, requisitando cada vez mais a produção de peças de acabamento com qualidade, baixo custo, facilidade de aplicação e menor custo de manutenção. Assim sendo, a produção de peças beneficiadas de mármore e granito tem atendido uma parte desta demanda, porém de forma diminuta, podendo crescer bastante, se forem ofertados produtos com as características requisitadas e em quantidades suficientes para suprir o mercado.

Os produtos ainda são um pouco restritos a classe de poder aquisitivo mais elevado, por se tratar de um produto de alto valor. Os consumidores normalmente são muito exigentes em todos os sentidos, seja em relação a gosto ou qualidade. Portanto, um bom atendimento e qualidade dos produtos serão sempre oferecidos na busca de alcançar as expectativas da clientela, e assim também contribuir com o crescimento do negócio. Satisfação é sinônimo de trabalho bem feito, e isso será uma busca constante da “Solar: Mármore e Granito”.

#### **4.4.4 Concorrentes**

O principal produto concorrente do mármore e granito na construção civil é produzido pelas indústrias de cerâmica. Observa-se que esta indústria teve um grande desenvolvimento tecnológico e tem procurado criar sempre novos produtos, visando incrementar a concorrência frente as rochas naturais. Diante deste fato, o empreendedor buscará alternativas para vencer a concorrência deste setor (e até de outros, como de materiais sintéticos e artefatos de alumínio) de forma a superar as restrições de demanda do setor. O mercado de mármore e granito é muito influenciado pelo desempenho do setor da construção civil, não apenas com relação à construção de unidades novas, mas também quanto às reformas que devem ser consideradas porque têm participação importante na demanda das marmorarias, especialmente aquelas de menor porte.

A “Solar: Mármore e Granito” deverá buscar alternativas para vencer a concorrência deste setor (e até de outros, como no caso das cerâmicas) de forma a

superar as restrições de demanda do setor. O serviço prestado será um das alternativas, e traçando um perfil do gosto do cliente local para oferecer um atendimento especializado com profissionais capacitados.

#### **4.4.5 Fornecedores**

O fornecimento das placas de mármore para a Empresa é feito pelas indústrias que beneficiam os produtos em sua forma bruta (blocos), efetuando a serragem. O Espírito Santo é o principal pólo industrial de beneficiamento de blocos de mármore e granito do país.

O fornecedor da matéria-prima será a Serraria de Mármore e Granitos Mimoso Ltda localizada na Rodovia BR 101, Km 441, São José das Torres, Mimoso do Sul no estado do Espírito Santo – o estado é o maior produtor de mármore e granito do mundo. A Serraria faz parte do Grupo R. Rangel que atua no setor de mármore e granito há 25 anos contando com uma equipe de profissionais qualificados e possui um parque industrial com tecnologia de ponta, oferecendo materiais de qualidade e pontualidade na entrega dos produtos.

#### **4.5 Descrição da Empresa**

A Solar: Mármore e Granito atuará no setor de pedras ornamentais para fabricação de peças de mármore e granitos em Natal-RN e cidades circunvizinhas tanto na fabricação como na instalação do produto acabado. A Solar será uma empresa que buscará se solidificar no mercado concebendo produtos e serviços para sempre alcançar a satisfação do cliente.

Especializada em mármore e granito atenderá a um público que quer aliar beleza e conforto. As opiniões dos consumidores serão levadas em consideração e cuidadosamente analisadas.

Buscando sempre oferecer bons preços e serviços especializados, a empresa fará parcerias com arquitetos e engenheiros para que os mesmos possam orientar o cliente antes e após o mesmo colocar em prática o seu projeto. A Solar buscará todos os dias se manter atualizada sobre novas tecnologias, novos materiais e novidades no setor, fazendo com que o cliente sintam-se seguro na hora de implantar seu projeto.

#### **4.5.1 A Missão**

A Empresa tem como missão oferecer rochas ornamentais com maior durabilidade, qualidade estética e conforto, respondendo assim as expectativas de seus clientes.

#### **4.5.2 A Visão**

Se tornar uma empresa reconhecida pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos no setor de mármore e granito.

#### **4.5.3 O Objetivo**

Finalmente, podemos constatar de forma evidente que o objetivo da empresa será o foco na satisfação do cliente. Para isso a qualidade dos produtos e a excelência na prestação dos serviços precisam sempre andar de mãos dadas no alcance desses objetivos. Como a primeira impressão é a que fica, a Solar não poupará esforços em penetrar no mercado de forma astuta e eficiente para buscar conquistar cada vez mais clientes e, conseqüentemente, o seu reconhecimento no mercado.

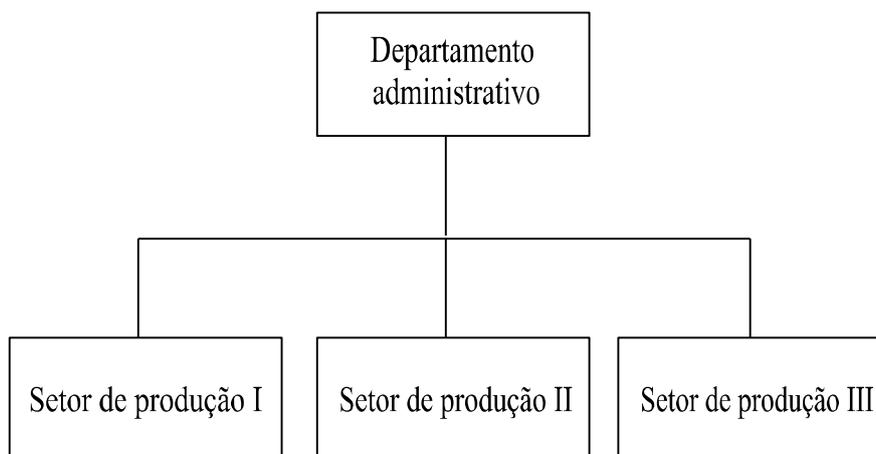
#### **4.5.4 Estrutura Organizacional**

Tendo como ponto de vista estrutural, a organização terá o seu setor administrativo composto por dois sócio-proprietários sendo administrada de forma autogestiva; tendo ainda a presença de dois ajudantes, dois operadores de máquina e um marmorista alocados nas áreas operacionais. O quadro a seguir demonstra mais detalhadamente as funções e cargos de seus colaboradores.

**QUADRO 1 - COLABORADORES**

QUANT	CARGO	FUNÇÃO
2	Ajudantes	Responsável pelo descarregamento e preparação da chapa de granito para corte.
2	Operadores de máquina	Profissional responsável pelo levigamento, polimento e seleção das chapas de granito.
1	Marmorista	Responsável pelo acabamento e confecção do produto final.
2	Administradores	Responsável por todo o processo administrativo, bem como o relacionamento com os fornecedores e clientes e realizar as compras.

A fim de demonstrar, de forma imediata, as relações funcionais, os fluxos de autoridade e responsabilidade e as funções organizacionais da empresa pode-se analisar o organograma a seguir:



Fonte: Elaboração própria, 2008

## 4.6 Análise de Mercado

### 4.6.1 Estratégia de negócio

Planejar é permitir que a intenção pensada, refletida e madura conduza à ação, é fazer com que a ação seja orientada pelo propósito, é colocar a ação a serviço da

realização do sonho. A estratégia do novo negócio deve analisar as oportunidades e ameaças para criar o caminho a ser percorrido pela empresa, ou seja, é o mapa que vai ajudar o empreendedor a interagir com a sociedade e com isso fazê-lo alcançar o sucesso empresarial (metas); os fatores internos (pontos fortes e fracos) também serão analisados, pois os mesmos ajudarão a estudar o interior da organização.

## **4.7 Análise de SWOT**

Antes de se preocupar com o atendimento de suas metas a empresa precisará conhecer as partes do ambiente externo e interno que precisará ser monitorada.

### **4.7.1 Oportunidades e ameaças**

Um aspecto de extrema importância no planejamento estratégico das organizações é a análise externa, onde se encontram as oportunidades, que são as situações ou eventos que se bem aproveitados pela organização podem facilitar o cumprimento da missão. Nesta análise, também se pode identificar as ameaças, que constituem situações ou eventos que podem dificultar o cumprimento da missão. Vale lembrar que ameaças bem administradas podem se transformar em oportunidades. Já por outro lado, oportunidades não identificadas ou não aproveitadas devidamente, podem se transformar em ameaças. Portanto devemos estudar o caso com muita atenção e dedicação.

#### **Oportunidades:**

- Setor imobiliário em plena expansão;
- Clientes potenciais;
- Perspectiva de crescimento do mercado no setor.

#### **Ameaças:**

- Concorrência das grandes empresas do setor com volume de produção, preço de venda e qualidade dos produtos;
- Introdução, no setor, de novos materiais ornamentais no mercado;

- Incapacidade de produção e distribuição dos produtos para grandes consumidores potenciais.

#### **4.7.2 Pontos fortes e fracos**

Neste item, o empreendedor deve olhar para dentro de sua empresa – disponibilidade de recursos, disponibilidade de pessoal, qualificação do pessoal, rede de parcerias, etc.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

##### **Pontos Fortes:**

- Mão-de-obra especializada;
- Boa área física.

##### **Pontos Fracos:**

- Pouco capital a ser investido;
- Não possui transporte para transporte do produto acabado.

## **4.8 O Plano de Marketing**

### **4.8.1 Os 4 P's do marketing**

A empresa que deseja realizar uma estratégia de marketing eficaz deve estar atenta ao Composto de Marketing que nada mais é que um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a maneira com que os consumidores respondem ao mercado. Esse composto é formado pelos chamados 4P's do Marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça. A seguir, será detalhado cada um destes tópicos, personalizados para o empreendimento proposto.

- **Preço**

A política de preços a ser adotada pela empresa será baseada em pesquisa de opinião junto aos clientes potenciais e pesquisa de mercado junto aos concorrentes, a fim de proporcionar e manter um preço “justo” e atrativo aos clientes, levando em consideração as condições financeiras da empresa.

- **Produto**

O foco da empresa será oferecer variedade, qualidade e padronização dos produtos, passando por todo o processo de polimento, recorte, acabamento e colocação do produto final nas obras. A prestação de serviço no pós venda, aliada a uma política de garantia será oferecida para agregar valor ao produto.

- **Promoção**

A promoção é a comunicação das informações entre quem vende algo e quem compra algo, ou seja, é um estímulo ao marketing para gerar a demanda do produto. O propósito da promoção é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida às suas necessidades e desejos em constante mutação.

A forma utilizada para divulgação poderá ser feita através de meios de comunicação como jornal e um site próprio com informações sobre produtos, serviços, formas de contato.

- **Praça (canais de distribuição)**

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. A empresa juntamente com sua fábrica estará localizada num ponto estratégico da Cidade, na periferia onde existe pouca presença de residências, porém ainda não se tem endereço definido. A fábrica será instalada em área com água, energia trifásica e comunicação. Também foi levado em consideração um local com facilidade para acesso de veículos de grande porte. O ambiente da loja terá um tamanho suficiente formado por um galpão industrial de 100m<sup>2</sup> e um pátio de estocagem de 100 m<sup>2</sup>.

O cliente também poderá telefonar e solicitar a visita de um representante da empresa no local da obra.

## 4.9 O Plano Financeiro

O Plano Financeiro deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Este planejamento deve ser uma forma de alocar recursos para iniciativas estratégicas, como ele também deve incluir uma revisão de quais atividades não são estratégicas e, portanto, não devem receber quaisquer investimentos. A empresa que tomar a decisão de implementar uma solução de planejamento financeiro eficiente e alinhada com tais conceitos, estará muito mais capacitada a alcançar uma real vantagem competitiva sobre seus concorrentes no mercado.

Foi feito um estudo de **Viabilidade Econômico-financeira** a fim de que se tome uma decisão mais segura, estabelecendo uma série de premissas, desde a **previsão de vendas**, passando pelo dimensionamento dos **custos fixos e variáveis**, até a **projeção de um resultado líquido final**. Este conhecimento antecipado do ganho referente ao futuro empreendimento, comparado ao montante de capital a ser empregado, irá indicar a **rentabilidade do projeto**.

Faz-se necessário a elaboração de um **Plano de Investimento**, onde o empreendedor deverá estimar o valor de todos os bens materiais que vai precisar para lançar o seu negócio.

### 4.9.1 Investimento inicial

O investimento inicial é composto pelo investimento fixo e pelo capital de giro. Adiciona-se também uma reserva técnica.

O capital de giro é formado pelos gastos com materiais diretos, mão-de-obra direta, estoque inicial e custos fixos. O investimento inicial é da ordem de R\$105.000,00 como está discriminado na **TABELA 1** a seguir:

## INVESTIMENTO INICIAL

**TABELA 1**

Item	DISCRIMINAÇÃO	VALOR (R\$)
1.	Investimento fixo	85.000,00
2.	Capital de giro	
2.1	Estoque inicial de matéria-prima	4.000,00
2.2	Custo fixo	2.200,00
2.3	Mão-de-obra direta	5.500,00
2.4	Materiais de consumo e utilidades	2.400,00
2.5	Despesas de registro	900,00
3.	Subtotal	15.000,00
4.	Reserva técnica	5.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>105.000,00</b>

Fonte: Elaboração própria, 2008

### 4.9.2 Processo de Produção

O processo de produção constará basicamente do corte dos bloquetes, de dimensões aproximadas 1,40 x 0,90 x 0,70 m (cerca de 0,9 m<sup>3</sup>), em tiras de dimensões 1,40 x L x 0,015 m, sendo a largura L variável entre 0,2 a 0,4 m. A cada etapa de corte serão produzidas 10 tiras, sendo o tempo de corte variável em função da largura da tira. Para uma largura de 40 cm estima-se um tempo de corte de 1,33 h.

As tiras obtidas no corte serão polidas em politriz multicabeças e recortadas nas dimensões finais previstas para os ladrilhos em uma serra transversal. Os ladrilhos produzidos poderão ter dimensões variáveis entre 0,2 e 0,4 m, de acordo com a demanda de mercado.

Os ladrilhos recortados são levados ao setor de acabamento manual de bordas para polimento dos cantos vivos (chanfragem) e embalagem para expedição do produto final.

O processo de obtenção de ladrilhos padronizadas de mármore ornamental pode ser resumido nas seguintes etapas:

- 1º - Preparação do bloquete para corte
- 2º - Corte das tiras
- 3º - Polimento das tiras
- 4º - Corte transversal e obtenção dos ladrilhos
- 5º - Acabamento de borda dos ladrilhos
- 6º - Controle de qualidade e embalagem do produto final

#### 4.9.3 Programa de Produção

Para esta pequena indústria de beneficiamento de ladrilhos padronizados de mármore e granito ornamental optamos por uma equipe formada de 5 funcionários, sendo 2 operadores de máquina, 2 ajudantes e 1 encarregado de produção.

Com o equipamento previsto na tabela 2 pode-se produzir em 216 horas/mês a seguinte quantidade de ladrilhos 40 x 40 x 1,5 cm: Produção mensal= 777,6 m<sup>2</sup>

#### 4.9.4 Investimento Fixo

O investimento fixo compõem-se nos gastos para aquisição das máquinas e equipamentos necessários à produção e adaptação do galpão indústria, como discriminado na **TABELA 2**.

### INVESTIMENTO FIXO

**TABELA 2**

<b>Discriminação</b>	<b>Valor</b>
Ponte rolante	10.000,00
Máquina policorte multidisco	25.000,00
Politriz 8 cabeças largura 1 m	30.000,00
Serra transversal monodisco	5.000,00
Acessórios	5.000,00
Adaptação do galpão indústria	10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>85.000,00</b>

Fonte: Elaboração própria, 2008

As máquinas e equipamentos aqui previstos são novos.

#### 4.9.5 Custos Fixos

Os custos fixos são as despesas mensais, independentes do volume de produção.

Quando a empresa contrata mão-de-obra administrativa, o custo desse pessoal (salários e encargos sociais) também é considerado.

Antes de registrar os custos fixos um primeiro elemento pertencente aos custos fixos será calculado, a depreciação, será calculada e explicitada na como mostra a **TABELA 3**.

### DEPRECIÇÃO ANUAL

**TABELA 3**

<b>Discriminação</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Taxa de depreciação %</b>	<b>Valor total</b>	<b>Depreciação anual</b>
Ponte rolante	10	10	10.000,00	1.000,00
Máquina policorte multidisco	5	20	25.000,00	5.000,00
Politriz 8 cabeças largura 1 m	5	10	30.000,00	3.000,00
Serra transversal monodisco	0,5	1	5.000,00	50,00
Acessórios	5	5	5.000,00	250,00
Galpão indústria	10	10	10.000,00	1000,00
<b>TOTAL</b>				<b>10.300,00</b>

Fonte: Elaboração própria, 2008

Neste caso o custo fixo mensal com depreciação seria de  $\frac{10.300,00}{12} = \text{R\$ } 858,33$

12

A **TABELA 4**, a seguir, apresenta de forma discriminada todos os itens que compõem os Custos Fixos Mensais do empreendimento, a partir das propostas básicas de funcionamento do negócio.

## CUSTOS FIXOS MENSAIS

**TABELA 4**

Discriminação	Valor
Pessoal administrativo	830,00
Encargos sociais (78%)	647,40
Água, luz, telefone	300,00
Contador	415,00
Depreciação	858,33
Despesas de escritório	300,00
Retirada dos sócios	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.350,73</b>

Fonte: Elaboração própria, 2008

### 4.9.6 Mão-de-obra Direta

Como anteriormente citado, a indústria deverá operar com 5 empregados: 2 operadores de máquina, 2 ajudantes e 1 marmorista. Na **TABELA 5** estão os custos mensais previstos.

## CUSTO MENSAL DA MÃO-DE-OBRA DIRETA

**TABELA 5**

Discriminação	Quantidade	Valor
Marmorista	01	830,00
Operador de máquina	02	830,00
Ajudante	02	830,00
Encargos sociais (78%)		1.942,20
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 4.432,20</b>

Fonte: Elaboração própria, 2008

Sobre a folha de pagamento incidem os encargos sociais que somam um total de 78% assim distribuídos: INSS (26,5%); FGTS (8%); 13º salário e férias (11,11 %); vale transporte; auxílio alimentação; reserva para indenizações e aviso prévio (estimados conjuntamente em 32,39%).

#### 4.9.7 Materiais Diretos e Utilidades

O estoque de matéria-prima deve ser o mínimo possível e adquirido conforme a programação de produção e fornecimento da empresa após a encomenda do cliente. Para a obtenção de 777,6 m<sup>2</sup>/mês de ladrilhos padronizados, os materiais diretos e utilidades com seus respectivos custos estão discriminados na **TABELA 6**.

### CUSTO UNITÁRIO DOS MATERIAIS E UTILIDADES

**TABELA 6**

<b>Discriminação</b>	<b>Unidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo unitário</b>	<b>Custo total</b>
Disco de corte	Peça	1	1200	1.200,00
Abrasivos polimento	Peça	100	3	300,00
Energia elétrica	KWh	3500	0,2	700,00
Água	m <sup>3</sup>	50	4	200,00
Matéria-prima	m <sup>3</sup>	25	80	2.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>4.400,00</b>

Fonte: Elaboração própria, 2008

#### 4.9.8 Custo Total de Produção

O custo total de produção é obtido somando-se as parcelas referentes ao custo de materiais e utilidades, despesas com mão-de-obra direta e custo fixo mensal, conforme discriminado na **TABELA 7**.

## CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO

**TABELA 7**

Discriminação	Valor
Materiais e utilidades	4.400,00
Mão-de-obra direta	4.432,20
Custo fixos mensal	5.350,73
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ R\$ 14.182,93</b>

Fonte: Elaboração própria, 2008

### CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO

O custo unitário de produção é obtido através da divisão do custo total de produção pela quantidade de produtos fabricados. No caso da produção de ladrilhos de mármore ornamental é necessário definir o custo unitário por m<sup>2</sup> produzido, visto que a produção é comercializada por m<sup>2</sup>.

Para a produção estimada em 777,6 m<sup>2</sup>/mês obtém-se um custo unitário de produção, como segue:

$$\text{Custo unitário de produção} = \text{R\$ } 14.182,93 / 777,6 \text{ m}^2 = 18,24 \text{ R\$/m}^2$$

Os índices de comercialização são os impostos ICMS (17%), PIS e Cofins (2,5%). A margem de lucro é de livre arbítrio do proprietário e depende do preço de venda possível de ser obtido junto ao mercado consumidor. Esse preço de venda máximo de mercado é função basicamente da política de preços dos produtos concorrentes. No presente estudo arbitrou-se uma margem de lucro de 30% e estimou-se um preço de venda limite em 30 R\$/m<sup>2</sup> isto ocorre em função do preço de venda praticado para materiais ornamentais semelhantes e de maior tradição do mercado. A taxa de marcação foi calculada através da seguinte operação:

$$TM = [100\% - (\text{índice de comercialização} + \text{margem de lucro})] / 100$$

Então para nosso caso teremos:

$$TM = [100\% - (19,5\% + 30\%)] / 100 = 0,505$$

#### 4.9.9 Preço de Venda

O preço de venda é o resultado da divisão do custo unitário de produção pela taxa de marcação. Para produção em questão, o preço de venda será: Preço de venda =  $18,24 \text{ R\$/m}^2 / 0,505 = \text{R\$ } 36,11$ .

#### 4.9.10 Receita Operacional

A receita operacional é obtida através da multiplicação do preço unitário de venda pela quantidade a ser produzida. No presente estudo temos: Receita operacional =  $777,6 \text{ m}^2 \times 36,11 \text{ R\$/m}^2 = 28.079,13 \text{ R\$/mês}$ .

A **TABELA 8** mostra o procedimento de cálculo para a determinação dos resultados operacionais do empreendimento. O custo de comercialização foi estimado em 19,5% sobre as receitas operacionais. O lucro operacional é obtido pela diferença entre as receitas operacionais e os custos totais.

A contribuição social e o imposto de renda equivalem a 9,09% e 25%, respectivamente, do lucro operacional. Deduzindo-se do lucro operacional os valores relativos à contribuição social e ao imposto de renda encontra-se o lucro líquido.

A margem de contribuição é calculada pela diferença entre as receitas operacionais e os custos variáveis.

O ponto de equilíbrio (total das receitas é igual ao total das despesas) é calculado dividindo-se o valor do custo fixo pela margem de contribuição (%), o mesmo indica qual o nível mínimo de faturamento ou produção necessário para a empresa não ter prejuízo.

O índice de lucratividade equivale ao resultado da divisão do lucro líquido pelas receitas operacionais.

O payback (tempo entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento) ou período de auto pagamento é calculado dividindo-se o valor do investimento inicial pelo valor do lucro líquido mensal multiplicado por 12 (para um período anual).

## RESULTADO OPERACIONAL ANUAL

**TABELA 8**

Item	Discriminação	Valor	%
1.	Receitas operacionais	<b>28.079,13</b>	100
2.	Custos variáveis		
2.1	Materiais diretos e utilidades	4.400,00	16,68
2.2	Mão-de-obra direta	4.432,20	16,80
2.3	Comercialização (19,5% das receitas)	5.143,35	19,49
3.	Custos fixos mensal	5.350,73	17,03
4.	Custo total	<b>19.326,28</b>	70,01
5.	Lucro operacional	<b>8.752,85</b>	29,98
6.	Contribuição social (9,09%)	795,63	
7.	Lucro líquido antes do IR	7.957,22	
8.	Imposto de Renda (15%)	1.312,92	
9.	Lucro líquido	<b>6.644,3</b>	
	Margem de contribuição	14.103,58	
	Depreciação	10.300,00	
	Ponto de equilíbrio		37,94
	Lucratividade		23,66
	Payback		1,31

Fonte: Elaboração própria, 2008

Payback = investimento inicial =  $\frac{105.000,00}{79.731,60} = 1,31$  anos

Lucro líquido x 12

A legislação tributária estabelece duas formas de apuração do lucro para fins de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social, sobre o lucro das atividades operacionais das empresas: lucro real e lucro presumido. Vislumbrando uma forma mais econômica de tributação para o período a empresa considerou seus meios de operação e tipo de atividade, e com isso chegou a conclusão de que a melhor forma de tributação a ser adotada seria o Lucro Real onde os impostos são calculados com base no lucro real

da empresa apurado considerando-se todas as receitas, menos todos os custos e despesas da empresa.

Por fim, é preciso salientar que não há um tipo de regime de tributação que seja mais benéfico para a totalidade das empresas. Cada pessoa jurídica deve considerar suas particularidades, meios de operação, e tipos de atividade que desenvolve, para conseguir vislumbrar a forma mais econômica de tributação para o ano vigente.

Com um investimento médio, em torno de R\$ R\$105.000,00, é possível a implantação de uma pequena indústria de beneficiamento para a produção de mármore ornamental destinado à indústria da construção civil e afins. A margem de lucratividade é de, aproximadamente, 23,66% ao mês. O retorno do investimento se dá em torno de 1,31 anos. Se a produção tiver qualidade e forem cumpridos os prazos de entrega, a empresa tende a ter um excelente futuro no mercado interno e pode, inclusive, pensarem atuar no mercado internacional em futuro breve, dependendo do potencial estético do mármore trabalhado.

## CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos o Brasil tem passado por inúmeras transformações econômicas, uma delas tem sido o redescobrimto da importância da pequena empresa e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais desempenhando um papel fundamental para o desenvolvimento da comunidade.

O mundo cada vez mais globalizado e concorrido tem ocasionado drásticas mudanças nas empresas gerando redução dos postos de trabalho e instabilidade nos empregos, por isso o desejo de ter seu próprio negócio tem sido cada vez maior na sociedade atual.

No estudo do setor de mármore e granito observa-se que o Brasil é um dos maiores produtores, e a situação econômica tem sido favorável para o aumento da demanda desse tipo de produto, existindo investimentos por todo país na construção de prédios e habitações. Em Natal esse crescimento não tem sido diferente, a cidade está passando atualmente por um “boom” imobiliário nunca visto antes.

Tendo, ainda, em vista que a Cidade possui um dos melhores índices de desenvolvimentos do Nordeste, e o bom momento da construção civil, constatou-se uma oportunidade de investimento na área de mármore e granito, o que tem motivado a realização desse estudo, visando analisar a viabilidade do projeto, e conseqüentemente a abertura ou não do novo negócio.

Diante do que foi exposto até aqui, entende-se que o referido e trabalhado Plano de Negócios está preparado para expandir o sucesso do empreendimento “Solar: Mármore e Granito”. Este trabalho possibilitou o estudo mais aprofundado do que é ser um empreendedor e ao contrário do que muitos pensam ter o próprio negócio não é sinônimo de tranquilidade, ao contrário, é a partir daí que o empreendedor passa a perceber que é naquele momento que o sucesso do negócio depende da forma que ele conduz a sua empresa.

Com o Plano de Negócios desenvolvido, fundamentou-se o planejamento financeiro e o planejamento estratégico, que teve como suma importância dar uma visão bastante ampla de mercado, consumidores e dos fornecedores e também ajudar à descobrir a viabilidade financeira da empresa facilitando assim no investimento inicial a ser estabelecido.

Portanto, a ferramenta foi suficiente para a tomada de decisão em relação a abertura do negócio, onde através do plano financeiro concluímos que a proposta é realmente viável.

Não se pode esquecer que durante o processo de implementação a necessidade de melhorias irá surgir e o prazo pra receita irá variar de acordo com a demanda existente. A estimativa da demanda permitirá projetar um bom posicionamento no mercado de mármore e granito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. **Plano de negócios**: comércio. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2001.

BARROS, A. J. LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw Hill, 1986.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. Colaboração Alcino Bervian. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

COSTA, Suely Braz. **Administração Holística**: a intuição como diferencial. Ed. Saraiva, São Paulo, 1996.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade** – orientação para uma sociedade em mudança. São Paulo: Círculo do Livro, 1970.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

FELIPINI, Dailton. **Plano de negócios para empresas na internet**: modelo abccommerce. Disponível em <[http:// www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br)>. Acesso em 28/07/2008.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas / Ademir Antônio Ferreira, Ana Carla Fonseca Reis, Maria Isabel Pereira. São Paulo: Pioneira, 1997.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil – 2005**: relatório nacional. Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ), 2006.

Pinchot, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. 3. ed. São Paulo: Habra, 1985.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Introdução de Rubens Vaz da Costa; tradução de Maria Silva Possas. São Paulo. Abril Cultural: 1982.

SEBRAE. **Curso online aprender a aprender**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/cursos>> no período de 12/11/06 a 15/12/06.

WIKIPÉDIA. **Definição da palavra “empreendedorismo”**. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>>. Acesso em 06/07/08.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MELO, Francisco de Paulo de; FRÓES, César. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, Alessandra. O comportamento do empreendedor. In.: MORI, F. Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. UFSC, ENE, 1998.

ADMINISTRADORES.COM.BR.[http://www.administradores.com.br/noticias/brasil\\_e\\_destaque\\_em\\_empreendedorismo/10348/](http://www.administradores.com.br/noticias/brasil_e_destaque_em_empreendedorismo/10348/)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Natal\\_%28Rio\\_Grande\\_do\\_Norte%29](http://pt.wikipedia.org/wiki/Natal_%28Rio_Grande_do_Norte%29)