

Universidade Federal de Minas Gerais

Curso de Gestão Estratégica

Gestão de Negócios

Estudo de viabilidade da criação de uma empresa para comercializar acabamentos cerâmicos metais e outros materiais do ramo da construção civil na Região Nordeste de Belo Horizonte.

**Aguinaldo José Tito**

Belo Horizonte

2009

**Aguinaldo José Tito**

Estudo de viabilidade da criação de uma empresa para comercializar acabamentos cerâmicos metais e outros materiais do ramo da construção civil na Região Nordeste de Belo Horizonte.

Trabalho apresentado ao Curso de Gestão estratégica da Universidade Federal de Minas Gerais no Campus Pampulha, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Professor Dr. Francisco Vidal Barbosa

**Belo Horizonte**

**2009**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos amigos e mestres pela orientação; aos meus familiares, principalmente à minha mãe e meus irmãos Alvimar e Girlane; à minha esposa Aparecida e meus filhos Pâmela e Vítor pela caminhada em conjunto. Guardo uma dedicação especial a meu Pai, por sempre estar a meu lado desde os primeiros momentos de minha vida escolar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por transformar meu sonho em realidade. Agradeço aos professores Francisco Vidal Barbosa e Janete Lara de Oliveira Bertucci pelo esforço na minha orientação e acompanhamento. Agradeço também aos colegas Henrique, Heverson e Sara pela paciência e incentivo e a todos que contribuíram de alguma forma para o sucesso de minha caminhada.

"Há homens que lutam um dia e são bons.  
Há outros que lutam um ano e são melhores.  
Há os que lutam muitos anos e são muito  
bons.  
Porém, há os que lutam toda a vida.  
Esses são os imprescindíveis."

**Bertolt Brecht**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Colaboradores.....	41
Quadro 2 – Sócios.....	41
Quadro 3 - Concorrentes.....	43
Quadro 4 - Matriz SWOT.....	44
Quadro 5 – Pontos Fortes x Pontos Fracos.....	45
Quadro 5 – Pontos Fortes x Pontos Fracos continuação.....	46
Quadro 5 – Pontos Fortes x Pontos Fracos continuação.....	46
Quadro 5 – Pontos Fortes x Pontos Fracos continuação.....	47
Quadro 6 - Comparação de balanceamento.....	47

## **LISTA DE SIGLAS**

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

PAC – Plano de Aceleração do Crescimento

PBH – Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

PIB – Produto Interno Bruto

Sinduscon – Sindicato da Indústria da Construção Civil

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Problematização e Questão de Pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1</b>	<b><i>Geral.....</i></b>	<b>14</b>
<b>1.3.2</b>	<b><i>Específicos.....</i></b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativa/Relevância.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito de empreendedorismo e empreendedor.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceito de negócio.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>Plano de negócio .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4</b>	<b>Mercado e competidores.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5</b>	<b>Oferta .....</b>	<b>26</b>
<b>2.6</b>	<b>Demanda de mercado.....</b>	<b>27</b>
<b>2.7</b>	<b>Potencial de mercado .....</b>	<b>27</b>
<b>2.8</b>	<b>Marketing de vendas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.9</b>	<b>Plano financeiro .....</b>	<b>29</b>
<b>2.9.1</b>	<b><i>Receitas .....</i></b>	<b>29</b>
<b>2.9.2</b>	<b><i>Custos fixos .....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.9.3</b>	<b><i>Custos variáveis .....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.9.4</b>	<b><i>Investimentos.....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.9.5</b>	<b><i>Ponto de equilíbrio .....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.9.6</b>	<b><i>Avaliação do investimento.....</i></b>	<b>32</b>
<b>2.9.6.1</b>	<b>Payback .....</b>	<b>32</b>
<b>2.9.6.2</b>	<b>Payback descontado .....</b>	<b>33</b>
<b>2.9.6.3</b>	<b>Valor Presente Líquido – VPL.....</b>	<b>33</b>
<b>2.9.6.4</b>	<b>Índice de Rentabilidade IR .....</b>	<b>33</b>
<b>2.9.6.5</b>	<b>Taxa Interna de Retorno TIR.....</b>	<b>34</b>
<b>2.9.6.6</b>	<b>Taxa Interna de Retorno Modificada TIRM.....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>



3.1.1	<i>Unidade empírica</i> .....	36
3.1.2	<i>Abordagem da pesquisa</i> .....	37
3.1.3	<i>Tipo de pesquisa</i> .....	37
3.1.4	<i>Técnica de pesquisa</i> .....	38
3.1.5	<i>Instrumentos de coleta de dados</i> .....	38
4	<b>A EMPRESA E O SETOR</b> .....	39
4.1	<b>Apresentação da empresa</b> .....	39
4.2	<b>Descrição dos principais produtos a serem oferecidos</b> .....	39
4.3	<b>Localização do negócio</b> .....	39
4.4	<b>Missão da empresa</b> .....	40
4.5	<b>Visão da empresa</b> .....	40
4.6	<b>Valores do empreendimento</b> .....	40
4.7	<b>Estrutura do empreendimento</b> .....	40
4.8	<b>Composição societária</b> .....	41
4.9	<b>Segmentação</b> .....	41
4.10	<b>Plano de marketing</b> .....	42
4.10.1	<i>Estudo dos clientes</i> .....	42
4.10.2	<i>Estudo dos concorrentes</i> .....	42
4.10.3	<i>Análise do Ambiente Competitivo</i> .....	43
4.10.4	<i>Análise da Concorrência</i> .....	43
4.10.4.1	<i>Análise SWOT</i> .....	44
4.11	<b>Resumo do Plano financeiro</b> .....	48
4.11.1	<i>Estimativa do investimento total</i> .....	48
4.11.2	<i>Estimativa de faturamento e custo mensal</i> .....	48
4.11.3	<i>Salários e Pró-labore</i> .....	49
4.11.4	<i>Indicadores de viabilidade</i> .....	49
5	<b>PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	50
5.1	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	50
5.1.1	<i>Descrição do Projeto</i> .....	50
5.1.2	<i>Dados dos Empreendedores, Perfis e Atribuições</i> .....	50
5.2	<b>Apresentação da empresa</b> .....	51
5.2.1	<i>Dados do Empreendimento</i> .....	51
5.2.2	<i>Setor de Atividades</i> .....	52
5.2.3	<i>Forma Jurídica</i> .....	52

<b>5.2.4</b>	<b><i>Enquadramento Tributário</i></b> .....	<b>52</b>
<b>5.2.5</b>	<b><i>Capital Social</i></b> .....	<b>52</b>
<b>5.3</b>	<b>Planejamento de Marketing</b> .....	<b>52</b>
<b>5.3.1</b>	<b><i>Descrição dos Principais Produtos</i></b> .....	<b>52</b>
<b>5.3.2</b>	<b><i>Estudo dos Clientes:</i></b> .....	<b>53</b>
<b>5.3.3</b>	<b><i>Estudo dos Concorrentes e a empresa pesquisada</i></b> .....	<b>53</b>
<b>5.3.3.1</b>	<b>A empresa pesquisada</b> .....	<b>53</b>
<b>5.3.3.2</b>	<b>Concorrentes</b> .....	<b>54</b>
<b>5.4</b>	<b>Estudo dos Fornecedores</b> .....	<b>56</b>
<b>5.4.1</b>	<b><i>Estratégias Promocionais</i></b> .....	<b>59</b>
<b>5.4.2</b>	<b><i>Estrutura de Comercialização</i></b> .....	<b>59</b>
<b>5.5</b>	<b>Plano Operacional</b> .....	<b>59</b>
<b>5.5.1</b>	<b><i>Localização do Negócio</i></b> .....	<b>59</b>
<b>5.5.2</b>	<b><i>Layout ou Arranjo Físico</i></b> .....	<b>60</b>
<b>5.5.3</b>	<b><i>Capacidade Produtiva e/ou Comercial</i></b> .....	<b>60</b>
<b>5.5.4</b>	<b><i>Processo de Produção e/ou Comercialização</i></b> .....	<b>60</b>
<b>5.6</b>	<b>Plano financeiro</b> .....	<b>61</b>
<b>5.6.1</b>	<b><i>Estimativa do Investimento Total</i></b> .....	<b>61</b>
<b>5.6.1.1</b>	<b>Estimativa dos Investimentos Fixos</b> .....	<b>61</b>
<b>5.6.1.2</b>	<b>Estimativa dos Investimentos Financeiros</b> .....	<b>62</b>
<b>5.6.1.3</b>	<b>Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais</b> .....	<b>63</b>
<b>5.6.1.4</b>	<b>Estimativa do Investimento Total(Resumo)</b> .....	<b>63</b>
<b>5.6.2</b>	<b><i>Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa</i></b> .....	<b>64</b>
<b>5.6.3</b>	<b><i>Estimativa dos Custos com Materiais e/ou Insumos</i></b> .....	<b>64</b>
<b>5.6.3.1</b>	<b>Apuração do Custo dos Materiais e/ou Mercadorias Vendidas</b> .....	<b>64</b>
<b>5.6.4</b>	<b><i>Estimativa dos Custos de Comercialização</i></b> .....	<b>64</b>
<b>5.6.5</b>	<b><i>Estimativa dos Custos com Mão-de-Obra</i></b> .....	<b>65</b>
<b>5.6.6</b>	<b><i>Estimativa dos Custos com Depreciação</i></b> .....	<b>65</b>
<b>5.6.7</b>	<b><i>Estimativa dos Custos Fixos Mensais</i></b> .....	<b>66</b>
<b>5.6.8</b>	<b><i>Demonstrativo de Resultados</i></b> .....	<b>66</b>
<b>5.6.9</b>	<b><i>Indicadores de Viabilidade</i></b> .....	<b>67</b>
<b>5.7</b>	<b>AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO</b> .....	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>69</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo, verificar a viabilidade em termos econômicos, financeiros e mercadológicos da instalação de uma nova empresa para a comercialização de revestimentos cerâmicos e outros materiais do ramo da construção civil na Região Nordeste de Belo Horizonte. A relevância deste estudo consiste em demonstrar através do plano de negócios: a concorrência que a nova empresa encontrará, a identificação do mercado-alvo, o aporte financeiro que será exigido para colocá-la em funcionamento, assim como em seu final, orientar para a abertura ou não do novo empreendimento.

Com o estudo e embasado nas questões propostas, verificou-se através de uma análise criteriosa, que a abertura da nova organização é viável.

**Palavras - Chave:** Mercado, retorno, clientes, concorrentes e viabilidade.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O setor da construção civil de acordo com informações do Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais (SINDUSCON-MG), é um dos mais importantes setores da economia brasileira, contribuindo com aproximadamente 9% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Ainda de acordo com o mesmo Sindicato, este setor é também grande gerador de empregos, com a absorção da ordem de 4,3 milhões de pessoas, portanto, percebe-se a importância de levá-lo em consideração em quaisquer políticas que se pretenda implantar no país.

Através da iniciativa do Governo Federal que lançou em 07/02/2006 o pacote da construção, reduzindo assim o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), constantes da chamada “cesta básica da construção” e que são utilizados com maior frequência pelos brasileiros; combinado com os financiamentos imobiliários reforçado neste ano pelo programa do governo federal "Minha casa, minha vida", ajudados pela flexibilização do crédito, vislumbra-se uma grande possibilidade de aquecimento do setor.

Com a expectativa da confirmação do exposto, cria-se a possibilidade da abertura maior do mercado para as empresas que comercializam materiais voltados para a construção civil. Esta possibilidade poderá constituir-se em uma boa oportunidade para criação de um novo negócio e o crescimento da organização nesse setor, tendo como público-alvo os moradores e construtores da Região Nordeste de Belo Horizonte.

Para avaliação da abertura da empresa será feita uma pesquisa de mercado, focando nos clientes, nas empresas já instaladas e no investimento financeiro necessário.

O estudo dos concorrentes terá como objetivo identificar o tamanho dos mesmos, e qual o seu grau de investimento. Para este levantamento, que será feito através de contatos por telefone e observação *in loco*, utilizar-se-á uma pesquisa exploratória, que buscará mostrar além do tamanho dos concorrentes o sua forma de atendimento e financiamento das vendas.

Já em relação aos clientes será feito um levantamento com observação diretamente nos bairros da Região, com a intenção de identificar novas edificações e reformas em andamento.

Com a implantação do empreendimento, espera-se além do retorno financeiro para os investimentos feitos pelos sócios, contribuir com o país através da geração de empregos.

## **1.2 Problematização e Questão de Pesquisa**

O Brasil como explicitado anteriormente está em processo de consolidação urbana, o que pode ser comprovado pelo censo demográfico do IBGE, que mostra a população urbana do país no ano 2000 ultrapassando a 2/3 da população total. O crescimento da população urbana, conjugado com expectativa de aquecimento dos setores da habitação e construção civil, levará estes dois setores a assumirem com suas atividades, papel de destaque neste cenário. Com isso, eles terão a possibilidade de contribuir de forma decisiva na geração de riquezas para o país, com a criação de empregos diretos e indiretos.

Diante da expectativa de confirmação do cenário descrito acima, percebe-se uma boa oportunidade para criar uma empresa de prestação de serviços de comercialização de acabamentos cerâmicos, metais e outros materiais do ramo da construção civil, na Região Nordeste de Belo Horizonte.

Essa Região, baseado em observações, tem um grande número de construções em andamento ou inacabadas, e ainda de acordo com o censo demográfico do IBGE (2000) disponibilizados pela PBH, tem a segunda maior população do Município, com 274.060 habitantes, o que poderá constituir em uma boa chance de sucesso da nova empresa.

Para o desenvolvimento do plano de negócio, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a viabilidade em termos econômicos, financeiros e mercadológicos, da criação de uma nova empresa com o objetivo de comercializar acabamentos cerâmicos, metais e outros produtos do ramo da construção civil, na Região Nordeste de Belo Horizonte?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Este trabalho tem o objetivo de desenvolver um plano de negócio como parte dos requisitos necessários, para avaliar a viabilidade da criação de uma nova empresa de comercialização de acabamentos cerâmicos, metais e outros materiais do ramo da construção civil, na Região Nordeste de Belo Horizonte.

### **1.3.2 Específicos**

- Avaliar o mercado de venda de acabamentos cerâmicos, metais e outros materiais, na Região Nordeste de Belo Horizonte;
- Identificar quais são os possíveis concorrentes e como eles atuam na Região;
- Dimensionar os custos e receitas da organização;
- Dimensionar qual investimento inicial para a abertura da empresa;
- Analisar o retorno financeiro do empreendimento e sua viabilidade.

## **1.4 Justificativa/Relevância**

Com os incentivos do governo federal para o setor da construção civil, admite-se que ocorrerá um aumento nas atividades deste segmento. Segundo o Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SINDUSCON-SP), o setor da construção civil poderá crescer a uma taxa de 7% a partir de 2007. Embasado em Dolabela (1999) que diz da provável ligação entre desenvolvimento econômico e o grau de empreendedorismo de uma sociedade, e que as condições favoráveis a este desenvolvimento necessitam de pessoas que aproveitem as oportunidades e coordenem este processo. E ainda, de acordo com Degen (1989), que diz estar a riqueza de um País ligada à capacidade de produzir bens e serviços necessários ao

bem estar da população, admite-se a possibilidade de criação de uma nova empresa com o objetivo de comercializar acabamentos cerâmicos, metais e outros materiais do ramo da construção civil, na Região Nordeste de Belo Horizonte.

Para a concretização de um novo empreendimento, torna-se essencial o desenvolvimento do plano de negócio. O plano de negócios tem o objetivo de avaliar o mercado a ser explorado e fugir da percepção que a sociedade tem dos empreendedores, que, segundo Angelo (2003) são vistos ao longo dos tempos como loucos ou Quixotes, sendo pessoas imprudentes que perseguem sonhos impossíveis de alcançar.

Através do desenvolvimento do plano de negócio, poderão ser identificados os concorrentes que já atuam na Região Nordeste de Belo Horizonte, sua forma de atuação, sua participação no mercado-alvo e as estratégias a serem traçadas para a entrada nesse mercado. Outro fator importante a ser destacado na elaboração do plano de negócio, é a minoração dos riscos de investimento no empreendimento, pois, “o risco financeiro e profissional, para aqueles que decidem iniciar seu próprio negócio, será muito menor do que se imagina, se esse início for bem planejado”. (DEGEN, 1989, p.11).



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito de empreendedorismo e empreendedor

Dolabela (1999) diz que a palavra empreendedorismo é um neologismo derivado da tradução da palavra *entrepreneurship*, que é usado para designar os estudos relativos ao empreendedor, suas origens, seu perfil, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Ainda segundo o autor o termo empreendedor é usado para designar as atividades de quem se dedica a gerar riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos, na geração do próprio conhecimento, ou na inovação em áreas como produção, marketing e organização.

Nesta definição está inserido tanto o empreendedor da área de negócios, em que o dinheiro mede o desempenho, como o empreendedor na área da pesquisa e ensino, no qual a medida de desempenho não é baseada em recursos financeiros, mas sim no potencial de agregação de valores gerados por novo conhecimento ou tecnologia e/ou sua disseminação. Para o autor na era em que o conhecimento supera os antigos fatores de produção (terra, capital e trabalho), nada mais justo do que chamar de empreendedor quem o gera. O conceito de empreendedor na área de pesquisa engloba os centros de pesquisa, universidades e escolas ao setor produtivo, do qual costumam ser indevidamente excluídos, como se nas universidades não houvesse produção.

Para Dolabela (1999) tanto as áreas geradoras de conhecimento como a comunidade empresarial devem estar voltadas para o mesmo objetivo: gerar riqueza e desenvolvimento econômico, tendo como meta beneficiar as pessoas. Por isso o empreendedor não deve ser apenas alguém capaz de desenvolver uma visão, mas deve saber também persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levá-los a uma situação favorável no futuro. Para empreender além de energia e perseverança, é necessária uma grande dose de paixão, para partir do nada, criar algo e seguir em frente, apesar de obstáculos, armadilha e solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode reverter a sorte, entendendo que ela é fruto do trabalho duro.

“Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo.” (DOLABELA, 1999, p.45), não sendo indispensável que o mesmo possua os meios

necessários à criação da organização. O empreendedor deve ter a capacidade de atrair os recursos necessários, através da demonstração do seu projeto e a comprovação da possibilidade de transformá-lo em realidade. Nessa situação o dinheiro é encarado pelo empreendedor como medida de desempenho, como meio para atingir seus objetivos, mas raramente como objetivo em si mesmo.

Para Dornelas (2005) empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos, que conjuntamente, transformam idéias em oportunidades. A implementação perfeita dessas oportunidades determina o sucesso do negócio.

Kirzner citado por Dornelas (2005, p.39) descreve o empreendedor como sendo a pessoa que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, encontra oportunidades na ordem presente. Tal definição leva à idéia de que o empreendedor é um excelente identificador de oportunidades, sendo uma pessoa curiosa e atenta às informações, pois, percebe que suas chances são proporcionais ao conhecimento adquirido. Para Dornelas (2005) empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria um negócio com o objetivo de retorno sobre ela, assumindo riscos calculados. O mesmo autor diz que na definição sobre empreendedorismo são encontrados os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar um novo negócio conjugado com a paixão pelo que faz;
- Uso dos recursos disponíveis de maneira criativa transformando o ambiente econômico e social de onde vive;
- Concorde em assumir riscos calculados e considera possibilidade de fracassar.

Ainda segundo o referido autor, o processo de empreender engloba todas as funções, atividades e ações ligadas à criação de novas organizações. De início o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Depois requer devoção, comprometimento de tempo e esforço, que é preciso para fazer a empresa se desenvolver. Por último, que os riscos já calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é necessária ousadia e ânimo apesar de falhas e erros. O autor ainda descreve o empreendedor revolucionário, como sendo aquele capaz de criar novos mercados, ou o que cria algo único, no entanto, a maior parte dos

empreendedores cria seus negócios em mercados já existentes, o que não implica em ser mal sucedido.

## **2.2 Conceito de negócio**

Para Kotler (1998) a maioria das organizações opera em vários negócios, no entanto, definem seus negócios em termos de produtos. Um negócio deve ser visto como um processo que leve em consideração a satisfação do consumidor, e não um processo de produção de bens. Produtos são passageiros, mas a necessidades e os grupos de consumidores são permanentes. Na definição de negócio podem-se levar em consideração três dimensões: grupos de consumidores, necessidades dos consumidores e tecnologia.

De acordo com Degen (1989) depois de identificada a oportunidade de negócio e levantadas as informações sobre ela, o empreendedor terá que ordenar essas informações em um conceito, devendo mostrar claramente a necessidade do grupo de clientes que ele pretende atender, com algo que saiba fazer e a um preço o qual esses clientes aceitem a pagar. Para o desenvolvimento do conceito de negócio é preciso de lápis, papel, alguma pesquisa pessoal, muita observação, imaginação e simulação; nessa fase não será necessário nenhum investimento, a não ser uma pequena parcela de tempo do futuro empreendedor.

É necessário observar ou simular situações de compra dos clientes em potencial, para isso, é importante saber quem decide a compra, imaginar situações que estes clientes trocarão seu dinheiro por produtos ou serviços oferecidos, tentar criar essas situações de compra, determinar qual a frequência dessas compras e principalmente analisar as alternativas do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos. Segundo o autor a simulação de situações de compra com clientes em potencial constitui-se em um dos melhores testes para o conceito de negócio, pois normalmente é descoberto através dela se eles estão dispostos a pagar o preço determinado pelo produto ou serviço, assim como as principais objeções desses clientes aos mesmos, e ainda, como os produtos e serviços se comparam com as alternativas que estão à disposição desses clientes. A simulação mais eficiente é aquela que cria uma situação real de consumo entre o futuro empreendedor e os clientes em potencial, com amostras dos produtos e serviços, catálogos e talão de

pedidos. Se através deste tipo de simulação forem feitos pedidos pelos clientes, o futuro empreendedor tem certeza que existe mercado para seu produto ou serviço.

Para Degen (1989) as vantagens desse tipo de pesquisa é que, caso o empreendimento não tenha viabilidade mercadológica, o dispêndio financeiro ainda terá sido pequeno, perdendo o empreendedor algumas amostras ou catálogos, o talão de pedidos e algum tempo. Por isso, o empreendedor pode abandonar o negócio atual e partir imediatamente para o estudo de outras oportunidades até acertar. Em alguns negócios não há a possibilidade de simulação direta como descrito anteriormente, devendo o empreendedor encontrar uma forma de simulação direta.

“Além da observação ou simulação da situação de compra, é importante, também, observar ou simular a situação de uso do produto ou serviço.” (DEGEN, 1989, p.57). Em muitas situações, o produto ou serviço faz sentido na hora da compra, mas, depois na hora do uso, não atende a expectativa do consumidor. Essa situação levará o cliente a não fazer outra compra, contribuindo assim para o fim do empreendimento. Certamente a simulação na situação de uso do produto e serviço é bem mais complicada, pois, em alguns casos deve haver o desenvolvimento de protótipos, o que requer investimento.

### **2.3 Plano de negócio**

Para Dornelas (2005) quando se pensa em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo plano de negócio. Esta ferramenta pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que deseja transformar seus sonhos em realidade, seguindo um caminho lógico e racional, conjugado com o *feeling* do administrador.

Segundo o mesmo autor o plano de negócio é um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a organização. Seu desenvolvimento abrange um processo de aprendizagem e autoconhecimento, permitindo ao empreendedor integrar-se ao ambiente de negócio. O plano de negócio deve sempre focar aspectos-chave como: em que negócio você está, o que você realmente vende e qual seu mercado alvo.

De acordo com Degen (1989), os seres humanos têm dificuldades para analisar situações multifacetadas, sendo induzidos a privilegiar algumas dessas facetas em detrimento de outras. Diante dessa visão parcial do novo negócio, é importante a elaboração de um bom plano de negócio, que trará os seguintes benefícios:

- Reúne de forma ordenada o conjunto de idéias, permitindo uma visão abrangente de todas as facetas do negócio, evitando assim a parcialidade que poderá induzir ao erro;
- Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo empreendimento, bem como suas necessidades operacionais e financeiras;
- Identifica as conseqüências das diferentes estratégias competitivas de marketing, vendas, produção e de finanças;
- Permite que todas as avaliações e experiências sejam embasadas em simulações devidamente registradas, e evita gastos e riscos de erros no início do novo empreendimento;
- Constitui-se em documento básico e indispensável para atrair sócios e novos investidores para o novo negócio;
- Constitui-se em apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes, podendo contribuir para a obtenção de condições favoráveis e de apoio para o novo empreendimento;
- É importante para o recrutamento de empregados, mostrando-lhes as perspectivas do novo empreendimento, e as possibilidades de crescimento junto à organização;
- Serve para a orientação de todos os funcionários na execução de suas tarefas, de acordo com as estratégias competitivas definidas para novo negócio.

Dornelas (2005) diz que não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócio, já que cada empreendimento é dotado de particularidades e semelhanças, sendo impossível a definição de um padrão universal para ser aplicado em vários empreendimentos. De acordo como ator qualquer plano de negócio deverá conter um mínimo de seções, as quais levarão ao

entendimento completo do empreendimento. Estas seções são organizadas de forma lógica, para permitir ao leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. Cada uma das seções deve ser apresentada de forma objetiva, sem perder a essência e os aspectos mais relevantes a elas relacionados.

Uma das estruturas sugeridas pelo autor, para as pequenas empresas em geral, é a descrita a seguir:

- **Capa:** A capa apesar de não parecer, é uma das partes de maior importância no plano de negócios, já que é a primeira parte a ser visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com informações necessárias e pertinentes;
- **Sumário:** No sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócio, com a respectiva página de onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Esta disposição facilita ao leitor encontrar de forma rápida o que lhe interessa;
- **Sumário executivo:** Este sumário é a principal seção do plano de negócio. Ele proporcionará ao leitor avaliar se continua ou não lendo o plano. Portanto, deve ser elaborado com muita atenção e ser revisado por várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que poderá ser encontrada no plano de negócio. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócio e explicar qual seu objetivo em relação ao leitor. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois, depende de todas as outras seções;
- **Análise estratégica:** Nessa parte do plano de negócios são definidos os rumos da organização, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas e seus objetivos e metas de negócio. Esta seção é a base para o desenvolvimento e implementação das demais ações descritas no plano;
- **Descrição da empresa:** Nesta seção a organização deve ser descrita abordando seu histórico, crescimento, faturamentos dos últimos anos,

sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade e serviços terceirizados;

- **Produtos e serviços:** Essa seção do plano de negócio é destinada aos produtos e serviços da organização: Como são produzidos, os recursos utilizados, o ciclo de vida, a tecnologia empregada, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se empresa detém marca e/ou patente de algum produto;
- **Plano operacional:** Essa seção deve apresentar as ações que a organização está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, mostrando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação e de produção. Deve contemplar informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* (tempo de colocação ou reposição) do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço;
- **Plano de recursos humanos:** Nesta fase devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e capacitação de pessoal da organização. Nesse momento devem ser indicadas as metas de treinamento em conjunto com as ações do plano operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não ligadas diretamente às ações. Nessa seção também deve ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários da área operacional, mostrando os esforços da organização para a formação de seus quadros;
- **Análise de mercado:** Aqui os administradores da empresa devem demonstrar que conhecem muito bem seu público-alvo: sua segmentação de mercado, seu crescimento, as características do consumidor e sua localização, a incidência de sazonalidade e como agir nesta situação, análise da concorrência, sua participação de mercado e a de seus principais concorrentes;
- **Estratégia de marketing:** Deve mostrar como a organização pretende vender seu produto ou serviço e conquistar seus clientes, manter o

interesse dos mesmos e ampliar a demanda. É preciso abordar seus métodos de venda, diferenciais do produto ou serviço para o consumidor, política de preços, canais e formas de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como promoções de vendas.

- **Plano financeiro:** Nesta seção devem ser apresentadas através de números, todas as ações planejadas para a organização, e as comprovações por meio de projeções futuras de sucesso do negócio. Deve constar demonstrativo de fluxo de caixa com a previsão de no mínimo três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimentos; demonstrativos de resultados; análise dos indicadores financeiros do empreendimento, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*) e taxa interna de retorno (TIR);

**Anexos:** Esta seção deve conter as informações adicionais julgadas importantes para o entendimento do plano de negócio, mas que por clareza e simplicidade não foram incluídos na descrição do negócio ou em sua análise financeira. Os anexos não têm um limite de páginas ou a exigência de que elas sejam seguidas. Aqui pode se anexar também informações como fotos de produtos, planta da localização, roteiros e resultados completos de pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da organização e planilhas financeiras detalhadas.

## 2.4 Mercado e competidores

Kotler (1998) define mercado como conjunto de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo único, dispostos e com condições para efetuar uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

Para Dornelas (2005) a análise de mercado se constitui em uma das mais importantes seções do plano de negócio, sendo também a mais difícil e a primeira a ser elaborada. Nesta seção toda a estratégia do negócio estará ligada a como a organização abordará seu mercado consumidor, procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos ou serviços, com o objetivo



de conquistar seus clientes. É importante que a empresa conheça muito bem o seu mercado de atuação ou que pretende atuar, pois, dessa forma conseguirá traçar uma estratégia de marketing vencedora.

Para o autor outra análise de extrema importância em qualquer plano de negócio é a da concorrência, observando que o mercado concorrencial de uma empresa não se restringe apenas aos concorrentes diretos e os que produzem produtos similares ao da empresa. Também devem ser considerados os concorrentes indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seu cliente, induzindo-os a adquirir seus produtos. “A chave para identificar concorrentes é associar a análise do setor industrial à análise do mercado, mapeando-os no campo de batalha produto/mercado.” (KOTLER, 1998, p.212).

De acordo com Dornelas (2005), quando estiver analisando um nicho de mercado onde a organização está inserida, o empreendedor deverá procurar mostrar sua segmentação, quais as tendências do setor de seu segmento específico, as tendências dos novos entrantes nesse mercado, os substitutos, os fornecedores entre outros. Para o autor um bom roteiro para a análise do mercado, com suas oportunidades e riscos é o apresentado a seguir:

- Identificar as tendências ambientais próximas ao empreendimento (oportunidades e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural;
- Descrever o setor onde seu empreendimento está inserido, qual é o tipo de negócio, o tamanho do mercado atual e futuro (projetado), quais os segmentos de mercado existentes, qual o segmento específico e as tendências desse segmento e qual o perfil dos consumidores;
- Analisar os principais competidores: descrição dos seus produtos e serviços, seu posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas, fatia de mercado de domínio e participação de mercado;
- Efetuar a comparação com os competidores: mostrar seus diferenciais em relação aos competidores. Principalmente aqueles com os quais sua empresa concorre diretamente, de forma mais acirrada.

Ainda segundo o mesmo autor a forma mais adequada de apresentar a análise do mercado é através de tabelas e gráficos, que permitem análises comparativas e uma melhor visualização das tendências de mercado.

*A análise do ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) mostra como o mercado se apresenta para a empresa. No entanto, é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócio mais atrativas e a quais riscos (ameaças) está mais suscetível, para então definir objetivos e metas, bem como sua estratégia de negócio. (DORNELAS, 2005, p.143).*

Para o autor a matriz SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) é uma boa técnica para mostrar e analisar as variáveis do ambiente externo e interno da organização, classificando-os consecutivamente, em oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos.

Dornelas (2005) diz que na análise do ambiente externo deve-se procurar identificar os cenários de ordem macroambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais e socioculturais) e os fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores) que afetam diretamente a organização. Ainda segundo o autor, não é conveniente escolher uma série muito grande de fatores e não saber o que fazer com eles.

Segundo o referido autor, depois de analisado o ambiente externo, a organização deve partir para a análise do ambiente interno (forças e fraquezas). Para ele é de fundamental importância que o empreendedor ao efetuar essa análise não tenha receio de expor os pontos fracos de sua organização. A identificação destes pontos fracos não significa incompetência, mas sim, que a organização tem conhecimento de suas fragilidades, e a intenção de minorá-las. A detecção de vários pontos fracos na organização não obriga o empreendedor a acabar com todos eles, devendo concentrar seus esforços na eliminação daqueles que mais ameaçam o empreendimento.

## 2.5 Oferta

Segundo Kotler (1998) para vencer a concorrência de preço, uma alternativa seria o desenvolvimento de oferta. Ainda de acordo com o autor, essa oferta pode ser diferenciada em relação à concorrência por incluir características inovadoras.

“O que os consumidores esperam é o chamado pacote primário de serviços, ao qual se acrescentam características secundárias”. (KOTLER, 1998, p. 419).

Kotler (1998) salienta que na diferenciação o grande problema é a cópia, já que o tempo para que esta diferenciação seja imitada é muito curto. De acordo com o mesmo autor, as empresas que investem em pesquisas e na diferenciação ganham reputação como inovadoras, o que pode levar à retenção de clientes que desejam escolher a melhor.

De acordo com Kotler (2000) ao planejar sua oferta para o mercado, o profissional da área de marketing deverá considerar os cinco níveis de produto: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. Para o mesmo autor, os níveis separados agregam mais valor para o cliente, e juntos constituem uma hierarquia de valor.

Kotler (2000) diz que o nível fundamental é o benefício central, que corresponde ao produto ou serviço que o cliente está realmente comprando. De acordo com o mesmo autor, no segundo nível o profissional de marketing deve preocupar-se em transformar o benefício central em um produto básico.

“No terceiro nível o profissional de marketing prepara um produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores esperam ao comprá-lo”. (KOTLER, 2000, p. 416). Ainda de acordo com o autor citado, no quarto nível o profissional de marketing desenvolve um produto ampliado, ou seja, que exceda as expectativas do cliente.

Já no quinto nível está o produto potencial, “que abrange todos os aumentos e transformações que o produto deve ser submetido no futuro. É onde as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar suas ofertas”. (KOTLER, 2000, p. 417).

## 2.6 Demanda de mercado

Para Kotler (1998) o principal objetivo das organizações fazerem pesquisas de marketing, é a identificação de oportunidades de mercado. Após a pesquisa concluída, a empresa deverá, cuidadosamente, avaliar cada uma das oportunidades para a escolha de seus mercados-alvos.

Ainda de acordo com o autor acima, a organização precisa mensurar e prever especificamente o tamanho, crescimento e potencial de lucro de cada oportunidade.

“A primeira etapa ao avaliar as oportunidades de marketing é estimar a demanda total do mercado”. (KOTLER, 1998, p. 131).

*Demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em determinada área geográfica, em período de tempo definido, em ambiente de marketing definido, sob determinado programa de marketing. (KOTLER, 1998, p.132).*

Segundo Kotler (1998) existem dois tipos extremos de mercado, o mercado expansível e o mercado não expansível. Para o autor o mercado expansível é consideravelmente afetado em seu tamanho total pelo montante de gastos em marketing do setor industrial. Já o mercado não expansível, não sofre muita influência do nível de gastos de marketing.

Ainda de acordo com o mesmo autor, as organizações que vendem para o mercado não expansível podem aceitar o tamanho do mercado e direcionar seus recursos de marketing, com o objetivo de conquistar a participação de mercado desejada.

Kotler (1998) diz ocorrer apenas um nível de gastos com marketing no setor industrial, sendo a demanda de mercado que corresponde a este nível denominado previsão de mercado.

## 2.7 Potencial de mercado

Para kotler (1998) a previsão de mercado demonstra a demanda de mercado esperada, não a demanda máxima de mercado. Para mensurar a demanda máxima de mercado:

*Temos que visualizar o nível de demanda de mercado para um nível “muito alto” de gastos de marketing do setor industrial, em que aumentos posteriores do esforço de marketing do setor industrial teriam pouco efeito para estimar a demanda futura. (Kotler, 1998, p. 132).*

O potencial de mercado “é o limite abordado pela demanda de mercado, à medida que os gastos de marketing do setor industrial aproximam-se do infinito, para determinado ambiente”. (KOTLER, 1998, p. 132).

## **2.8 Marketing de vendas**

Kotler (1998) afirma que o conceito de venda assume que os consumidores por si só, não comprarão o suficiente de produtos e serviços da empresa. Portanto, a organização deverá empregar um esforço agressivo de venda e promoção. Os clientes mostram inércia ou resistência de compra e devem ser persuadidos a comprar.

Para Dornelas (2005), as estratégias de marketing são os meios e métodos que a organização deverá usar para consecução de seus objetivos. Estas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro pés): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação. Kotler (1998) define composto de marketing como sendo o conjunto de ferramentas que a organização utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo.

O autor diz que a organização pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, para obter melhores resultados em relação a seus competidores.

*A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente. (DORNELAS, 2005, p.150).*

Como foi dito pelo autor, para que a organização defina sua estratégia, atuando sobre o composto de marketing, terá antes que definir seus objetivos de marketing. Estes objetivos terão que responder à seguinte questão: para onde eu

quero ir? Sendo mais específico: qual a participação de mercado a organização pretende atingir, quanto pretende vender, quanto quer lucrar, em quais segmentos e regiões, com que penetração de mercado, para quais consumidores e em que prazo.

## **2.9 Plano financeiro**

Para Dornelas (2005) a parte financeira é considerada pelos empreendedores como sendo a mais difícil do plano de negócios. Essa dificuldade é justificada, pois, é no plano financeiro que deve ser transformado em números tudo que foi escrito até então no plano de negócios, incluindo investimentos, despesas com *marketing*, despesas com vendas e pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas e análise de rentabilidade do empreendimento.

*Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados, e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é normalmente um período de cinco anos. (DORNELAS, 2005, p. 162)*

Segundo Degen (1989) todo futuro empreendedor deve ter como conhecimento financeiro básico, a elaboração e interpretação de fluxos de caixa.

### **2.9.1 Receitas**

Dutra (2003) define receita de um bem, como o resultado da multiplicação de seu preço pela quantidade vendida. De acordo com o referido autor, a receita de uma organização que comercializa vários tipos de bens é o somatório das multiplicações dos diversos preços de venda, pelas respectivas quantidades vendidas de cada bem.

### **2.9.2 Custos fixos**

De acordo com Ribeiro (1999) custos fixos são aqueles que não estão relacionados ao volume de produção em um período, ou seja, independente da quantidade produzida, estes custos não se alteram.

Ainda segundo o referido autor, baseado na definição citada, tanto faz a organização produzir uma ou mais unidades de um ou mais produtos em um determinado período, pois, os custos fixos serão os mesmos.

### **2.9.3 Custos variáveis**

Os custos Variáveis em uma organização “são aqueles que variam em função das quantidades produzidas, como ocorre, por exemplo, com a matéria-prima.” (RIBEIRO, 1999, p. 31).

Para Dutra (2003) quanto maior for o volume de atividade da empresa no período, maior será seu custo variável. Quando a organização estiver operando com seu volume de atividade máximo, ela terá um custo variável total máximo; quando o volume de produção for zero, o custo variável total será igual a zero.

### **2.9.4 Investimentos**

Para Assaf Neto (2005) quando as organizações decidem a investir, essas decisões envolvem a avaliação e seleção de propostas para a aplicação de seus recursos, com o objetivo na maioria das vezes de médio e longo prazo, visando produzir um determinado retorno aos proprietários dos ativos. Ainda de acordo com o mesmo autor, as decisões de investimento são fundamentalmente decisões que podem determinar alterações no volume de capital destinado à produção de bens e serviços.

### 2.9.5 Ponto de equilíbrio

Segundo Gitman (2002) a análise do ponto de equilíbrio às vezes definida como análise de custo – volume - lucro, é utilizada pela organização para determinar o nível de operações necessárias para satisfazer todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada a vários níveis de venda.

*“O ponto de equilíbrio operacional de uma empresa é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais. No ponto de equilíbrio, os lucros antes dos juros e impostos, ou LAJIR, são iguais a zero”. (GITMAN, 2002, p.419).*

Dutra (2003) diz que no ponto de equilíbrio a organização experimenta o equilíbrio entre custos e receitas. Ainda de acordo com o autor no ponto de equilíbrio, a empresa está produzindo apenas o necessário para gerar receita que se iguala ao custo. Quando a organização está operando em um nível de produção que coincide com seu ponto de equilíbrio, a organização não apresenta lucro ou prejuízo, já que está gerando recursos suficientes apenas para remunerar seus fatores de produção.

Para Dornelas (2005) no ponto de equilíbrio a empresa não tem lucro nem prejuízo, sendo esse o ponto em que as receitas de vendas é igual à soma dos custos fixos e variáveis. Ainda de acordo com o autor, o ponto de equilíbrio tem grande utilidade, pois, mostra ao empresário o momento que o negócio começa a obter lucro, constituindo assim, uma importante ferramenta gerencial.

O ponto de equilíbrio global - PEG de acordo com Leite (1981) é um modelo utilizado de forma geral, ou seja, poderá ser adotado por qualquer tipo de empresa.

De acordo com Braga (1989), o ponto de equilíbrio geral (PEG), é o momento em que o nível de atividades da empresa gera receitas iguais aos custos totais (operacionais e financeiros) e é dado pela seguinte fórmula.

$$Q = CFT / P - V$$

Onde:

Q é a quantidade de vendas em unidades;

CFT são os custos fixos totais por período;



P é preço de venda por unidade;

V é o custo operacional variável por unidade.

## **2.9.6 Avaliação do investimento**

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) existem vários métodos para a análise de projetos de investimentos de capital. Os autores apresentam os seguintes: *payback*; *payback* descontado; valor presente líquido; índice de rentabilidade; taxa interna de retorno e taxa interna de retorno modificada.

### **2.9.6.1 Payback**

Para Groppelli e Ehsan (2001) *payback* é o número de anos necessários para que se recupere um investimento inicial. De acordo com os mesmos autores, se o período de *payback* encontrado corresponde a um prazo aceitável pela organização, o projeto será selecionado.

“*Payback* é o período de tempo necessário para que as entradas líquidas de caixa recuperem o valor a ser investido no projeto.” (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 156).

De acordo com os mesmos autores, o *payback* é um dos métodos de maior uso para avaliar as decisões de investimento de longo prazo, principalmente como medida de risco. Quando as organizações determinam um período máximo para o retorno do investimento no projeto, elas estão buscando minorar os riscos e valorizar a liquidez.

O *payback* “é um método para rejeitar alternativas com longo período de retorno. É dos mais simples e mais utilizados pelas empresas, embora seja considerado deficiente por não considerar o valor do dinheiro no tempo.”. (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 156).

### **2.9.6.2 Payback descontado**

“Payback descontado é o período de tempo necessário para recuperar o investimento inicial, considerando os fluxos de caixa descontados.” (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 157).

Ainda segundo os mesmos autores, esse método foi desenvolvido com o objetivo de corrigir a principal falha do *payback*, ou seja, o de não considerar o valor do dinheiro no tempo.

### **2.9.6.3 Valor Presente Líquido – VPL**

“Valor presente líquido é o valor presente do fluxo de caixa livre do projeto, descontado ao custo de capital da empresa.” (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 159).

*Para se calcular o VPL de um projeto faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deverá ser rejeitado. (DORNELAS, 2005, P. 172).*

Assaf Neto (2005) considera que o critério para aceitação ou rejeição do projeto é simples: todo investimento que apresente um VPL maior ou igual a zero, será considerado atraente. Já projetos com VPL negativo demonstram retorno inferior à taxa mínima requerida para o investimento, sinalizando assim, ser desinteressante a sua aceitação.

### **2.9.6.4 Índice de Rentabilidade IR**

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995) outro método utilizado para avaliar projetos é o índice de rentabilidade. Para os mesmos autores o índice de rentabilidade trata-se “do quociente entre o valor presente dos fluxos de caixa

futuros esperados, após o investimento inicial, e o valor do investimento inicial.” (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995, p. 136).

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) o índice de rentabilidade demonstra sob a forma de número de vezes que o investimento retorna. Nesta lógica, se está ocorrendo no projeto mais entradas do que saídas de caixa, ele está gerando riquezas, devendo ser aceito.

#### **2.9.6.5 Taxa Interna de Retorno TIR**

De acordo com Gropelli e Ehsan (2001) a “TIR é uma taxa que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial. Em termos simples, a TIR é uma taxa de desconto que torna o VPL igual a zero”. (GROPPELLI; EHSAN, 2001, p. 142).

Para o cálculo da TIR “deve-se descobrir a taxa de desconto (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado.” (DORNELAS, 2005, p. 173).

Ainda de acordo com o mesmo autor, em um plano de negócios é importante que se apresente tanto o Valor Presente Líquido do projeto quanto a TIR e o *payback*, pois, são os índices que primeiro são observados pelos investidores.

*Com a TIR, procuramos determinar uma única taxa de retorno para sintetizar os méritos de um projeto. Essa taxa é dita interna no sentido de que depende somente dos fluxos de caixa de certo projeto, e não de taxas oferecidas pelo mercado. (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, P. 161).*

Para os mesmos autores, a lógica da TIR é a de que se o projeto está oferecendo retorno igual ou maior ao custo de capital da organização, ele estará gerando os recursos necessários para o pagamento de juros e a remuneração dos acionistas. Se a TIR do projeto for superior ao custo de capital da organização, estará indicando um aumento na sua riqueza ao aceitá-lo.

#### **2.9.6.6 Taxa Interna de Retorno Modificada TIRM**

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) dizem que apesar dos acadêmicos preferirem o método de avaliação do VPL, os executivos dão preferência à TIR, pois eles podem fazer a avaliação dos investimentos em termos de taxas de retorno percentuais, confrontando-os com taxas de investimentos oferecidas pelo mercado.

“Como a TIR apresenta o problema de reinvestimento dos fluxos de caixa pela própria TIR, e não pelo custo de capital da empresa, resolveu-se criar uma taxa que resolvesse esse impasse. Criou-se, assim, a taxa interna de retorno modificada – TIRM”. (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 164).

A TIRM é definida como sendo “a taxa de desconto à qual o valor presente do custo de um projeto é igual ao valor presente de seu valor final, onde o valor final é encontrado como a soma dos valores futuros das entradas de caixa capitalizados ao custo de capital da empresa”. (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 164).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1.1 *Unidade empírica*

A indústria da construção civil na cidade de Belo Horizonte como já descrito anteriormente, tem boas possibilidades de crescimento. Estas possibilidades são fomentadas pelos investimentos do Governo Federal no Setor.

Para Dornelas (2005) ao se falar em empreendedorismo naturalmente remete-se ao termo plano de negócio, sendo este, parte fundamental do processo empreendedor. O plano de negócio deve ser utilizado como uma ferramenta para que o empreendedor exponha suas idéias de forma que os leitores a entendam, e que demonstre a viabilidade e probabilidade de sucesso do futuro empreendimento no mercado-alvo.

Em relação ao empreendimento específico apresentado nesse plano de negócio - criação de uma nova empresa com para a comercialização de acabamentos cerâmicos, metais e outros materiais do ramo da construção civil, na Região Nordeste de Belo Horizonte, torna-se necessário o desenvolvimento de metodologia de pesquisa. Nesta metodologia, “Tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato”. (MARCONI E LAKATOS, 2003, P. 163).

O desenvolvimento da metodologia indicará como será feito para atingir os objetivos: Avaliar o mercado que se pretende atuar, identificar os concorrentes, dimensionar qual investimento inicial necessário e analisar o provável retorno financeiro do empreendimento.

Na busca de atingir os objetivos acima será feita uma análise SWOT, que envolve as variáveis do ambiente interno e externo da organização, classificando-os consecutivamente em pontos fortes / fracos e oportunidades/ameaças.

### **3.1.2 Abordagem da pesquisa**

Com o intuito de alcançar os objetivos delimitados e avaliar a viabilidade de criação do empreendimento na Região, e levando em consideração a mensuração ou quantificação de amostra para a pesquisa, adotar-se-á uma abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa. As pesquisas qualitativas “são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto de estudo permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida”. (SAMARA e BARROS, 2002, p. 31). De acordo com os autores, nesse tipo de pesquisa é possível conhecer a opinião dos clientes sobre o produto, os hábitos de compra e consumo, avaliar o uso do produto, saber as sugestões para os novos produtos e outras situações de consumo que exijam a análise quantitativa.

Já a pesquisa quantitativa de acordo com Samara e Barros (2002), buscará por meio de uma análise quantitativa das relações de consumo, responder a questão “quanto?” para cada objeto do projeto de pesquisa que tenha aplicado a esta metodologia.

### **3.1.3 Tipo de pesquisa**

O tipo de pesquisa que será utilizado no plano é o estudo exploratório. Segundo Samara e Barros (2002) o estudo exploratório tem como característica a informalidade, flexibilidade, criatividade e busca de um melhor conhecimento sobre o empreendimento. No projeto de pesquisa este tipo de estudo será usado para verificar a situação de mercado do empreendimento, informações sobre a concorrência, serviços prestados, melhor localização da empresa, público em potencial e tendências do segmento.

### **3.1.4 Técnica de pesquisa**

A técnica de pesquisa a ser utilizada no plano será a de levantamento, que de acordo com Gil (2002) caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, em que o comportamento se pretende conhecer. Na utilização deste tipo de pesquisa são levantadas informações relativas a um grupo de pessoas acerca do problema estudado, e em seguida, analisado os dados obtidos.

### **3.1.5 Instrumentos de coleta de dados**

Marconi e Lakatos (2003) dizem que esta é a fase da pesquisa em que se aplicam os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas, com o objetivo de coletar os dados previstos. Em relação à empresa a ser criada, os procedimentos a serem adotados em relação à concorrência e clientes são:

- Concorrentes: Na análise da concorrência será feita uma pesquisa quantitativa e qualitativa exploratória, com o objetivo de verificar seu tamanho, potencial de investimento, abrangência e capacidade de atendimento e localização. O levantamento dos dados será feito no local e por telefone, com o uso de questionário estruturado e posterior observação *in loco*;
- Clientes: A pesquisa junto aos clientes será a qualitativa exploratória, para determinar a viabilidade de uma nova empresa na Região, qual o melhor local de instalação da empresa para o atendimento. O levantamento dos dados nesse caso será através de observação *in loco*.

## **4 A EMPRESA E O SETOR**

### **4.1 Apresentação da empresa**

A empresa em estudo será identificada com o nome fictício de **Casa Bonita Materiais para Construção Ltda.** e tem o propósito de comercializar acabamentos cerâmicos, metais e outros materiais de construção do ramo da construção civil, com o atendimento prioritário em alguns bairros da Região Nordeste da cidade de Belo Horizonte. O foco da organização proposta será a prestação de um serviço de qualidade para os clientes, com diferenciais competitivos em relação à concorrência e a valorização de seus funcionários. No estudo de viabilidade do novo empreendimento, entende-se que o retorno financeiro do mesmo está diretamente relacionado ao tipo e a qualidade de serviço oferecido pela organização.

### **4.2 Descrição dos principais produtos a serem oferecidos**

Revestimento cerâmico;  
Metais para cozinha, banheiro e outros ambientes;  
Armários para cozinha e banheiro;  
Argamassa e rejunte;  
Materiais diversos para construção.

### **4.3 Localização do negócio**

A empresa será localizada na Rodovia MG 5, número 834, Vila Ipê no município de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. A escolha do local de instalação da organização obedeceu a critérios tais como: proximidade do público-alvo; facilidade de acesso à loja, grande fluxo de veículos particulares e ônibus, boa opção de estacionamento para os clientes e preço atraente do aluguel. A planta baixa da empresa, com o arranjo físico dos móveis e mostruários é apresentada no **ANEXO A.**



#### **4.4 Missão da empresa**

Comercializar produtos de acabamentos cerâmicos, metais e outros produtos do Setor da construção civil, trazendo uma maior satisfação para os clientes e a remunerando os sócios de acordo com suas expectativas.

#### **4.5 Visão da empresa**

Tornar-se uma das maiores empresas do ramo na Região Nordeste de Belo Horizonte, sendo referência na comercialização de produtos para acabamentos cerâmicos, metais e outros produtos do Setor da construção civil.

#### **4.6 Valores do empreendimento**

Credibilidade;  
Compromisso;  
Responsabilidade;  
Profissionalismo;  
Seriiedade;  
Valorização pessoal;  
Trabalho em equipe;  
Ética e Moral.

#### **4.7 Estrutura do empreendimento**

A estrutura funcional do empreendimento foi definida de acordo com as áreas que a empresa contará em seu início, que serão ocupadas por colaboradores. O quadro de pessoal necessário para colocar a empresa em funcionamento está descrito abaixo:

<b>Quantidade</b>	<b>Cargo</b>
01	Gerente
02	Vendedores
01	Estoquista

**Quadro 1 - Colaboradores**

Fonte: Dados elaborados pelo autor

#### 4.8 Composição societária

O empreendimento contará com investimentos próprios e sua composição societária é definida de acordo com o quadro abaixo:

<b>Sócios</b>	<b>Participação</b>
Aguinaldo José Tito	30%
Alvimar José Tito	30%
José Tito	40%

**Quadro 2 – Sócios**

Fonte: Dados elaborados pelo autor

#### 4.9 Segmentação

A segmentação de mercado da organização será geográfica, com o objetivo inicial de redução dos custos e melhor atendimento aos clientes da Região.

Com esta segmentação, serão atendidos preferencialmente os bairros: Goiânia, São Marcos, Maria Gorete, Ana Lúcia, Alvorada, Jardim Vitória, Nazaré, São Gabriel e Bela Vitória.

Neste sentido, o público-alvo da organização serão os moradores e construtores dos bairros mencionados acima, porém, não descartando a possibilidade de ampliar o atendimento para outros bairros da Região a médio e longo prazo.

## **4.10 Plano de marketing**

### **4.10.1 Estudo dos clientes**

O público-alvo escolhido para a organização são os moradores e construtores da Região Nordeste de Belo Horizonte. Essa Região, baseado em observações, tem um grande número de construções em andamento ou inacabadas, e ainda de acordo com o censo demográfico do IBGE (2000) disponibilizados pela PBH, tem a segunda maior população do Município com 274.060 habitantes, o que poderá constituir-se em uma boa chance de sucesso da nova empresa.

Através de observações realizadas, em outra loja instalada na Região, percebe-se que os clientes dessa localidade têm um comportamento de compra bem específico, pois, gostam de variedade nos produtos e um preço condizente com seu poder de compra. Eles ainda valorizam os serviços prestados, que no caso da empresa em questão, são traduzidos no atendimento dispensado na loja, prazo de entrega e a forma como os produtos serão entregues.

Outra característica notada no comportamento dos clientes da Região é que os mesmos quando entram em uma loja que os agrada, dificilmente saem sem efetuar a compra.

No estudo dos clientes foram feitas observações *in loco* nos bairros escolhidos como público-alvo, com o objetivo de determinar o melhor local de instalação da empresa, e a provável demanda para a nova organização. Na pesquisa observou-se algumas construções de médio porte executadas por construtoras, e um grande número de residências em reformas ou construção, o que demonstra a existência de demanda para os produtos da nova empresa.

### **4.10.2 Estudo dos concorrentes**

A identificação dos concorrentes da empresa foi elaborada através de entrevista em suas lojas e por telefone, com questionário estruturado – **APÊDICE A**. Através dessa metodologia, os principais concorrentes identificados são:

EMPRESA	CONTATO	TELEFONE	LOCALIZAÇÃO
REOBOTE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	WANEIDE	3432-2653	RODOVIA MG 5 – SÃO MARCOS
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO BOA VISTA	LUIZ	3432-2211	RODOVIA MG 5 - GOIÂNIA
FISA ACABAMENTOS	SÉRGIO	3432-3200	RODOVIA MG 5 - GOIÂNIA
CASA NOBRE ACABAMENTOS	EDILSON	3486-3433	TREVO DE SABARÁ – SÃO MARCOS
LAJEDO TINTAS E MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	NILSON	34851569	TREVO DE SABARÁ – ANA LÚCIA
IPÊ ACABAMENTOS	ROGÉRIO	3436-6605	RODOVIA MG 5 - GOIÂNIA

**Quadro 3 – Concorrentes**

Fonte: Dados elaborados pelo autor

#### **4.10.3 Análise do Ambiente Competitivo**

Com a perspectiva da implantação desse novo negócio é importante analisar o ambiente de forma a identificar pontos fracos e ameaças, buscando transformá-los em pontos fortes e oportunidades. A partir dessa análise é possível entender o mercado e suas tendências, minorando assim, os riscos do empreendimento.

#### **4.10.4 Análise da Concorrência**

Como diz Degen (1989), ao empreender é necessário fazer uma análise e identificação da concorrência. Diante disso merecem destaque os concorrentes diretos que irão competir com a empresa em estudo, sendo eles: Reobote Materiais para construção, Materiais de Construção Boa Vista, Fisa Acabamentos, Lajedo Tintas e Materiais de Construção, Casa Nobre Acabamentos e Ipê Acabamentos.

A empresa Fisa Acabamentos destaca-se na Região com a comercialização de produtos de acabamentos cerâmicos e seus derivados. Esse destaque deve-se principalmente à sua boa qualidade de produtos oferecidos, estoque para pronta entrega e localização. Esta empresa poderá constituir-se em um futuro próximo em um concorrente bem mais forte do que na atualidade, já que, quando a mesma sentir-se ameaçada, provavelmente implantará políticas para tentar manter sua fatia de mercado. O que a organização em estudo poderá fazer para anular essa reação e tentar manter-se sempre à frente no que se refere à qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos.

Já os outros concorrentes estudados não oferecem neste momento grandes atrativos em termos de produtos e serviços oferecidos aos clientes. Mesmo que esta condição venha a mudar, pela avaliação, eles ainda deverão percorrer um grande caminho para estarem em condições de concorrência.

A análise da concorrência apresentada acima demonstra um bom campo para a atuação de uma nova empresa, mostrando assim a viabilidade de sua instalação.

#### 4.10.4.1 Análise SWOT

A matriz SWOT, apresentada no quadro 4, trata da análise que envolve as variáveis do ambiente interno e externo da organização, classificando-os consecutivamente em pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças.

	<b>Ambientes Interno</b>	<b>Ambientes Externo</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localização em área de fácil visualização e chegada;</li> <li>Boa capacidade de estacionamento;</li> <li>Qualidade dos serviços e produtos oferecidos;</li> <li>Forma e condição de pagamento;</li> <li>Qualificação profissional;</li> <li>Variedade de produtos;</li> <li>Estrutura adequada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectivas de crescimento do Setor da construção civil;</li> <li>Investimentos do governo federal no Setor;</li> <li>Pacotes que são oferecidos pelo governo federal;</li> <li>Quantidade de moradores na Região que será localizada a organização.</li> </ul>	<b>Oportunidades</b>
<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilidade de ampliação de novos concorrentes;</li> <li>Possibilidade de cópia do mix de produtos da loja;</li> <li>Necessidade de investimento para consolidar a imagem da empresa;</li> <li>Alto custo operacional para oferecer o tipo de serviço pretendido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixa tecnologia empregada no empreendimento</li> <li>Não confirmação do crescimento do setor;</li> <li>Isonção de IPI para veículos e linha branca;</li> <li>Crises econômicas.</li> </ul>	<b>Ameaças</b>

**Quadro 4 – Matriz SWOT**

Fonte: Dados elaborados pelo autor

No ambiente externo identificou-se algumas oportunidades como: investimentos do governo federal no Setor e indícios de aspectos favoráveis ao crescimento da indústria da construção civil. Como ameaça considera-se a baixa tecnologia empregada no empreendimento, crises econômicas, isenções do governo para outras linhas de produto e a possibilidade de não confirmação do crescimento do Setor da construção civil.

No ambiente interno o empreendimento poderá apresentar como pontos fortes: localização da empresa, possibilitando fácil acesso a todos os bairros da Região; qualidade oferecida nos serviços, com profissionais de alta qualificação e um mix de produtos adequado. Para os pontos fracos considera-se a minoração dos mesmos com a possibilidade de diluir os gastos através do aumento das vendas, melhora contínua dos serviços e Intensificação da divulgação.

O quadro 5 apresenta uma análise quantitativa e qualitativa realizada com base na pesquisa feita com os concorrentes.

	Diagnóstico	Peso	Casa Bonita		Reobote	
			Nota	Desempenho	Nota	Desempenho
<b>Pontos Fracos</b>	Novos concorrentes	40	4	160	9	360
	Cópia do mix de produtos	25	8	200	2	50
	Necessidade de investimentos financeiros	20	6	120	2	40
	Custo operacional	15	6	90	5	75
	<b>Total</b>	100		570		525
<b>Pontos Fortes</b>	Localização	30	9	270	7	210
	Estoque	20	8	160	6	120
	Condição de pagamento	15	9	135	4	60
	Mix de produtos	15	9	135	2	30
	Qualificação profissional	10	7	70	5	50
	Estacionamento	10	9	90	6	60
	<b>Total</b>	100		860		530
			<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>	<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
<b>Desempenho Médio</b>			8,60	5,70	5,30	5,25
<b>Balanceamento competitivo</b>			2,90		0,05	

**Quadro 5 - Pontos Fortes X Pontos Fracos**

Fonte: Dados elaborados pelos autores

Pontos	Diagnóstico	Peso	Boa Vista		Ipê Acabamentos	
			Nota	Desempenho	Nota	Desempenho
Pontos Fracos	Novos concorrentes	40	7	280	8	320
	Cópia do mix de produtos	25	2	50	3	75
	Necessidade de investimentos financeiros	20	5	100	9	180
	Custo operacional	15	5	75	4	60
	<b>Total</b>	100		505		635
Pontos Fortes	Localização	30	9	270	6	180
	Estoque	20	6	120	6	120
	Condição de pagamento	15	4	135	5	75
	Mix de produtos	15	3	45	4	60
	Qualificação profissional	10	2	20	5	50
	Estacionamento	10	8	80	5	50
	<b>Total</b>	100		670		535
			<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>	<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
<b>Desempenho Médio</b>			6,7	5,5	5,35	6,35
<b>Balanceamento competitivo</b>				1,20		-1,00

Quadro 5 - Continuação

Pontos	Diagnóstico	Peso	Casa Nobre		Lajedo	
			Nota	Desempenho	Nota	Desempenho
Pontos Fracos	Novos concorrentes	40	9	360	8	320
	Cópia do mix de produtos	25	4	100	1	25
	Necessidade de investimentos financeiros	20	7	140	9	180
	Custo operacional	15	5	75	5	75
	<b>Total</b>	100		675		600
Pontos Fortes	Localização	30	10	300	4	120
	Estoque	20	4	80	1	20
	Condição de pagamento	15	5	75	2	30
	Mix de produtos	15	2	30	1	15
	Qualificação profissional	10	2	20	2	20
	Estacionamento	10	7	70	3	30
	<b>Total</b>	100		575		208
			<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>	<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
<b>Desempenho Médio</b>			5,75	6,75	2,08	6,00
<b>Balanceamento competitivo</b>				-1,00		-3,90

Quadro 5 - Continuação

Pontos Fracos	Diagnóstico	Peso	Fisa Acabamentos	
			Nota	Desempenho
	Novos concorrentes	40	6	240
	Cópia do mix de produtos	25	6	150
	Necessidade de investimentos financeiros	20	6	120
	Custo operacional	15	4	60
	<b>Total</b>	100		570
Pontos Fortes	Localização	30	9	270
	Estoque	20	8	160
	Condição de pagamento	15	7	105
	Mix de produtos	15	7	105
	Qualificação profissional	10	5	50
	Estacionamento	10	9	90
	<b>Total</b>	100		780
			<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
<b>Desempenho Médio</b>			7,80	5,70
<b>Balanceamento competitivo</b>				2,10

Quadro 5 - Continuação

A comparação do balanceamento competitivo que é o resultado da soma dos pontos, subtraindo a soma dos pontos fracos de cada empresa, está representada no quadro 6.

	EMPRESAS						
	Casa Bonita	Reobote	Boa Vista	Ipê Acabamentos	Casa Nobre	Lajedo	Fisa
<b>Balanceamento competitivo</b>	2,90	0,05	1,20	(1,00)	(1,00)	(3,90)	2,10

Quadro 6 - Comparação de balanceamento

Fonte: Dados elaborados pelo autor

Ao analisar o ambiente interno, pode-se observar que a empresa **Casa Bonita Materiais para Construção Ltda.** apresentou um balanceamento competitivo mais significativo que seus concorrentes, mostrando que os pontos fortes prevalecem em relação aos pontos fracos.

A empresa Fisa Acabamentos apresentou o segundo melhor balanceamento competitivo, já que foi observado na entrevista feita que a mesma é a organização que oferece a maior capacidade de competição. Já os concorrentes que



apresentaram o balanceamento competitivo negativo (Lajedo, Casa Nobre e Ipê Acabamentos), demonstraram que seus pontos fracos são maiores que os fortes.

#### **4.11 Resumo do Plano financeiro**

Para a análise financeira do empreendimento **foi utilizado o software para Plano de Negócios do SEBRAE Minas**, que está apresentado logo a seguir (Item 5 – Plano de Negócios).

##### ***4.11.1 Estimativa do investimento total***

Na estimativa do investimento inicial para o funcionamento da nova organização, foram pesquisados os ativos permanentes e os investimentos iniciais necessários, seus preços de mercado e sua adequação ao novo empreendimento.

Estimativa de Investimentos Fixos	R\$ 13.422,00
Estimativa dos Investimentos Financeiros	R\$ 61.720,00
Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 2.880,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 78.022,00</b>

##### ***4.11.2 Estimativa de faturamento e custo mensal***

O preço dos produtos será fixado levando se em conta os custos totais para sua venda e os preços praticados pela concorrência. Já O faturamento mensal foi calculado com base nas vendas de outra loja instalada na região e com porte inicial aproximado.

Receitas de vendas no primeiro mês	R\$ 45.000,00
------------------------------------	---------------

Os custos com vendas e o funcionamento da organização foram calculados através de experiências em outras lojas. O custo final para a venda de mercadoria foi considerado com um percentual de 66% da receita bruta de vendas.

Estimativa dos Custos com Materiais e/ou Insumos	R\$ 29.700,00
Simplex	R\$ 1.800,00
ICMS/Simplex Minas	R\$ 225,00
Custo com mão-de-obra	R\$ 6.737,50
<b>Total dos custos</b>	<b>R\$ 38.462,50</b>

#### **4.11.3 Salários e Pró-labore**

Gerente	R\$ 1.400,00
Vendedores	R\$ 1.800,00
Estoquista	R\$ 650,00
Pró-labore	R\$ 1500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.350,00</b>

#### **4.11.4 Indicadores de viabilidade**

Ponto de Equilíbrio	38.363,57
Lucratividade	4,42%
Rentabilidade	2,55%
Prazo de Retorno do Investimento:	3 anos e 3 meses

## 5 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios que será apresentado abaixo, foi elaborado através do **software do SEBRAE Minas**.

### 5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

#### 5.1.1 *Descrição do Projeto*

A organização que será criada tem o objetivo de comercializar revestimentos cerâmicos, metais e outros materiais do setor da construção civil. Esta empresa será instalada na Região Nordeste de Belo Horizonte, preferencialmente em uma loja localizada nas proximidades do Trevo de Sabará.

Lucratividade	4,42%
Rentabilidade	2,55%
Prazo de Retorno	3 anos e 3 meses
Ponto de Equilíbrio	R\$ 38.363,57

#### 5.1.2 *Dados dos Empreendedores, Perfis e Atribuições*

<b>Nome</b>	Aguinaldo José Tito
<b>Endereço</b>	Rua Aluizio Davis, 29
<b>Bairro</b>	Ouro Preto
<b>Cidade</b>	Belo Horizonte
<b>Estado</b>	MG
<b>Telefone</b>	(31)3418-2010

**Perfil** - Administrador com experiência em gestão de pessoas, compras e gestão de materiais. Responderá pela gestão da empresa em todos os níveis.

**Atribuição:** Administração Geral.

<b>Nome</b>	Alvimar José Tito
<b>Endereço</b>	Rua 11, 45
<b>Bairro</b>	Vista do Sol
<b>Cidade</b>	Belo Horizonte
<b>Estado</b>	MG
<b>Telefone</b>	(31)3434-4403

**Perfil** - Administrador público com grande experiência na gestão, exercendo cargos no governo estadual, tendo como maior destaque sua visão estratégica e de execução.

**Atribuição:** Gerenciar a empresa no nível estratégico, coordenar as equipes e responder pela empresa em todos os níveis.

<b>Nome</b>	José Tito
<b>Endereço</b>	Rua Calafate, 29
<b>Bairro</b>	Goiânia
<b>Cidade</b>	Belo Horizonte
<b>Estado</b>	MG
<b>Telefone</b>	(31)3486-2504

**Perfil** – Empreendedor

**Atribuição:** Investidor

## 5.2 Apresentação da empresa

### 5.2.1 Dados do Empreendimento

**Nome da Empresa:** Casa Bonita Materiais para Construção Ltda. (fictício).

**CNPJ/CPF:** 737.991.226-72

### **5.2.2 Setor de Atividades**

Comércio varejista de materiais para construção.

### **5.2.3 Forma Jurídica**

Sociedade Empresária

### **5.2.4 Enquadramento Tributário**

Enquadramento Tributário (Âmbito Federal): Regime Simples

Enquadramento Tributário (Âmbito Estadual): Simples Minas

### **5.2.5 Capital Social**

<b>Nome do Sócio</b>	<b>Valor</b>	<b>Participação</b>
Aguinaldo José Tito	R\$ 30.000,00	30%
Alvimar José Tito	R\$ 30.000,00	40%
José Tito	R\$ 40.000,00	30%
<b>Total:</b>	<b>R\$ 100.000,00</b>	<b>100%</b>

## **5.3 Planejamento de Marketing**

### **5.3.1 Descrição dos Principais Produtos**

Metais para cozinha, banheiro e outros ambientes;

Revestimento cerâmico;

Armários para cozinha e banheiro;

Argamassa e rejunte;

Materiais diversos para construção.

### **5.3.2 Estudo dos Clientes:**

**Público Alvo:** Moradores e construtores da Região Nordeste de Belo Horizonte.

**Comportamento dos Clientes:** Através de observação realizada em outra loja instalada na Região, percebe-se que os clientes dessa Região têm um comportamento de compra bem específico, pois, gostam de variedade nos produtos e um preço condizente com sua capacidade de compra. Eles ainda valorizam os serviços prestados, que no caso da empresa em questão, são traduzidos no atendimento dispensado na loja, prazo de entrega e a forma como os produtos será entregue.

Outra característica notada no comportamento dos clientes da Região, é que os mesmos, quando entram em uma loja que os agrada, dificilmente saem sem efetuar a compra.

**Área de Abrangência:** A área de abrangência da empresa serão os bairros da Região Nordeste de Belo Horizonte, com um destaque maior para os bairros: Goiânia, São Marcos, Maria Gorete, Ana Lúcia, Alvorada, Jardim Vitória, Nazaré, São Gabriel e Bela Vitória.

### **5.3.3 Estudo dos Concorrentes e a empresa pesquisada**

#### **5.3.3.1 A empresa pesquisada**

A empresa oferecerá um mix de produtos com a melhor qualidade possível, embasada na necessidade dos grupos de clientes da Região. Será oferecido para o cliente desde produtos de qualidade superior e de fábricas famosas até linhas mais econômicas.

**Preço:** O preço dos produtos será fixado levando se em conta os custos totais para sua venda e os preços praticados pela concorrência.

Condições de Pagamento: Cheque até três vezes, CDC material de construção, Caixa material de construção, cartão de débito, cartão de crédito em até dez vezes e cartão Construcard.

Localização: Rodovia MG 5, 834 Vila Ipê e as fotos das futuras instalações está apresentada no **Anexo B**.

Atendimento: Inicialmente a loja disponibilizará um gerente, dois vendedores e um estoquista, para o atendimento aos clientes.

Serviços aos Clientes: A empresa funcionará de segunda a sexta-feira, no horário de 8h00min. às 18h00min; aos sábados o funcionamento será de 8h00min às 14h00min.

Garantias Oferecidas: A empresa responderá de forma responsável pela qualidade dos produtos que irá comercializar e pelos serviços a serem prestados.

#### **5.3.3.2 Concorrentes**

Na análise dos concorrentes serão focados os dois mais importantes que foram estudados na região, pois, são eles que podem oferecer maior concorrência à empresa a ser criada.

#### **Concorrente 1: FISA ACABAMENTOS LTDA.**

Qualidade: A loja oferece um mix considerado de produtos e uma boa qualidade dos mesmos, tendo boa opção de tipos de revestimento e marca.

Preço: Os preços da empresa estão de acordo com seus concorrentes mais próximos e concorrentes de outros locais.

Condições de Pagamento: Vendas em até seis vezes no cartão de crédito e cheque em até três vezes.

Localização: Rodovia MG 5, Bairro Goiânia.

Atendimento: O atendimento prestado pela empresa pode ser ruim, pois, o cliente entra na loja, verifica os produtos e ninguém se aproxima para auxiliá-lo na compra.

Serviços aos Clientes: A empresa funciona de segunda a sexta-feira, no horário de 08h30min. às 18h00min; aos sábados o funcionamento é de 8h00min às 13h00min.

Garantias Oferecidas: Estoque para pronta entrega e entrega no local desejado pelo cliente.

## **Concorrente 2: MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO BOA VISTA**

Qualidade: Os revestimentos cerâmicos oferecidos por esta empresa são em sua maioria de qualidade inferior, com pouca variedade e não tendo nenhuma marca conhecida em seu mix. Já na parte de metais, argamassas e rejuntas, a empresa oferece uma boa qualidade nos produtos oferecidos.

Preço: O preço praticado está de acordo com os praticados pela concorrência.

Condições de Pagamento: A prazo até três vezes.

Localização: Rodovia MG 5, Bairro Goiânia.

Atendimento: Atendimento muito precário, vendedores totalmente despreparados para a abordagem ao cliente.



Serviços aos Clientes: A empresa funciona de segunda a sexta-feira, no horário de 07h30min. às 18h00min; aos sábados de 07h30min. às 13h00min.

Garantias Oferecidas: Estoque para pronta entrega e entrega no local desejado pelo cliente.

### **Conclusões**

Ao analisar os concorrentes diretos da empresa a ser criada, observa-se que os mesmos têm vários pontos fracos que devem ser considerados:

- Atendimento - Em todas as empresas pesquisadas, o atendimento dispensado ao cliente é muito precário, tanto em termos de postura e forma de abordagem quanto de conhecimento dos produtos oferecidos;
- Mix de Produtos - Na maioria das empresas a variedade dos produtos oferecidos é pequena e com uma qualidade ruim, o que parece não ser um mix adequado para o público-alvo;
- Estoque - Algumas das empresas não têm disponibilidade de estoque para a pronta entrega, dificultando assim, a aquisição de materiais pelos clientes e consecutiva satisfação;
- Condições de pagamento - O prazo máximo de pagamento oferecido pelas empresas é considerado pequeno, tendo a melhor situação um prazo máximo de seis vezes.

Diante do exposto observa-se uma boa possibilidade de empreender na Região, tendo a nova empresa que focar nesses pontos fracos e oferecer uma melhor condição para os clientes.

## **5.4 Estudo dos Fornecedores**

Abaixo serão identificados os principais fornecedores da organização, tendo como base a similaridade de bens a serem adquiridos com os adquiridos por outra loja do mesmo ramo instalada na Região.

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Revestimentos cerâmicos.

**Nome do Fornecedor:** Alianza Fomento Mercantil Ltda

**Preço:** R\$ 3.026,32

**Condições de Pagamento:** 30, 60, 90, 120, 150 e 180 dias.

**Prazo Entrega:** 7 dias úteis.

**Localização:** Santa Gertudes - São Paulo

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Armários para banheiro e cozinha.

**Nome do Fornecedor:** Souzalar Móveis Ltda.

**Preço:** R\$ 10.000,00

**Condições de Pagamento:** 30, 60, 90, 120 dias.

**Prazo Entrega:** 15 dias úteis.

**Localização:** Ubá - Minas Gerais.

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Revestimentos cerâmicos.

**Nome do Fornecedor:** Cerâmica Porto Ferreira S/A

**Preço:** R\$ 17.326,69

**Condições de Pagamento:** 30, 60, 90, 120, 150, 180 e 210 dias.

**Prazo Entrega:** 10 dias úteis.

**Localização:** São Paulo

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Metais para sanitários, cozinhas e outros ambientes.

**Nome do Fornecedor:** Fundação Buni Metais

**Preço:** R\$ 4.900,00

**Condições de Pagamento:** 30, 60, 90, 120 e 150 dias.

**Prazo Entrega:** 30 dias úteis

**Localização:** São Paulo - Capital

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Revestimentos cerâmicos.

**Nome do Fornecedor:** Incepa Ltda.

**Preço:** R\$ 2.000,00

**Condições de Pagamento:** 30, 60 dias.

**Prazo Entrega:** 20 dias úteis.

**Localização:** São Paulo.

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Revestimentos cerâmicos.

**Nome do Fornecedor:** Vista Bella Ltda.

**Preço:** R\$ 3.650,00

**Condições de Pagamento:** 30, 60, 90, 120, 150, 180 e 210 dias.

**Prazo Entrega:** 10 dias úteis.

**Localização:** Iracenópolis - São Paulo - SP.

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Revestimentos Cerâmicos.

**Nome do Fornecedor:** Artec Pisos e Revestimentos Ltda.

**Preço:** R\$ 8.817,00

**Condições de Pagamento:** 30, 60, 90, 120, 150 e 180 dias.

**Prazo Entrega:** 5 dias úteis

**Localização:** São Paulo – SP.

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Argamassa para assentamento de revestimentos.

**Nome do Fornecedor:** Weber Quartzolit.

**Preço:** R\$ 2.000,00

**Condições de Pagamento:** 56 dias

**Prazo Entrega:** 3 dias úteis.

**Localização:** Santa Luzia - Minas Gerais

**Descrição dos Itens a serem adquiridos:** Argamassa para assentamento de revestimento.

**Nome do Fornecedor:** Imar

**Preço:** R\$ 1.000,00

**Condições de Pagamento:** 56 dias.

**Prazo Entrega:** 3 dias úteis

**Localização:** Santa Luzia - Minas Gerais

### **5.4.1 Estratégias Promocionais**

As promoções da organização serão feitas através de carro de som, busdoor, panfletagem e alguns sorteios de brindes vinculados às compras. O objetivo principal da promoção é dar conhecimento aos moradores da Região da abertura da nova empresa e dos produtos oferecidos por ela.

### **5.4.2 Estrutura de Comercialização**

A loja será composta por um gerente, dois vendedores e um estoquista. O gerente coordenará os trabalhos de rotina, já o papel dos vendedores será o de apresentar o mix de produtos disponível, demonstrá-los para os clientes e orientar os mesmos para a compra mais satisfatória. O estoquista entregará aos clientes os materiais adquiridos.

## **5.5 Plano Operacional**

### **5.5.1 Localização do Negócio**

<b>Endereço</b>	Rodovia MG 5, 834
<b>Bairro</b>	Vila Ipê
<b>Cidade</b>	Belo Horizonte
<b>Estado</b>	MG
<b>Telefone</b>	(31)3432-4040

**Considerações sobre o ponto que justifique a escolha:**

A localização escolhida para a empresa deve-se ao grande fluxo de veículos próprios, ônibus e pessoas que poderão visualizar o empreendimento. Outro ponto a ser considerado é a facilidade de acesso para os bairros que está localizado o público-alvo.

### **5.5.2 Layout ou Arranjo Físico**

O layout da loja com a respectiva planta de localização dos móveis e exposição dos produtos será apresentado no **Anexo A**

### **5.5.3 Capacidade Produtiva e/ou Comercial**

Com a experiência de atuar no setor, estimou-se a força de trabalho para o atendimento dos clientes, levando-se em consideração a previsão de vendas.

### **5.5.4 Processo de Produção e/ou Comercialização**

O processo de comercialização e administrativo da empresa se dará da seguinte forma:

**Parte administrativa:** A gestão será feita por um gerente com a participação da diretoria da organização. As áreas de Recursos Humanos, Marketing e contabilidade serão terceirizadas;

**Vendas:** Os vendedores farão uma pequena abordagem aos clientes em sua chegada, apresentando-se e colocando-se à disposição dos mesmos. No momento em que os clientes começarem a olhar os produtos, os vendedores se aproximarão para ajudar-lhes na escolha e fechamento das vendas.

Para fechar a venda, o vendedor terá que conferir o estoque, a disponibilidade de carroto para entrega e repassar a situação para o estoquista;

**Estoque:** O estoquista receberá a nota de venda do vendedor, separará o estoque e providenciará a entrega ao cliente.

**Cargo/Função:** Gerente

**Qualificações Necessárias:** Conhecimento do setor de acabamentos e construção, de informática, domínio básico de controles financeiros, dinâmico, capacidade de comunicação, experiência em gestão de equipes e boa aparência.

**Necessidade de Pessoal**

**Cargo/Função:** Vendedor

**Qualificações Necessárias:** Conhecimento do setor de acabamentos, boa aparência, facilidade de comunicação, pessoa dinâmica, de boa índole, com conhecimentos de informática.

**Cargo/Função:** Estoquista

**Qualificações Necessárias:** Boa índole, dinâmico, organizado.

## 5.6 Plano financeiro

### 5.6.1 *Estimativa do Investimento Total*

#### 5.6.1.1 Estimativa dos Investimentos Fixos

##### Móveis e Utensílios

Descrição	Quant.	Valor R\$	Total R\$
-----------	--------	-----------	-----------

Expositores para revestimento tipo V branco	2	1.880,00	3.760,00
Expositor de correr para revestimento preto	1	2.500,00	2.500,00
Expositor tipo livro para revestimento	1	3.000,00	3.000,00
Mesa para atendimento com pé cromado e tampo de granito preto	1	350,00	350,00
Cadeira fixa	4	178,00	712,00
Expositor para revestimento de correr horizontal	1	1.000,00	1.000,00
Expositor de faixa	1	250,00	250,00
Total:			11.572,00

### Computadores

Descrição	Quant.	Valor R\$	Total R\$
Computador desktop	1	1.200,00	1.200,00
Impressora laser	1	650,00	650,00
Total:			1.850,00

**Total Geral das Estimativas com Investimentos Fixos** 13.422,00

#### 5.6.1.2 Estimativa dos Investimentos Financeiros

##### Estoque Inicial

Descrição	Quant.	Valor R\$	Total R\$
Diversos	1	52.720,00	52.720,00
<b>Total:</b>			52.720,00

**Capital de Giro:** R\$ 9.000,00

## RESUMO

Estoque Inicial:	R\$ 52.720,00
Capital de Giro	R\$ 9.000,00
<b>Total Investimentos Financeiros</b>	<b>R\$ 61.720,00</b>

### 5.6.1.3 Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais

Despesas de Legalização: R\$ 1.000,00

#### **Obras civis e/ou reformas - Detalhes dos Materiais:**

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>Quant.</b>	<b>Total</b>
Areia, tijolo, cimento e mão de obra para retirada de parede	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
Pintura	R\$ 80,00	1	R\$ 80,00
Montagem de box para exposição	R\$ 60,00	10	R\$ 600,00
<b>Total Geral de Obras Civis:</b>			<b>R\$ 830,00</b>
Divulgação:			R\$ 850,00
Cursos e Treinamentos:			R\$ 150,00
Outras Despesas:			R\$ 50,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 2.880,00</b>

### 5.6.1.4 Estimativa do Investimento Total(Resumo)

Estimativa de Investimentos Fixos	R\$ 13.422,00
Estimativa dos Investimentos Financeiros	R\$ 61.720,00
Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 2.880,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 78.022,00</b>



### 5.6.2 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Produto/Serviço	Quant..	Valor	Faturamento
Revestimentos cerâmicos	1	R\$ 33.000,00	R\$ 33.000,00
Metais	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
outros	1	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
Total			R\$ 45.000,00

### 5.6.3 Estimativa dos Custos com Materiais e/ou Insumos

#### 5.6.3.1 Apuração do Custo dos Materiais e/ou Mercadorias Vendidas

Produto	Custo Unit./Aquisição	CMP/CMV
Todos	R\$ 29.700,00	R\$ 29.700,00
Total:		R\$ 29.700,00

### 5.6.4 Estimativa dos Custos de Comercialização

Descrição Impostos	%	Faturamento Estimado	Custo Total
Simplex:	4%	R\$ 45.000,00	R\$ 1.800,00
IRPJ:	0%	R\$ 45.000,00	R\$ 0,00
PIS:	0%	R\$ 45.000,00	R\$ 0,00
COFINS:	0%	R\$ 45.000,00	R\$ 0,00
Contribuição Social:	0%	R\$ 45.000,00	R\$ 0,00
ICMS/Simples Minas:	0,5%	R\$ 45.000,00	R\$ 225,00

ISS:	0%	R\$ 45.000,00	R\$ 0,00
<b>SubTotal 1:</b>			R\$ 2.025,00

#### **Gastos com Vendas**

Comissões:	0%	R\$ 45.000,00	R\$ 0,00
Propaganda:	0%	R\$ 45.000,00	R\$ 0,00
Juros:	0%	R\$ 45.000,00	R\$ 0,00
<b>SubTotal 2:</b>			R\$ 0,00
<b>Total(SubTotal 1 + 2):</b>			R\$ 2.025,00

#### **5.6.5 Estimativa dos Custos com Mão-de-Obra**

<b>Função</b>	<b>Nº de Empregados</b>	<b>Salário Mensal</b>	<b>Total</b>
Gerente	1	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00
Vendedor	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00
Estoquista	1	R\$ 650,00	R\$ 650,00
<b>Total</b>			R\$ 3.850,00

**Encargos Sociais: 75%**

**Total Encargos Sociais: R\$ 2.887,50**

**Total do custo de Mão de Obra: R\$ 6.737,50**

#### **5.6.6 Estimativa dos Custos com Depreciação**

<b>Ativos Fixos</b>	<b>Valor Bem</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Depr. Anual</b>	<b>Depr. Mensal</b>
Móveis e Utensílios	R\$ 11.572,00	10 anos	R\$ 1.157,20	R\$ 96,43
Computadores	R\$ 1.850,00	3 anos	R\$ 616,67	R\$ 51,39
<b>Total Depreciação Mensal:</b>				R\$ 147,82

### 5.6.7 Estimativa dos Custos Fixos Mensais

Aluguel	R\$ 1.600,00
Condomínio	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 100,00
Água	R\$ 60,00
Energia Elétrica	R\$ 130,00
Telefone	R\$ 150,00
Honorários do Contador	R\$ 503,75
Pró-Labore	R\$ 1.500,00
Manutenção dos Equipamentos	R\$ 120,00
Salários+Encargos	R\$ 6.737,50
Material de Limpeza	R\$ 30,00
Material de Escritório	R\$ 20,00
Combustível	R\$ 200,00
Taxas Diversas	R\$ 0,00
Serviços de Terceiros	R\$ 160,00
Depreciação	R\$ 147,82
Outros	R\$ 50,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 11.509,07</b>

### 5.6.8 Demonstrativo de Resultados

Descrição	\$	%
1. Receita Total com Vendas:	R\$ 45.000,00	100
2. Custos Variáveis Totais		
2.1(-) Custos com materiais e ou CMV:	R\$ 29.700,00	66
2.2 (-) Impostos sobre Vendas:	R\$ 1.800,00	4
2.3 (-) Gastos com Vendas:	R\$ 0,00	0
<b>Subtotal de 2 (2.1 + 2.2 + 2.3):</b>	<b>R\$ 31.500,00</b>	<b>70</b>
3. Margem de Contribuição (1 - 2):	R\$ 13.500,00	30
4. Custos Fixos Totais:	R\$ 11.509,07	25,57
<b>5. Lucro/Prejuízo Líquido (3 - 4):</b>	<b>R\$ 1.990,93</b>	<b>4,42</b>

### **5.6.9 Indicadores de Viabilidade**

<b>Ponto de Equilíbrio</b>	38.363,57
<b>Lucratividade</b>	4,42%
<b>Rentabilidade</b>	2,55%
<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	3 anos e 3 meses

## **5.7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO**

O desenvolvimento do Plano de Negócio foi de extrema importância, pois permitiu aos empreendedores uma visualização bem aproximada do que a nova organização poderá encontrar em seu ambiente competitivo, já que, para se entrar em um determinado mercado é desejável que o empreendedor tenha uma noção bem aproximada do que irá encontrar. Pôde-se perceber através do estudo quais dos concorrentes instalados na Região poderá se constituir em uma ameaça futura, sua força para a competição e as estratégias possíveis de serem adotadas pelos mesmos.

Na análise da concorrência, percebeu-se que a estrutura das empresas já instaladas é muito pequena ou praticamente inexistente. Essas organizações oferecem um atendimento muito precário aos clientes e ainda uma qualidade muito baixa dos produtos. De acordo com essa situação, o número de concorrentes que poderá oferecer uma concorrência mais acirrada para a organização em estudo pode ser considerado pequeno.

A análise financeira do plano também pode ser considerada de extrema importância, já que demonstra para os futuros sócios, em detalhe, a discriminação de todos os custos e investimentos necessários para colocar a empresa em funcionamento, assim como as fontes de receitas e seu dimensionamento.

Diante do exposto e embasado nas informações contidas no Plano de Negócios, percebe-se que a criação da organização com a estrutura proposta será viável, já que, os índices demonstram uma boa Lucratividade (4,42%) e uma boa Rentabilidade (2,55%) e ainda um prazo para recuperação do investimento considerado satisfatório (3 anos e 3 meses) pelos sócios.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do projeto demonstrou a importância de se elaborar um plano de negócios antes da abertura do empreendimento. Na maioria das vezes quando se pensa em um novo negócio, seja por necessidade ou por oportunidade, não se tem a clareza da viabilidade do mesmo. Com o desenvolvimento do plano, torna-se muito mais seguro para o empreendedor o investimento de seu capital, já que, poderá ser demonstrada a viabilidade de implantação da nova empresa.

Outra contribuição que pode ser destacada no plano de negócios é a minoração dos riscos. Se não há a possibilidade de exclusão dos mesmos, pelo menos, o futuro empreendedor poderá ter uma noção bem aproximada dos riscos que irá correr investindo no novo negócio.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

Diante das análises apresentadas, que mostraram a viabilidade da nova empresa, recomenda-se aos investidores a abertura da mesma.

É imperativo observar que os maiores gargalos da empresa são os custos das mercadorias a serem vendidas e seus custos fixos. Para diluir os custos fixos a curto e médio prazo terá que se investir no aumento das vendas, pois, os mesmos já estão em um patamar mínimo para o funcionamento da organização.

O Aumento das vendas poderá ser atingido através da massificação na divulgação da organização e de seus produtos oferecidos. Outra forma de atingir esse objetivo é profissionalizar o setor de compras da empresa, já que, dessa forma poderá se conseguir um ganho financeiro considerável e uma redução no custo dos produtos vendidos.

## REFERÊNCIAS

- ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 250p.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989. 408p.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8 ed. São Paulo: Macron Books, 1989. 368p.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999. 275p.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 293p.
- DUTRA, René Gomes. **Custos**: Uma abordagem prática. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 394p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Arbra, 2002. 842p.
- GROPPELLI, Angélico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 2001. 535p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 06 de setembro de 2009.
- LEITE, Helio de Paula. **Introdução a administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1981. 470p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311p.
- Prefeitura Municipal de Belo Horizonte**. Disponível em <<http://portal1.pbh.gov.br/pbh/index.html>> Acesso em 06 de setembro de 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**= corporate finance. São Paulo: Atlas, 1995. 698p.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. Pesquisas de marketing: Conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 259p.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 180 p.

**Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de Minas Gerais.** Disponível em: <<http://www.Sinduscon-mg.org.br>> Acesso em 14 de setembro de 2009.

**Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo.** Disponível em: < <http://www.Sindusconsp.com.br>> Acesso em 14 de setembro de 2009.



**APÊNDICE****APÊNDICE A – Questionário para a entrevista com os concorrentes****Questionário para a entrevista com os concorrentes****Empresa:**

1 – Qual o nome do atendente?

2 – A empresa está bem localizada?

( ) Sim ( ) Não

3 – A loja oferece a opção de estacionamento para os clientes?

( ) Sim ( ) Não

4 – A empresa tem uma boa variedade de produtos para oferecer a seus clientes?

( ) Sim ( ) Não

5 – Os preços praticados pela empresa estão dentro da média dos preços praticados pela concorrência?

( ) Sim ( ) Não

6 – A loja dispõe de estoque para a pronta entrega? Se não, qual o prazo pedido para fazê-la?

( ) de um a três dias ( ) de Três a cinco dias ( ) mais de cinco dias

7 – Qual a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa?

classe A       Classe B       Classe C       classe A e B        
ambos

8 – Qual a forma de pagamento oferecida pela empresa?

cartão de crédito/débito       cheque       construcard       ambos

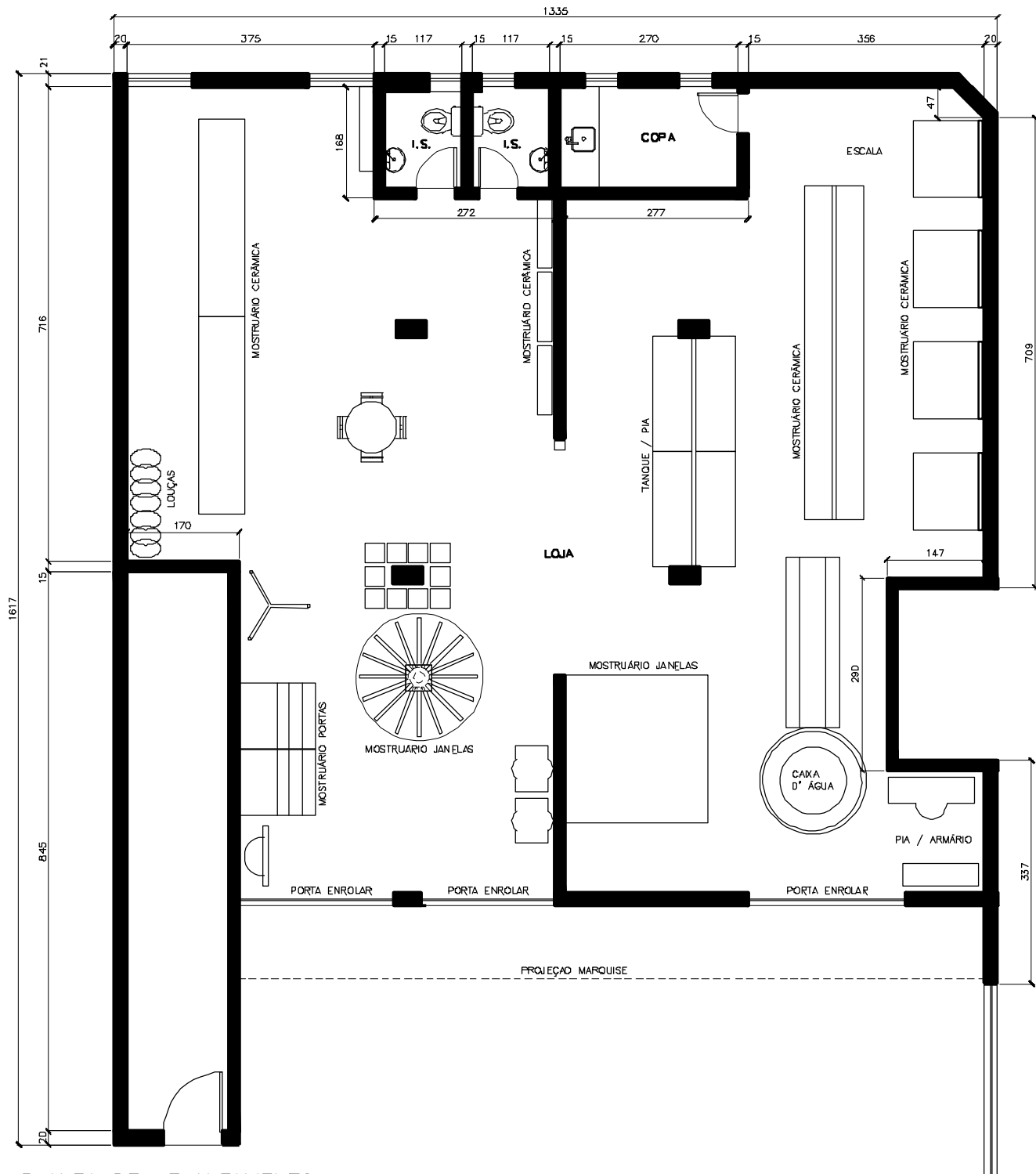
9 – Qual Condição de pagamento oferecida pela empresa?

à vista       a prazo até três vezes       a prazo até seis vezes  
 a prazo acima de seis vezes.

10 – A empresa oferece bom atendimento ao cliente?

Sim       Não

## Anexo A – Planta baixa da empresa



## PLANTA DE LEVANTAMENTO

ESCALA  
 ÁREA = 152,09m<sup>2</sup>

1:50

**ANEXO B – Fotos do local da futura instalação da empresa.**