

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

NEIMAR DRUZIAN VENTURINI

PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE
EQUIPAMENTOS DE LED NA CIDADE DE PORTO ALEGRE/RS

PORTO ALEGRE

2014

NEIMAR DRUZIAN VENTURINI

PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE
EQUIPAMENTOS DE LED NA CIDADE DE PORTO ALEGRE/RS

Trabalho apresentado como requisito parcial
para a conclusão do curso de MBA em Gestão
Estratégica de Negócios da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Emir Redaelli.

PORTO ALEGRE

2014

AGRADECIMENTOS

À Deus, em primeiro lugar, pela dádiva da vida.

Agradeço à minha esposa Lenir Lenz e a minha filha Jéssica, pelo amor e carinho incondicional, vocês são o meu bem mais precioso.

Aos meus pais, pelo amor com que me criaram e pela solidez dos valores que me transmitiram.

Sem vocês todos, certamente eu não chegaria até aqui.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Emir Redaelli, pelos ensinamentos, paciência e incentivo para a realização deste trabalho.

Ao meu irmão Sidnei e meus amigos que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho.

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.” (Peter Drucker).

RESUMO

O plano de negócio é um valioso instrumento de planejamento, uma ferramenta importante que auxilia o futuro empreendedor a organizar suas ideias e a elaborar seu plano de ação e seu mapa de percurso de maneira mais objetiva e com riscos calculados. É através dele que se pode analisar a viabilidade ou não da abertura de um novo negócio. O presente estudo aborda a análise da viabilidade da abertura de uma empresa de importação e distribuição de equipamentos para iluminação de LED com marca própria na cidade de Porto Alegre/RS.

As lâmpadas a LED oferecem um grande potencial de aplicação devido a sua alta eficiência aliada ao bom desempenho luminotécnico e ao impacto positivo em relação ao meio ambiente, constituindo-se como uma boa alternativa que vem ocupando cada vez mais espaço no mundo para a substituição das lâmpadas incandescentes e fluorescentes. As fontes primárias de energia são limitadas, fato este que evidencia a necessidade de investimentos em projetos de eficiência energética. Neste sentido, semelhante ao que ocorreu no início dos anos 2000, quando grandes quantidades de lâmpadas fluorescentes compactas entraram no mercado brasileiro em função do apagão, observa-se uma situação similar hoje em dia com os produtos de LED. Diante desta tendência, e com base nos principais conceitos de planejamento estratégico, o presente estudo busca identificar as vantagens na criação de uma empresa de distribuição de equipamentos para iluminação através de LED.

Palavras-Chave: Empreendedor. Plano de Negócio. Pesquisa de Mercado. Iluminação. LED.

ABSTRACT

The business plan is a valuable planning tool, an important tool that helps future entrepreneurs to organize your ideas and develop your action plan and map your route more objectively and with calculated risks. It is through it that we can analyze the feasibility or not of opening a new business. This study addresses the analysis of the feasibility of starting a business of importing and distributing equipment for LED lighting with own brand in Porto Alegre / RS.

LED lamps offer great potential application due to its high efficiency coupled with good performance lighting and positive impact in relation to the environment, establishing itself as a good alternative that is occupying more and more space in the world for the replacement of incandescent and fluorescent lamps. The primary sources of energy are limited, a fact that highlights the need for investment in energy efficiency projects. In this sense, similar to what occurred in the early 2000s, when large quantities of compact fluorescents lamps entered the Brazilian market due to the blackout, one observes a similar situation today with LED products. Seeing this trend, and based on the main concepts of strategic planning, this study seeks to identify the advantages in the creation of a distribution company for lighting equipment through LED.

Keywords: Entrepreneur. Business Plan. Market Research. Lighting. Led.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Encapsulamento de LED	28
Figura 2 - Principais Pontos do Plano de Negócio.....	30
Figura 3 - Por que Escrever um Plano de Negócio?	31
Figura 4 - Públicos Alvo do Plano de Negócio	33
Figura 5 - Etapas do Plano de Negócio	35
Figura 6 - Preparação do Sumário Executivo	37
Figura 7 - Etapas do Plano Financeiro	50
Figura 8 - Análise S.W.O.T.....	71
Figura 9 - Marca Própria (Registro no INPI sob o nº 907702481)	72
Figura 10 - Lâmpadas Tubulares	72
Figura 11 - Lâmpadas Bulbo (Blister)	73
Figura 12 - Lâmpadas Par (Parabólicas)	73
Figura 13 - Refletores para Fachadas (Spotlights)	74
Figura 14 - Iluminadores de Emergência	74
Figura 15 - Fitas e Drivers	75
Figura 16 - Layout do CD	82
Figura 17 - Cadeia de Valor	83
Figura 18 - Cronograma do Projeto	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Preços.....	76
Tabela 2 - Investimento Inicial.....	86
Tabela 3 - Custos e Despesas Fixas	86
Tabela 4 - DRE.....	88
Tabela 5- Ponto de Equilíbrio	89
Tabela 6 - Detalhamento da Análise Financeira.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 EMPREENDEDORISMO	18
2.1.1 Empreendedorismo na Região Sul do Brasil.....	19
2.1.2 Perfil Empreendedor	21
2.1.3 Identificação de Ideias de Negócios	22
2.1.4 Ramo de Atividade: Comércio.....	25
2.1.5 Iluminação de LED	26
2.1.6 A História do LED	26
2.2 PLANO DE NEGÓCIO	28
2.2.1 Público Alvo no Plano de Negócios.....	32
2.2.2 Estrutura do Plano de Negócio	33
2.2.3 Sumário Executivo	36
2.2.3.1 Caracterização ou Dados do Empreendimento.....	38
2.2.4 Análise de Mercado.....	39
2.2.4.1 Análise dos Clientes.....	39
2.2.4.1.1 Características Gerais dos Clientes	40
2.2.4.1.2 Interesses e Comportamentos dos Clientes	40
2.2.4.1.3 Fatores Decisivos para Compra	43
2.2.4.1.4 Onde Estão Localizados os Clientes.....	43
2.2.4.2 Análise dos Concorrentes	44
2.2.4.3 Análise dos Fornecedores	45
2.2.5 Plano de Marketing.....	45
2.2.6 Plano Operacional.....	47
2.2.7 Plano Financeiro	48
2.2.7.1 Indicadores de Viabilidade.....	49

2.2.8 Avaliação Estratégica	52
2.2.8.1 Definição de Visão e Missão	52
2.2.8.2 Análise SWOT	53
2.2.8.3 Formulação da Estratégia	55
2.2.8.4 Implementação da Estratégia.....	55
2.2.8.5 Avaliação da Estratégia	55
2.2.9 Avaliação do Plano de Negócio	56
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	56
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE.....	58
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	59
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	59
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	60
4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	60
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	61
4.1.1 A Empresa	61
4.1.2 Missão e Visão da Empresa.....	62
4.1.2.1 Missão.....	62
4.1.2.2 Visão	62
4.2 ANÁLISE DE MERCADO	62
4.2.1 Estrutura do Mercado Consumidor.....	62
4.2.1.1 Definição do Público Alvo	63
4.2.1.2 Fatores Decisivos para Compra.....	63
4.2.1.3 Interesses e Comportamentos dos Clientes.....	64
4.2.1.4 Sazonalidade	65
4.2.1.4.1 Onde Costumam Comprar	65
4.2.1.5 Distribuição Geográfica.....	66
4.2.1.6 Tamanho do Mercado de Atuação.....	66
4.2.2 Estrutura do Mercado Concorrente.....	67
4.2.2.1 Identificação dos Principais Concorrentes	67
4.2.2.2 Posição Competitiva.....	68
4.2.3 Estrutura do Mercado Fornecedor	69
4.2.3.1 Principais Fornecedores.....	69

4.2.3.2 Condições de Negociação	70
4.2.3 Analise S.W.O.T.....	70
4.3 PLANO DE MARKETING.....	71
4.3.1 Estratégia de Produto.....	71
4.3.2 Estratégia de Preço	75
4.3.3 Estratégias Promocionais ou de Comunicação.....	76
4.3.4 Estratégia de Comercialização/Distribuição	78
4.3.5 Indicadores de Desempenho.....	80
4.4 PLANO OPERACIONAL	81
4.4.1 Cadeia de Valor.....	83
4.4.2 Cronograma do Projeto.....	84
4.5 PLANO FINANCEIRO.....	84
4.5.1 Investimentos Previstos	84
4.5.2 Análise de Viabilidade	85
4.5.3 Detalhamento dos Investimentos Fixos Previstos	85
4.5.4 Custos e Despesas Fixas.....	86
4.5.5 Demonstrativo de Resultado do Exercício.....	87
4.5.6 Ponto de Equilíbrio	88
4.5.7 Detalhamento da Análise Financeira	89
4.5.7.1 <i>Payback</i> Descontado.....	90
4.5.7.2 Valor Presente Líquido.....	90
4.5.7.3 Taxa Interna de Retorno	90
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PLANO DE NEGÓCIO	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

1 INTRODUÇÃO

Gerar energia é caro em qualquer lugar do mundo, então, por que não economizar? Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Conservação de Energia (Abesco), o Brasil tem um potencial de economia de energia elétrica da ordem de 46 TWh por ano. Este volume equivaleria à metade da produção anual da hidrelétrica de Itaipu.

Implantar medidas de eficiência energética é muito mais econômico que investir na geração de novas usinas. E é esse conceito que faz com que os países desenvolvidos engajados em eficiência energética adotem políticas efetivas para redução do consumo. Um KW economizado significa um KW deixado de ser produzido e, conseqüentemente, alguns milhares de reais economizados para aumentar a capacidade de geração.

A redução do custo da energia elétrica no ano passado, entretanto, foi uma medida que não ajudou as políticas de eficiência energética no país, pois aumentou os cálculos de retorno de investimento para implantação de soluções energeticamente mais eficientes. Embora seja bom pagarmos menos, a situação precisa ser real e duradoura.

A iluminação tem um papel importante nessa área, pois é um dos principais usos finais de energia elétrica. Aproximadamente 20% de toda a energia gerada no mundo é consumida com iluminação. O uso de sistemas mais eficientes e tecnologias para redução do consumo de energia, como Led, sensores de presença e sistemas de controle de luminosidade são as grandes tendências para eficiência energética em iluminação.

Além de impactar menos o custo de operação da instalação ao longo da vida, a economia gerada pode compensar o investimento inicial. Políticas nacionais para adoção dessas tecnologias precisariam, porém, ser mais efetivas, como se observa em alguns países.

Redução de impostos e/ou subsídios para comercialização de equipamentos de tecnologias mais eficientes, proibições de comercialização de equipamentos ineficientes

(como vem ocorrendo com as lâmpadas incandescentes) são apenas algumas políticas que poderiam ser adotadas.

O Brasil tem um grande potencial para práticas de eficiência energética, mas muito ainda a aprender e a conscientizar sua população. Talvez agora seja uma boa hora para discutir-se essa questão novamente junto às entidades pertinentes, mas também agirmos individualmente, mais conscientes quanto ao uso dos cada vez mais escassos recursos disponíveis.

Diante deste contexto, o presente trabalho pretende identificar e descrever a viabilidade para a constituição de uma empresa de importação e distribuição de equipamentos de iluminação através de LED. Para este fim, será elaborado um plano de negócio, no qual serão analisados o ambiente que se pretende abrir a empresa, seu mercado consumidor, assim como os possíveis concorrentes, fornecedores e as variáveis financeiras que demonstrarão a viabilidade ou não do empreendimento.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A criação de novas empresas vem ganhando impulso em todo o território nacional. Conforme Luiz Barreto, diretor-presidente do Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE) (2011), as mudanças que o Brasil tem vivenciado no contexto das políticas em favor dos pequenos negócios têm proporcionado uma revolução no ambiente empreendedor.

Segundo ele, nos últimos anos o Brasil teve um forte aumento na criação de novas empresas assim como de optantes pelo SIMPLES Nacional, que possui regime fiscal diferenciado favorável aos pequenos negócios. Em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas nesse regime, 26% acima do verificado em dezembro do ano anterior.

Outro dado positivo é a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que vem diminuindo nos últimos 10 anos. Em julho de 2013, a sobrevivência chegou a 76%. Isso mostra uma melhor capacidade dos empreendedores para superar dificuldades nos dois primeiros anos do negócio, período em que a empresa ainda não é conhecida no mercado e não possui carteira de clientes e, muitas vezes, seus empreendedores ainda possuem pouca experiência em gestão. Esse é o período mais crítico, segundo Barreto.

Portanto, antes de se lançar no mercado é necessário planejar. O empreendedor precisa planejar o seu negócio tanto quanto possível para evitar ao máximo os riscos não calculados. Conforme Chiavenato (2008), os empreendedores tendem a negligenciar o estágio de planejamento de seu negócio, seja pela ansiedade em iniciar o novo negócio, seja pela descrença no planejamento ou pela desinformação sobre como elaborá-lo.

Ainda, segundo ele, planejar significa estudar antecipadamente a ação a ser colocada em prática e definir os objetivos que se pretende alcançar.

Maximiliano (2011) define o processo de planejamento como uma cadeia de objetivos e meios que consiste em três tipos de decisões a serem tomadas. São elas: definir os objetivos, ou seja, a situação que se quer alcançar, definir um ou mais cursos de ação, que são os caminhos que deverão ser tomados para atingir o objetivo, e definir os meios de execução, que tratam da previsão dos recursos necessários para realizar o objetivo.

Para a obtenção dessas informações e com intuito de analisar a viabilidade do empreendimento, o plano de negócios se torna uma ferramenta gerencial eficaz.

Com a utilização dessa ferramenta poder-se-á traçar metas e estratégias, planejar o futuro do empreendimento, prever possíveis situações de risco tais como o acúmulo de estoques, investimentos fixos demasiado altos, fluxo de caixa elevado, dentre outros, além de apresentar uma visão do mercado, evidenciar os produtos e futuros clientes da empresa,

realizar projeções econômico-financeiras, garantindo assim, que a empresa possa ingressar no mercado com chances de sucesso.

Diante do exposto, o presente trabalho propõe-se a analisar as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos que deverão ser observados, de maneira a levantar-se a seguinte pergunta: É viável a abertura de uma empresa de importação e distribuição de equipamentos para iluminação através de LED na cidade de Porto Alegre/RS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade de abertura de uma empresa de importação e distribuição de equipamentos para iluminação através de LED na cidade de Porto Alegre/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o mercado local e o segmento de atuação da proposta;
- b) Apresentar as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos observados, visando a abertura da empresa de importação e distribuição na cidade de Porto Alegre/RS;
- c) Elaborar um plano de negócio;
- d) Desenvolver a operação do projeto;
- e) Analisar a viabilidade do projeto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O empreendedorismo e a criação de novas empresas no Brasil vêm destacando-se nos últimos anos e causando impactos expressivos na economia brasileira. Para Joseph Schumpeter apud Dornelas (2008, p. 22), “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”.

Muitos desses empreendedores, porém não empreendem porque enxergaram uma oportunidade, mas porque não tiveram outra alternativa. Conforme estudo divulgado em 2010 pelo SEBRAE-SP e informado pela UOL Notícias (2012) sobre a mortalidade de empresas e com dados levantados entre os anos de 2003 e 2007, 23% dos empresários que iniciaram um negócio afirmam que viraram empresários por necessidade. Esse fato aumenta o risco de fracasso de um empreendedor, pois a empresa entra no mercado às pressas, sem um planejamento adequado, diz o economista Pedro Gonçalves do SEBRAE-SP (2012).

Segundo dados da Demografia das Empresas divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a partir de informações do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) (SEBRAE-PR, 2012), o Brasil contava com 4,5 milhões de empresas ativas em 2010 com idade média de 9,7 anos. Esse número superou o de 2009 em 6,1%, indicando a entrada de 261,7 mil novas empresas em um ano.

A pesquisa revelou também que, após três anos de existência, 48,2% das empresas fecham suas portas. As regiões Sul e Sudeste registraram as menores taxas de crescimento de empresas ativas no Brasil, ficando abaixo da média nacional.

A taxa de crescimento da região Sul ficou em 5,8%, enquanto que a Sudeste, com 5,4%. Em contrapartida, as duas regiões lideraram as taxas de sobreviventes, com 79,3% e 78,9%, respectivamente.

Ainda conforme apontado pela UOL Notícias (2012), os principais motivos que levam uma empresa a fechar suas portas estão ligadas à falta de planejamento e a erros na administração tais como: descontrole do fluxo de caixa, falta de acompanhamento das rotinas da empresa, inadaptabilidade às necessidades do mercado e ao engano de copiar integralmente um modelo de negócio já existente sem fazer inovações e sem adaptá-lo a sua realidade.

Diante disso, pode-se afirmar que muitos desses fatos poderiam ser evitados com a utilização de um plano de negócios.

Conforme afirma o SEBRAE-PR (2012), antes de abrir uma empresa é preciso estudar todos os aspectos que envolvem o negócio. É necessário pesquisar o público-alvo, os fornecedores, os custos fixos e variáveis, a concorrência, entre outros. Quanto mais informações o empreendedor tiver sobre o ramo em que pretende atuar, maiores serão as chances de sucesso.

Logo, a realização desta pesquisa se fará importante, pois acredita-se que através da elaboração do plano de negócios e da análise das ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos a que este trabalho se propõe, poder-se-á ter maior interação com o ambiente competitivo onde a futura empresa poderá vir a ser inserida, possibilitando assim que sejam traçados planos e estratégias para torná-lo viável.

Sabe-se que um planejamento cuidadoso é importante, pois ele acaba tornando-se o primeiro investimento de um futuro negócio para que, através dele, se possa maximizar as chances de sucesso do negócio e minimizar os erros.

Este trabalho torna-se oportuno, pois:

A decisão de investir em determinada atividade exige uma análise mais aprofundada de informações e alternativas com o intuito de diminuir os riscos e incertezas. Quando são realizadas projeções, para aumentar a precisão da análise, são consideradas variáveis como tamanho de mercado, preços, custos de capital, custos operacionais, entre outros. (SEBRAE, [2014?], p. 1).

Luiz Barreto, presidente do SEBRAE, argumenta em matéria para o G1 (2013) que a boa gestão é o que explica o fato de algumas empresas sobreviverem mais que outras. Segundo ele, o planejamento, a gestão, a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento da empresa e do empresário é o que podem fazer a diferença, e é isto a que este trabalho se propõe.

Maximiano (2011) comenta que é necessário também estudar o ambiente interno (pontos fortes e fracos) onde são avaliados os recursos, suas deficiências e vulnerabilidades. Já na análise do ambiente externo, verificam-se as ameaças e as oportunidades que estão inseridas no ambiente organizacional tais como os fatores econômicos, tecnológicos, socioculturais e político/legais, os quais podem influenciar indiretamente a empresa, assim como os fornecedores, os clientes, os concorrentes, os órgãos governamentais, entre outros.

O conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições e que proporciona a análise de sua viabilidade e possíveis riscos é a definição do plano de negócios, conforme Chiavenato (2005). Para ele, o plano de negócios é uma ferramenta relevante na tomada de decisões, pois visa a contribuir para o crescimento do negócio através de estratégias definidas pelo empreendedor.

Dessa forma, o presente estudo poderá contribuir teoricamente para futuras pesquisas, por meio de conceitos sobre o tema, além de que a descrição dos passos para a elaboração de um plano de negócio e sua viabilidade mostrará os fatores que merecem maior atenção no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, ou *entrepreneurship* como é conhecido nos Estados Unidos, tornou-se um termo popular no Brasil.

Dornelas (2008) comenta que estamos na era do empreendedorismo, onde os empreendedores estão quebrando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando, renovando conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e emprego, eliminando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Conforme a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (2013), entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente.

O ato de empreender, para Dolabela (2008), é um ato de paixão. Ao se apaixonar, o indivíduo faz vir à tona o potencial empreendedor presente na espécie e libera as características empreendedoras tais como: a persistência, o conhecimento do ambiente do sonho, a criatividade, o protagonismo, a liderança, a autoestima e a crença em si mesmo. Ainda, segundo ele, a atividade de empreender representa, sobretudo, a identificação e o aproveitamento constante de oportunidade.

Dornelas (2008) comenta ainda que os empreendedores são capazes de romper os trajetos viciosos da economia, criando assim novos paradigmas marcados pela competitividade e pela geração de oportunidades. Nesse contexto, além da busca do lucro, os empreendedores primam pela oferta de novos produtos e serviços que melhorem a qualidade de vida, provocando assim a concorrência e estimulando novos hábitos em clientes e consumidores.

Segundo ele, é um mito acreditar que o empreendedor nasce com um diferencial e é predestinado ao sucesso nos negócios. Para ele, o empreendedorismo pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio que vão além do perfil do empreendedor e da forma como ele administra o seu empreendimento.

2.1.1 Empreendedorismo na Região Sul do Brasil

Segundo pesquisa conduzida pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ) com apoio do SEBRAE e do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas, apresentados pela GEM (2013), foram entrevistados no Brasil, no ano de 2013, 10.000 indivíduos de 18 a 64 anos, dentre eles, especialistas de diversos setores da sociedade, nas cinco macrorregiões brasileiras (sendo 2.000 entrevistados em cada região) com a finalidade de aprimorar as estimativas nacionais e permitir análises do empreendedorismo.

Tal pesquisa classificou de empreendedores iniciais os dois grupos:

- a) Empreendedores nascentes – no qual o proprietário ainda não pagou salários por mais de três meses;
- b) Empreendedores novos – pagou salários por mais de três e menos de 42 meses.

Foram classificados como empreendedores estabelecidos os proprietários que pagaram salários por mais de 42 meses (3,5 anos).

Na região Sul, a taxa de empreendedores iniciais (13,6%) é menor do que a taxa de empreendedores estabelecidos (15,1%) e inferior a do Brasil (17,3%) e a mais baixa dentre as regiões brasileiras. A taxa de empreendedores estabelecidos também diminuiu de 16,6% em

2012 para 15,1% em 2013. Considerando os dados mais recentes da população dessa faixa etária da Região Sul, pode-se estimar que a taxa total de empreendedores iniciais e estabelecidos, de 28,6% em 2013 representa cerca de 5 milhões de pessoas.

Desses, 78,2% (taxa mais elevada dentre as regiões brasileiras), são empreendedores por oportunidade, ou seja, são empreendedores que identificaram uma chance de negócio e decidiram empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda.

Ainda, conforme essa pesquisa foram também identificadas as seguintes características nos empreendedores iniciais da região Sul:

- a) O percentual de mulheres (56,8%) em 2013 é expressivamente maior do que entre os homens (43,2%);
- b) A maior parte dos empreendedores iniciais (30,2%) encontra-se na faixa etária de 25 a 34 anos, porém o Sul apresenta o maior percentual de empreendedores na faixa etária de 45 a 54 anos (20,9%);
- c) A maioria dos empreendedores iniciais do Sul (58,4%) apresenta níveis de escolaridade menor que o segundo grau completo;
- d) A faixa de renda familiar predominante é de menos de 3 salários mínimos (58,9%), no entanto a região se destaca por apresentar o maior percentual de empreendedores na faixa de 3 a 6 salários mínimos (33,3%);
- e) A maioria dos empreendedores iniciais é natural da própria cidade em que mantém o empreendimento (56,7%);
- f) A maior parte dos empreendimentos iniciais da região Sul não possui empregados (72,6%), sendo que 13,4% tem um empregado.

Os resultados da pesquisa GEM (2013) para a região Sul demonstraram também que os empreendimentos iniciais e estabelecidos concentram-se em atividades de baixo conteúdo tecnológico, voltados para o mercado interno e geridos pelo próprio proprietário.

2.1.2 Perfil Empreendedor

Empreendedor não é somente o fundador de uma empresa, ele é a energia econômica, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias e deve ter capacidade de assumir riscos, ser inovador e ambicioso. (CHIAVENATO, 2008).

Algumas das principais características do empreendedor de sucesso são também: a dominância, o senso de oportunidade, a persistência, a liderança carismática, a flexibilidade e resistência a frustrações, entre outros, afirma Bernardi (2010).

Chiavenato (2008) comenta também que o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para negócios, possui tino financeiro, além da habilidade de transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido. Por ter criatividade e um alto nível de energia é capaz de identificar oportunidades e ideias de negócios.

Conforme o SEBRAE ([2014?]), o perfil e o talento do futuro empreendedor são fundamentais para o sucesso do seu negócio. Com um espírito criativo e pesquisador, ele deve ter em sua essência, além da melhoria de seus produtos e/ou serviços, a preocupação com as necessidades dos clientes e a busca por novos negócios e oportunidades.

2.1.3 Identificação de Ideias de Negócios

As oportunidades ocorrem naturalmente, contudo precisam ser identificadas. Chiavenato (2008) comenta que a oportunidade é uma lacuna detectada ao se avaliar o

mercado, os produtos e serviços oferecidos, portanto é necessário pesquisar e saber identificar as oportunidades.

Dornelas (2008) sugere que o empreendedor teste sua ideia ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes, amigos próximos, antes que a paixão pela ideia cegue sua visão analítica do negócio. Para ele, “novas ideias só surgem quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando está preparada para experiências novas”. (2008, p. 41).

Identificar uma nova oportunidade pode não ser tarefa fácil. O autor comenta ainda que uma das formas mais conhecidas de estimular a criatividade e obter novas ideias é através do brainstorming, que tem por tradução, tempestade cerebral. No brainstorming, as pessoas são estimuladas a gerar novas ideias, novas formas de produzir um produto ou concepções de novos produtos, soluções mais simples, entre outros.

O importante é que o empreendedor mantenha sua mente estimulada, mantendo-se atento ao ambiente onde vive, que converse com pessoas sobre diversos assuntos e ideais e esteja atento aos acontecimentos sociais de sua região, às tendências e preferências da população, às mudanças no estilo e padrão de vida das pessoas, desde os jovens até os mais velhos, que participe de conferências, de feiras de negócios, enfim, que observe tudo e todos de forma dinâmica.

Ainda conforme Dornelas (2008), qualquer oportunidade de negócio deve ser analisada nos seguintes aspectos:

- a) Qual mercado atende?
- b) Qual o retorno econômico que irá proporcionar?
- c) Quais são as vantagens competitivas que o negócio trará?
- d) Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?

e) Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Através da elaboração do plano de negócios, essas perguntas podem ser respondidas.

Porém, para o SEBRAE ([2014?]), é necessário também identificar:

a) Qual é o tipo de negócio: (se franquias, escritório em casa, empresa familiar, cooperativas, associações ou comércio eletrônico) e ainda;

b) Qual será o ramo de atividade:

i. Empresas industriais - São aquelas que transformam matérias-primas, manualmente ou com auxílio de máquinas e ferramentas, fabricando mercadorias. Abrangem desde o artesanato até a moderna produção de instrumentos eletrônicos. Exemplos: fábrica de móveis artesanais, fábrica de roupas, fábrica de esquadrias, fábrica de computadores;

ii. Empresas comerciais - São aquelas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor – no caso do comércio varejista – ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista – comércio atacadista. Exemplos: restaurante, supermercado, atacado de laticínios, armarinho;

iii. Empresas de prestação de serviços - São aquelas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias, mas da oferta do próprio trabalho ao consumidor. Exemplos: lavanderia, cinema, hospital, escola.

Ainda, conforme o SEBRAE ([2014?]), existem, dentro dos ramos de atividade, setores que podem ser explorados por uma empresa, como por exemplo:

- a) Setores industriais: gráfica, calçado, vestuário, bebidas, mobiliário, couros, metalurgia, entre outros;
- b) Setores comerciais: veículos, tecidos, ferragens, roupas, acessórios entre outros;
- c) Setores de prestação de serviços: alimentação, transporte, turismo, educação, lazer, entre outros.

2.1.4 Ramo de Atividade: Comércio

O comércio varejista é um setor amplo, englobando produtos e serviços dos mais variados segmentos e se caracteriza por negociar diretamente com o consumidor final. Este contato com o cliente requer permanente inovação. Se antes o empresário tinha como maiores preocupações elaborar um produto de qualidade e promovê-lo, as exigências do mercado hoje sugerem intensificar o foco no consumidor.

Segundo o relatório do Sebrae sobre as tendências de negócios e perfil dos consumidores para 2014, concentrar-se no cliente significa, entre outras coisas, aumentar os pontos de contato com ele, o que é conhecido como comércio multicanal, a grande tendência deste mercado. É a utilização de diferentes plataformas para se comunicar com o consumidor. O objetivo é interagir como cliente para não somente oferecer o produto, mas também conhecer as suas necessidades e propor soluções.

O novo consumidor é um usuário conectado, que estuda detalhes do produto, compara preços, troca opiniões e deseja se relacionar com a marca. Cientes disso, e aproveitando as ferramentas e tecnologias atuais, os varejistas estão utilizando canais múltiplos para chegar ao cliente, independente de onde ele esteja: na loja, no computador ou no celular. O importante é empregar todos os meios possíveis para conquistá-lo e fidelizá-lo. O consumidor multicanal quer tratamento personalizado e facilidades. A possibilidade de comprar qualquer coisa, a

qualquer hora e em qualquer lugar seduz o cliente de hoje, que deseja se deslocar o menos possível.

Além dos métodos tradicionais como telemarketing ou catálogos, as tecnologias estão sendo cada vez mais aplicadas e são grandes aliadas nesta estratégia multicanal. Mensagens de texto, aplicativos para celulares e *tablets*, promoções por e-mail e lojas virtuais são alguns exemplos disso.

Outra ferramenta multicanal a ser destacada é o *social commerce*, que une comércio eletrônico e mídias sociais. São empresários que aproveitam o poder influenciador dos sites de relacionamento para tentar vender os seus produtos e aumentar o faturamento.

É importante também sublinhar o poder de compra online do consumidor nacional. O brasileiro está altamente conectado na Internet, busca informações sobre o produto, visita inúmeros sites, consulta opiniões nas redes sociais e compara bastante os preços antes de decidir onde comprar. Além disso, a disposição para o consumo da classe C está aumentando. Isso pode representar mais oportunidades para os comerciantes, que precisariam enriquecer os seus conteúdos e fornecer o máximo de detalhes possível aos seus clientes.

2.1.5 Iluminação de LED

LED (Light Emitting Diode - Diodo Emissor de Luz) é um semicondutor que submetido à energia elétrica, emite radiação sob a forma de luz. Em condições normais de uso, a vida útil de uma lâmpada de Led ultrapassa 50 mil horas de funcionamento.

As principais vantagens do emprego de Led para iluminação são o baixo consumo, que dependendo do caso pode representar uma redução na conta de luz de mais de 80%, se comparado com lâmpadas incandescentes, por exemplo, não emite radiação ultravioleta e/ou infravermelho, de modo que não aquece e não altera ou envelhece os objetos expostos à sua luz, não possui mercúrio ou substâncias nocivas à natureza, como outras lâmpadas e ainda

permite a remanufatura após seu uso, sendo considerado, portanto, um produto ecologicamente correto.

2.1.6 A História do LED

O primeiro LED surgiu em 1962 e foi desenvolvido pelo engenheiro da General Electric – Nick Holoniak Jr. e produzido unicamente na cor vermelha. Alguns anos mais tarde foram lançados nas cores verde e amarelo (mistura do vermelho com o verde). Esses Led's foram utilizados como luzes indicadoras em muitos dispositivos.

Após uma grande evolução tecnológica (através das pesquisas de Shuii Nakamura) foi desenvolvido o Led na cor azul. Graças a introdução desta tecnologia foi possível obter a tão desejada cor branca, pela combinação das três cores básicas – vermelho, verde e azul (RGB – “red, green and blue”), Essas cores quando misturadas em diferentes intensidades podem reproduzir diversas cores.

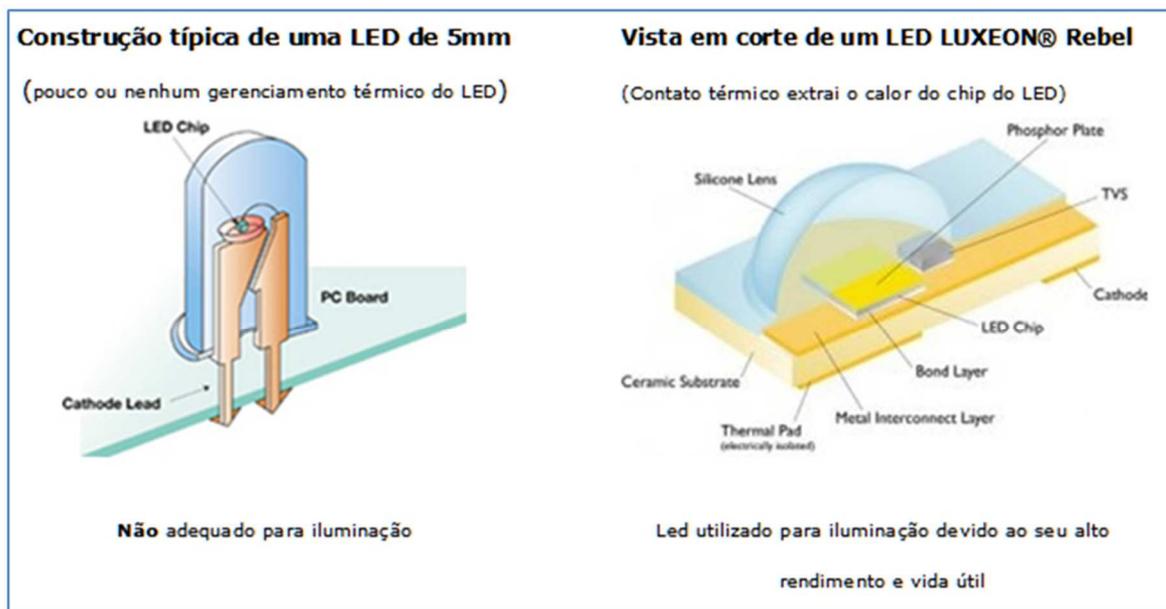
Com o avanço das pesquisas, finalmente conseguiu-se criar o Led branco, que foi gerado na combinação do Led azul com uma camada de fósforo. As aplicações do Led, que anteriormente serviam apenas para sinalização, hoje são vastíssimas, pois as novas gerações de Led (High Power Led's) substituem as tradicionais lâmpadas de iluminação em diversos segmentos, inclusive na indústria automobilística.

A cor da luz emitida pelo Led depende do material semicondutor utilizado na sua construção. Os mais usados são: arseniato de gálio (Ga-As) e fosfeto de gálio (GaP). Ao longo dos últimos anos os Led's passaram pela mais diferentes tecnologias e gerações. A 6ª geração foi a primeira dedicada a iluminação. As evoluções não param e a cada momento surgem novas tecnologias, cada vez mais eficientes.

Um fator importante para garantir a qualidade de um Led de alta potência é o gerenciamento adequado do calor emitido pelo seu chip.

A Figura 1 a seguir ilustra a evolução do Led, onde os encapsulamentos incorporam tecnologia de ponta, permitindo um melhor gerenciamento da capacidade térmica dos chips.

Figura 1 – Encapsulamento do LED



Fonte LUXEON®

Através da utilização de um contato térmico dedicado, o calor é eficientemente transferido do chip do Led para o ambiente. Devido às características e capacidades únicas do projeto térmico os Led's LUXEON® podem suportar temperaturas de junção mais elevadas possibilitando um desempenho superior na geração de luz.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Para um negócio ser bem sucedido ele precisa ser planejado. Conforme Chiavenato (2008), planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada e estabelecer os objetivos que se pretende alcançar, e para isso deve-se visar à previsão, à programação e à coordenação de eventos que deverão conduzir para o alcance dos objetivos.

Dornelas (2008) comenta que os empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias de empresa, pois a principal utilização do plano de negócio é a de prover uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações.

Salim et al. (2005, p. 3) conceituam que o “plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Mesmo que se tenha um desejo ardoroso de um negócio, é necessário fazer um cuidadoso planejamento para que as ideias sejam construídas passo a passo. Para o SEBRAE-DF (2009, p.8) “[...] empreender, muitas vezes, é uma viagem a um lugar desconhecido [...]” e é através do plano de negócio que se buscam informações detalhadas sobre o ramo do negócio, os produtos e serviços que serão oferecidos, os clientes, concorrentes, fornecedores e os pontos fortes e fracos que contribuem para identificar a viabilidade de uma ideia e da gestão de um negócio.

A Figura 2 a seguir mostra os principais pontos ou questionamentos do plano de negócio que devem ser esclarecidos durante o tempo em que o negócio estiver sendo pensado.

Figura 2 - Principais Pontos do Plano de Negócio



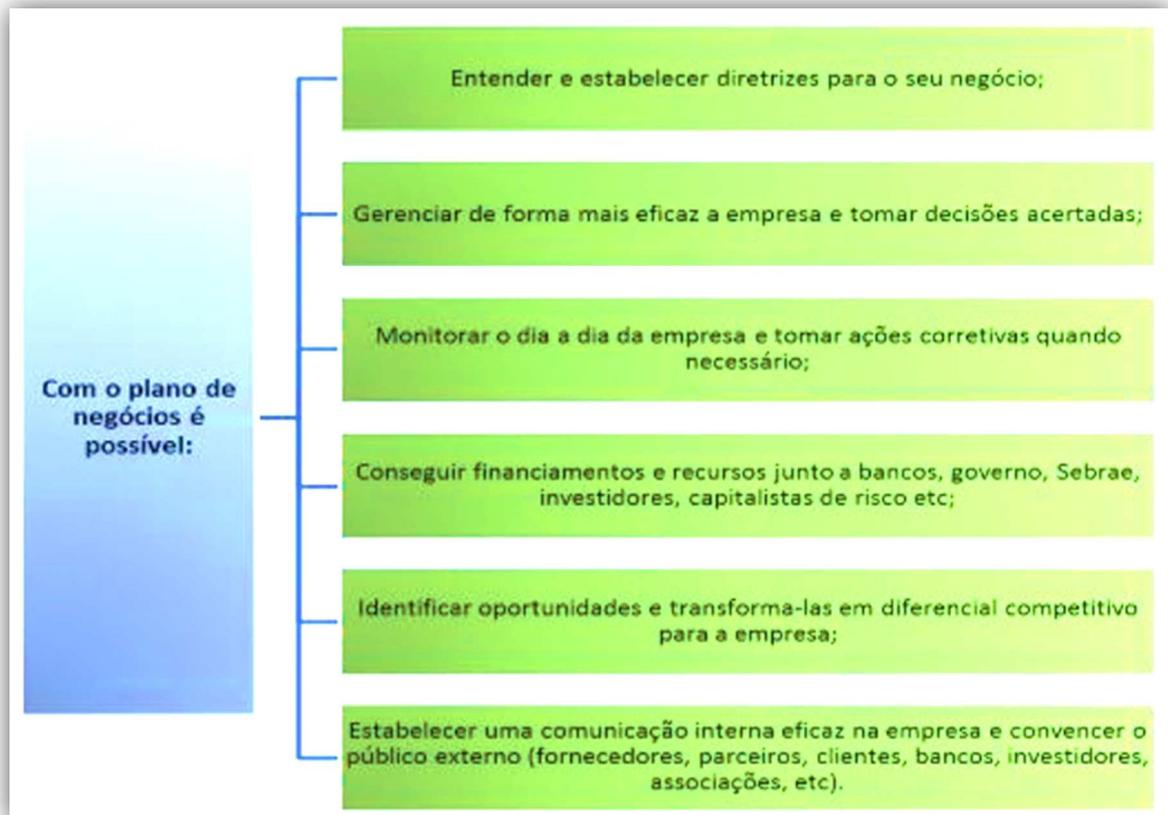
Fonte: SEBRAE-DF (2009).

Para Dornelas (2008), é um erro achar que o plano de negócio pode ser esquecido após ser elaborado, pois o mercado está em constante mutação. Segundo Dornelas apud Sahlman (1997), a concorrência muda, o mercado muda e as pessoas mudam, portanto, sendo o plano de negócio uma ferramenta de planejamento que trata de pessoas, oportunidades, mercado, riscos e retornos, ele também muda. Ainda conforme Dornelas (2008 p. 83), “O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”.

Quanto à importância de se escrever um plano de negócio, Dornelas (2008) comenta que, segundo uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, a probabilidade de sucesso nos negócios a partir da elaboração prévia de um plano de negócios é de 60%.

A Figura 3 sugere algumas respostas aos empreendedores que se perguntam: Por que devo elaborar um plano de negócio?

Figura 3 - Por que Escrever um Plano de Negócio?



Fonte: Dornelas (2008, p. 85).

Dessa forma, o plano de negócio é considerado um instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, que poderá propiciar segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito. O plano de negócio permite identificar e restringir os erros no papel antes que eles sejam cometidos no mercado.

2.2.1 Público Alvo no Plano de Negócios

Muitas pessoas acreditam que o plano de negócios se destina apenas para investidores e bancos, mas, segundo Dornelas (2008), existem, na realidade, vários públicos alvo para o plano de negócio. Chiavenato (2008) comenta que os banqueiros e capitalistas de risco exigem um plano de negócio para aprovar empréstimos ou financiamentos para qualquer novo empreendedor. Candidatos a sócios também analisam o plano de negócio para a tomada de decisão.

A Figura 4 apresenta uma série de possíveis públicos alvo do plano de negócio.

Figura 4 - Públicos Alvo do Plano de Negócio

Mantenedores das incubadoras (SEBRAE, universidades, prefeituras, governo, associações)	•Para outorgar financiamentos a estas;
Parceiros	•Para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes;
Bancos	•Para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa;
Investidores (empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, BNDES, governo)	•Para investimento no negócio;
Fornecedores	•Para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento;
Empresa (Internamente)	•Para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados;
Clientes	•Para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa;
Sócios	•Para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

Fonte:

Dornelas (2008).

Dornelas (2008) afirma ainda que uma das finalidades principais do plano de negócio é atrair os mais diversos públicos interessados de forma a demonstrar o potencial do negócio.

2.2.2 Estrutura do Plano de Negócio

Não há uma estrutura padrão para um plano de negócio. Maximiano (2011) comenta que os tópicos a serem incluídos no plano é decisão de cada empreendedor, assim como o grau de detalhes e a quantidade de tópicos.

Segundo afirma Dornelas (2008), ele pode variar de acordo com o interesse do empreendedor e dos segmentos de mercado e complementa:

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidade e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócio que seja universal e aplicado a qualquer negócio. (Op. Cit. p. 86).

O plano de negócio deve ser objetivo e claro, fazendo com que seu público alvo possa entender aonde a empresa quer chegar, os obstáculos e suas influências no mercado.

O SEBRAE-DF (2009) apresenta um modelo de estrutura de plano de negócios que contém uma estrutura mínima, independente do segmento de mercado, através dos seguintes tópicos:

1. Sumário Executivo;
2. Análise de Mercado;
3. Plano de Marketing;
4. Plano Operacional;
5. Plano Financeiro;
6. Construção de Cenários;

7. Avaliação Estratégica;
8. Avaliação do Plano de Negócio.

Chiavenato (2008) busca enfatizar o passo a passo para a elaboração de um plano de negócios da seguinte forma, conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5 - Etapas do Plano de Negócio

Faça uma análise completa do setor em que a nova empresa irá funcionar	<ul style="list-style-type: none"> . Perfil do cliente; . Características do mercado; . Características da concorrência; . Cenário econômico, social e tecnológico.
Faça um levantamento completo sobre as características do novo empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> . Características do produto/serviço a ser ofertado; . Preço e condições de venda; . Formatação jurídica do empreendimento; . Estrutura organizacional.
Elabore um plano estratégico para o novo empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> . Definição da missão, da visão e dos valores; . Definição do negócio; . Determinação dos objetivos estratégicos de longo prazo; . Estabelecimento da estratégia do negócio.
Elabore um plano operacional para o novo empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> . Previsão das vendas; . Planejamento da produção; . Previsão das despesas gerais e fluxo de caixa; . Balancete simulado.
Faça um resumo executivo das informações	<ul style="list-style-type: none"> . Condensação e resumo de todas as informações acima relatadas.
Revise cuidadosamente todo o conjunto para obter consonância	<ul style="list-style-type: none"> . Relação de todos os custos, preços, previsões e despesas que compõe o plano para verificar sua viabilidade e confiabilidade.

Fonte: Chiavenato (2008).

O SEBRAE-DF (2009) salienta que as informações a serem coletadas para a elaboração do plano de negócio pode ser obtida em jornais, revistas, associações, feiras, cursos, junto a outros empresários do ramo, com clientes e fornecedores e na Internet, e recomenda que o plano seja feito no papel e a lápis para que possam ser feitas as correções e atualizações sempre que necessário.

2.2.3 Sumário Executivo

O objetivo principal do sumário executivo é mostrar ao leitor um resumo geral do plano de negócios. Nesse contexto, Dornelas (2008) comenta que essa é a principal seção do plano de negócio, pois deve expressar uma síntese do que será apresentado e atraindo o leitor para continuar a leitura.

Para Bernardi (2010), é nessa seção que deve-se mostrar uma síntese introdutória do projeto, com o objetivo de fornecer uma visão geral e preliminar do negócio.

Embora o Sumário Executivo apareça no início do plano de negócios, o SEBRAEDF (2009) ressalta que ele deve ser a última parte a ser escrita durante a elaboração do plano, pois depende da elaboração de todas as outras seções.

Conforme demonstra a Figura 6, Dornelas recomenda responder às perguntas com o auxílio no desenvolvimento do Sumário:

Figura 6 - Preparação do Sumário Executivo

O que	Qual o propósito do seu plano?
	O que você está apresentando?
	O que é a sua empresa?
	Qual é o seu produto/serviço?
Onde?	Onde sua empresa está localizada?
	Onde está seu mercado/clientes?
Por Quê?	Por que você precisa do dinheiro requisitado?
Como?	Como você empregará o dinheiro na sua empresa?
	Como está a saúde financeira de seu negócio?
	Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos três anos etc.)?
Quanto?	De quanto dinheiro você necessita?
	Como se dará o retorno sobre o investimento?
Quando?	Quando seu negócio foi criado?
	Quando você precisará dispor do capital requisitado?
	Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Fonte: Dornelas (2008, p.115).

Com a utilização desse questionário, o empreendedor apresentará de forma mais completa e clara as informações relativas à sua empresa. Dornelas (2008) comenta ainda que os melhores planos de negócios são aqueles mais objetivos e que têm a essência do plano no sumário executivo.

Para o SEBRAE-DF (2009), o sumário executivo não é uma introdução ou justificativa do plano, mas sim um sumário contendo seus pontos mais importantes, e nele devem constar informações como:

- a) Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- b) Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- c) Dados do empreendimento;
- d) Missão da empresa;
- e) Setores de atividades;
- f) Forma jurídica;
- g) Enquadramento tributário,
- h) Capital social;
- i) Fontes de recursos.

2.2.3.1 Caracterização ou Dados do Empreendimento

A caracterização do empreendimento para Dornelas (2008) é a seção do plano de negócio subsequente ao sumário onde se apresentam as características únicas do negócio, tais como o porquê de sua criação, o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, a forma como ela se desenvolverá, o seu modelo de negócios e seus diferenciais.

Salim et al. (2005) comentam que é nessa seção que o empreendedor descreve a oportunidade, apresentando o segmento de mercado em que sua empresa estará enquadrada, os produtos e serviços que comercializará, os proprietários e suas qualificações, a forma jurídica, os gastos iniciais da abertura, entre outros.

Dornelas (2008) complementa ainda que é necessário apresentar os objetivos da empresa, aonde se quer chegar, a natureza dos produtos, a equipe de gestão e os diferenciais que a empresa proporcionará aos seus clientes e fornecedores, além de um panorama que mostre seus pontos fortes, seus objetivos e seus possíveis diferenciais para conquistar seu espaço no mercado.

Para o SEBRAE-DF (2009), os dados descritos acima devem ser abordados dentro do sumário executivo.

2.2.4 Análise de Mercado

A análise de mercado é considerada uma das etapas mais importantes do plano de negócios. Para Maximiano (2011), o mercado é o principal fator que o empreendedor deve levar em conta, pois a viabilidade de uma ideia é determinada pela existência de um mercado, ou seja, por pessoas com poder aquisitivo e vontade de comprar. Dornelas (2008) comenta que é uma das partes mais difíceis de fazer, pois toda a estratégia dependerá da forma como a empresa abordará o mercado consumidor e como se diferenciará da concorrência para agregar mais valor aos produtos/serviços de maneira a conquistar os clientes.

Nessa análise, o empreendedor deve estar atento às variáveis do mercado, e não apenas basear-se na sua boa ideia, comentam Salim et al. (2005). Para eles, na análise de mercado deve-se fazer uma análise completa dos mercados, dos concorrentes, dos parceiros e das alianças estratégicas.

O SEBRAE-DF (2009) divide a análise de mercado em três partes, sendo elas: análise dos clientes, análise dos concorrentes e análise dos fornecedores.

2.2.4.1 Análise dos Clientes

O SEBRAE-DF (2009) também considera essa a etapa mais importante da elaboração do plano, pois sem clientes não há negócio. E, para conhecê-los melhor é sugerido um estudo em quatro passos, conforme segue:

- a) 1º passo – identificar as características gerais dos clientes;

- b) 2º passo – identificar os interesses e comportamentos dos clientes;
- c) 3º passo – identificar o que leva as pessoas a comprar;
- d) 4º passo – identificar onde estão localizados os clientes.

2.2.4.1.1 Características Gerais dos Clientes

A identificação das características do cliente é necessária para que se possa direcionar e intensificar os esforços de vendas.

Dornelas (2008) afirma que o mercado pode ser definido de várias formas, tais como: estilo de vida dos consumidores, atributos como idade, sexo, renda, profissão, família, personalidade, lazer, esporte preferido, podendo também servir de base para segmentar o mercado outros fatores como hábitos regionais de consumo, fatores culturais e localização geográfica. Ao se definir um segmento de mercado, está se definindo um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns.

Para o SEBRAE-DF (2009), é nessa etapa que devem ser levantadas informações sobre o cliente tais como: faixa etária, sexo, ocupação, renda, grau escolaridade, local de residência, etc. (para pessoa física); e para pessoa jurídica devem ser levantadas informações do tipo: ramo em que atuam, número de empregados, há quanto tempo estão no mercado, entre outros.

2.2.4.1.2 Interesses e Comportamentos dos Clientes

Kotler e Keller (2006) comentam que é o propósito de marketing atender e satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, visando à satisfação deles; portanto é de fundamental importância conhecer o seu comportamento de compra.

Para o SEBRAE (2009), alguns itens devem ser conhecidos e pesquisados, tais como: onde os clientes costumam comprar, que preço costumam pagar por determinado produto ou similar, qual a quantidade e a frequência com que compram o produto ou serviço.

Além de conhecer o comportamento do consumidor é também necessário considerar todo o contexto em que ele está inserido.

Conforme pesquisa realizada pela Revista Exame em 2008 e comentada pelo SEBRAE ([2014?]) na matéria sobre o comportamento e as tendências do consumidor do futuro, é necessário ficar atento às transformações econômicas e demográficas ocorridas nos últimos anos. Essas transformações acabam impactando nos modelos de consumo da população e mostrando as novas oportunidades e tendências de comportamento e consumo.

Nessa pesquisa, com base nos números do IBGE, foram apontadas as seguintes tendências:

- **Tendência 1:** Mulheres ganham mais espaço no mercado. Estima-se que no Brasil, até 2020, existirão aproximadamente 64,5 milhões de mulheres, portanto, entender o que elas querem deve ser uma das prioridades das empresas;
 - Oportunidades e tendências: Produtos diet, light e orgânico, produtos fáceis de levar na bolsa e com embalagens atraentes.
- **Tendência 2:** Aumento de casais jovens sem filhos;
 - Oportunidades e tendências: Produtos que propiciem cuidados “a dois” em embalagem dupla. Duas porções individuais.
- **Tendência 3:** Crescimento do número de pessoas morando sozinhas. Segundo a pesquisa, as pessoas que moram sozinhas são ávidas por conforto, tecnologia e

praticidade, gostam do que é prático e em porções individuais. A projeção para essa tendência é que em 2016 chegue a 12 milhões de pessoas;

- Oportunidades e tendências: Produtos de apelos e embalagens tecnológicas.

- **Tendência 4:** Mais consumidores de meia idade, ou seja, na faixa etária dos 50 anos de idade. O envelhecimento está sendo retardado pela modernidade sendo a projeção para o ano de 2020 de 18 milhões de consumidores com esse perfil;

- Oportunidades e tendências: Produtos mais sofisticados, de alta qualidade, ingredientes naturais aliados à alta tecnologia. Produtos para retardar o envelhecimento, com apelo saudável.

- **Tendência 5:** Vida mais longa e melhor. Estima-se que em 2020 sejam em torno de 30 milhões de pessoas acima dos 60 anos e no ano de 2050 sejam aproximadamente 64 milhões de pessoas na terceira idade.

- Oportunidades e tendências: Produtos orgânicos, com ingredientes naturais, linhas diet e light.

Ainda na mesma pesquisa são relacionados alguns desejos do consumidor, conforme aponta a publicitária Beth Furtado, em sua matéria Desejos Contemporâneos (2008). São eles:

a) Desejo por originalidade: A tendência é pela sensação e não pela posse;

b) Desejo de estar onde a vida acontece: Tendência no consumo para o rejuvenescimento;

c) Desejo de estar em movimento: Tendência ao consumo de coisas práticas e rápidas (fastfood), ou seja, comida rápida;

d) Desejo de fazer a diferença: Tendência de realização de ações de inclusão e sensação de pertencimento;

e) Desejo de singularidade: Tendência ao desenvolvimento de produtos para a classe C, mulheres de 30 a 40 anos, entre outros;;

f) Desejo pelo inesperado: Tendência ao consumo por produtos novos, novas embalagens;

g) Desejo de ser arrebatado: Tendência de consumidores com espírito aventureiro, que gostam de desafios.

2.2.4.1.3 Fatores Decisivos para Compra

Conforme o SEBRAE-DF (2009), é nessa etapa que se identifica o que leva as pessoas a comprar. É importante conhecer os clientes e suas preferências, a fim de que se possa adotar ações eficazes para atraí-los. Saber o que o cliente aprecia, qual o seu estilo e o que exatamente ele procura é de fundamental importância.

Para Lemos (2001), são as empresas de sucesso que devem se adaptar aos clientes e não o contrário.

Kotler (2000, p. 56) afirma que “A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”.

2.2.4.1.4 Onde Estão Localizados os Clientes

Conforme o SEBRAE-DF (2009), é nesse momento que se deve definir o tamanho de mercado em que se pretende atuar, (área específica de uma cidade, uma região do Estado, todo o País ou parte do mercado internacional). Para pesquisar o consumidor e suas características podem ser utilizadas diversas técnicas que vão desde a aplicação de questionários e entrevistas até conversas informais com clientes e observação aos concorrentes

O SEBRAE sugere ainda que seja escolhida apenas uma parte do mercado para ser atendida, com características e necessidades semelhantes.

2.2.4.2 Análise dos Concorrentes

Com a concorrência pode-se aprender lições importantes, pois os concorrentes atuam no mesmo ramo de atividade e buscam satisfazer as necessidades dos futuros clientes (SEBRAE-DF, 2009).

Para Kotler e Keller (2006), a concorrência não se verifica apenas sob o aspecto setorial, em que se analisa um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos substitutos, mas deve ser abordada sob o aspecto de mercado em sua amplitude, em que as concorrentes são aquelas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Nesse sentido, é de fundamental importância identificar os concorrentes reais e potenciais.

Dornelas (2008) salienta também que a análise da concorrência é de suma importância porque não se limita aos concorrentes diretos, ou seja, àqueles que produzem produtos similares aos da empresa. Nessa análise devem ser considerados também os concorrentes indiretos que são os que desviam a atenção do cliente de alguma forma.

O SEBRAE-DF (2009) sugere que sejam realizadas comparações entre a concorrência e o negócio que se pretende iniciar, a fim de verificar os pontos fortes e fracos, tais como: quantidade dos materiais empregados (cores, tamanhos, embalagens, variedades etc.), preço cobrado, localização, condições de pagamento (prazos concedidos, descontos praticados), atendimento prestado e serviços disponibilizados tais como: horário de atendimento, entrega à domicílio, etc.

2.2.4.3 Análise dos Fornecedores

O SEBRAE-DF (2009) comenta a importância de listar os fornecedores, as matérias-primas e mercadorias que serão utilizadas no negócio, além de se ter também opções de fornecedores substitutos para situações emergenciais. Sugere ainda manter um cadastro atualizado dos fornecedores com informações tais como: preço, qualidade, condições de pagamento, prazo médio de entrega, atendimento, entre outros.

2.2.5 Plano de Marketing

Para Kotler (2000), marketing é a chave para se atingir as metas organizacionais sendo mais eficaz que os concorrentes para satisfazer desejos e necessidade do público alvo.

Chiavenato (2008) salienta que o plano de marketing corresponde a todas as atividades da empresa que visam à colocação do produto no mercado consumidor, e sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final, ou seja, no local, tempo e volume adequados.

A área de marketing para Bernardi (2010, p. 161) é o principal elo de coordenação das relações da empresa com o mercado e com o cliente, o que compreende:

- a) Entendimento das expectativas, das necessidades e das tendências do mercado;
- b) Atendimento e serviços ao cliente;
- c) Suprimento e distribuição ao mercado;
- d) Comercialização;
- e) Serviço pós-venda;
- f) Pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços;

g) Comunicações com o mercado;

h) Monitoramento do ambiente, do mercado e da estrutura de oferta.

Com o intuito de atender às necessidades dos clientes e fidelizá-los, pode-se adotar o composto mercadológico chamado de marketing mix. Para Bandeira (2002), esse composto envolve os seguintes componentes:

i. Produto: o que é oferecido ao cliente que satisfaça suas necessidades;

ii. Preço: é o valor que o cliente paga pela mercadoria ou serviço. Ele deve estar de acordo com o mercado. Para Cobra (1997) preço é o valor que o comprador se dispõe a gastar para adquirir determinado bem ou utilizar determinado serviço dentro de uma escala de valores pessoais que utiliza para determinar sua utilidade;

iii. Distribuição: está relacionado a todos os meios necessários para que o produto chegue às mãos do cliente (localização física, fornecedores, etc.). Para Kotler e Armstrong (2003), esta estratégia consiste na forma que o produto leva para chegar ao consumidor final;

iv. Promoção: é o que faz o consumidor se interessar pelo produto/serviço. São varias as maneiras de se fazer promoção, tais como: panfletos, cartazes, telemarketing, cartão de visitas, mala direta, dentre outros. Para Kotler (2000), promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar “meus” produtos e não os dos concorrentes e complementa que a promoção trata-se de um diálogo interativo entre a empresa e seus consumidores.

O SEBRAE-DF (2009) divide o plano de marketing em cinco etapas, sendo elas:

- a) Descrição dos principais produtos e serviços;
- b) Preço;
- c) Estratégias promocionais;
- d) Estrutura de comercialização;
- e) Localização do negócio.

Através da combinação desses elementos denominados mix de marketing, a empresa possui requisitos suficientes para atrair os clientes, realizando suas necessidades e ainda garantindo sua satisfação e confiança.

2.2.6 Plano Operacional

O plano operacional descreve a maneira como a empresa pretende operar, mostrando o conjunto de processos e operações que serão necessários para a elaboração dos produtos e/ou serviços.

Segundo Chiavenato (2008), o processo operacional de uma empresa:

Refere-se ao fazer, realizar, produzir com materiais, com informações, com máquinas e equipamentos, com métodos e processos de trabalho. Também se relaciona com a maneira com os produtos/serviços serão produzidos e/ou comercializados e com a capacidade de oferta do seu empreendimento. (Op. Cit. p. 196).

O autor comenta ainda que para as empresas comerciais e de serviços o plano operacional consiste na descrição de como será feito o atendimento ao cliente, como será o sistema de entregas, o relacionamento com o público, a seleção de fornecedores, a política de

compras e de estoque, etc. (CHIAVENATO, 2008). E recomenda ainda adotar o processo de benchmarking, que consiste no processo contínuo de avaliar os produtos, os serviços e as práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas líderes de mercado, com propósito de avaliar o aprimoramento empresarial e superar os concorrentes.

O SEBRAE-DF (2009) divide o plano operacional em quatro etapas, sendo elas: a definição do lay-out, a estimativa da capacidade produtiva, comercial ou de serviços, a definição dos processos operacionais e a verificação da necessidade de pessoal.

2.2.7 Plano Financeiro

Nessa etapa do plano de negócio, o empreendedor poderá visualizar a viabilidade do empreendimento, as necessidades de investimentos, a disponibilidade de recursos, o volume de vendas, o capital de giro, o prazo de retorno do investimento, entre outros. Essas informações são normalmente apresentadas por meio de gráficos e demonstrativos.

Dornelas (2005) enfatiza que essa etapa deve refletir em números tudo o que foi escrito até então, nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, com vendas, com pessoal, os custos fixos e variáveis, as projeções de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc.

Na Figura 7 são descritas as etapas que o plano financeiro deve conter, conforme sugestão do SEBRAE-DF (2009).

Para Maximiano (2011), diversos índices podem ser calculados com o objetivo de fornecer diferentes perspectivas do desempenho do negócio. Esses índices, ou indicadores, conforme apontado por alguns autores, também podem ser utilizados para examinar a evolução de desempenho da empresa.

2.2.7.1 Indicadores de Viabilidade

Os indicadores econômico-financeiros podem mostrar informações sobre o endividamento, a solvência, a gestão e a lucratividade do negócio. Conforme Chiavenato, (2011, p. 199), “Diversos índices podem ser calculados, fornecendo diferentes perspectivas do desempenho do negócio. Esses índices também podem ser usados para examinar a evolução do desempenho da empresa”.

Figura 7 - Etapas do Plano Financeiro

Investimento Total	Nesta etapa é determinado o total dos recursos a serem investidos para a implantação do negócio. É formado pela soma dos investimentos fixos, o capital de giro e os investimentos pré-operacionais. Apresenta também as fontes de recursos próprios e de terceiros.
Estimativa dos Investimentos Fixos	Compreende todos os bens que devem ser adquiridos para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada. Compreende a aquisição de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios. O SEBRAE sugere que neste momento sejam evitadas imobilizações desnecessárias.
Capital de Giro	O capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. (SEBRAE-DF, 2009, p.46). Ao estimar o capital de giro para o começo das atividades da empresa, devem ser apurados o estoque inicial e o caixa mínimo necessário.
Investimentos Pré-Operacionais	Compreende os gastos realizados antes da abertura da empresa tais como reformas (pintura, instalação elétrica, troca de piso) além de taxas para o registro da empresa.
Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa	É onde deve ser estimado o quanto a empresa irá faturar por mês, multiplicando a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo preço de venda. Deve ser baseado nas informações de mercado e na capacidade produtiva.
Estimativa do Custo Unitário da Matéria Prima	É onde deve ser calculado o custo com matéria-prima e embalagens. São classificados como custos variáveis pois variam de acordo com o volume produzido ou vendido.
Estimativa do Custo de Comercialização	Nesta etapa são registrados os gastos com impostos e comissões sobre as vendas. Por incidir diretamente sobre o volume de vendas, assim como o item acima, é considerado um custo variável. Para calculá-lo deve-se aplicar o percentual de impostos e de comissões sobre o total de vendas previstas.
Apuração dos Custos dos Materiais Diretos e/ou Mercadorias Vendidas (CMV ou	O custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques em sua venda efetiva. Para calculá-lo basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo custo de fabricação ou aquisição.
Estimativa dos Custos com Depreciação	A depreciação representa a perda do valor dos bens pelo seu uso, portanto, aqui deve ser calculada a depreciação dos investimentos fixos tais como máquinas, equipamentos, etc. O SEBRAE sugere alguns prazos considerados pela Receita
Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais	Representa os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou quantidade vendida como por exemplo, água, luz, telefone, aluguel, salários, dentre outros.
Demonstrativo de Resultado	Após reunidas as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.

Fonte: SEBRAE-DF (2009).

O SEBRAE-DF (2009) sugere que sejam calculados os seguintes indicadores:

a) Ponto de Equilíbrio

Conforme o SEBRAE-PE (2009), o ponto de equilíbrio demonstra o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos seus custos em um determinado período. Para que a empresa obtenha lucro é necessário ultrapassar o ponto de equilíbrio;

b) Lucratividade

Esse indicador mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. Se a empresa possuir boa lucratividade, significa que ela terá maior capacidade de competir, porque poderá investir mais na aquisição de novos equipamentos, na diversificação dos produtos, na aquisição de novos equipamentos, etc.;

c) Rentabilidade

Indica a atratividade do negócio, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano) e deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro;

d) Prazo de Retorno do Investimento

Indica o tempo necessário para o empreendedor recuperar o que investiu e, assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade.

Os números e indicadores levantados no plano financeiro são de suma importância no plano de negócios, pois é com base neles que os empreendedores, futuros sócios e possíveis investidores poderão verificar se o negócio é viável ou não.

2.2.8 Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica é explicada por Chiavenato (2011) como uma sequência de meios e fins, onde se define o ponto de partida, o caminho a ser percorrido, e aonde se quer chegar.

Dornelas (2008) explica que a análise estratégica do negócio pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio, pois ela compreende o estudo realizado para verificar os métodos que serão utilizados para entrar no mercado e as metas e objetivos que se pretende alcançar.

O autor enfatiza que após a definição da missão, da visão e dos objetivos deve-se definir a estratégia que nada mais é que o meio que será utilizado para transformar os objetivos em realidade.

Ainda conforme Dornelas (2008), a formulação da estratégia empresarial pode ser feita de várias e diferentes maneiras e destaca alguns itens que considera necessários para compor a análise estratégica do plano de negócio. Seguem os itens:

2.2.8.1 Definição de Visão e Missão

A primeira preocupação que o empreendedor deve ter quando pretende abrir um negócio é definir por que sua empresa precisa existir. Para Chiavenato (2008, p. 142), “A missão é a razão de ser do próprio negócio”, pois ela representa o que a empresa é, o que ela faz e o seu posicionamento e compromisso perante o mercado e a sociedade.

Segundo Andrade (2012, p. 27):

A exposição da missão é motivada, principalmente, pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e /ou desejos. Assim a missão constitui um importante elemento para a orientação sobre as decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos e/ou serviços necessários para o cumprimento de tal finalidade.

Para o SEBRAE-DF (2009), a missão representa o ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio. Sugere ainda que, para definir a missão, sejam respondidas as seguintes perguntas:

- i. Qual é o seu negócio?
- ii. Quem é o consumidor?
- iii. O que é valor para o consumidor?
- iv. O que é importante para os sócios, fornecedores, comunidade, etc.

Lima (2013) salienta que a visão da empresa é a definição formal do que ela pretende realizar em longo prazo, servindo como impulso para o desenvolvimento futuro da organização. Em outras palavras, corresponde a como a empresa se vê em situações de sobrevivência após a definição de cenários futuros do mercado e da concorrência.

Para Dornelas (2008), a visão define a direção que a empresa pretende seguir, aonde ela quer chegar e o que ela quer ser, já a missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é e o que faz.

Conforme o roteiro do Plano de Negócio sugerido pelo SEBRAE-DF (2009), a missão da empresa é apresentada no sumário executivo.

2.2.8.2 Análise SWOT

A análise SWOT é o método utilizado para identificar as forças e fraquezas e examinar as oportunidades e ameaças que a organização pode enfrentar durante sua trajetória no mercado. Chiavenato (2008, p. 153) define que “A matriz SWOT – do inglês strengthness/weakness e opportunities/threats – fornece uma ideia sobre as forças e as fraquezas empresariais, as oportunidades e as ameaças ambientais”. Dornelas (2008) explica que a análise SWOT pode ser representada através da construção de um retângulo, dividido em quatro partes onde são listadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e complementa:

Procure identificar os cenários de ordem macroambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais) e os fatores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa. (Op. Cit. p.144).

O autor complementa ainda que, com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso os quais deverão ser focados pela gestão da empresa.

Para o SEBRAE-DF (2009), a análise SWOT é chamada de matriz F.O.F.A. Nela são destacadas as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças. O SEBRAE sugere, porém que, ao ser elaborada a matriz F.O.F.A., seja focada a realidade como um todo, sem uma visão otimista ou pessimista em excesso.

2.2.8.3 Formulação da Estratégia

Após a elaboração da análise SWOT, conforme Dornelas (2008), deve-se definir como a empresa irá alcançar os objetivos e as metas traçadas, ou seja, qual o melhor caminho a ser seguido para se alcançar os objetivos globais do negócio, aproveitando as oportunidades externas e as forças internas e neutralizando as ameaças externas e as fraquezas internas.

O processo de formulação da estratégia abrange uma avaliação do mercado, da empresa, dos produtos e serviços, dos clientes e dos concorrentes e permite que o empreendedor trace uma rota entre as vantagens e as restrições que envolve seu negócio, adquirindo assim as informações necessárias para tomar as decisões que busquem o crescimento e organização do negócio visando a seu futuro.

2.2.8.4 Implementação da Estratégia

Tão logo definida a formulação da estratégia, o passo seguinte é a implementação dela. Trata-se do processo de ação pelas pessoas que estão à frente do negócio. Chiavenato (2008) explica que implementar significa explicar a todos os parceiros como tudo irá funcionar, comunicando a missão, a visão, os valores, os objetivos e os caminhos escolhidos para alcançar tudo isso.

Para Tavares (2005), o processo de implementação abrange três dimensões, sendo elas a coordenação e a interação de esforços de todas as áreas envolvidas, o comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-las e a competência gerencial para resolver problemas e coordenar a implantação de soluções. Assim, definida a estratégia e apresentada aos envolvidos, faz-se necessário um acompanhamento do processo, realizando adaptações, se necessário.

2.2.8.5 Avaliação da Estratégia

A avaliação, segundo Chiavenato (2008), consiste em acompanhar os resultados da estratégia, promovendo os ajustes e as correções necessárias para adequá-la às possíveis mudanças. Dornelas (2008) salienta que todo planejamento é feito antes dos eventos ocorrerem, portanto, é necessário adequá-lo às mudanças que ocorrem no caminho.

2.2.9 Avaliação do Plano de Negócio

Conforme o SEBRAE-DF (2009), é nesse momento que devem ser avaliadas todas as informações levantadas até então. E é o momento de se responder à seguinte pergunta: Vale a pena abrir, ampliar ou manter meu negócio?

Ainda conforme o SEBRAE, assim como o mercado está sujeito às mudanças, oportunidades e ameaças surgem a cada dia, portanto é necessário estar adaptando, alterando e corrigindo o plano. Por isso a necessidade e a sugestão de que seja feito a lápis.

Conforme o SEBRAE-DF (2009, p. 79), “Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado”.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os métodos utilizados no plano em estudo a fim de atingir o objetivo geral proposto no trabalho.

Conforme Gil (2006), o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Silva e Menezes (2001) caracterizam o método científico como um conjunto de processos mentais que devem ser empregados na investigação.

Segundo eles, os métodos fornecem a base lógica de investigação, contudo percebe-se hoje que a ciência não é totalmente previsível; logo, não há apenas uma maneira de raciocínio capaz de dar conta do complexo mundo das investigações.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Gil (1999), é necessário confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade. Segundo ele, o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, pois considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas, considerando precisamente o contraste entre a teoria e os fatos.

Para Richardson (1999), o trabalho de pesquisa precisa ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por cada método de investigação e precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se quer realizar. Porém, o que efetivamente determina a escolha do método é a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento. Para o autor esses métodos estão divididos em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo.

Richardson (1999) explica que o método quantitativo é utilizado para descrever e explicar fenômenos na pesquisa social. Já a pesquisa qualitativa, segundo ele, difere-se da quantitativa por não apresentar um instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema, pois:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir

no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (Op. Cit. p. 80).

A pesquisa classifica-se, portanto, como qualitativa, pois, conforme Godoy (1995), ela não se vale de instrumentos estatísticos no processo de análise do seu problema. Ela parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se definindo ao longo do processo.

Vergara (2005) classifica uma pesquisa com base nos critérios de fins e meios, sendo os fins a pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e sendo os meios a pesquisa classificada em pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Esse trabalho de pesquisa basear-se-á na utilização da pesquisa exploratória com base em dados existentes no mercado, portanto de natureza investigativa qualitativa. Conforme Vergara (2005), a investigação exploratória é realizada na área em que se há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Gil (2006) explica que a pesquisa exploratória é aquela que tem por objetivo explicitar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador procura um maior conhecimento sobre o tema estudado. Mattar (1996) comenta que esse tipo de pesquisa é apropriado para familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva, auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa, clarificar conceitos e ainda ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

O objeto de estudo dessa pesquisa analisa a viabilidade da abertura de uma empresa de importação e distribuição de lâmpadas de LED na cidade de Porto Alegre/RS.

A empresa pretende oferecer produtos diversos para iluminação através de LED, de qualidade equivalente às ofertas concorrentes, mas com preços mais competitivos e com um nível de serviços que atenda melhor as expectativas dos clientes.

Para tanto, foi desenvolvido um plano de negócios.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, conforme Gil (1999), é o elemento mais importante para a identificação de um delineamento de pesquisa. Vergara (2005) comenta que a coleta de dados é um meio de se obter os dados necessários para responder ao problema. Assim, o meio utilizado para a investigação dos dados foi a pesquisa documental.

Conforme explica Yin (2001), esta técnica possui pontos fortes e pontos fracos. Segundo ele, na técnica documental são considerados como pontos fortes: a estabilidade, pois pode ser revisada inúmeras vezes; a descrição, pois não foi criada como o resultado do estudo de caso; a exatidão, pois contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento, entre outros. Como pontos fracos, são apontados: a capacidade de recuperação que pode ser baixa; a seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; o relato de visões tendenciosas que pode refletir ideias preconcebidas, etc.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados dessa pesquisa consistirá em atender os objetivos gerais e a metodologia escolhida a partir da teoria estudada. Os dados serão descritos e analisados para auxiliar na tomada de decisões do novo empreendimento e na resolução da questão problema.

Para Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar ou recombina de outras formas as evidências fazendo com que respondam às proposições do estudo. A qualidade dos resultados depende, em parte, do pesquisador, bem como a apresentação suficiente de evidências e considerações.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Conforme explica Vergara (2005), todo o método tem possibilidades e limitações. Entende-se por delimitação as fronteiras concernentes as variáveis, ao que será abordado, ao corte, ao período de tempo, e ao objeto de investigação.

Este trabalho, baseado na elaboração de um plano de negócio apresenta dificuldades e limitações quanto ao grande e variado número de materiais, livros, e aplicações de diferentes modelos de planos de negócio, por outro lado, há pouco material e pouco conteúdo de estudo sobre o assunto do tipo de negócio a ser estudado, notadamente em função da tecnologia de LED para iluminação ser ainda pouco explorada no Brasil.

4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Não existe uma estrutura específica para se descrever um plano de negócios. Segundo Dornelas (2008), cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios.

O plano de negócios a seguir tem como objetivo analisar a viabilidade de abertura de uma empresa para importação e distribuição de materiais para iluminação através de LED na cidade de Porto Alegre/RS.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócio tem como objetivo apresentar os estudos e a análise de viabilidade da abertura de uma empresa para importação e distribuição de materiais para iluminação através de LED a chamar-se *Venet Comércio de Materiais Eletroeletrônicos Ltda.* – EPP.

4.1.1 A Empresa

A empresa será focada na comercialização de equipamentos para iluminação através de LED, tais como: lâmpadas tubulares, lâmpadas bulbo, espiga e parabólicas, refletores diversos, iluminadores de emergência, fitas, drivers, etc.

Por se tratar da maior empregabilidade no mercado, devendo conferir uma escala de negócio de porte considerável, as lâmpadas tubulares de 18 watts, com 26mm de diâmetro (T8), foram estabelecidas como sendo o carro chefe da empresa, na medida em que podem ser amplamente utilizadas na iluminação comercial e industrial em substituição às lâmpadas fluorescentes de 28, 32 e 40 watts. Por esta razão, todas as análises deste estudo, levaram em conta este tipo de lâmpada nos seus cálculos. Ainda que outros tipos de lâmpadas também devam ser comercializados, podendo vir a se tornar fontes importantes de receita, a grande quantidade deste tipo de lâmpada atualmente empregada em supermercados, farmácias, escritórios, armazéns, escolas, etc., sugerem estarmos diante de uma excelente oportunidade de negócio a ser explorada nos primeiros anos de vida da empresa.

4.1.2 Missão e Visão da Empresa

4.1.2.1 Missão

Ser reconhecida pelos *stakeholders* internos e externos por ser uma empresa socialmente responsável, oferecendo produtos inovadores, capazes de propiciar benefícios econômicos, bem estar humano e preservação do meio ambiente.

4.1.2.2 Visão

Superar os padrões de excelência com produtos e serviços que utilizam LED como fonte de iluminação, mantendo uma lucratividade superior à média do setor.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

4.2.1 Estrutura do Mercado Consumidor

O mercado de iluminação através de LED encontra-se em fase de expansão no Brasil, ganhando mais notoriedade a partir deste ano, especialmente em função da crise energética que o país vem atravessando, devido a forte estiagem na região sudeste do país, fator este, aliás, que tem sido motivo para concessão de aumento nas tarifas pelo governo às distribuidoras. Assim, já é de razoável conhecimento por parte dos consumidores, dos benefícios que a iluminação de LED proporciona, tanto sob o ponto de vista financeiro pela economia de energia elétrica quanto pelos fatores ecológicos.

O mercado consumidor está dividido em três grandes segmentos bastante distintos entre eles:

- a) Mercado de uso doméstico – formado pelas lâmpadas tipo bulbo que foram desenvolvidas para substituir as fluorescentes compactas e as incandescentes, spot´s, painéis, parabólicas e fitas;
- b) Mercado de uso comercial e industrial – segmento que utiliza principalmente lâmpadas tubulares e refletores, mais conhecidos como *spotlights* ou *downlights*;
- c) Mercado de iluminação pública – segmento formado pelos refletores de rua, conhecidos como *street lights*.

A fim de que se possa atender às diferentes necessidades e aos desejos deste mercado consumidor é importante primeiramente identificar o público alvo, seus interesses e suas necessidades. Para Lemos (2001), esse entendimento pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um negócio.

4.2.1.1 Definição do Público Alvo

Os principais clientes do ramo comercial serão as farmácias, supermercados, lojas, bancos, escolas, indústrias, armazéns, depósitos, hospitais, hotéis, etc.. Para o segmento doméstico a empresa terá uma oferta variada de lâmpadas tipo bulbo, spot´s e parabólicas, onde a venda se dará principalmente através do e-commerce.

4.2.1.2 Fatores Decisivos para Compra

Percebe-se que são considerados os seguintes fatores decisivos para compra de uma lâmpada de LED:

- a) Disponibilidade;
- b) Preço acessível;
- c) Apresentação e nível de acabamento dos materiais;
- d) Prazo de pagamento;

- e) Serviço de entrega à domicílio sem cobrança de frete;
- f) Garantia dos produtos.

Pretende-se, com a abertura da empresa de distribuição, oferecer a conveniência de entrega à domicílio pelo fato de que o tempo vem sendo cada vez mais escasso na vida das pessoas para saírem de casa e fazer suas compras. Da mesma forma, a empresa pretende estabelecer uma oferta a preços mais competitivos que os praticados hoje, aproveitando a vantagem da importação própria e uma estrutura de custos fixos baixos.

A empresa buscará ainda uma diferenciação em nível de serviços, visando oferecer ao mercado uma proposta que atenda melhor às necessidades dos consumidores. Neste contexto, enfatiza-se que a empresa oferecerá a opção para a devolução das lâmpadas fluorescentes na mesma proporção das quantidades de Led vendidas, sendo que a Venet assumirá a responsabilidade pelo descarte em empresas certificadas sem ônus para os clientes.

4.2.1.3 Interesses e Comportamentos dos Clientes

Conforme informações levantadas no capítulo 2.2.4.1.2., sobre o comportamento dos clientes, pretender-se-á oferecer itens com marca própria, garantia de dois anos e que sejam percebidos como produtos que entregam a equação de valor prometida na embalagem, como por exemplo, a luminescência, a temperatura de cor e a durabilidade.

Através de uma produção cuidadosamente supervisionada, a empresa pretende que seu portfolio de produtos seja reconhecido como de alta qualidade, com preço justo e com um nível de serviços superior à média.

4.2.1.4 Sazonalidade

Alguns equipamentos para iluminação de LED possuem sazonalidade positiva nas vendas, esse fator pode ser utilizado como uma oportunidade de lucro extra, desde que bem planejado.

Meses como Dezembro (Natal e Reveillon), Fevereiro (Carnaval) e Junho (Festas Juninas), podem gerar um considerável aumento nas vendas de equipamentos utilizados para iluminação decorativa, como por exemplo, as fitas de LED de diversas cores e spotlights para iluminação de fachadas. De modo a ter um bom aproveitamento destas oportunidades, os produtos a serem vendidos nessas datas comemorativas devem ter sua formação de estoques com antecedência mínima de 02 meses.

4.2.1.4.1 Onde Costumam Comprar

Conforme pesquisa realizada no mercado concorrente e levando-se em consideração o fato de não existirem empresas com importação e venda direta ao consumidor via Internet em Porto Alegre, verificou-se que as lâmpadas do tipo bulbo, por exemplo, são adquiridas principalmente em supermercados, lojas de materiais de construção como Tumelero, Leroy Merlin, Casol e lojas especializadas em iluminação. As lâmpadas tubulares são adquiridas quase que com exclusividade em ferragens, lojas especializadas em iluminação ou através de pedidos direto dos distribuidores de São Paulo.

Quanto aos refletores para iluminação pública (street lights), a aquisição pelos órgãos públicos se dá através de leilão eletrônico, sendo que a empresa vencedora assume o compromisso de entregar os lotes seguindo um cronograma preestabelecido na própria licitação, necessitando que a empresa vencedora possua um fluxo de importação bastante

alinhado com o cronograma, sob pena de ser penalizada com multas por não cumprimento dos prazos. Cabe a observação de que devido ao alto valor individual destes refletores, não foram encontrados disponíveis para aquisição a pronta entrega nas lojas pesquisadas.

4.2.1.5 Distribuição Geográfica

Serão fornecidos produtos através do e-commerce (loja virtual), televendas e com visita presencial de vendedores externos, sendo que essas vendas externas serão realizadas por representantes autônomos comissionados, ou seja, sem vínculo empregatício com a empresa. As áreas serão divididas geograficamente com as regiões sendo atendidas por um único representante com autonomia para representar todo o portfólio de produtos da empresa em todos os canais ou segmentos de mercado na sua área de atuação.

4.2.1.6 Tamanho do Mercado de Atuação

Considerando o fato de que as vendas ocorrerão pela Internet e através de representantes autônomos, o potencial de abrangência do mercado em nível regional é bastante grande, acredita-se que as vendas tenham um aumento gradativo de pedidos, uma vez que as pessoas normalmente efetuam uma primeira compra, avaliam o produto e o serviço de entrega e posteriormente realizam uma nova compra ou encomenda, dependendo do grau de satisfação. Cabe observar, contudo, que o foco principal no primeiro ano de vida da empresa, será a Região Metropolitana de Porto Alegre e principais polos regionais no interior do RS. A partir do segundo ano se dará maior ênfase nos demais estados da região Sul e Sudeste do Brasil, pelo grande poder de compra dos consumidores nestas regiões.

4.2.2 Estrutura do Mercado Concorrente

4.2.2.1 Identificação dos Principais Concorrentes

Para fins de pesquisa e construção do Plano de Negócios foram identificados os principais concorrentes localizados no Sul do Brasil e São Paulo, com ofertas na cidade de Porto Alegre/RS:

- a) Luz D LED – Porto Alegre/RS – localizada na Rua Gilberto Laste, 100, é uma empresa atuando unicamente na comercialização de fitas de LED. Não possui e-commerce e não vende direto ao consumidor.
- b) Cristallux – Santa Cruz do Sul/RS - Rua Mal. Deodoro,110 sala 101 – Centro. A Cristallux é uma empresa de iluminação que vem atuando no mercado brasileiro desde 2012. A empresa surgiu com o foco de desenvolver produtos no Mercado Asiático para as grandes redes de Home Center no Brasil, hoje conta com operação própria na importação e distribuição de produtos na linha LED. Não opera com loja virtual, possuindo escritório comercial em Porto Alegre na Rua Esperidião de Lima Medeiros, 100 Bairro Três Figueiras, seu foco principal de vendas é de lâmpadas bulbo, parabólicas, dicróicas e refletores de jardim. A empresa ainda não possui oferta de lâmpadas tubulares no seu mix de produtos, não possui e-commerce e não vende direto para o consumidor final.
- c) FLC – Rua Miguel Nelson Bechara, 255 - São Paulo – SP, sua atuação no Sul do Brasil se dá através de distribuidores com venda apenas no atacado, possui grande penetração no mercado local, com um portfólio bastante completo de lâmpadas fluorescentes compactas e LED bulbo, tubulares e parabólicas. No último ano tem apresentando uma política agressiva de marketing com propaganda em radio e

televisão enfatizando a qualidade dos seus produtos. Não possui e-commerce e não possui venda direta ao consumidor final.

- d) Taschibra – localizada no município de Indaial, Santa Catarina, tem 19 anos de mercado, possui aproximadamente 200 representantes. A empresa distribui em todo o Brasil nos canais Home Center, Material de Construção/ Material Elétrico/ Loja especializada, Supermercado/ Bazar e B2B Corporativo, através de representantes comerciais. Não possui e-commerce e não vende direto ao consumidor.
- e) Empalux - localizada em Curitiba, possui Centro de Distribuição, em São José dos Pinhais - PR, que em conjunto com outros CDs abastece diversos pontos de venda em todo o Brasil, através de representantes comerciais. Não possui e-commerce e também não vende direto ao consumidor final.

4.2.2.2 Posição Competitiva

A vantagem competitiva, segundo Porter (1992), surge do valor que supera os custos de produção que uma organização consegue criar para seus clientes.

Concluído o estudo de viabilidade de abertura da empresa de distribuição de equipamentos de iluminação de LED, pretende-se registrar a empresa como EPP (empresa de pequeno porte) no regime tributário Simples Nacional. A principal vantagem desta modalidade é a simplificação no pagamento dos impostos de acordo com a faixa de faturamento, podendo oferecer os seus produtos a preços mais competitivos que a concorrência, tanto para revenda como para o consumidor final. Pretende-se também construir canais eletrônicos através do site próprio e redes sociais como o Facebook, a fim de manter um contato frequente com os clientes, divulgar os produtos através blogs e postagem de fotos, chamando a atenção para o aspecto econômico e ecológico no uso de LED para a iluminação, criando assim uma relação duradoura e de confiança com os clientes.

4.2.3 Estrutura do Mercado Fornecedor

Através da pesquisa efetuada pela empresa Zagatus, com escritórios em Guangzhou e Hong Kong na China, foi possível catalogar os potenciais fornecedores de equipamentos de LED da China para a Empresa Venet.

4.2.3.1 Principais Fornecedores

- a) **Fujia Electric Product Co., Ltd.** - o portfólio da empresa abrange toda a cadeia de valor a partir de componentes para fabricação de luminárias (residencial, comercial e pública. Certificada pela ISO9001: 2008 de gestão da qualidade e pela ISO14001: 2004 sistema de certificação de gestão ambiental, ea União Europeia certificação RoHS da proteção ambiental.
- b) **Huayi Lighting Co. Ltd.** - especializada na fabricação e comercialização de luminárias, possui mais de 20 anos de atuação no mercado, sendo uma das fornecedoras em OEM para a Philips e Panasonic para o mercado europeu e americano.
- c) **Foshan Kinxzo Lighting Co., Ltd** - especializada em lâmpadas bulbos, downlights, e tubulares, possui capacidade de produção de 1 milhão de peças por mês, produz com as certificações CE e HoRS, também certificada nas ISOs 9001 e 14001.
- d) **CRDLlight Optoelectronics Technology co. ltd** - fabricante de mais de 100 tipos de produtos, como bulbos, tubulares, parabólicas, refletores, etc., com clientes espalhados pela Europa, América do Norte, Hong Kong, Macau, Taiwan e países do Sudeste Asiático.
- e) **FTS Guangdong Fortes Lighting Co., Ltd.** – fabricante de equipamentos para iluminação profissional, seus principais produtos são: placa SMD SMD FPC, chips SMD T5 / T8 / T10 para lâmpadas tubulares de alta potência. Possui certificação da Comunidade Europeia CE e RoHS, premiada com o título de top 100 empresas de qualidade da China.

4.2.3.2 Condições de Negociação

Durante visitação à Canton Fair que ocorre em Guangzhou na China nos meses de Abri e Outubro, percebeu-se que há uma grande quantidade de fabricantes OEM (Original Equipment Manufacturer) que proporcionam a produção de equipamentos de LED com as mais variadas especificações, certificações e plotagem de marca própria. Havendo o compromisso de compra de lotes a partir de 5 mil unidades, pode-se negociar um desconto de 20% em relação ao preço de etiqueta. Este fator, aliado a eliminação de intermediários no Brasil, pode proporcionar um preço para venda no Brasil, em média 20% menor do que o praticado hoje, mantendo-se uma margem de contribuição ao redor de 40% para a Venet.

4.2.3 Analise S.W.O.T.

O objetivo central quando se realiza a análise SWOT, ou matriz F.O.F.A., é identificar no ambiente interno, as fortalezas e fraquezas da empresa no tocante a sua capacidade de produção, qualidade da mão de obra, recursos financeiros e capacidade comercial com vistas a avaliar qual a sua real capacidade para atuar no mercado escolhido. No ambiente externo, busca-se identificar as principais ameaças e oportunidades no segmento em que a empresa irá atuar, com especial destaque para a análise do perfil dos consumidores visando criar uma oferta de valor superior às ofertas da concorrência e do comportamento dos competidores. Ou seja, quais suas estratégias mercadológicas com relação ao seu marketing-mix, suas estratégias de produto, preço, distribuição e promoções, buscando entender como suas ofertas criam valor para o segmento de mercado em que se deseja atuar.

Somente após a análise completa do ambiente a empresa estará apta a formular sua estratégia de marketing, passando pelas etapas de definição das metas, formulação dos planos de marketing, formulação de preços, comprometimento dos recursos necessários para a

sua implementação e por fim a implementação e o controle ou o contínuo monitoramento visando o alinhamento dos resultados com os objetivos propostos.

Figura 8 – Analise S.W.O.T.

<p style="text-align: center;"><u>FORÇAS</u></p> <p>Preços competitivos</p> <p>Grande benefício econômico-financeiro aos clientes</p> <p>Apelo ecológico</p> <p>Sistema de entregas rápido e eficiente</p> <p>Conceito inovador da empresa</p> <p>Baixo custo fixo</p> <p>Sistema de reposição eficiente (importação direta)</p> <p>Gestão da informação/Gestão Financeira</p> <p>Grau de controle sobre a distribuição</p>	<p style="text-align: center;"><u>FRAQUEZAS</u></p> <p>Impossibilidade inicial de alcançar economia de escala</p> <p>Custos gerais com tendência crescente</p> <p>Pressão cambial</p> <p>Dependência de fornecedores externos</p> <p>Dependência dos prestadores de serviços logísticos</p> <p>Dificuldade inicial de atrair talentos</p> <p>Falta de reconhecimento do nome da empresa e sua marca</p>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Mercado de produtos de LED com demanda crescente</p> <p>Aumento da consciência da relação custos/benefícios</p> <p>Exploração da imagem da empresa na comunidade local</p> <p>Queda dos preços em função do aumento da produção</p> <p>Manutenção da estabilidade econômica</p> <p>Potencial de consumo das classes C, D e E</p> <p>Fornecer para accounts nacionais e locais</p> <p>Moderno software de gestão do negócio</p> <p>Participação em feiras e eventos</p> <p>Grande interação com os clientes no cotidiano</p> <p>Divulgação através do “boca a boca”</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMEAÇAS</u></p> <p>Juros praticados pelo mercado financeiro</p> <p>Descontos crescentes para clientes</p> <p>Perda do poder de compra da população</p> <p>Rígida fiscalização pelos órgãos públicos</p> <p>Alteração das leis do setor</p> <p>Inadimplência</p> <p>Aumento das vendas a prazo</p> <p>Aumento da concorrência direta face ao crescimento da atividade</p> <p>Ações de marketing dos concorrentes diretos</p> <p>Facilidade da concorrência em perceber e copiar as inovações</p> <p>Dissolução da sociedade</p>

Fonte: Autor

4.3 PLANO DE MARKETING

4.3.1 Estratégia de Produto

Os principais produtos a serem comercializados são equipamentos para iluminação de LED, com marca própria tais como: lâmpadas tubulares, bulbos, parabólicas, refletores, iluminadores de emergência, fitas, drivers, etc., conforme ilustrado nas figuras a seguir:

Figura 9 - Marca Própria (Registro no INPI sob o nº 907702481)



Figura 10 – Lâmpadas Tubulares



Figura 11 – Lâmpadas Bulbo (Blister)

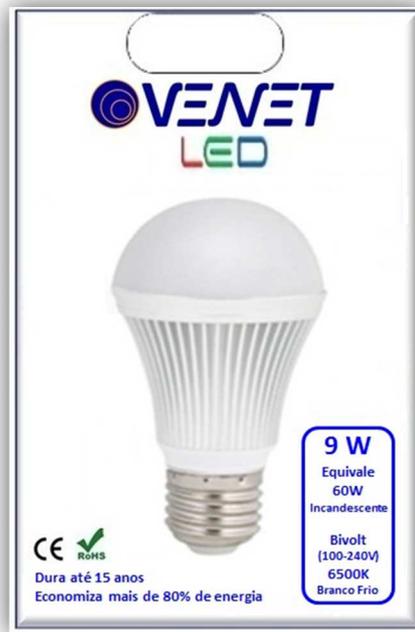


Figura 12 – Lâmpadas Par (Parabólicas)



Figura 13 – Refletores para Fachadas (Spotlights)

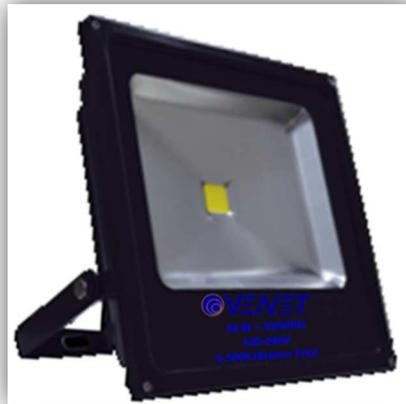


Figura 14 – Iluminadores de Emergência



Figura 15 – Fitas e Drivers



4.3.2 Estratégia de Preço

O presente projeto propõe oferecer ao mercado do Sul do Brasil, soluções variadas para iluminação pública e privada com o emprego de lâmpadas de LED, utilizando a vantagem da importação direta como meio de competir em preço, mas sem abrir mão da qualidade dos produtos e serviços.

O preço médio de uma lâmpada tubular de LED de 18W de qualidade superior com as certificações CE e RoHS, praticado pelos principais concorrentes em Porto Alegre, é de R\$ 90,00 (Empalux, FLC, Philips, Taschibra, entre outros), enquanto que os cálculos financeiros considerando uma margem de contribuição ao redor de 40%, sabendo-se que os custos fixos ficarão próximos de 10% das receitas de vendas, sugerem que a importação direta pode proporcionar a venda no atacado por um preço de R\$ 70,00 por lâmpada. O detalhamento da formação dos preços é apresentado na tabela a seguir.

Tabela 1 – Preços

Item	Modelo	Custo Unit. (R\$)	Preço (R\$) E-commerce	Preço (R\$) Atacado
Tubular 600mm - 9W	TB09F	27,97	36,36	32,16
Tubular 1200mm - 18W	TB18F	42,45	63,68	57,31
Bulbo Blister 7W	BL07BF	18,58	27,87	25,08
Bulbo Blister 9W	BL09BF	24,72	34,61	30,90
Bulbo Blister 12W	BL12BF	26,47	41,03	37,06
Bulbo Caixa 7W	BL07Q1	4,69	14,08	13,38
Bulbo Caixa 9W	BL09Q1	6,09	18,28	17,37
Bulbo Caixa 12W	BL12Q1	7,89	23,67	22,49
Emergencia Armazém	LE06A	63,08	110,39	100,93
Emergenc Portátil 30L	LE03P	18,53	24,09	21,31
Emergenc Portátil 60L	LE06P	26,27	35,47	31,53
Refletor 10W	RF10F	23,47	35,21	31,69
Refletor 30W	RF30F	87,40	131,11	118,00
Refletor 50W	RF50F	125,86	188,79	169,91
Refletor 100W	RF100F	269,70	364,10	323,65
Refletor 200W	RF200F	464,99	604,49	534,74
Fita 7W	FT07F	41,95	62,93	56,64
Fita 10W	FT10F	62,43	93,65	84,28
Driver Metal 25W	DR25M	24,17	33,84	30,22
Driver Metal 40W	DR40M	29,52	41,32	36,90
Driver Metal 60W	DR60M	33,56	46,99	41,95
Driver PVC 60W	DR60P	32,71	45,80	40,89

4.3.3 Estratégias Promocionais ou de Comunicação

A empresa lançará mão das diversas ferramentas de incentivo às vendas, na sua grande maioria de curto prazo, visando estimular as compras em maior volume de produtos específicos, como por exemplo, as lâmpadas tubulares de 1200mm (T8).

Campanhas de vendas: Serão lançadas campanhas promocionais de vendas com a oferta de incentivo às compras, onde serão praticados descontos e condições especiais de pagamento, para o aumento de escala de determinados produtos, cuja margem de contribuição permita o repasse à preços mais competitivos, sem comprometer o resultado do negócio.

Serão desenvolvidos dois slots de campanhas para a força de vendas por ano, com duração de três meses cada, a premiação será através da concessão mensal de vouchers (vale compras) do tipo bateu levou.

Promoção na Internet: Como meio de promover o portfólio de produtos na Internet, a empresa adotará o conceito de link patrocinado através do "Google Marketing" ou "Google Adwords". A ferramenta é altamente flexível, se ajustando aos interesses e orçamentos de qualquer empresa, cujo funcionamento sucinto é o seguinte: As pessoas pesquisam no Google usando palavras-chave ou termos para achar produtos e serviços específicos, se as palavras-chave que foram escolhidas corresponderem ao que as pessoas estiverem pesquisando, o anúncio será exibido. Ao clicar no anúncio o usuário é direcionado para o website onde poderá pesquisar sobre produtos, preços, serviços e tomar a decisão sobre a compra. Somente haverá pagamento do valor combinado por clique, no caso do usuário acessar o site da empresa, do contrário o anúncio não terá surtido efeito, e, portanto, não faz sentido haver a cobrança.

Participação em Feiras: As feiras e eventos de negócios se constituem em excelentes oportunidades para a ampliação dos negócios. Nelas encontram-se reunidos, em um mesmo local, praticamente todos os atores do mercado: clientes, fornecedores, concorrentes, desenvolvedores de tecnologia, formadores de opinião, especialistas do setor, entre outros. Neste sentido, a participação em feiras como expositor em grandes eventos como a EXPOAGAS (FIERGS), MERCOPAR (Caxias do Sul), FENAC/CONSTRUSUL (Novo Hamburgo), FENADOCE (Pelotas), FEISMA (Santa Maria), FEEAI - Feira Eletroeletrônica Energia e Automação (Joinville/SC), MEC SHOW – Feira Metalmeccânica Energia e Automação (Curitiba/PR), também farão parte do set de ações promocionais da empresa em médio prazo.

Boca a boca: Há que se considerar também que a propaganda “boca a boca” é a mais poderosa fonte de informações dos consumidores brasileiros sobre produtos e serviços. Este é um dos destaques sobre o País no Estudo Global de Comportamento do Consumidor, realizado pela consultoria Accenture em 17 nações em 2012. Segundo a pesquisa, 85% dos consumidores brasileiros disseram que tiveram contato com produtos e serviços por meio de pessoas conhecidas e 66% consideram essas informações recebidas relevantes para suas decisões de compras.

Rádio e televisão: Devido aos altos custos e por se tratar de uma venda essencialmente técnica no canal atacado não serão efetuados investimentos em rádio e televisão neste primeiro momento, acreditando no e-commerce e nas estratégias de visitação presencial junto aos estabelecimentos industriais e comerciais através da força de vendas externa e nas demais ações acima listadas, como forma de promover e vender os produtos e serviços da empresa.

4.3.4 Estratégia de Comercialização/Distribuição

A força de vendas será formada por e-commerce, televendas e vendedores externos, sendo que as vendas externas serão realizadas por representantes autônomos comissionados, ou seja, sem vínculo empregatício com a empresa. As áreas serão divididas geograficamente com as regiões sendo atendidas por um único representante com autonomia para representar todo o portfólio de produtos da empresa em todos os canais ou segmentos de mercado na sua área de atuação.

Sabendo da intangibilidade dos serviços, a empresa terá uma estratégia composta por serviços de pré-venda, visando municiar os vendedores com argumentos de convencimento dos benefícios da iluminação por LED, passando por planilhas com demonstrações

financeiras do rápido retorno sobre os investimentos e da grande lista de benefícios qualitativos da iluminação por LED, como por exemplo, a questão da preservação do meio ambiente, a não emissão de raios UV, a questão do descarte assumido pela empresa, etc.

É notável que a Internet vem criando novos modelos de negócios, que estão forçando os setores tradicionais a reverem suas estratégias. Uma das inovações que a Internet trouxe foi a possibilidade do comércio eletrônico ou e-commerce, cujas tendências começaram nos Estados Unidos com diversas empresas buscando usar a Internet como meio para desenvolver e expandir seus negócios tradicionais. Assim, o primeiro modelo conhecido online como B2C (Business to Consumer) já demonstrou grande capacidade de redução de custos e tempo de entrega. A partir daí, começaram novos modelos de negócios, como o B2B (Business to Business), B2G (Business to Government), entre outros. Portanto, a internet alterou significativamente a forma como os processos de negócios são realizados na atualidade, necessitando, contudo, de uma infraestrutura tanto de tecnologia, quanto de marketing e de logística, para que possam funcionar adequadamente.

No Brasil, é igualmente visível o crescimento do mercado virtual nos últimos anos, cabendo a observação de que à medida que esse mercado cresce, a busca por comodidade por parte dos clientes também cresce, pois as pessoas economizam tempo, um bem cada vez mais escasso, ao fazerem uso da Internet para comprar.

A insegurança do passado deu lugar nos dias de hoje ao conforto oferecido pelas empresas que trabalham na Internet. O aspecto segurança na Internet abre cada vez mais oportunidades para empresas comerciais, de tecnologia, consultoria, auditoria, etc.

Neste sentido, a VENET tem a ambição de ser reconhecida como a melhor opção para compra de equipamentos para iluminação de LED através da Internet. Seu público alvo serão principalmente as construtoras (projetos novos), arquitetos, empresas do ramo industrial e

comercial de todos os portes, instituições públicas, lojas de materiais elétricos e de construção e pessoas físicas.

O sistema de distribuição terá um intervalo de tempo decorrido entre a venda e a entrega de até 48hs para a Região Metropolitana de Porto Alegre, que ficará a cargo do prestador de serviços logísticos Cooper Express e de até 168hs para as demais regiões do Brasil, que ficará a cargo dos Correios, Transpaulo, Expresso São Miguel e TNT.

4.3.5 Indicadores de Desempenho

Os seguintes indicadores de desempenho farão parte da rotina da empresa, podendo ser diário, semanal, mensal ou anual:

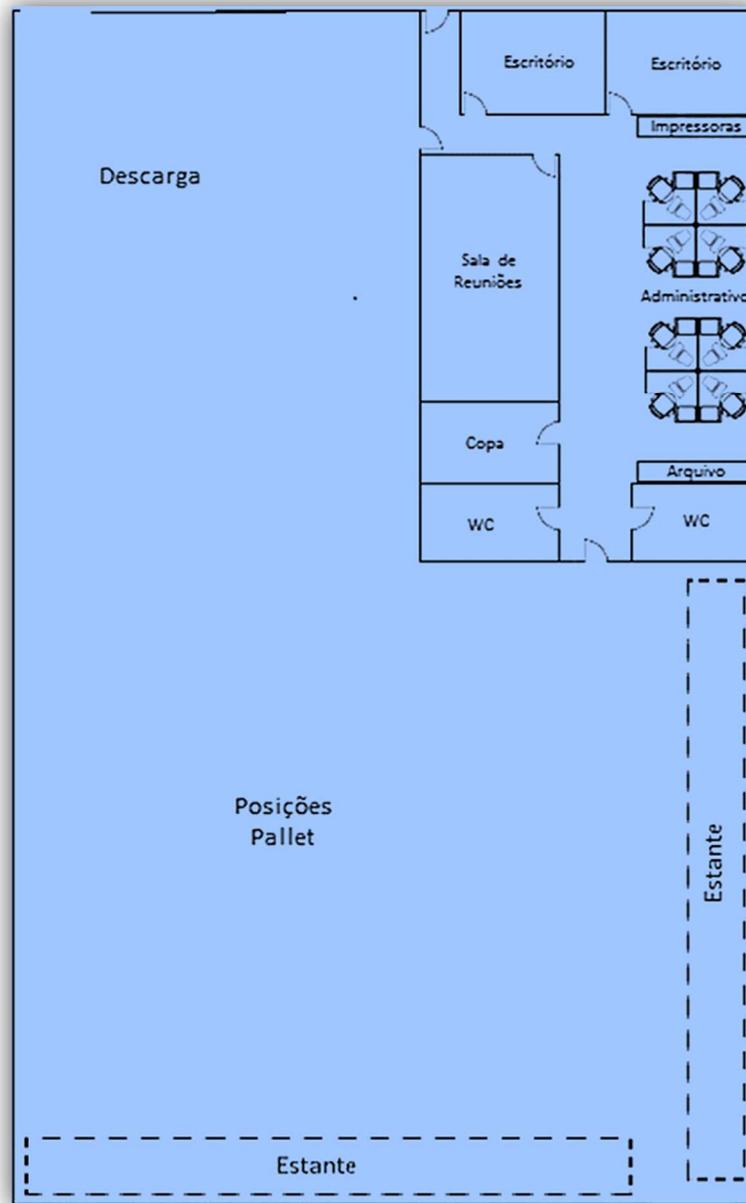
- **Volume de Vendas:** Sua oscilação pode se dar em função de ações que elevam o volume de vendas, mas que reduzem as margens, como, por exemplo, as promoções.
- **Clientes Cadastrados:** A evolução da quantidade de clientes cadastrados, que já fizeram pelo menos uma compra pode ser considerando uma medida da eficácia das ações de marketing.
- **Número de Compras:** O seu incremento pode ter como origem uma ação de marketing mais agressiva, que teve um custo que pode afetar a rentabilidade do negócio.
- **Taxa de Conversão (e-commerce):** Número de pessoas que realizaram compra em relação ao número de pessoas que visitaram o site.
- **Ticket Médio:** Receita total da empresa em relação ao número de pedidos faturados. Uma medida simples, mas eficiente.

- **Receita Por Categoria:** A razão entre a receita por categoria de produto e a receita total ajuda a identificar quais são as categorias que trazem mais retorno para a empresa.

4.4 PLANO OPERACIONAL

Considerando a natureza do negócio, foi projetada uma estrutura física com um centro de distribuição alugado com 500m² de área, formatado com ambientes distintos para separar as atividades administrativas das que envolvem a separação e expedição de pedidos. A área para armazenagem ocupará 325m² e será equipada com estantes para acondicionamento dos itens de menor volume e 150 posições pallet para alocação das mercadorias de maior volume. A área de escritório possuirá duas estações de trabalho em formato de ilha com quatro posições cada, dez computadores, sala de reuniões, dois escritórios, copa e dois banheiros, conforme ilustrado na figura a seguir.

Figura 16 - Layout do CD



Fonte: Autor

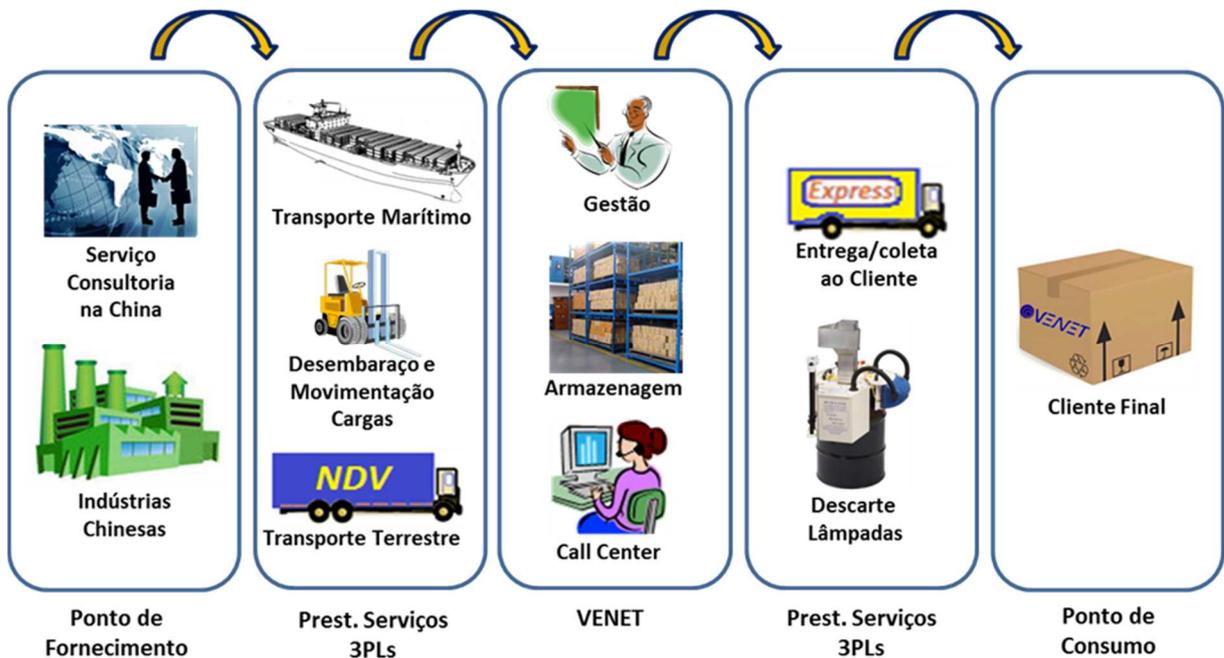
Quanto aos recursos humanos, a estrutura interna inicial do CD será composta por um Coordenador de CD, sendo a pessoa responsável pela gestão dos estoques, das informações e das pessoas, dois televendedores e um auxiliar de operações. Já a estrutura de vendas externa será composta por representantes autônomos comissionados como já mencionado anteriormente.

4.4.1 Cadeia de Valor

A cadeia de valor da empresa será constituída por fornecedores de produtos (fabricantes), fornecedores de serviços como os 3PLs, despachantes aduaneiros, contabilidade, jurídico e prestador de serviços de consultoria avançada na China, a cargo da empresa de engenharia eletrônica Zagatus, com larga experiência na prestação de serviços de consultoria para empresas brasileiras importadoras de equipamentos eletroeletrônicos da China, Índia, Coreia do Sul e Japão.

Na figura a seguir pode-se vislumbrar os principais elos da cadeia de valor da empresa.

Figura 17 – Cadeia de Valor



Fonte: Autor

4.4.2 Cronograma do Projeto

O cronograma do projeto prevê um horizonte de 9 meses de duração, desde as análises preliminares até a entrada em operação da empresa, prevista para Novembro de 2014, cujas principais atividades são apresentadas na figura 18.

Figura 18 – Cronograma do Projeto

ATIVIDADES	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14
1 Análises preliminares de Mercado									
2 Desenvolvimento Projeto									
3 Aluguel CD									
4 Abertura Empresa Aquisição de ativos									
5 Aquisição e Análise de Amostras									
6 Propotipagem Embalagens									
7 Produção e Importação 1º Lote									
8 Contratação Pessoal									
9 Início Atividades									

4.5 PLANO FINANCEIRO

Para a elaboração do Plano Financeiro é necessário determinar o total dos recursos a serem investidos para que a empresa comece a operar. Para tanto, é necessário calcular os investimentos fixos, o capital de giro e os investimentos pré-operacionais, compondo assim o investimento total no negócio.

4.5.1 Investimentos Previstos

- Investimento total previsto: R\$ 600 mil 100%
- Imobilizado: R\$ 95 mil 16%
- Capital de giro: R\$ 405 mil 68%
- Reserva técnica: R\$ 100 mil 16%
- Faturamento esperado:
 - 1º ano: R\$ 1,05 Mn
 - 2º ano: R\$ 1,75 Mn
 - 3º ano em diante: R\$ 3,5 Mn

4.5.2 Análise de Viabilidade

- Lucratividade das vendas:
 - 1º ano: 11,0%
 - 2º ano: 22,9%
 - 3º ano em diante: 29,7%
- Tempo da análise: 10 anos
- Taxa de atratividade: 20%
- VPL: R\$ 3,045 Mn
- TIR: 256,5%
- Payback: 1 ano

4.5.3 Detalhamento dos Investimentos Fixos Previstos

Tratando-se de um centro de distribuição de proporções médias e considerando que para a comercialização no atacado não há a necessidade de dispêndios com estética, o investimento inicial imobilizado para adaptações será moderado, basicamente visando prover uma estrutura simples de armazenamento equipada com pallets e estantes e um ambiente para a área administrativa.

Tabela 2 – Investimento Inicial

Descrição	R\$
Escritórios (Mão de Obra + Materiais)	30.000
Estantes	20.000
Palett's/Paleteira	10.000
Abertura Empresa	2.000
Aquisição Ar, Micro, Impressora...	15.000
Sistema Segurança	2.000
Adaptação Armazém	6.000
Criação Site + Programa Gestor	10.000
Total	95.000

4.5.4 Custos e Despesas Fixas

Os custos fixos projetados na tabela 3, de 350 mil/ano representam 32% das receitas no primeiro período, 19% no segundo e 10% a partir do terceiro período, seguindo uma ordem inversa ao crescimento das vendas.

Tabela 3 – Custos e Despesas Fixas

Descrição	R\$
Aluguel + Taxas	54.000
Luz, Telefone, ADSL, Monitoramento	20.000
Contabilidade	13.200
Jurídico	6.000
Mão de Obra Interna (CD)	122.400
Marketing/Publicidade	12.000
Manutenção e Limpeza	6.000
Despesas Financeiras	120.000
Total	353.600

Cabe a observação de que as despesas financeiras referem-se a remuneração do capital investido (600k) a uma taxa de 20% ao ano, menor taxa negociada junto ao setor bancário.

4.5.5 Demonstrativo de Resultado do Exercício

O Demonstrativo de Resultados do Exercício é uma demonstração contábil que visa catalogar todas as contas do balanço patrimonial da empresa de modo a evidenciar e justificar o resultado líquido da mesma durante o exercício do ano contábil. Na maioria dos casos, o ano contábil segue o ano civil, iniciando-se no dia primeiro de janeiro e terminando em 31 de dezembro, podendo ser alterado, dependendo de critérios próprios da empresa. É válido lembrar que para fins de contabilidade todos os meses do ano são considerados como tendo 30 dias e, portanto, o ano contábil terá exatos 360 dias de duração.

A principal função da DRE visa confrontar todas as despesas realizadas, assim como as receitas que foram recebidas pela empresa no ano em questão. Sendo assim, se tornando

uma forma de especificar todas as operações uma a uma dentro dos grupos de contas patrimoniais a que pertencem. O balanço patrimonial busca principalmente fazer um comparativo com os anos anteriores. Já a DRE tem como objetivo maior esclarecer como se formou a situação líquida da empresa no final do exercício, ao levar em consideração os valores recebidos, bem como os valores gastos com a atividade empresarial e deduzindo as despesas das receitas para que se obtenha o valor do lucro.

No presente plano de negócio, observa-se na análise das DRE's dos três primeiros anos na tabela 4, que à medida que as receitas de vendas crescem o resultado financeiro melhora, considerando que os custos fixos permanecem constantes. Assim, a meta de 30% de margem líquida sobre o faturamento é atingida a partir do terceiro ano, cabendo a observação de que a disciplina financeira sobre os custos exercem papel fundamental nesta equação.

Tabela 4 – DRE

Demonstrativo Resultado Exercício	1º Ano	2º Ano	3º Ano
	15mil Lâmp.	25mil Lâmp.	50mil Lâmp.
(+) Faturamento	1.050.000	1.750.000	3.500.000
(-) Tributos sobre a receita	-83.580	-158.725	-418.600
(-) Custo da Mercadoria vendida	-527.973	-774.307	-1.548.613
(=) Lucro Bruto	438.447	816.968	1.532.787
(-) Despesas com venda	-46.500	-77.500	-155.000
= Margem de Contribuição	391.947	739.468	1.377.787
(-) Despesas com pessoal	-107.917	-107.917	-107.917
(-) Despesas administrativas (fixas)	-111.200	-111.200	-111.200
(-) Despesas financeiras	-60.000	-120.000	-120.000
(=) Resultado antes do IRPJ e CSLL	112.830	400.351	1.038.669
(-) Tributos sobre resultado (IRPJ e CSLL)	0	0	0
Resultado Final em R\$	112.830	400.351	1.038.669
Resultado Final em % s/ Faturamento	10,7%	22,9%	29,7%

4.5.6 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é traduzido pela quantidade de um determinado produto ou serviço que a empresa precisa vender para cobrir seus custos fixos e variáveis. Também pode ser entendido como a relação dos custos e despesas fixas sobre a margem de contribuição, sabendo-se que a margem de contribuição é o resultado das receitas menos os custos variáveis, incluindo os impostos sobre as vendas. Na tabela 5 fica demonstrado que é necessário vender o equivalente a 12.307 lâmpadas tubulares de 1200mm para que a empresa cubra os seus custos fixos e variáveis, de modo que ao atingir este patamar a empresa não terá lucro nem prejuízo.

Tabela 5 – Ponto de Equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$
Preço Venda (Unit.)	70,00
Custos+Desp. Variáveis (Unit.)	34,07
Impostos s/ Vendas (Unit.)	8,37
Margem Contribuição Unit. (PV-CV-DV)	27,56
Custos+Despesas Fixas	339.117
PE "Unidades" (CF+DF/MC)	12.307

É oportuno observar que o conhecimento do ponto de equilíbrio permite programar as compras de mercadorias, evitando estoques desnecessários, possibilitando definir as metas e planos de atuação para as equipes de vendas e o controle sobre as devoluções de vendas com adoção de medidas corretivas, quando necessário.

4.5.7 Detalhamento da Análise Financeira

Na tabela 6, a análise financeira considera uma remuneração do investimento inicial de 95 mil reais a uma taxa de retorno de 20% ao ano, representando o custo do investimento de capital empregado pelos investidores.

Tabela 6 – Detalhamento da Análise Financeira

Ano	Capitais	Custo do Capital	
		20%	Fluxo Caixa Acumulado
		Valor Presente	
0	-95.000	-R\$ 95.000	-95.000
1	112.830	R\$ 94.025	-975
2	400.351	R\$ 278.022	277.047
3	1.038.669	R\$ 601.082	878.128
4	1.038.669	R\$ 500.902	1.379.030
5	1.038.669	R\$ 417.418	1.796.448
6	1.038.669	R\$ 347.848	2.144.296
7	1.038.669	R\$ 289.874	2.434.170
8	1.038.669	R\$ 241.561	2.675.731
9	1.038.669	R\$ 201.301	2.877.032
10	1.038.669	R\$ 167.751	3.044.783
Payback Descontado =>		PBD	1,0
Valor Presente Líquido =>		VPL	3.044.783
Taxa Interna de Retorno =>		TIR	256,5%

4.5.7.1 Payback Descontado

O PBD da presente análise prevê a recuperação do capital investido (descontado) em 1 ano, indicando o período de tempo que será suficiente para a recuperação do capital investido, considerando a taxa requerida ou custo de capital de 20% ao ano.

4.5.7.2 Valor Presente Líquido

Para o presente projeto o VPL está calculado em R\$ 3.044.783, significando que o resultado obtido no horizonte de 10 anos remunera o valor do investimento em 20% ao ano e ainda permite aumentar substancialmente o valor do negócio no período.

4.5.7.3 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno de 256,5% ao ano, demonstra que o investimento será remunerado muitas vezes superior à taxa de atratividade requerida pelos investidores, de 20% a.a., ou seja, em síntese, o projeto pode ser considerado altamente viável, do ponto de vista financeiro.

É importante destacar que os cálculos da presente análise financeira levaram em conta os mesmos parâmetros da DRE apresentada na tabela 4, ou seja, considerou-se os fluxos de capitais oriundos dos resultados das vendas de 15mil lâmpadas tubulares de 18W de 1200mm no primeiro ano, 25 mil no segundo ano e a constante de 50 mil lâmpadas a partir do terceiro ano ao preço no atacado de R\$ 70,00 cada.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PLANO DE NEGÓCIO

Como demonstrado nas análises apresentadas, o projeto para importação e comercialização de produtos para iluminação de LED possui viabilidade financeira. Por outro lado, é inequívoco que o Brasil necessita de iniciativas para estimular a racionalização do uso da energia, os frequentes apagões verificados nos últimos anos tem deixado claro que o setor energético brasileiro vem apresentando gargalos de tamanha criticidade que tem se tornado

um grande limitador para atração de novos investimentos internos e externos, tão necessários para o crescimento do nosso PIB e para a geração de empregos. Somam-se a isso os enormes benefícios proporcionados pela iluminação de LED no tocante a preservação do meio ambiente e a saúde humana, o que por si só já deveria ser motivo de estímulo para o uso em larga escala. É verdade que boa parte do empresariado, atento à necessidade de redução de custos já considera o emprego de iluminação de LED nos projetos novos e no chamado retrofit que vem a ser a substituição gradual das lâmpadas incandescentes e fluorescentes à medida que as atuais queimam ou apresentam queda de eficiência, efeito muito comum nas lâmpadas fluorescentes após o terceiro ano de uso intensivo. A ABILUX (Associação Brasileira da Indústria de Iluminação) estima que a tendência para substituição plena das demais tecnologias de iluminação por LED é irreversível, faltando ainda uma maior consciência dos governos no sentido de estimular a indústria e o comércio através de políticas de desoneração fiscal.

Assim, acredita-se que projetos desta natureza possuem propósitos que vão muito além do simples interesse de acumulação de lucro, ainda que o seu crescimento e sustentabilidade dependa essencialmente disso. O fato de poder aliar interesses diversos, em especial àqueles ligados a sustentabilidade do meio ambiente, a preservação da saúde humana e a transferência de parte dos benefícios econômicos aos clientes torna a iniciativa atraente, servindo de estímulo para encorajar os investimentos necessários para sua consecução.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerado uma ferramenta de gestão, o plano de negócios deveria ser usado por todos os empreendedores que possuem a intenção de transformar sonhos em realidade. Através desta ferramenta, o futuro empreendedor consegue antever as condições do mercado

em que deseja atuar, pois é sabido que a decisão de investir num determinado negócio exige uma análise aprofundada de informações e alternativas a fim de que se possa diminuir os riscos e incertezas.

Para empresas já existentes ou novas aquisições, o plano de negócio pode auxiliar na análise de oportunidade a fim de assegurar um futuro mais tranquilo ao empreendimento e ao empreendedor, porém é importante que seja feito um monitoramento constante do plano, comparando os resultados com o que foi planejado.

O presente trabalho teve como objetivo analisar, através do Plano de Negócio, a viabilidade de abertura de uma empresa de importação e distribuição de equipamentos de LED com marca própria, com sede na cidade de Porto Alegre/RS. Esse objetivo partiu do interesse do autor juntamente com seu irmão e sócio em ingressar neste mercado, movidos pelo desafio dos empreendedores em ter o seu próprio negócio.

Reconhecendo as limitações do estudo, pela extensão e complexidade da cadeia de valor e ciclo operacional do negócio, considera-se que os objetivos propostos foram alcançados, na medida em que através das análises, chegou-se à conclusão de que o projeto possui viabilidade, tanto sob o ponto de vista operacional quanto financeiro. Para que isso fosse possível, foi fundamental a literatura sobre planos de negócio do SEBRAE, pesquisas na Internet e, sobretudo na orientação recebida pelo Professor Dr. Emir Redaelli da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, no que diz respeito aos aspectos a serem considerados nesse tipo de análise.

Conforme comenta Dolabela (2008), o indivíduo que está motivado para realizar seu sonho saberá desenvolver, segundo seu estilo pessoal, métodos para aprender o que for necessário para a criação, para o desenvolvimento e para a realização do seu sonho, pois

empreender é um ato de paixão, e a persistência e a perseverança são atributos de quem gosta muito do que faz.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1.ed. 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social 5**. ed. São Paulo:Atlas, 2006.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo na região sul do Brasil. 2013**. Disponível em: <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/miolo-sul.pdf>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2014.

HISRICH, Robert D. et al. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 7.ed.

KOTLER, P. e KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ed. São Paulo: Person, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2000.

LEMOS, Cadu. **A diferença entre o sucesso e o fracasso**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Jerônimo. **Apostila MBA Gestão Empresarial** – Gestão do Conhecimento. 2013.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 7.ed. São Paulo: Campus, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, César Simões et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 10. reimp.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).

Como elaborar um plano de negócio. Brasília, DF, 2009. Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em 19 de outubro de 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 2. ed. ver. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. Estudo de Caso: **planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001

Daniela M. Oliveira Horta... [et al]. Izabel C. da R. dos Santos (org.). **Empreender e Inovar nas Organizações**. São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2012.

Brugnera e Pires, Alcides e Charline Barbosa. **Contabilidade de Custos** – São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2011.

Santos, Ivan Brasil. **Gestão de Projetos** – São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2011.

Morandi, Maria Isabel Wolf Mota. **Gerenciamento de Projetos** – São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2012.

Zanluchi, João Batista. **Estratégia Competitiva** – São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2012.

Tagliari, Ana Maria... [et al]. **Finanças Para a Tomada de Decisão** - São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2012.

Bassani, Rafael Vescovi. **Distribuição Física Nacional e Internacional** - São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2011.

Lazzaroto, Adroaldo. **Sistemática de Exportação e Importação** - São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2010.

Lazzaroto, Adroaldo... [et al]. **Gestão Tributária e Aduaneira** - São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2012.

Capecchi, Fábio José. **Gestão da Cadeia de Suprimentos** - São Leopoldo, RS; Ed. UNISINOS, 2011.

<http://www.osetoelettrico.com.br/web/colunistas/juliana-iwashita/1262-estamos-entrando-em-uma-nova-crise-energetica.html>. Acesso em: 20 de Setembro de 2014.

<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-brasileiro-a-velocidade-do-crescimento/>. Acesso em: 25 de Setembro de 2014.

<http://www.inovacao.usp.br/empreendedorismo/venture.php>. Acesso em: 26 de Setembro de 2014.

<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/quero-abrir-minha-empresa>. Acesso em: 28 de Setembro de 2014.

<http://www.google.com.br/ads/adwords/?sourceid=awo&subid=br-pt-ha-aw-bkhp0~26917977175>. Acesso em: 30 de Setembro de 2014.

<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/07/setor-de-iluminacao-led-ganha-espaco-no-mercado-brasileiro.html>. Acesso em: 5 de Outubro de 2014.

<http://www.abilux.com.br/portal/>. Acesso em 8 de Outubro de 2014.

<http://www.substituicaotributaria.com/SST/substituicao-tributaria/calculoICMS-ST/>. Acesso em: 12 de Outubro de 2014.