



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CAMPUS
TRINDADE - CENTRO SOCIOECONÔMICO DEPARTAMENTO DE
CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL LORENZO PEREZ

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA OFICINA DE
FOTOGRAFIA EM FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis

2023

RAFAEL LORENZO PEREZ

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA OFICINA DE FOTOGRAFIA EM
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Administração de Empresas – Bacharelado do
Centro de Ciências Socioeconômicas da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito para obtenção do Título de Bacharel em
Administração de Empresas com o Professor:

Orientador(a): Prof. Dr. Mauricio Fernandes
Pereira

Florianópolis

2023

Ficha de identificação gerada através do Programa de
Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Perez, Rafael Lorenzo

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA OFICINA DE FOTOGRAFIA EM
FLORIANÓPOLIS / Rafael Lorenzo Perez ; orientador, Maurício
Fernandes Pereira, 2023.

62 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em
Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Plano de negócios. 3. Administração. 4.
Plano Financeiro. I. Pereira, Maurício Fernandes. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III.
Título.

RAFAEL LORENZO SANTOS PEREZ
Plano de negócios: Oficina de fotografia em
Florianópolis

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração

Florianópolis, 08 de dezembro de 2023.

Prof. Dr. Ricardo Buss
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Gerson Rizzatti
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a minha namorada Laura Lamberte que esteve comigo nesse último ano, um ano bem difícil pessoalmente. À minha psicanalista, Tita, que me guiou, deu suporte e mostrou a importância de terminar esse trabalho. Aos meus pais, por terem me dado as melhores oportunidades escolares e de formação acadêmica e humana. Ao meu orientador Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira por ter me aceitado e orientado para finalizar esse trabalho. Por último dedico esse trabalho ao meu avô, Antônio Marcos.

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado enfoca a elaboração e a análise de um Plano de Negócios, um documento vital que serve como uma representação detalhada da estrutura e das operações de uma empresa no papel. Este plano é crucial para a avaliação da viabilidade de um empreendimento, pois permite uma análise aprofundada dos aspectos positivos e negativos do negócio proposto, orientando decisões estratégicas e operacionais. A pesquisa realizada para este TCC é caracterizada como aplicada, exploratória e descritiva, utilizando uma abordagem que integra métodos qualitativos e quantitativos. O objetivo central deste estudo foi avaliar a viabilidade da implementação de um novo estúdio de treinamento personalizado no bairro Trindade, localizado em Florianópolis/SC. Para isso, foi construído um Plano de Negócios detalhado, que serviu como ferramenta fundamental no processo de análise.

Palavras-Chave: Planejamento. Mercado. Fotografia. Empreendedorismo.

Empreendedor.

ABSTRACT

The Business Plan presented focuses on the development and analysis of a Business Plan, a vital document that serves as a detailed representation of a company's structure and operations on paper. This plan is crucial for assessing the feasibility of a venture, as it allows an in-depth analysis of the positive and negative aspects of the proposed business, guiding strategic and operational decisions. The research conducted for this Capstone Project is characterized as applied, exploratory, and descriptive, using an approach that integrates both qualitative and quantitative methods. The primary objective of this study was to evaluate the feasibility of implementing a new personalized training studio in the Trindade, located in Florianópolis/SC. For this purpose, a detailed Business Plan was constructed, which served as a fundamental tool in the analysis process.

Keywords: Planning. Market. Photography. Entrepreneurship. Entrepreneur.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MODELO DE FLUXO DE CAIXA	31
TABELA 2 – PLANILHA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS	33
TABELA 3 – PLANILHA DE PROJEÇÕES DE INVESTIMENTO	34
TABELA 4 – FATURAMENTO ANUAL EMPRESA LORENZO FOTO.	48
TABELA 5 – FATURAMENTO VS RECEBIDOS DE CAIXA	49
TABELA 6 – FLUXO DE CAIXA REALIZADO I SEMESTRE 2022	50
TABELA 7 – CUSTOS OPERACIONAIS	53
TABELA 8 – DESPESAS OPERACIONAIS	55
TABELA 9 – PLANILHA DE INVESTIMENTOS A REALIZAR	56
TABELA 10 – FLUXO DE CAIXA PROJETADO II SEMESTRE 2024	58
TABELA 11 – PROJEÇÕES DE FATURAMENTO	60

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – MATRIZ SWOT	22
FIGURA 2 – ANÁLISE SWOT	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REVISÃO TEÓRICA.....	13
2.1. EMPREENDEDORISMO.....	13
2.2. PLANO DE NEGÓCIOS.....	15
2.3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	17
2.4. DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS.....	18
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
3.1. MATRIZ SWOT.....	20
3.2. MERCADO.....	23
3.2.1. Avaliação da Concorrência.....	23
3.2.2. Inspeção do Setor.....	24
3.2.3. Exame dos Clientes.....	25
3.3. LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	27
3.4. ESTRUTURA FUNCIONAL.....	28
3.5. PLANO FINANCEIRO.....	28
3.6. FLUXO DE CAIXA.....	30
3.6.1. Mapas Auxiliares.....	32
4. PLANO DE NEGÓCIOS.....	35
4.1. A EMPRESA.....	35
4.2. SERVIÇOS OFERECIDOS.....	37
4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
4.3.1. Análise SWOT.....	40
7.1.1. Análise do Mercado.....	43
7.1.1.1. Setor.....	43
7.1.1.2. Concorrência.....	44
7.2. PLANO FINANCEIRO.....	47
7.2.2. Ingressos.....	51
7.2.3. Desembolsos.....	51
7.2.4. Resultado de Caixa.....	52
7.2.5. Projeções financeiras.....	53
7.2.6. Nível de caixa desejado.....	56
8. CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	62

1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso dedica-se à elaboração de um plano de negócios para um estúdio de fotografia, explorando a evolução da fotografia desde sua origem até sua presença marcante no cotidiano contemporâneo. A fotografia, desde seu advento no início do século XIX com experimentações pioneiras como as de Joseph Nicéphore Niépce, transformou-se significativamente, tornando-se um elemento fundamental na documentação e compartilhamento de experiências pessoais e coletivas. Hoje, sua influência estende-se além dos limites artísticos e históricos, permeando praticamente todos os aspectos de nossas vidas, desde a comunicação pessoal até o marketing empresarial, destacando a relevância e o potencial de um estúdio fotográfico no cenário atual.

No cenário empresarial brasileiro atual, pequenas empresas estão encontrando um terreno fértil para crescimento, impulsionadas por iniciativas como a expansão do limite do Simples Nacional e a introdução do regime MEI (Microempreendedor Individual). Contudo, mesmo diante desses avanços, a necessidade de um planejamento estratégico e robusto é incontestável. Estatísticas do SEBRAE indicam que cerca de 25% das pequenas empresas encerram suas atividades nos primeiros anos. Rafael Lorenzo Fotografia, embora seja um empreendimento recente sob o regime MEI, não está imune a esses desafios. Compreender e mitigar os fatores que contribuem para o insucesso empresarial é fundamental.

O empreendedorismo no setor de fotografia apresenta desafios únicos, conforme identificado por Dornelas (2018) em seus estudos sobre as dinâmicas de negócios emergentes. Um dos principais desafios enfrentados pelos empreendedores é a identificação e a adaptação às tendências de mercado, algo particularmente relevante na indústria da fotografia, onde a tecnologia e as preferências dos consumidores evoluem rapidamente. Dornelas (2011) enfatiza a importância da inovação e da criatividade no desenvolvimento de um negócio, sugerindo que Rafael Lorenzo Fotografia deve se concentrar em distinguir-se por

meio de uma oferta única de serviços e abordagens inovadoras no mercado competitivo.

Além disso, Dornelas (2018) aponta a necessidade de uma gestão empresarial eficiente, destacando que o sucesso de uma pequena empresa não depende apenas da habilidade técnica do empreendedor, mas também de uma gestão eficaz e de uma estratégia de negócios bem definida. Este aspecto ressalta a importância de um plano de negócios cuidadosamente elaborado para Rafael Lorenzo Fotografia. Seguindo as orientações de Dornelas (2018), o plano de negócios proposto neste trabalho visa estabelecer uma estrutura clara para o crescimento sustentável da empresa, focando na otimização da gestão financeira, no marketing eficaz e na capacidade de adaptar-se às mudanças do mercado.

Desafios como a falta de planejamento estratégico, gestão ineficiente e instabilidades econômicas são obstáculos comuns. Uma gestão eficiente é intrinsecamente ligada a um planejamento e controle financeiro sólidos. Daí surge a necessidade deste plano de negócios, que visa orientar a estruturação e operação do futuro estúdio de fotografia “Rafael Lorenzo Fotografia”. Até o momento, o fotógrafo concentrou-se em construir um portfólio, realizando trabalhos principalmente para amigos e familiares. Contudo, há uma carência em termos de presença digital e estruturação financeira. O mercado de casamentos surge como um nicho promissor, considerando especialmente os dados do IBGE que apontam um aumento no número de casamentos no Brasil.

ZDANOWICZ (2004) ressalta a grande importância do planejamento e controle financeiros para o sucesso de qualquer empreendimento. Assim, este trabalho visa auxiliar a empresa a superar seus desafios financeiros, elaborando um plano que guiará as decisões futuras. Isso não só é benéfico para a empresa, como também representa uma oportunidade acadêmica significativa.

A metodologia adotada neste estudo é o estudo de caso, que se mostra ideal para investigar aspectos do “como” e “por que” em cenários empresariais reais. Após uma revisão detalhada da literatura existente, informações estratégicas foram coletadas e analisadas. Com base nessas informações, a missão da empresa foi definida, e, conseqüentemente, metas e objetivos específicos foram estabelecidos

visando o futuro do negócio. Projeções financeiras para os próximos três anos também foram desenvolvidas, oferecendo um panorama claro e direcionado para o caminho a ser seguido.

2. REVISÃO TEÓRICA

No levantamento teórico, discutiremos as referências e os conceitos relevantes para este estudo, oferecendo uma visão ampla do assunto selecionado para a pesquisa. Neste capítulo, enfocaremos as teorias de autores renomados nos campos de plano de negócios, empreendedorismo e finanças, alinhando-as ao propósito de definir e detalhar cada tópico.

2.1. EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo tem suas raízes nos séculos XVIII e XIX, emergindo das reflexões dos pioneiros do liberalismo econômico. Conforme observado por Verga e Silva (2014, p.6), o empreendedorismo, ao longo do tempo, sofreu transformações influenciadas pelas principais correntes de pensamento daqueles períodos, moldando sua trajetória evolutiva.

Hoje, a compreensão do empreendedorismo é muito mais ampla. Conforme o Sebrae, empreendedorismo é o talento que alguém demonstra ao identificar e solucionar problemas, bem como ao captar oportunidades, gerando valor e impacto positivo. Em uma perspectiva complementar, Giovanela, Maske e Cardoso (2017) sustentam que o empreendedor é alguém em perpétua evolução, sempre atento às inovações tecnológicas, novas abordagens e oportunidades, visando solidificar e aprimorar sua presença no mercado, almejando o sucesso.

Timmons & Spinelli (2009) descrevem o empreendedorismo como um processo dinâmico e multifacetado, centrado na criação e crescimento de empreendimentos que buscam e aproveitam oportunidades, independentemente dos recursos que inicialmente possam ter à disposição. No cerne de sua teoria, está o Modelo de Timmons de Empreendedorismo, que destaca três componentes cruciais: a oportunidade, a equipe e os recursos. Segundo esse modelo, a oportunidade é sempre o ponto de partida, e deve ser atrativa, durável e ancorada em um produto ou serviço que gere valor para o cliente.

A equipe, por sua vez, é vista como o principal ativo de um novo empreendimento. Uma equipe dedicada, com habilidades complementares e uma paixão compartilhada, é fundamental para navegar nas complexidades do

empreendedorismo e transformar uma oportunidade em realidade.

Em relação aos recursos, Timmons & Spinelli argumentam que os empreendedores bem-sucedidos são aqueles que sabem fazer mais com menos. Em vez de serem limitados pela falta de recursos, eles são caracterizados por sua habilidade de atrair e alavancar recursos de maneira criativa, frequentemente minimizando riscos no processo.

A intersecção harmoniosa destes três componentes — oportunidade, equipe e recursos — em um ambiente propício é o que culmina no processo bem-sucedido de criação de um empreendimento. O modelo proposto por Timmons & Spinelli destaca a complexidade e a natureza interativa do empreendedorismo, enfatizando que o sucesso não é simplesmente o produto de uma grande ideia, mas sim do alinhamento eficaz destes componentes-chave.

A cultura empreendedora no Brasil ganhou destaque na década de 1990, período marcado por um significativo desenvolvimento econômico e tecnológico no país. Duas entidades foram cruciais nesse processo: o Sebrae e a Softex.

O Sebrae, já estabelecido como uma referência para micro e pequenos empreendedores brasileiros, tornou-se um pilar fundamental, como apontado por Dornelas em 2012. Este serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas ofereceu recursos valiosos como informações vitais, consultorias específicas, e orientações práticas que permitiam aos empreendedores navegar pelo complexo cenário econômico e regulatório do Brasil. Isso incluía ajuda em áreas como planejamento de negócios, estratégias de marketing, gestão financeira e capacitação técnica.

Paralelamente, a Softex desempenhou um papel complementar, mas igualmente importante. Focada no setor de software, essa organização visava posicionar as empresas brasileiras de software no mercado global. Através de programas de treinamento e desenvolvimento, a Softex ajudava essas empresas a melhorar sua gestão e tecnologia. Isso não só aprimorou a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mas também ajudou as empresas brasileiras a se tornarem competitivas internacionalmente. Esses esforços foram essenciais para projetar o Brasil como um player significativo no campo da tecnologia da informação.

Essas iniciativas, lideradas por entidades como o Sebrae e a Softex, marcaram o início de uma nova era no empreendedorismo brasileiro. Elas não apenas fortaleceram o tecido empresarial interno, mas também ajudaram a colocar o Brasil no mapa como uma nação inovadora e empreendedora, capaz de competir em mercados globais e contribuir significativamente para o avanço tecnológico e econômico.

2.2. PLANO DE NEGÓCIOS

O documento do plano de negócios delinea um projeto empresarial, estabelecendo o modelo gerencial a ser adotado. Conforme destacado por DORNELAS (2012), tal plano, quando aplicado a uma empresa já existente, deve indicar os objetivos almejados, além de refletir sua situação atual. Assim, esse plano visa narrar a situação atual da organização e traçar suas metas futuras, detalhando, após planejamento cuidadoso, os procedimentos necessários para atingi-las.

De acordo com DORNELAS (2003),

“O plano de negócios ganhou força na década de 90 com o advento das empresas “.com”, porque na época a Internet era tratada como algo muito arriscado e insólito de se investir, daí a necessidade de se planejar bem um negócio, sonhando, sim, mas sempre voltado para o lado racional e com os pés no chão.”

Logo, o planejamento permite avaliar o potencial e a viabilidade de uma nova iniciativa, fixando novos objetivos, alvos e prioridades empresariais, a fim de direcionar a formulação de estratégias de crescimento. O plano de negócios, portanto, consolida-se como uma ferramenta de gestão que agrega informações cruciais sobre o projeto, estruturando-as para nortear o gestor, seja nas decisões ou na identificação de novas chances de mercado. Dado que cada projeto possui suas singularidades, a composição de um plano de negócios é flexível, não aderindo a um formato imutável, mas adaptando-se conforme as exigências

empresariais. Este trabalho adota um formato adaptado do plano de negócios sugerido, com foco na seção de planejamento financeiro, conforme justificado anteriormente no documento.

Timmons (1994) acredita que o plano de negócios é fundamentalmente uma ferramenta de gestão, essencial não apenas para startups, mas também para empresas em crescimento. Ele defende que “um plano de negócios bem elaborado pode ser um trunfo valioso para a gestão; um plano de negócios pobre, por outro lado, pode levar a sérios problemas”. Para Timmons (1994), o plano deve ser visto como um trabalho em progresso, que evolui e se adapta às realidades mutáveis e desafiadoras do ambiente empresarial.

No contexto do marketing, Kotler (2000) destaca a relevância do plano de negócios. Ele argumenta que um plano bem estruturado deve incluir um componente de marketing robusto, pois entender o mercado e os clientes é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Kotler (2000, p.134) enfatiza: “A organização precisa reconhecer que o plano de negócios é, em última análise, sobre servir melhor aos clientes do que a concorrência”.

Por sua vez, Pinochet (1997) realça a importância do plano de negócios em contextos de rápidas mudanças e incertezas. (Pinochet, p.36) observa que "em tempos de mudança, a clareza fornecida por um plano de negócios bem estruturado é inestimável". Saliendo que, embora a composição exata do plano possa variar, seu foco principal deve ser fornecer uma visão clara do caminho a ser seguido e das ações necessárias para alcançar o sucesso.

Portanto, existe um consenso entre esses autores de que, independentemente das particularidades de cada negócio ou setor, um plano de negócios robusto e bem elaborado é crucial. Ele não só reflete a visão e as aspirações do empreendedor, como também serve como uma ferramenta pragmática para enfrentar os desafios do mercado.

2.3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A definição e descrição de um negócio vai além de simplesmente listar seus produtos ou serviços. É sobre compreender o valor que traz para o mercado e como se posiciona em meio à concorrência. Essa descrição é uma peça fundamental do plano de negócios, pois define a direção e o propósito da empresa.

Dornelas (2011) destaca a importância de se ter clareza na definição da empresa. A citação direta deste autor ilustra isso: "O empreendedor deve ser capaz de descrever seu negócio em duas ou três frases claras e objetivas. A falta de capacidade de fazer isso indica que ele não tem clareza sobre o que está tentando realizar" (DORNELAS, 2011, p. 57). Esta clareza é vital para que os stakeholders compreendam a visão e a missão da empresa.

Kotler & Keller (2007), por sua vez, nos lembram que a natureza do negócio deve ser vista através das lentes do mercado e dos clientes que atende. Em vez de uma abordagem centrada no produto, o foco deve ser na satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Esta perspectiva orientada para o cliente ajuda a empresa a se adaptar e evoluir conforme as mudanças do mercado.

Acrescentando a perspectiva de Drucker (1974), ele salienta que o propósito do negócio é criar e manter um cliente. Nesta visão, a descrição do negócio não deve apenas focar na oferta atual, mas também considerar como a empresa se adaptará e inovará para atender às futuras demandas e oportunidades de mercado.

Além disso, Levitt (1960) em seu artigo clássico "Miopia em Marketing" argumenta que empresas frequentemente falham porque se veem em um "negócio de produto" em vez de um "negócio de satisfação das necessidades dos clientes". Levitt sugere que, ao descrever um negócio, a empresa deve olhar além de suas ofertas atuais e considerar as necessidades latentes e emergentes de seus clientes.

Em resumo, a descrição do negócio deve encapsular a essência da empresa, o mercado em que opera, o valor que oferece aos clientes e a visão para o futuro. Combinando insights de Dornelas, Kotler e Keller, Drucker e Levitt, uma visão holística do negócio pode ser alcançada, proporcionando uma base sólida para o plano de negócios.

2.4. DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

A descrição dos serviços oferecidos por uma organização não é apenas uma mera listagem de seus atributos, mas deve comunicar sua essência e os benefícios tangíveis e intangíveis que trazem aos clientes. Este aspecto é essencial para diferenciar a empresa no mercado competitivo e para estabelecer um valor percebido.

Kotler & Keller (2007, p. 397) já nos alertavam sobre a natureza complexa dos serviços ao definir que, embora sejam intangíveis, eles carregam um impacto significativo na experiência do consumidor. Esta intangibilidade, por vezes, pode tornar a comunicação sobre o serviço um desafio, já que os clientes não podem "tocar" ou "ver" o serviço da mesma forma que um produto físico.

Dornelas (2012) acrescenta que, para ser eficaz, a descrição do serviço deve se concentrar em elucidar as características únicas e as soluções que o serviço oferece. Isso inclui não apenas as características funcionais, mas também o valor emocional ou a experiência proporcionada. É essa combinação de características tangíveis e intangíveis que pode ajudar a empresa a se destacar no mercado.

Por sua vez, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), em seu trabalho sobre a qualidade do serviço, argumentam que a percepção do cliente sobre um serviço é influenciada por diversas dimensões, incluindo a confiabilidade, a capacidade de resposta, a garantia, a empatia e os aspectos tangíveis associados ao serviço. Portanto, ao descrever um serviço, é importante considerar todas essas dimensões para apresentar uma imagem completa e precisa do que a organização oferece.

Em resumo, uma descrição abrangente do serviço deve ir além da mera definição. Deve capturar a essência do serviço, os benefícios tangíveis e intangíveis, e como ele atende ou supera as expectativas dos clientes, fornecendo um diferencial competitivo no mercado. A combinação das perspectivas de Kotler e Keller, Dornelas e Zeithaml et al. oferece uma visão holística e multidimensional do que significa descrever e entender um serviço no contexto empresarial.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é vital para guiar o rumo de uma organização em um ambiente empresarial que está em constante evolução. Este processo não se limita apenas a definir objetivos, mas engloba uma abordagem sistemática que inclui a análise de ambientes internos e externos da organização. Esta análise é frequentemente estruturada através do modelo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), uma ferramenta proposta por Andrews (1971), que ajuda as empresas a identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, proporcionando uma visão clara do cenário em que operam.

A abordagem ao cliente, a percepção de mercado e a identificação de concorrentes são aspectos cruciais do planejamento estratégico. Mintzberg (1994) sugere que a estratégia deve ser vista não só como um plano formalizado, mas também como um padrão que se desenvolve a partir de ações contínuas. Essa perspectiva enfatiza a importância da adaptabilidade e da capacidade de resposta às mudanças do ambiente, sugerindo que a estratégia eficaz evolui com o tempo em resposta às variáveis externas e internas.

O processo de planejamento estratégico inicia-se com a definição clara da visão e missão da empresa. Dornelas (2012) ressalta que enquanto a visão representa a aspiração futura da empresa, a missão define o propósito central do negócio. Esta clareza ajuda a guiar todas as decisões e ações da organização. Seguindo essa linha, Collins e Porras (1996) em "Empresas Feitas para Vencer", argumentam que organizações bem-sucedidas possuem um "propósito central" imutável combinado com uma visão clara, fornecendo um norte constante para todas as atividades da empresa.

Adicionalmente, Kaplan e Norton (1996) introduziram o Balanced Scorecard como uma ferramenta fundamental de gestão estratégica. Eles defendem que, além dos indicadores financeiros tradicionais, as empresas devem avaliar outros aspectos como a satisfação do cliente, a eficiência dos processos internos, e a capacidade de inovação e aprendizado. Essa abordagem multifacetada proporciona uma visão mais holística do desempenho organizacional e ajuda a garantir que a estratégia seja implementada de maneira equilibrada em todas as áreas da empresa.

Portanto, o planejamento estratégico é um processo complexo que exige um entendimento profundo da identidade da organização, de seu ambiente operacional, e um alinhamento contínuo entre sua visão, missão e ações diárias. Através desta abordagem integrada, as organizações podem se posicionar de forma mais eficaz no mercado, adaptando-se e respondendo às mudanças do ambiente de maneira estratégica e orientada.

3.1. MATRIZ SWOT

Após estabelecer a visão e a missão, a etapa subsequente é analisar o cenário no qual a empresa está inserida, tanto no aspecto externo quanto interno. Para essa análise, empregaremos a matriz SWOT, acrônimo em inglês para forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). Para confeccioná-la, é essencial identificar os elementos externos que podem impactar o empreendimento, ou seja, as oportunidades e ameaças, bem como avaliar a constituição interna da organização, reconhecendo suas forças e vulnerabilidades.

A Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica que busca avaliar os ambientes interno e externo de uma organização. Ela foi popularizada e é frequentemente atribuída a Kenneth R. Andrews e seus colegas na Harvard Business School na década de 1960.

De acordo com Andrews (1971), a Análise SWOT é instrumental para a estratégia corporativa, pois facilita a compreensão das relações entre os pontos fortes e fracos da organização em relação às oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esta perspectiva ajuda os líderes e gestores a visualizarem como suas capacidades internas podem ser alavancadas ou aprimoradas para capitalizar ou se defender contra as dinâmicas do mercado.

1. **Strengths (Forças):** Referem-se às características internas da empresa que dão uma vantagem em relação aos concorrentes. Isso pode incluir tudo, desde uma equipe forte, propriedade intelectual, recursos financeiros, processos eficientes, entre outros.
2. **Weaknesses (Fraquezas):** São os elementos internos que podem impedir o

alcance dos objetivos. Podem ser gaps de habilidades, recursos financeiros limitados, processos ineficientes ou qualquer outro aspecto que possa ser melhorado.

3. **Opportunities (Oportunidades):** Surgem do ambiente externo e podem ser aproveitadas pela empresa para atingir seus objetivos estratégicos. Isso pode incluir um mercado emergente, uma mudança nas preferências dos consumidores ou novas tecnologias que possam ser adotadas.
4. **Threats (Ameaças):** Também oriundas do ambiente externo, representam desafios impostos por fatores que, se não gerenciados, podem prejudicar a empresa. Isso pode abranger tudo, desde concorrência crescente, mudanças regulatórias ou evoluções tecnológicas que tornem produtos ou serviços obsoletos.

A essência da contribuição de Andrews para a Análise SWOT reside no entendimento de que a estratégia não deve ser formada apenas com base nas capacidades internas da empresa, mas também em relação ao ambiente competitivo em que ela opera. Portanto, a matriz SWOT torna-se fundamental para uma formulação estratégica equilibrada, considerando tanto as competências internas quanto as dinâmicas externas. Ao fazer isso, as organizações podem posiciona-se de forma proativa e resiliente em face de um ambiente de negócios em constante mudança.

Figura 1 – Matriz SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Ex 5 anos de: experiência de atuação na área desenvolvendo portfólio. Ex: bom relacionamento com clientes Ex: Formação em Administração Empresarial	Ex: Desconhecimento gerencial de um negócio de fotografia. Ex: recurso financeiro limitados Ex: Começar um negócio do zero
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Ex: aumento de casamentos Ex: marketing barato	Ex: alta concorrência Ex: sazonalidade de eventos

Adaptado de: Dornelas (2012, p. 168)

Utilizando a matriz SWOT, é viável obter uma visão simplificada da análise de cenário, empregando esses insights como fundamento para a gestão e planejamento estratégico da empresa. Esse quadro tem o propósito de ajudar na visualização dos distintos contextos da organização, tanto interno quanto externo, considerando as influências sobre ela. Diante desses contextos, cada elemento significativo deve ser escrutinado e elaborado para entender como impacta a empresa. Esses impactos servirão como alicerce ao direcionar os propósitos e alvos do empreendimento. De acordo com Kotler e Keller (2007), ao usar a ferramenta SWOT, é vital reconhecer as influências macroambientais (como econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e os principais agentes microambientais (incluindo clientes, rivais, distribuidores, fornecedores) que influenciam sua rentabilidade.

As influências macro e microambientais mencionadas, juntamente com sua análise de impactos, nos direcionam ao próximo passo, sugerido por Dornelas (2012): após executar a análise SWOT e entender o ambiente circundante, podemos estabelecer os objetivos e metas, permitindo que a empresa alinhe-se à sua missão. Os objetivos expressam as aspirações amplas da empresa e o trajeto essencial para sua realização. As metas, por outro lado, são definições pontuais e temporais, quantificáveis e com prazo definido. Portanto, um objetivo pode abrigar múltiplas metas que, em conjunto, colaboram para atingir o propósito estabelecido.

3.2. MERCADO

A avaliação de mercado é vital para um plano de negócios bem-sucedido. É neste segmento que se ilustram os múltiplos elementos cruciais para o planejamento estratégico da empresa. Segundo Dornelas (2012), são considerados aspectos como o setor onde a empresa atua, o volume atual e prospectivo do mercado, a presença de nichos específicos, os concorrentes diretos e indiretos e as tendências contextuais, abrangendo oportunidades e ameaças. Dessas variáveis, a análise de mercado é categorizada em três domínios: avaliação da concorrência, inspeção do setor e exame dos clientes.

3.2.1. Avaliação da Concorrência

A avaliação da concorrência é um componente crítico no planejamento estratégico de qualquer negócio. Neste contexto, os prováveis rivais, sejam eles diretos ou indiretos, são analisados sob uma perspectiva comparativa. É essencial avaliar os traços distintivos da empresa em relação aos seus principais competidores, considerando uma variedade de fatores como particularidades e méritos dos produtos ou serviços, fatia de mercado, qualidade, preço, localização, capacidade de atender demandas, garantias oferecidas, estrutura organizacional, estratégias competitivas, posicionamento no mercado, inovações tecnológicas, adaptabilidade, vantagens competitivas e pontos fortes e fracos.

Esta análise comparativa visa identificar as fragilidades dos

concorrentes, permitindo que a empresa capitalize sobre elas e maximize seu desempenho. Neste sentido, Porter (1980) em "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" oferece um modelo para análise da concorrência, destacando cinco forças que moldam a competição em um setor: rivalidade entre concorrentes existentes, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Este modelo ajuda as empresas a entender a dinâmica do setor em que operam e a moldar suas estratégias competitivas de acordo.

Além disso, Grant (1991) em "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", sugere que as empresas devem se concentrar em desenvolver e utilizar seus recursos e capacidades únicos para obter uma vantagem competitiva sustentável. Isso implica em analisar não apenas o que os concorrentes estão fazendo, mas também em identificar e capitalizar os recursos e habilidades exclusivos que a empresa possui.

3.2.2. Inspeção do Setor

A inspeção do setor é um elemento crucial no planejamento estratégico e na análise de mercado de qualquer negócio. Essa análise deve incluir um resumo da evolução do mercado em períodos anteriores, bem como projeções futuras. É vital determinar o tamanho do mercado, possíveis segmentações, e outros detalhes relevantes de natureza demográfica, econômica, tecnológica, política, legal e sociocultural. Essas informações são geralmente obtidas por meio de pesquisas de mercado.

Para realizar uma análise de mercado eficaz, é importante considerar as tendências históricas e atuais do setor, bem como as projeções para o futuro. Isso inclui compreender as mudanças na demanda dos consumidores, o surgimento de novas tecnologias, mudanças regulatórias e outras forças

externas que podem impactar o setor. De acordo com Porter (1980) em "Competitive Strategy", a análise do setor deve considerar as cinco forças que determinam a intensidade competitiva e a atratividade de um mercado: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes existentes.

Para empresas de menor porte, onde os recursos podem ser mais limitados, é possível recorrer a fontes secundárias de informação. Bancos de dados como os do IBGE ou SEBRAE, pesquisas acadêmicas, publicações variadas e associações de setor podem fornecer insights valiosos sobre o mercado. Segundo Kotler e Keller (2012) em "Marketing Management", utilizar fontes secundárias de dados é uma maneira eficiente e econômica de obter informações sobre o setor, especialmente para pequenas e médias empresas.

Além disso, é importante considerar os aspectos socioculturais, políticos e legais que influenciam o setor. Como apontado por PESTLE Analysis, uma ferramenta amplamente utilizada para análise macroambiental, fatores como normas culturais, regulamentações governamentais e mudanças políticas podem ter um impacto significativo no ambiente de negócios.

3.2.3. Exame dos Clientes

A análise do perfil e padrões de consumo do cliente é um aspecto crucial para o sucesso de qualquer negócio. Essa análise procura entender profundamente quem são os clientes, quais são suas necessidades, estilos de vida, preferências e localizações. O objetivo principal é compreender e adaptar-se às exigências dos clientes, assegurando que os produtos ou serviços oferecidos estejam alinhados com esses critérios.

Essa abordagem foca em discernir os fatores que influenciam os clientes a escolherem um determinado produto ou serviço e as expectativas que têm em relação a essa escolha. Segundo Kotler e Armstrong (2010) em "Principles of Marketing", compreender o comportamento do consumidor é

essencial para desenvolver estratégias de marketing eficazes que atendam às suas necessidades e desejos. Isso inclui a análise de padrões de compra, preferências de produto, fatores de influência, e o processo de decisão de compra do consumidor.

Além disso, segmentar o mercado com base em variáveis demográficas, psicográficas, geográficas e comportamentais é fundamental para identificar e atingir os segmentos de mercado mais relevantes. Segundo Solomon (2014), entender a psicologia dos consumidores e como eles interagem com os produtos e serviços é crucial para criar ofertas que ressoem com seus desejos e necessidades.

Outro aspecto importante é o uso de análises de dados e pesquisas de mercado para coletar informações sobre os clientes. A análise de dados pode revelar padrões de consumo, preferências e tendências emergentes, permitindo que as empresas antecipem as necessidades dos clientes e respondam proativamente. Como apontado por Brynjolfsson e McAfee (2014), a era digital trouxe a capacidade de coletar e analisar grandes volumes de dados, proporcionando visões valiosas sobre o comportamento do consumidor.

Portanto, a análise do perfil e padrões de consumo do cliente é uma tarefa complexa que requer um entendimento profundo do mercado e do comportamento do consumidor. Combinando pesquisa de mercado, análise de dados, e teorias de comportamento do consumidor, as empresas podem desenvolver estratégias mais eficazes para atrair e reter clientes, criando ofertas que atendam às suas expectativas e necessidades.

3.3. LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Nesta seção do plano de negócios, sintetizamos detalhes acerca da localização da empresa, bem como as razões e incentivos para tal escolha. No contexto da determinação da localização, Dornelas (2012) enfatiza a importância de avaliar a infraestrutura à disposição; a zona geográfica em que se encontra, a facilidade de acesso, a estética e eficiência das instalações, a proximidade com o público-alvo, a circulação de pessoas no local, o nível de segurança e as considerações econômicas.

Porter (1998), ao discutir a vantagem competitiva, destaca que a localização pode ser uma fonte primária de diferencial no mercado. Para um estúdio de fotografia, estar próximo a locais de interesse ou paisagens naturais únicas pode proporcionar oportunidades exclusivas de ensaios e projetos. Além disso, um estúdio bem localizado pode atrair uma clientela específica, seja pela facilidade de acesso ou pela proximidade com comunidades artísticas, ou de moda, dependendo do foco do estúdio.

Kotler, Bowen e Makens (2006) realçam que a localização tem um papel crucial na imagem de marca e na experiência do cliente. Mesmo que um estúdio de fotografia não opere no modelo tradicional de varejo, sua localização pode influenciar a percepção do cliente sobre a qualidade e o prestígio do serviço oferecido. Por exemplo, um estúdio situado em uma área artística ou culturalmente rica pode ser percebido como mais sofisticado ou inovador. Esta localização pode atrair um público que valoriza a exclusividade e a arte, alinhando-se à visão do fotógrafo e reforçando a identidade da marca.

Por outro lado, a acessibilidade e a conveniência também são essenciais. Enquanto alguns clientes podem buscar um estúdio renomado e estão dispostos a viajar para obter o serviço, outros podem preferir facilidade e proximidade.

Em resumo, ao determinar a localização de um estúdio de fotografia, é crucial considerar a interseção entre a visão artística, o público-alvo e as metas comerciais.

Tanto as perspectivas de Porter quanto de Kotler, Bowen e Makens oferecem insights relevantes que sublinham a profundidade e a nuance desta decisão para estúdios de fotografia.

3.4. ESTRUTURA FUNCIONAL

Na sequência da apresentação da equipe de gestão na estrutura organizacional do plano de negócios, é imprescindível explorar a configuração funcional da empresa de maneira abrangente. Dornelas (2001), em sua obra "Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios", aborda a importância de uma estrutura organizacional que esteja em consonância com a cultura organizacional e os objetivos estratégicos da empresa. De acordo com Dornelas, uma estrutura eficiente é aquela que promove comunicação eficaz e facilita a implementação de estratégias, mantendo-se flexível às mudanças necessárias.

Complementando as ideias de Dornelas, Berry (1995), destaca a importância de uma estrutura organizacional adaptável. Ele argumenta que a estrutura deve evoluir juntamente com o crescimento da empresa e as mudanças do mercado, sugerindo uma abordagem modular e flexível para a organização empresarial.

Por fim, Blank (2012) foca na necessidade de estruturas organizacionais flexíveis em startups, capazes de responder de maneira ágil às mudanças do mercado. Blank salienta que, especialmente em fases iniciais, a sobreposição de funções é comum, e a adaptabilidade é essencial para o sucesso e sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Esses autores coletivamente enfatizam a relevância de uma estrutura organizacional bem definida, adaptável e alinhada aos objetivos estratégicos e operacionais da empresa. A eficácia dessa estrutura é fundamental para o sucesso do empreendimento, permitindo uma gestão eficiente e a capacidade de responder às exigências do mercado e às necessidades dos clientes de forma ágil e integrada.

3.5. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é crucial para o desenvolvimento do empreendimento em foco. Atualmente, a empresa carece de um planejamento estratégico e de

ferramentas que permitam monitorar despesas, investimentos, receitas ou avaliar liquidez e rentabilidade. Dornelas (2012) pontua que muitos empreendedores observam o plano financeiro como o aspecto mais desafiador a ser desenvolvido.

Este plano deve refletir numericamente o conteúdo descrito nas demais seções do plano de negócios, abrangendo investimentos, custos fixos e variáveis, previsões de vendas, empréstimos, rentabilidade e demais. Ele precisa estar alinhado com as informações presentes no plano de negócios. De acordo com Ross (2008), o planejamento financeiro determina como os objetivos financeiros serão alcançados, direcionando o crescimento empresarial. É essencial definir metas realistas, alinhadas com a realidade e viabilidade do negócio.

Zdanowicz (2004, p. 22) argumenta que "o planejamento financeiro enfoca a obtenção, a alocação e a eficiente distribuição de recursos, possibilitando que a empresa opere conforme os objetivos e metas estabelecidos." Seguindo essa perspectiva, o gestor financeiro deve estruturar as receitas de modo que possa honrar seus compromissos de maneira eficaz, perseguindo metas a curto, médio e longo prazo.

Em um contexto mais amplo, Kotler, no livro "Administração de Marketing", discute a integração do planejamento financeiro com estratégias de marketing. Kotler (ano de publicação) defende que a análise financeira deve contemplar os custos e os retornos associados às estratégias de marketing, proporcionando uma visão holística da viabilidade financeira destas estratégias e sua contribuição para a sustentabilidade financeira do negócio.

Complementarmente, Kaplan e Norton propõem que o planejamento financeiro deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Eles sugerem o uso do Balanced Scorecard como uma ferramenta para integrar metas financeiras a indicadores de desempenho em áreas-chave, como clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, enfatizando a interdependência entre a saúde financeira e outros aspectos do desempenho organizacional.

3.6. FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta prática e altamente eficaz para planejamento e gestão, sendo relevante tanto para pequenas quanto para grandes organizações. Ela engloba os dados atuais e as projeções futuras de recebimentos e pagamentos, proporcionando ao gestor uma visão abrangente das finanças da empresa, do curto ao longo prazo. A implementação de um fluxo de caixa permite compreender a estrutura empresarial, como ela é administrada, além de ajudar nas previsões financeiras futuras. Conforme Dornelas (2012), o fluxo de caixa é o instrumento-chave de planejamento financeiro do empresário, e gerir esse fluxo envolve consolidar os dados previstos de receitas e despesas ao longo do tempo.

Zdanowicz (2004, p. 23) define o fluxo de caixa como: "um recurso usado pelo administrador financeiro para calcular os totais de entradas e saídas monetárias da empresa, prevendo se haverá sobras ou déficits em caixa, conforme a meta estabelecida pela organização." Assim, é possível identificar os níveis de caixa de maneira transparente, contribuindo para o planejamento financeiro. De acordo com Assaf Neto e Silva (2012, p. 35): "o fluxo de caixa é uma ferramenta que associa os recebimentos e pagamentos de uma empresa em um período específico." Essa definição de ASSAF NETO e SILVA se alinha com a fórmula que Zdanowicz (2004) apresenta para determinar o fluxo de caixa:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde SFC é saldo final de caixa; SIC é saldo inicial de caixa; I é ingressos; e, D é despesas.

Quando utilizada esta fórmula para um relatório de um período passado, é analisado o fluxo de caixa realizado. E, quando for de um período futuro, a denominação passa a ser fluxo de caixa projetado. No momento em que se usa esta ferramenta no início de um período, fica explícito se o saldo está negativo ou positivo, e a empresa saberá se irá precisar de capital ou se terá excedente.

(+3 +4)																		
6 - NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																		
7 - EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																		
8 - APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																		
9 - AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS																		
10 - RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																		
11 - SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																		

P = Projetado; R = Realizado; D = defasado

Fonte: ZDANOWICZ (2004, p. 145)

Para a elaboração do fluxo de caixa, é importante segregar os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Zdanowicz (2004) afirma que quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, desta forma verifica-se assim as suas defasagens e determinam-se as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes.

3.6.1. Mapas Auxiliares

Para aprimorar o controle do fluxo de caixa, usaremos planilhas bem estruturadas que oferecem insights detalhados sobre diversos aspectos do fluxo de caixa. Conforme esclarecido por Zdanowicz (2004), planilhas adicionais podem ser configuradas para otimizar o planejamento do fluxo de caixa empresarial. Além disso, a quantidade de planilhas complementares adotadas por uma empresa varia conforme seu tamanho e setor de atuação. Considerando que o negócio em análise é um pequeno serviço e o empreendedor enfrenta desafios na gestão financeira, adotaremos planilhas simplificadas e diretas, focadas em receitas, investimentos e despesas.

Vale ressaltar que o microempreendedor em questão, ainda não recebeu financeiramente pelos serviços prestados, tendo realizado serviços de graça para o desenvolvimento de portfólio. Para obter uma perspectiva clara das receitas futuras e integrá-las eficientemente ao fluxo de caixa, a próxima planilha deverá refletir as receitas projetadas mês a mês.

Tabela 2 – Planilha Auxiliar de Recebimentos por Serviços Prestados

Valor em R\$ 1,00											
Mês do	Mês de Recebimento										
Casamento	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	...	Total
Janeiro											
Fevereiro											
Março											
Abril											
Maio											
Junho											
Julho											
Agosto											
Setembro											
Outubro											
Novembro											
Dezembro											
Total											

Adaptado de ZDANOWICZ (2004, p 150)

Esta planilha não apenas contribui para o planejamento futuro, mas também simplifica a avaliação da relação da empresa com seus clientes. Com base em informações anteriores, ela pode claramente indicar se é frequente os clientes postergarem seus pagamentos. A planilha precisa ser organizada conforme o mês do casamento, sendo que o primeiro mês registrado deve ser aquele no qual o pagamento foi adiado com mais antecedência.

Tabela 3 – Planilha de Projeções de Investimentos

Período: exemplo de períodos passados

Valor em R\$ 1,00

Equipamentos ou Software	Projeção ou Data de Aquisição	Projeção ou Data de Pagamento	Valor	Expectativa de Troca
Computador para Edição	dez./2021	dez./2023	5.000	dez./2028
HD Interno para PC 4 TB	set./2022	set./2023	600	set./2029
Windows 10	out./2022	out./2022	350	out./2027
Tripé	mar./2022	mar./2023	170	mar./2025
Equipamentos ou Software	Projeção ou Data de Aquisição	Projeção ou Data de Pagamento	Valor	Expectativa de Troca
Computador para Edição	dez./2021	dez./2023	5.000	dez./2028

Adaptado de ZDANOWICZ (2004, p. 153)

Neste tipo de negócio, os investimentos são esporádicos. Os avanços no setor de fotografia são irregulares, e as novas tecnologias podem variar desde equipamentos e acessórios a *softwares* de edição. A fim de se preparar para tais despesas, será mapeado o histórico de despesas desse tipo e, usando o mesmo histórico, serão estipuladas as próximas despesas.

Gerber (1995) discute a importância do investimento em equipamentos como parte da estratégia de negócios. Equipamentos de alta qualidade não apenas aumentam a eficiência operacional, mas também auxiliam na construção da marca e na satisfação do cliente. Gerber (1995) argumenta que o investimento em tecnologia de ponta pode otimizar o fluxo de trabalho, reduzir o tempo de edição e garantir um produto final superior, aspectos cruciais para a fidelização de clientes e para a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. A EMPRESA

“Rafael Lorenzo Fotografia” atua no mercado de fotografia em Florianópolis faz 5 anos, empresa essa especializada em serviços fotográficos com uma abordagem foto documentária. Vendo a fotografia como a manifestação da arte narrativa, o propósito da empresa é eternizar as narrativas que marcam a existência humana, transformando momentos efêmeros em registros tangíveis. Casamentos são o foco principal da empresa, geralmente durando um dia com uma equipe mínima de três pessoas, embora eventos como formaturas também sejam contemplados. A empresa se expande além da cobertura de eventos, produzindo ensaios fotográficos e ministrando cursos intensivos (workshops) sobre fotografia.

"Rafael Lorenzo Fotografia", simboliza a concretização de uma trajetória já estabelecida no campo da fotografia. Com mais de cinco anos de experiência profissional. Este plano de negócios marca a transição de um talento desenvolvido e uma paixão por fotografia em uma empresa estruturada e formalizada, iniciada durante as aulas de fotografia da Universidade Federal de Santa Catarina.

O estúdio Rafael Lorenzo Fotografia tem como público-alvo principal casais jovens de classe média-alta. Esse segmento de mercado se caracteriza por clientes que possuem um apreço especial por expressões artísticas e buscam mais do que simples registros fotográficos; eles valorizam a emoção e a narrativa capturadas em formatos tangíveis, como fotos e vídeos. Este grupo tende a ser atraído por estilos fotográficos que vão além do convencional, buscando uma abordagem mais autêntica e artística, capaz de refletir suas histórias e personalidades únicas. Portanto, o estúdio oferecerá serviços que combinem técnica fotográfica apurada com uma sensibilidade artística aguçada, atendendo às expectativas desse público que valoriza tanto a qualidade estética quanto a carga emocional das imagens. O estilo do estúdio é o de foto documentário, utilizado para capturar momentos únicos de indivíduos, diferenciando-se dos estilos mais comerciais encontrados no mercado.

Além do serviço de fotografia para casais, o estúdio também oferece workshops direcionados a um público diversificado, incluindo profissionais da área, fotógrafos em início de carreira e entusiastas da fotografia. Esses workshops são

projetados para abranger tanto aspectos teóricos quanto práticos da arte fotográfica, fornecendo aos participantes um entendimento abrangente do campo. Para os profissionais e fotógrafos iniciantes, esses workshops oferecem a oportunidade de aprimorar suas habilidades, aprender novas técnicas e se inspirar nas tendências atuais do mercado fotográfico. Para os aficionados pela fotografia, os cursos representam uma chance de mergulhar mais profundamente em sua paixão, explorando novos aspectos da fotografia e desenvolvendo suas habilidades de forma mais estruturada e orientada.

A empresa não possui presença online, tendo com redes sociais ou websites. Será desenvolvido duas versões do site, uma em inglês e outra em português. Também será montado uma rede social no Instagram, Tiktok e no LinkedIn (focada no empreendedor) para manter uma presença ativa nas redes sociais, utilizando os anos de experiência do Rafael com marketing em startups, mercado no qual atuou pelos últimos 6 anos. A empresa também contará com equipamentos de ponta para desempenhar suas atividades, consolidando uma reputação de excelência.

No contexto administrativo, a empresa será registrado como Microempreendedor Individual (MEI), o que lhe confere um CNPJ e simplifica o processo tributário com um pagamento mensal que pode variar de R\$ 60,00 a R\$ 69,00. No entanto, este enquadramento é destinado a empreendedores com faturamento anual de até R\$ 81.000,00.

4.2. SERVIÇOS OFERECIDOS

Fotografia Documentária

A fotografia documentária, conforme explorado por autores como Sontag (1977), representa um estilo distintivo e impactante dentro do campo da fotografia. Sontag (1977) argumenta que este estilo, ao contrário da fotografia tradicional, foca em capturar a realidade tal como ela é, sem a intervenção ou manipulação do fotógrafo. Esta abordagem permite registrar eventos e cenas da vida real de maneira espontânea e autêntica, criando uma narrativa visual poderosa que revela a verdade subjacente dos momentos capturados.

Diferente da fotografia convencional, que muitas vezes envolve poses e direcionamento, a fotografia documentária mergulha na essência humana e nas experiências cotidianas, capturando emoções e relações com uma autenticidade que transcende a mera representação visual. Como Henri Cartier-Bresson, conhecido por seu trabalho seminal na fotografia de rua e documental, expressou em "The Decisive Moment" (1952), este estilo de fotografia é sobre capturar o instante exato, revelando a profundidade e a complexidade das experiências humanas. Essa característica torna a fotografia documentária particularmente eficaz em contextos como casamentos, celebrações e eventos corporativos, onde a narrativa visual genuína é valorizada.

Adotar a fotografia documentária como um diferencial em um negócio de fotografia, portanto, significa oferecer aos clientes uma perspectiva mais profunda e significativa. Conforme observado por Adams (1980), a fotografia não é apenas sobre a criação de imagens, mas sobre a expressão de uma visão. Nesse sentido, a fotografia documentária responde à crescente demanda por autenticidade e conexão humana em um mundo saturado de conteúdo digital. Ela oferece uma maneira única e envolvente de contar histórias, seja para fins pessoais ou corporativos, conectando-se com o público de maneira mais profunda e memorável.

A seguir, descrevemos os processos de cada serviço oferecido pela Rafael Lorenzo Fotografia:

Cobertura de Evento — Casamento

Normalmente, o casal ou a cerimonialista entra em contato com o fotógrafo, seja por indicação ou via plataformas digitais, como o Google e sites especializados (e.g., www.casamentos.com.br). O primeiro passo é verificar a disponibilidade para a data escolhida, e em caso afirmativo, uma proposta de orçamento é enviada. Uma reunião presencial acontece para detalhar o evento e os serviços. Se ambas as partes concordam, é firmado um contrato e acertada a forma de pagamento, frequentemente com 80% do valor adiantado. No dia, o fotógrafo e sua equipe realizam a cobertura fotográfica conforme o combinado. Posteriormente, as imagens são selecionadas, editadas (usando o formato RAW, que permite ajustes de qualidade) e o casal escolhe as fotos para o álbum, sendo então produzido.

Cobertura de Eventos — Outros Eventos

A modalidade de cobertura fotográfica de outros eventos oferecida pelo estúdio terá semelhanças com a fotografia de casamentos, mas estará adaptada para eventos de menor escala e complexidade. Isso incluirá, por exemplo, aniversários, batizados, pequenas reuniões familiares ou eventos corporativos. O processo iniciará com um contato inicial entre o cliente e o estúdio, durante o qual as expectativas e requisitos para a cobertura fotográfica do evento serão discutidos e acordados. Este diálogo inicial é fundamental para entender as necessidades específicas do cliente e planejar a abordagem fotográfica de acordo.

Após a realização do evento, o estúdio entrará na fase de pós-produção. As fotos capturadas serão cuidadosamente selecionadas e submetidas a um processo de edição profissional para garantir a mais alta qualidade. Dependendo do pacote contratado pelo cliente, as fotos finais serão entregues em alta resolução, permitindo impressões de qualidade, ou disponibilizadas em uma galeria virtual privada, onde os clientes e convidados podem visualizar e baixar as imagens. Ao contrário da fotografia de casamento tradicional, geralmente não haverá confecção de álbum físico para esses eventos menores, a menos que seja especificamente solicitado pelo cliente. Esta abordagem simplificada e digital reflete as tendências atuais de consumo de mídia e as preferências dos clientes por acessibilidade e conveniência.

Cursos de Fotografia — Workshops e Palestras

Os workshops que serão oferecidos pelo estúdio no futuro serão planejados com base na demanda e disponibilidade, focando em tópicos específicos relacionados à fotografia. Estes podem abranger desde conceitos artísticos fundamentais, como composição e iluminação, até técnicas avançadas, como fotografia de longa exposição ou edição digital. A duração dos cursos será variável, com alguns programados para durar apenas um dia ou um fim de semana, enquanto outros poderão se estender por vários dias ou semanas, dependendo da complexidade do assunto. A estrutura dos workshops combinará sessões teóricas, onde conceitos e técnicas serão ensinados, com partes práticas para aplicação direta do aprendizado em situações reais de fotografia.

Além disso, os cursos contarão frequentemente com a colaboração de outros profissionais da área, enriquecendo o conteúdo e proporcionando uma perspectiva mais ampla sobre a fotografia. As inscrições para os workshops serão feitas antecipadamente, e os interessados deverão pagar uma taxa para reservar sua vaga, necessária devido à limitação de participantes. Esta abordagem assegura uma experiência de aprendizado mais eficaz e personalizada, permitindo que os instrutores se dediquem individualmente a cada aluno e garantindo que todos os recursos necessários estejam disponíveis para uma experiência educacional completa.

4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No processo de planejamento estratégico, a missão e a visão atuam como pilares fundamentais. Eles direcionam a criação da estratégia, especificando tanto a trajetória e o alvo que a organização deseja alcançar (visão) quanto a razão de sua existência e seus princípios centrais (missão).

Para a Rafael Lorenzo Fotografia, a missão é articulada da seguinte maneira: “Oferecer um serviço excepcional, desde o relacionamento único e pessoal com cada cliente até a produção de fotografias de primeira linha, com o intuito de imortalizar os momentos alegres de cada indivíduo.” Essa declaração delinea o propósito central da empresa: capturar e cristalizar os breves momentos de alegria de seus clientes e os meios adotados para atingir tal objetivo. A missão atua como um farol ético, e decisões cruciais sobre a postura da empresa e sua imagem externa devem estar sempre alinhadas a ela. Em contrapartida, a visão da empresa é expressa como: “Evoluir e elevar os serviços para se consolidar como a referência primária em fotografia na região da Grande Florianópolis, alavancando assim o crescimento e a rentabilidade do empreendimento.” Esta visão delinea as aspirações do negócio, destacando o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional esperado de sua equipe, a busca incessante pela excelência em serviço, visando qualidade máxima com eficiência em tempo e custo. O objetivo final é garantir a expansão do negócio e a maximização dos lucros.

Com a visão e missão bem definidas, é crucial examinar os cenários interno e externo onde a empresa opera, e isso pode ser feito por meio da análise SWOT.

4.3.1. Análise SWOT

A ferramenta de análise SWOT é crucial no planejamento estratégico de um negócio, ao facilitar a detecção de elementos-chave nos contextos interno e externo da empresa. Estes elementos são subsequentemente categorizados como positivos (interno – forças, externo – oportunidades) ou negativos (interno – fraquezas, externo – ameaças). A seguinte tabela lista os principais componentes identificados para a Rafael Lorenzo Fotografia:

Figura 2 – Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Relacionamento com clientes; Modelo flexível de cobrança; Portfolio 4+ anos; Serviços complementares.	Começar um estúdio do zero; Sem experiência na gestão de um estúdio de fotografia; Sem equipe contratada formalmente.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Mudanças na regulamentação da profissão; Aumento no número anual de casamentos em Florianópolis; Baixo custo de marketing.	Muitos competidores locais; Fácil esquecimento da marca; Sazonalidade na procura pelo serviço.

Adaptado de: DORNELAS (2012, p. 168)

Após essa análise, torna-se viável contrastar os componentes identificados, com o intuito de criar estratégias que, por exemplo, capitalizem forças para neutralizar ameaças, contraponham fraquezas através do emprego correto de oportunidades, ou ainda usem forças e oportunidades para compensar falhas. A lista a seguir descreve isso:

Forças

Relação com Clientes: O dono e fotógrafo Rafael Lorenzo é alguém carismático e focado em fornecer um serviço de excelência. Ele se esforça para entender profundamente seus clientes em um ambiente amigável, percebendo assim suas preferências e expectativas, enriquecendo o resultado.

Modelo de Cobrança Flexível: Sendo um MEI com uma estrutura menos complicada, as condições de pagamento podem ser adaptadas visando reter o cliente, mesmo que isso signifique pagamentos a prazo.

Experiência Profissional: Rafael tem 6 anos de trajetória na fotografia. Desenvolvendo e aprimorando sua arte fotográfica. Teve alguns cursos realizados em São Paulo, San Diego e aulas na própria UFSC CCE.

Serviços Adicionais: Além de focar em casamentos, a empresa oferece fotografia para diferentes eventos e promove workshops para fotógrafos iniciantes e profissionais.

Fraquezas

Sem reconhecimento no mercado: A gestão financeira da empresa não está bem estruturada. A solução proposta é implementar um controle financeiro detalhado, projetando receitas e despesas baseadas em dados históricos.

Sem Experiência na gestão de um estúdio: O empreendedor nunca trabalhou com fotografia remuneradamente ou como um negócio. Tendo que estudar e aprender boas práticas do mercado e gestão de empresas do setor.

Equipe Não Formalizada: A equipe de fotografia será composta por profissionais autônomos, sem um contrato formal, representando um risco. A

ideia é ampliar a rede de contatos com fotógrafos novatos, ofertando experiência e remuneração por projeto.

Oportunidades

Regulamentação Profissional: Existe uma proposta de lei (PLC N° 64/2014) para regulamentar a fotografia, o que poderia restringir a entrada de novos concorrentes.

Crescimento de Casamentos: Há um aumento contínuo no número de casamentos, especialmente na região sul do país, representando uma chance de expansão no mercado.

Ameaças

Concorrência Intensa: A barreira de entrada na fotografia é baixa. A estratégia é solidificar a marca regionalmente, por meio da criação de um blog temático voltado para casamentos distintos.

Percepção Volátil da Marca: A falta de continuidade na comunicação pode levar ao esquecimento da marca. Investimentos em marketing, especialmente nas redes sociais, estão planejados.

Sazonalidade dos Serviços: A demanda por casamentos cai no inverno. A proposta é direcionar campanhas publicitárias para regiões com clima mais ameno durante essa estação, incentivando celebrações.

4.3.2. Análise do Mercado

4.3.2.1. Setor

Segundo a Associação Nacional dos Registradores de Pessoas Naturais (Arpen), foram registradas 31.128 uniões em 2021, um aumento de 29,4% em relação ao ano anterior, que teve 24.058 casamentos. Esse aumento foi superior à média nacional, que teve alta de 20,9% no mesmo período. No entanto, o número de casamentos em 2021 ainda foi inferior ao registrado em 2019, antes da pandemia, quando houve 33.041 casamentos, e em 2018, com 32.011 casamentos.

Para uma visão mais detalhada por cidade, em 2021, Joinville liderou o número de uniões com 3.688 casamentos, seguida por Florianópolis com 2.135 e Blumenau com 1.670. Outras cidades como Criciúma, Itajaí, São José, Jaraguá do Sul, Chapecó, Palhoça, Brusque, Balneário Camboriú e Tubarão também registraram números significativos de casamentos.

A par com o aumento dos casamentos, a queda nos preços das tecnologias digitais — fundamentais para a fotografia — ampliou a demanda por serviços fotográficos. O universo da fotografia está presenciando algumas mudanças emergentes, tanto em aspectos artísticos quanto tecnológicos, que podem remodelar o mercado como o conhecemos. Uma dessas inovações, conforme observado por Rafael Lorenzo, é o crescimento do uso de drones para fotografar e filmar, uma opção que tem se tornado financeiramente mais viável.

Além do aumento significativo nos casamentos, outro vetor importante de crescimento no setor fotográfico em Santa Catarina é a crescente demanda por fotografia corporativa e de eventos. Com a ascensão das redes sociais como ferramentas essenciais de marketing e comunicação, empresas de diversos tamanhos estão buscando cada vez mais serviços fotográficos de alta qualidade para fortalecer sua presença online. Fotos profissionais tornam-se um recurso valioso para construir e manter uma imagem corporativa atraente e confiável, especialmente em plataformas como LinkedIn, Instagram e Facebook.

Eventos corporativos, como conferências, workshops e encontros de networking, também estão contribuindo para a demanda por serviços fotográficos especializados. Fotógrafos que podem capturar a essência desses eventos estão em alta, oferecendo às empresas material visual que pode ser utilizado tanto em relatórios internos quanto em campanhas de marketing digital. Em 2023, o calendário da Feiras do Brasil prevê cerca de 985 feiras e eventos no Brasil, com Santa Catarina programando 78 desses eventos. Estes eventos abrangem diversos setores como Agropecuária, Comercial e Industrial, Alimentação e Bebidas, e Empreendedorismo, Negócios e Franquias, destacando-se também na categoria de Turismo, Hotéis, Bares e Restaurantes.

Paralelamente, o uso pessoal das redes sociais também fomenta o mercado

de fotografia em Santa Catarina. Cada vez mais, indivíduos buscam serviços fotográficos profissionais para sessões de fotos pessoais, usadas em perfis de redes sociais, retratos de família ou até mesmo em portfólios profissionais online. Essa tendência é amplificada pela cultura visual dominante nas redes sociais, onde imagens de alta qualidade se destacam e geram maior engajamento.

4.3.2.2. Concorrência

Localizado em Florianópolis, uma cidade de porte médio conhecida pela sua beleza natural e eventos culturais, o negócio de fotografia encontra-se em um mercado com uma presença moderada de empresas do mesmo segmento. Esta cidade, sendo um destino popular para casamentos, tanto para moradores locais quanto para pessoas de outras regiões, cria uma demanda significativa por serviços de fotografia especializados em casamentos. Embora haja várias empresas de fotografia na área, quando se trata especificamente da fotografia de casamentos, o alcance das empresas se expande, abrangendo não apenas Florianópolis, mas também municípios vizinhos. Isso ocorre devido à natureza íntima e de valor agregado do serviço de fotografia de casamentos, que estabelece uma necessidade de confiança e conexão pessoal entre o fotógrafo e os noivos. Como resultado, muitos casais estão dispostos a procurar profissionais de fora de sua localidade imediata, aumentando assim a concorrência no setor.

A empresa realizou uma pesquisa extensiva sobre a concorrência no portal www.casamentos.com.br, um recurso amplamente utilizado por casais planejando seus casamentos. Foi identificado que há 222 fotógrafos competindo na região de Florianópolis, com 40 localizados em São José e 182 em Florianópolis. Essa análise destacou a variação significativa nos preços cobrados pelos diferentes profissionais e revelou que para se destacar no site, é necessário um investimento adicional. O empreendedor percebeu que os clientes que utilizam esse portal geralmente buscam opções mais econômicas, e os preços cobrados pelo seu negócio não estão entre os mais acessíveis. Para entender melhor a posição do negócio no mercado e identificar oportunidades de diferenciação, foram coletadas informações detalhadas de dois concorrentes diretos, que possuem tamanho e serviços semelhantes ao empreendimento em questão. Essa análise comparativa é crucial para desenvolver

estratégias que permitam ao negócio se destacar em um mercado competitivo, aproveitando tanto suas forças quanto as oportunidades identificadas no ambiente de mercado.

4.3.2.2.1. Concorrente 1

Nome: Ísis Lacombe Fotografia

A empresa identificada como a principal concorrente direta do estúdio Rafael Lorenzo Fotografia é localizada em São José, uma região próxima a Florianópolis. Esta empresa oferece serviços a preços ligeiramente superiores aos praticados pelo estúdio Rafael Lorenzo, mas atende a um nicho de mercado bastante similar, focando em casais em busca de fotografia para casamentos. Um ponto distintivo relevante é o estilo de fotografia adotado por esta concorrente, que segue uma abordagem de "documentário" para registrar casamentos. Este estilo é conhecido por capturar momentos autênticos e espontâneos, enfatizando a narrativa natural e emocional do dia, em contraste com técnicas de fotografia mais tradicionais e posadas. Este enfoque em fotografia documental para casamentos ressoa com um segmento de clientes que valoriza a captura de momentos reais e expressões genuínas, proporcionando um apelo único no mercado.

4.3.2.2.2. Concorrente 2

Nome: Jaíne Néris Fotografia

A segunda fotógrafa concorrente direto, localizado em Florianópolis, apresenta uma estratégia de negócios ligeiramente diferente da adotada pelo estúdio Rafael Lorenzo Fotografia. Esta fotógrafa opera com uma faixa de preços um pouco mais elevada em comparação a Rafael Lorenzo Fotografia, e também mira no mesmo nicho de mercado, sendo a fotografia de casamentos. No entanto, a abordagem estilística deste fotógrafo é mais conservadora e comercial, optando por um estilo fotográfico tradicional e amplamente aceito. Isso implica em uma preferência por técnicas mais clássicas e poses mais estruturadas, em contraponto a estilos mais artísticos ou experimentais. Essa escolha por um estilo mais comercial pode ser vista como uma tentativa de atender às expectativas de

um público mais amplo, que busca a fotografia de casamentos tradicional e atemporal.

4.3.2.3. Cliente

A empresa, que será criada na residência do empreendedor, está planejada para ocupar um espaço especialmente adaptado para funcionar como escritório e estúdio fotográfico. Este local, integrado à casa, incluirá uma área de estacionamento para facilitar o acesso de clientes. Utilizar um espaço na própria residência como sede da empresa traz vantagens significativas, principalmente a redução de custos administrativos, uma vez que elimina a necessidade de aluguel. Além disso, oferece maior liberdade para realizar modificações estruturais conforme necessário. Entretanto, é importante considerar os custos de manutenção do ambiente, que agora serão responsabilidade do negócio.

A localização escolhida para o empreendimento está em uma região que experimenta uma valorização imobiliária recente. A revitalização de um parque local e diversos outros desenvolvimentos imobiliários estão transformando a área. Essa valorização é complementada pela criação de novas avenidas de acesso pela prefeitura de Florianópolis, melhorando a conectividade entre bairros anteriormente menos acessíveis.

Quanto à estrutura funcional do negócio, ela será composta da seguinte maneira: O empreendedor, responsável pela administração do negócio, atuará como principal fotógrafo e gerenciará aspectos como reuniões com clientes, contratos, fotografia de eventos, edição de fotos e entrega de álbuns. Além da contratação de mais duas pessoas no modelo de freelancer, ambos desempenharão funções de assistente fotográfico, assistente de luz e, no caso de Aline, também diagramadora de álbuns. Ambos serão remunerados por contrato, conforme os trabalhos realizados, totalizando uma equipe de três pessoas.

4.4. PLANO FINANCEIRO

À medida que uma empresa é estruturada e planejada, percebe-se a necessidade vital de implementar processos eficientes de planejamento e controle interno desde o início. Com base nisso, propõe-se a adoção de um fluxo de caixa

modelado a partir do conceito de Zdanowicz (2004). Esse modelo será fundamental para evitar os desafios comuns de desequilíbrio financeiro que novas empresas frequentemente enfrentam.

É comum que negócios emergentes encontrem dificuldades financeiras devido à falta de planejamento adequado. Problemas como despesas mal planejadas, confusão entre finanças pessoais e empresariais, e a necessidade de recorrer a empréstimos podem ser evitados com um sistema de controle financeiro eficaz desde o princípio. Essa prática preventiva é crucial para garantir a saúde financeira a longo prazo da empresa.

A estratégia inicial para o controle de finanças envolverá a criação de planilhas detalhadas, separando as receitas (a vista e a prazo) e as despesas (operacionais, administrativas, tributárias e financeiras). Este sistema permitirá um acompanhamento preciso do fluxo de caixa, evitando os métodos ineficientes e dispersos comumente adotados por empresas em estágios iniciais.

A análise detalhada dos dados financeiros projetados para os primeiros anos de operação será a base para o desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisão. A categorização clara dos diferentes tipos de transações financeiras facilitará o entendimento das necessidades e desafios da empresa, permitindo um planejamento mais eficiente e uma gestão financeira mais eficaz.

A Tabela de Fluxo de Caixa Realizado de 2023 a seguir detalha as movimentações financeiras. Esta tabela é um instrumento crucial para compreender a saúde financeira e a eficiência operacional do negócio durante esse período. Ela oferece insights valiosos sobre a gestão de receitas, despesas, e como o capital foi administrado em um cenário pré-pandêmico. Esta análise financeira fornece uma base sólida para avaliar o desempenho passado e planejar estratégias futuras, permitindo uma visão clara do impacto desses eventos extraordinários nas finanças e na sustentabilidade do empreendimento.

4.4.1. Relação de faturamento

Um dado importante para analisar a situação da empresa é a relação de faturamento, e tomando como base para essa análise o período de 2015 a 2017, os quais há registro de dados. A evolução do faturamento anual é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 4 – Faturamento Anual da Empresa Lorenzo Fotografia

Mês	Valor em R\$ 1,00			
	2021	2022	2023	Projeção 2024
Jan	-	-	-	-
Fev	-	7.562	7.900	-
Mar	-	2.700	13.570	6.482
Abr	-	6.480	9.472	15.168
Mai	-	1.856	-	-
Jun	-	-	4.245	-
Jul	-	-	-	-
Ago	-	-	4.900	6.000
Set	-	6.899	16.815	-
Out	-	17.005	10.944	13.400
Nov	-	8.000	-	12.240
Dez	-	4.850	5.400	10.000
Total	-	53.855	66.451	59.489

A análise dos dados coletados destaca a questão da sazonalidade já mencionada anteriormente. Durante o inverno em Florianópolis, houve uma notável falta de contratações, resultando em uma estagnação tanto no trabalho quanto no faturamento. Entre 2022 e 2023, observou-se um aumento de 27,4% no faturamento anual, em linha com o crescimento do número de casamentos atendidos, de 18 em 2022 para 25 em 2023. Esse crescimento pode ser atribuído ao fortalecimento da marca e à colaboração com parceiros, impulsionados por um esforço intensificado de marketing no final de 2022, incluindo a manutenção de contato virtual constante com o público e colegas de profissão.

No entanto, em 2022, houve uma negligência na promoção da marca e na

comunicação com organizadores de eventos, o que resultou em uma perda de alcance com os clientes e uma conseqüente redução drástica do faturamento no primeiro semestre de 2023, comparado ao mesmo período de 2022.

Para uma comparação mais eficaz entre os valores de faturamento e recebimento, foi elaborada uma tabela comparativa para os anos de 2021 e 2022. Os valores de recebimento nesta tabela referem-se apenas aos faturamentos do ano em que o serviço foi prestado. Os recebimentos de 2021 incluem todos os valores recebidos antes de 2022 referentes aos serviços de 2021, seguindo o mesmo padrão para os dados de 2022.

Tabela 5 – Faturamento vs Recebimento em Caixa

Ano	Faturamentos	Recebimentos	Varição
2022	R\$ 57.455	R\$ 45.134	-R\$ 12.124
2023	R\$ 75.241	R\$ 52.287	-R\$ 15.070

Fonte: Autor

Tabela 6 – Fluxo de Caixa Realizado I Semestre de 2022

Valor em R\$ 1,00

PERÍODOS	Jan/22	Fev/22	Mar/22	Abr/22	Mai/22	Jun/22	Total
ÍTEMS	R	R	R	R	R	R	R
1- INGRESSOS							
Serviços Contratados	-	-	-	-	600	5.680	6.280
Serviços a Receber	3.252	2.842	7.923	2.290	3.365	540	20.212
Empréstimos Bancários	-	100	-	1.700	-	-	1.800
SOMA	3.252	2.942	7.923	3.990	3.965	6.220	28.292

2- DESEMBOLSOS							
Serviços Contratados de Terceiros	-	-	2.214	1.000	-	-	3.214
Despesas Pessoais	1.900	2.000	2.100	1.900	1.500	1.200	10.600
Compras de Ítens do Ativo Permanente	-	230	-	89	-	700	1.019
Energia Elétrica	300	300	300	150	100	100	1.250
Telefone	350	350	350	350	350	200	1.950
Internet	-	-	-	-	180	180	360
Seguro do Imobilizado	116	116	116	116	116	116	696
Despesas Tributárias	52	52	52	52	52	52	312
Pagamento de Dívidas	-	-	2.200	-	1.800	3.500	7.500
Outros	150	182	251	276	209	200	1.268
SOMA	2.868	3.230	7.583	3.933	4.307	6.248	28.169
3- DIFERENÇAS NO PERÍODO (1-2)	384	-288	340	57	-342	-28	123
4- SALDO INICIAL DE CAIXA	90	474	186	526	583	241	-
5- SALDO FINAL DE CAIXA	474	186	526	583	241	213	-

Adaptado de: ZDANOWICZ (2004, p. 145)

4.4.2. Ingressos

A maior parte da receita da empresa advém da cobertura de casamentos, com pagamentos geralmente feitos a prazo. Outros serviços oferecidos, como oficinas e workshops, que ocorre uma ou duas vezes ao ano, e a cobertura de eventos variados, que também são esporádicos, são normalmente pagos à vista. No entanto, estes serviços secundários não são o foco principal do negócio e, portanto, suas receitas não estão incluídas no fluxo de caixa, visando uma análise mais precisa da viabilidade da cobertura de casamentos como serviço principal.

Embora a maioria dos pagamentos seja realizada a prazo, esta estratégia, apesar de prolongar o ciclo de recebimento, oferece uma vantagem competitiva ao facilitar a aquisição de clientes devido a condições de pagamento mais flexíveis. É comum que clientes façam um adiantamento, mesmo que pequeno, no momento da contratação. A análise do fluxo de caixa revela uma variação significativa nos recebimentos: muitos clientes optam por pagamentos mensais menores, enquanto

outros preferem dividir o pagamento em três parcelas, com duas sendo pagas antes do casamento, cobrindo cerca de 80% do valor total, e os 20% restantes pagos na entrega do álbum fotográfico.

4.4.3. Desembolsos

Os desembolsos, que representam as saídas de caixa da empresa, atualmente se concentram principalmente em gastos pessoais e no pagamento de dívidas, refletindo a natureza do negócio de serviços e a falta de um sistema estabelecido de honorários. As despesas da empresa foram organizadas nas seguintes categorias:

Serviços Contratados de Terceiros: Inclui pagamentos relacionados ao fornecimento de álbuns finais para os clientes e honorários de assistentes freelancers.

Despesas Pessoais: Compreende gastos pessoais estimados do proprietário. Essa categoria será eliminada em fluxos de caixa futuros, com os valores sendo absorvidos pela conta de honorários.

Compras de Itens do Ativo Permanente: Despesas relacionadas à aquisição de equipamentos de trabalho.

Energia Elétrica: Custos mensais parciais de energia elétrica, visto que o proprietário reside com a família.

Telefone: Refere-se aos custos da telefonia móvel da empresa.

Internet: Despesas com o serviço de internet de fibra ótica, essencial para o download e upload rápidos de arquivos de imagem.

Seguro: Pagamentos de seguro para o equipamento de trabalho.

Despesas Tributárias: Valor fixo do imposto relacionado ao status de Microempreendedor Individual (MEI) do proprietário.

Despesas Financeiras: Juros bancários relacionados a dívidas no cartão de crédito e pagamentos parciais de dívidas com terceiros.

Outros: Gastos com publicidade no Facebook, encontros com clientes fora do escritório, despesas de deslocamento e pagamento mensal da licença do software de edição de imagens da Adobe.

4.4.4. Resultado de Caixa

O Saldo Final de Caixa (SFC) da empresa vem apresentando valores baixos nos últimos meses, principalmente devido a dívidas bancárias. Quando os ingressos são insuficientes para cobrir as despesas do período, parte do saldo é direcionada para o pagamento de obrigações bancárias, e em casos de déficit, recorre-se ao uso do cartão de crédito ou da conta-corrente pessoal para equilibrar as finanças.

Ao término do primeiro semestre, notou-se um aumento no SFC para R\$ 586. Embora esse valor represente um aumento significativo em relação ao saldo inicial, ele ainda é consideravelmente baixo em relação à totalidade do negócio. No último ano, o escritório da Rafael Lorenzo Fotografia foi finalizado, incluindo a construção e mobília, o que, somado ao planejamento insuficiente, contribuiu para a situação financeira atual. Contudo, de janeiro a junho deste ano, a dívida foi reduzida pela metade, graças a clientes que optaram por antecipar pagamentos ou quitar valores à vista, resultando na eliminação da dívida do cartão de crédito, embora ainda reste a do cheque especial.

Para melhorar a situação financeira atual e minimizar as perdas com juros, o empreendedor precisa renegociar o restante de sua dívida, buscando condições de amortização realistas que possam ser cumpridas mensalmente. Além disso, é essencial criar uma conta jurídica separada para o negócio, o que facilitará o gerenciamento do fluxo de caixa e o planejamento financeiro a longo prazo.

4.4.5. Projeções financeiras

A função de planejar depende de vários fatores, e dos mais importantes entre eles é conhecer o que se quer planejar. Para realizar um planejamento futuro do negócio, foram elaboradas duas tabelas voltadas para o desembolso.

Tabela 7 – Custos Operacionais

Valor em R\$ 1,00	
Custos	Valores
Assistente Fotógrafo	750
Assistente de Luz	600
Diagramação de Álbum	260
Fabricação Física do Álbum	1350
Pendrive 4Gb	40
Deslocamento	100
Reunião com Clientes	50
Total	2.390

Fonte: Autor

A tabela de custos operacionais aponta o valor médio que é gasto para realizar cada serviço de cobertura de casamento por completo. Deve-se ter em mente que o pagamento total destes custos costumam abranger desde a data do casamento até quatro meses depois, na entrega do álbum. O empreendedor tem que manter capital de giro para poder arcar com os custos dos serviços que vendeu.

Os pendrives foram comprados em lote em 2018, por R\$ 15,00 cada, e o gestor acredita durar até 2025. O valor de R\$ 40,00 é o valor médio de mercado no Brasil, que foi levantado caso o negócio esteja em falta e necessite de mais, para entregar o seu produto aos clientes. Porém, a expectativa é de importar mais antes que o estoque acabe, pagando um valor menor.

Tabela 8 – Despesas Operacionais

Valor em R\$ 1,00

Despesas	Valores
Honorários	2500
Internet	150
Sites Virtuais	49
Tributo MEI	62
Energia Elétrica	150
Telefone	69
Seguro	174
Licença de <i>Software</i> Adobe	75
Propaganda	50
Total	2.287

Fonte: Autor

As despesas mensais do negócio, que ocorrem independentemente da realização de serviços, incluem os honorários pagos ao proprietário. O valor atual dos honorários, refletido na tabela, é o montante transferido para a conta pessoal do dono do negócio. Após discussão com o empreendedor, decidiu-se que, enquanto a empresa estiver endividada, esse valor não será aumentado.

Dado que se trata de um Microempreendedor Individual (MEI) sem funcionários, uma estratégia para reduzir custos pode envolver a diminuição ou mesmo a suspensão temporária do pagamento dos próprios honorários do proprietário, se necessário e viável. No entanto, a longo prazo, o objetivo do fotógrafo é elevar seu honorário para R\$ 3.500, o que será possível com o aumento das vendas de seus serviços.

4.4.6. Nível de caixa desejado

Analisando o fluxo de caixa apresentado nesse trabalho, é notável a falta de saldo em caixa. Inicialmente, como não havia um controle adequado das operações financeiras da empresa, seu gestor não tinha como identificar tão nitidamente esta oscilação. Entretanto, com a utilização correta do modelo de Fluxo de Caixa proposto neste trabalho, pode-se identificar a necessidade de fixar um nível de caixa desejado, diminuindo assim os riscos de falta de caixa e proporcionando um melhor aproveitamento de possíveis excessos.

Contudo, o modelo de fluxo de caixa apresentado inicialmente não propõe a utilização do nível de caixa desejado. O objetivo inicial era criar um modelo mais simples para, além de promover a criação do hábito da empresa em realizar os lançamentos corretos, proporcionar uma análise inicial da situação da empresa e possibilitar uma nova análise e proposta de melhoria. A partir desse modelo, identificou-se a necessidade de utilizar o nível de caixa desejado.

Após a adequada avaliação das necessidades da empresa e de seu ciclo de caixa, para o próximo semestre, o valor considerado adequado para atender as necessidades mensais de caixa e desembolsos em custos é de R\$ 2.000. Como é um valor considerado consistente para minimizar os riscos e proporcionar maior tranquilidade à empresa para honrar com seus compromissos, neste segundo semestre não haverá aumentos do nível de caixa ao mês. Este valor deverá ser novamente avaliado ao realizar o planejamento financeiro do próximo período.

Utilizando como base dois investimentos passados descritos na Tabela 3 com a expectativa de troca para o segundo semestre de 2022 e mais outro relevante para o fotógrafo, elaborou-se a seguinte tabela:

TABELA 9 – Planilha de Investimentos a Realizar

Período: 2022/2
1,00

Valor em R\$

Equipamentos ou Software	Projeção ou Data de Aquisição	Projeção ou Data de Pagamento	Valor	Expectativa de Troca
Computador para Edição	Dez/2023	Dez/2024	5.000	Dez/2030
Cartão de Memória 128GB	Set/2023	Jan/2024	550	Set/2025
HD Interno para PC 4TB	Set/2023	Jan/2024	600	Set/2025

A tabela em anexo apresenta os investimentos planejados para o semestre atual, detalhando os valores e as datas previstas para aquisição, alinhados com as necessidades identificadas pelo proprietário. Uma prática constante do empreendedor desde o início de suas operações é o uso eficiente de discos rígidos (HDs) para armazenar trabalhos. Quando um HD fica cheio, ele arquiva os trabalhos mais antigos e compra um novo para os projetos seguintes, garantindo assim acesso contínuo aos arquivos desde os primeiros clientes.

A aquisição de um novo HD é considerada um investimento essencial, apesar das limitações financeiras atuais. Já os cartões de memória para câmeras digitais, fundamentais para armazenar dados durante eventos, são um investimento menos prioritário no momento, dado o estoque suficiente já existente. A decisão de comprar mais cartões de memória dependerá das futuras condições financeiras do negócio.

Desde 2022, o fotógrafo vem utilizando o mesmo computador para editar suas fotos. Apesar de ainda funcionar com eficiência razoável, ele tem notado uma lentidão crescente no desempenho do sistema, o que afeta a agilidade do trabalho. Embora um novo computador possa trazer melhorias significativas, a substituição não é urgente. Portanto, a aquisição de um equipamento mais moderno fica como uma possibilidade para o futuro, aguardando uma melhora na situação financeira do negócio.

4.4.7. Fluxo de caixa projetado

Para auxiliar a tomada de decisões do negócio, neste momento difícil em que se encontra, foi elaborada a proposta de uma projeção do fluxo de caixa da empresa para os próximos seis meses de atividade. Com a ajuda desse instrumento é esperado que a Rafael Lorenzo Fotografia consiga planejar e controlar seu caixa no curto prazo, assim evitando a falta de recursos, e sempre que possível, identificar e reduzir gastos. A situação atual apenas reforça a necessidade de desenvolver uma ferramenta que ajude no planejamento e controle de seus recursos.

De acordo com o plano de negócios desenvolvido, foi elaborado o seguinte fluxo de caixa projetado:

Tabela 10 – Fluxo de Caixa Projetado

II Semestre de 2024

Valor em R\$ 1,00

PERÍODOS	Jul/24	Ago/24	Set/24	Out/24	Nov/24	Dez/24	Total
ÍTENS	P	P	P	P	P	P	P
1- INGRESSOS							
Serviços Contratados	-	750	1.233	-	-	-	1.983
Serviços a Receber	3.283	2.908	3.619	3.133	2.383	3.595	18.921
Empréstimo Bancário	-	-	-	-	-	-	1.200
SOMA	3.283	3.658	4.852	3.133	2.983	4.195	22.104
2- DESEMBOLSOS							
Serviços Contratados de Terceiros	-	-	400	1.500	1.000	1.400	4.300
Honorários	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
Compras de Itens do Ativo Permanente	-	-	600	-	-	-	600
Energia Elétrica	100	100	100	100	200	200	800
Telefone	150	150	150	150	150	150	900
Internet	180	180	180	180	180	180	1.080
Seguro	116	116	116	116	116	116	696
Despesas Tributárias	52	52	52	52	52	52	311
Despesas Financeiras		-	-	-	-	-	-
Outros	125	125	125	425	325	125	1.250
SOMA	2.723	2.723	3.723	4.523	4.023	4.223	21.937
3- DIFERENÇAS NO PERÍODO (1-2)	560	935	1.129	-1.390	-1.040	-28	167
4- NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	500	500	500	1.500	1.100	500	-

PROJETADO							
4- SALDO INICIAL DE CAIXA	209	769	1.704	2.833	1.444	404	-
5- SALDO FINAL DE CAIXA	769	1.704	2.833	1.444	404	376	-

Compreendendo o padrão de suas vendas e os métodos de pagamento preferidos de seus clientes, foi possível planejar os futuros fluxos de receita. A monitorização contínua dessas receitas será crucial para gerenciar eficazmente o fluxo de caixa, destacando as ações corretivas necessárias, seja para cobrar pagamentos atrasados, concluir serviços e receber o pagamento total, lançar promoções em plataformas digitais ou procurar financiamento externo.

A maior parte dos recebimentos previstos é a prazo, sendo comum que os clientes paguem apenas 20% do valor total na entrega do álbum, prevista para o ano seguinte. Também foram considerados valores pendentes, esperados na entrega do álbum completo.

No que diz respeito aos desembolsos, foram calculados com base no faturamento projetado, levando em conta os custos históricos e as despesas da empresa. O fluxo de caixa inclui os honorários do proprietário como um valor fixo mensal e a criação de uma conta jurídica para separar as finanças pessoais das empresariais.

Uma pequena parte dos desembolsos, relacionados aos serviços contratados, são estimativas e podem não ser necessários devido à parceria com a encadernadora, que oferece um bônus mensal de R\$ 2.500 até maio de 2025, e o custo médio de cada álbum é de R\$ 900.

Nos meses de outubro, novembro e dezembro, prevê-se um aumento nos desembolsos devido ao pagamento de um assistente para a cobertura de casamentos. O empreendedor deve manter um saldo de caixa positivo para atender a essas obrigações, pois, baseando-se apenas nas receitas projetadas para 2025, esses três meses terão desembolsos maiores e receitas menores.

Inclui-se no planejamento um saldo de caixa desejado para lidar com despesas imprevistas ou receitas reduzidas, minimizando a necessidade de

empréstimos. Em outubro, projeta-se um déficit de R\$ 1.654, que seria coberto pelo saldo de caixa desejado. A variação nas receitas exige a manutenção de um saldo razoável para atender às obrigações do negócio.

O saldo final de caixa estimado para o final do ano é de apenas R\$ 372, um valor que, sendo uma projeção, pode ser menor, resultando em novas dívidas, ou maior, com mais contratos. O cenário para o segundo semestre de 2025 não parece promissor se depender exclusivamente da fotografia. Para reduzir riscos financeiros, o fotógrafo deve considerar a venda de outros serviços. Caso contrário, pode ser necessário sacrificar seus honorários para cumprir com as obrigações.

Uma tabela detalhando os faturamentos projetados para os próximos anos foi elaborada para fornecer uma visão futura do negócio.

Tabela 11 – Projeções de Faturamento

Ano	Projeção de Faturamentos	Projeção de Recebimentos	Varição
2024	R\$ 63.000	R\$ 53.550	-R\$ 9.450
2025	R\$ 72.000	R\$ 61.200	-R\$ 10.800
2026	R\$ 81.000	R\$ 68.850	-R\$ 12.150

Para 2024, a expectativa é de retomar o número de casamentos em que o fotógrafo trabalhou em 2022, que foram 14. Utilizou-se o valor médio de R\$ 4.500 por cada serviço contratado, sendo considerada uma variação de 15% em relação aos recebimentos, um pouco acima do que ocorreu em 2022. Utilizando os mesmos valores, estimou-se um crescimento anual de dois casamentos por ano para o fotógrafo, que com um bom marketing, poderá ultrapassar esse número.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi desenvolver um plano de negócios para uma Microempresa Individual (MEI) no setor de serviços de fotografia, com foco no período de 2022 até o primeiro semestre de 2023, situada em Florianópolis, Santa Catarina. A empresa, antes do estudo, enfrentava desafios financeiros e gerenciais, apesar da rentabilidade do negócio. O estudo não se limitou a fornecer uma ferramenta de controle financeiro, mas também abordou questões gerenciais.

Para evitar problemas semelhantes no futuro e assegurar a sustentabilidade e o crescimento do empreendimento, torna-se crucial que o empreendedor adote uma abordagem mais robusta e estratégica na promoção de sua marca e serviços. Uma das ações fundamentais é a intensificação da promoção da marca, utilizando estratégias de marketing inovadoras e criativas que destaquem o diferencial dos serviços oferecidos. Isso pode ser feito por meio de campanhas publicitárias direcionadas, participação em eventos do setor e parcerias com outras marcas ou influenciadores.

Além disso, a exploração de plataformas digitais assume um papel central

nesta estratégia. A presença online robusta é crucial na era digital, e o empreendedor deve buscar maximizar sua visibilidade em redes sociais, plataformas de compartilhamento de imagens, e em marketplaces digitais específicos para fotografia. Isso inclui não apenas a postagem regular de conteúdo atraente e relevante, mas também a interação ativa com a comunidade online, construindo uma base de fãs leais e engajados.

Criar um blog dedicado à fotografia é outra estratégia eficaz. Este espaço pode ser utilizado não apenas para mostrar o portfólio do empreendedor, mas também para compartilhar dicas, técnicas e histórias por trás das fotografias. O blog pode se tornar uma ferramenta valiosa para estabelecer autoridade no campo da fotografia, atrair um público mais amplo e melhorar o SEO (Search Engine Optimization) do site do empreendedor.

No aspecto financeiro, a separação do capital pessoal do empresarial é imperativa. Estabelecer uma conta bancária exclusiva para a empresa ajudará a manter as finanças organizadas e facilitará o acompanhamento das despesas e receitas do negócio. Definir um salário fixo mensal para o proprietário é igualmente importante para manter a disciplina financeira e garantir que as necessidades pessoais não comprometam os recursos da empresa.

Por fim, a adoção de uma ferramenta de planejamento e controle de fluxo de caixa é essencial. Tal ferramenta permitirá ao empreendedor monitorar as finanças de perto, antecipar desafios financeiros e tomar decisões informadas. Isso inclui a elaboração de projeções de receitas e despesas, a identificação de padrões de gastos, e o desenvolvimento de estratégias para melhorar a saúde financeira do negócio. Ao empregar essas estratégias, o empreendedor estará melhor equipado para gerenciar os desafios financeiros de forma eficiente e posicionar sua empresa para o sucesso a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios**: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

IBGE, Estatísticas do Registro Civil. Volume 41. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**: corporate finance. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

- SEBRAE, **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: *SEBRAE*, 2013.
- ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10ª Edição. Florianópolis: Sagra Luzzato, 2004.
- GIOVANELA, A.; **EMPREENDEDORISMO** ADRIANA GIOVANELA DANIELE CRISTINE MASKE, F. E. Fernando Eduardo. 2017.
- VERGA, E.; SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, p. 3–30, [s.d.].
- TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century**. 8. ed. Maidenhead, England: McGraw Hill Higher Education, 2008.
- KOTLER, P. **A Framework for Marketing Management**. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.; BLIEMEL, F. **Marketing-Management Signature Edition**. 12. ed. Hallbergmoos, Germany: Addison Wesley ein Imprint von Pearson Deutschland, 2007.
- LEVITT, T. **Marketing Myopia**. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press, 2008.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten - was Sie leisten müssen**. Tradução: J. H. Rastalsky. Frankfurt am Main, Germany: Campus, 1991.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage**. [s.l.] Harvard Business School Press, 2008.
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. [s.l.] Irwin Professional Publishing, 1971.