



**ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANALISAR A
VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE
CONSTRUÇÕES E REFORMAS NA REGIÃO DA PAMPULHA EM
BELO HORIZONTE - MG**

ALUNA: ROSEMARY DOS SANTOS VIEIRA

**Belo Horizonte
2009**



ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANALISAR A VIABILIDADE DE CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÕES E REFORMAS NA REGIÃO DA PAMPULHA EM BELO HORIZONTE - MG

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) elaborado como requisito parcial para conclusão do curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica – Gestão de Negócios, oferecida pelo Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Aluna: Rosemary dos Santos Vieira

Orientador: Marco Antônio Machado

Belo Horizonte

2009

Avaliação/ conceito atribuído

ao trabalho: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me fortalecido nesta caminhada. À minha família pelo apoio, carinho e paciência dispensados, mesmo diante de tantas ausências. Ao orientador Professor Dr. Marco Antônio Machado e à professora Dr^a. Janete Lara de Oliveira Bertucci pela presteza e atenção dispensados. Aos meus colegas e amigos pelo companheirismo. À Universidade Federal de Minas Gerais na pessoa de seus funcionários e professores e a todas as empresas e parceiros que contribuíram na realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira de se iniciar uma empresa de construção civil na região da Pampulha na cidade de Belo Horizonte. Inicialmente foram levantadas informações sobre o mercado e o setor de atuação, com o objetivo de conhecer mais detalhes sobre o negócio e também em relação ao perfil e exigências financeiras do empreendedor. Visando identificar o perfil da clientela e a pertinência de se localizar a empresa na região, foram efetuadas entrevistas com parceiros, profissionais, clientes e concorrentes da região. Os resultados obtidos permitiram traçar o perfil e características da clientela e sua disposição de consumo, embasando assim, a projeção das receitas, custos e despesas operacionais e pré-operacionais, bem como os investimentos iniciais. Após a aplicação da metodologia tradicional de análise de viabilidade econômico-financeira, concluiu-se pela viabilidade do negócio, que apresenta resultados financeiros compatíveis com as expectativas do investidor. A elaboração do projeto foi fundamental para nortear a decisão do autor no sentido de, efetivamente, engajar-se no esforço de montar seu próprio negócio.

Palavras-chave: plano de negócios, análise de viabilidade econômico-financeira, análise de viabilidade mercadológica.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Ponto de equilíbrio	63
---------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstração do Resultado do Exercício – ano I.....	36
Tabela 2 – Matriz SWOT	39
Tabela 3 – Investimento Inicial	52
Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício - 1º e 2º ano.....	53
Tabela 5 – Demonstração dos Resultados do Exercício – 3º ao 5º ano.....	53
Tabela 6 – Custos Totais.....	54
Tabela 7 – Mão-de-obra direta	55
Tabela 8 – Mão-de-obra Indireta	55
Tabela 9 – Custos variáveis	56
Tabela 10 – Custos fixos	57
Tabela 11 – Depreciação, manutenção & conservação e seguros.....	57
Tabela 12 – Receitas mensais.....	58
Tabela 13 – Receitas anuais.....	58
Tabela 14 – Impostos e contribuições – projeções mensais	59
Tabela 15 – Impostos e contribuições – projeções anuais	59
Tabela 16 – Fluxo de caixa mensal do primeiro ano.....	60
Tabela 17 – Fluxo de caixa anos subseqüentes e acumulado 5 anos	61
Tabela 18 – Balanço Patrimonial para 5 anos	62
Tabela 19 – Ponto de Equilíbrio.....	63
Tabela 20 - Análise do investimento – 5 anos	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM – Administrativa

BH – Belo Horizonte

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CEI – Centro de Estatísticas e Informações

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CREA–MG – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura de Minas Gerais

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

CUB – Custo Unitário Bruto

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FJP – Fundação João Pinheiro

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IPEAD – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IPMF /CPMF – Imposto (Contribuição) Provisória sobre Movimentação Financeira

IPTU – Imposto sobre a Propriedade Territorial e Urbana

IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

IR – Imposto de Renda

ISS – Imposto Sobre Serviços

ITBI – Impostos sobre a Transmissão de Bens Imobiliários

ITR – Imposto sobre a propriedade Territorial Rural

Ltda. - Limitada

M² – Metro quadrado

MCL – Macthimat Construções Ltda.
MG – Minas Gerais
MO – Mão-de-obra
MOD – Mão-de-obra Direta
MOI – Mão-de-obra Indireta
PAIC – Programa Anual da Construção
PIB – Produto Interno Bruto
PIS – Programa de Integração Social
PME – Pequenas e Médias Empresas
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SFH – Sistema Financeiro da Habitação
SINDUSCON – Sindicato da Construção Civil
SOFTEX – Sociedade Brasileira para Promoção e Exportação de Software
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities) e Threats*
TIR – Taxa Interna de Retorno
VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Apresentação do tema e breve contextualização da proposta	11
1.2	Problemática e justificativa.....	13
1.3	Objetivos (geral e específico).....	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	Breve histórico	15
2.2	Criação de negócios	18
2.3	Plano de negócios	20
2.3.1	Conceitos e aplicações	20
2.3.2	A estrutura de um plano de negócios.....	22
3	METODOLOGIA	29
4	PLANO DE NEGÓCIOS	32
4.1	Sumário executivo	32
4.1.1	Enunciado do projeto.....	32
4.1.2	Competência dos responsáveis.....	33
4.1.3	Os produtos e a tecnologia	33
4.1.4	O mercado potencial – a oportunidade.....	33
4.1.5	Elementos de diferenciação.....	35
4.1.6	Previsão de vendas	35
4.1.7	Rentabilidade	36
4.1.8	Demonstração dos resultados	36
4.1.9	Necessidade de financiamento.....	37
4.2	O plano estratégico do negócio	37
4.2.1	A missão	37
4.2.2	A visão	38
4.2.3	Objetivos da empresa	38
4.2.4	Análise da Matriz SWOT.....	38
4.3	Descrição da empresa.....	40
4.3.1	A estrutura formal e legal	40

4.4	Plano de operações.....	42
4.5	Produtos e serviços.....	44
4.6	Análise de mercado	46
4.6.1	Análise da indústria e do setor	46
4.6.2	Descrição do segmento do mercado	47
4.6.3	Análise da concorrência	48
4.6.4	Fornecedores	48
4.7	O Plano de Marketing	50
4.7.1	Preço	50
4.7.2	Distribuição	50
4.7.3	Promoção e publicidade	51
4.7.4	Serviços ao cliente (venda e pós-venda).....	51
4.7.5	Relacionamento com os clientes	51
4.8	O Plano Financeiro	52
4.8.1	Investimento inicial.....	52
4.8.2	Demonstração dos Resultados do Exercício – DRE.....	53
4.8.3	Custos totais.....	54
4.8.4	Mão-de-obra Direta - MOD.....	54
4.8.5	Mão-de-obra Indireta - MOI	55
4.8.6	Custos variáveis.....	56
4.8.7	Custos fixos	56
4.8.8	Depreciação, manutenção & conservação e seguros	57
4.8.9	Receitas	57
4.8.10	Impostos e contribuições.....	58
4.8.11	Projeção de fluxo de caixa	60
4.8.12	Balanco patrimonial	62
4.8.13	Ponto de equilíbrio.....	63
4.8.14	Análise do investimento.....	64
5	CONCLUSÃO	65
6	REFERÊNCIAS	69
7	APÊNDICES	
8	ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e breve contextualização da proposta

O empreendedorismo como área de estudo segundo Fillion (1999), iniciou com Cantillon em 1755, que foi o primeiro economista a relacionar a importância do empreendedor para o desenvolvimento econômico. Degen (1989) destaca a definição de Schumpeter (1934) que o associou ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de negócios, definindo-o como o agente do processo de destruição criativa, o qual mantém o motor capitalista em marcha, através da constante criação de novos produtos, serviços, processos de produção e mercados que se sobrepõe aos antigos menos eficientes e mais caros.

A partir de então diversos autores, de áreas diversas, das correntes comportamentalistas e funcionalistas passaram a estudar o fenômeno, procurando entender, quais fatores interferiam no desenvolvimento do empreendedor, quem é e quais características possui. A definição de Fillion (1991), conforme Dolabella (1999) é mais abrangente: “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Segundo Dornelas, 2005, o conceito de empreendedorismo tem se difundido muito no Brasil, intensificando-se a partir da década de 1990. Os fatores que poderiam explicar tal fato seria a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos, o que vem merecendo especial atenção do governo e de entidades de classe.

A globalização e a estabilização da economia exigiram, mesmo das grandes empresas brasileiras, a busca de alternativas para aumentar a competitividade, reduzirem os custos e manterem-se no mercado. Conforme Dornelas (2005), com o aumento do desemprego, principalmente nas grandes

idades, onde a concentração de empresas é maior, muitos ex-funcionários se aventuraram a montar seu próprio negócio. Somando-se ainda, os que herdaram negócios de família, os profissionais liberais que trabalham na informalidade, têm um grande contingente de potencialidades para alavancar o desenvolvimento social e econômico, porém sem a preparação necessária para criar e gerir negócios lucrativos.

Esses conjuntos de fatores, aliado a formação de profissionais na área e nas universidades, ressaltaram a importância de promover o desenvolvimento de programas acadêmicos, governamentais e de classe que propiciassem a formação de empreendedores, que aproximassem as universidades das empresas e do governo e propiciasse condições ideais não só para formar contingente e difundir conhecimento, mas também para apoiar a pequena empresa e ampliar a base tecnológica. Desse modo, estariam formando uma base para apoiar e para promover o desenvolvimento econômico do país.

Assim em 1999, foi instituído o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, que teve como meta capacitar mais de um milhão de empreendedores brasileiros na elaboração do plano de negócios, visando à captação de recursos junto aos agentes financeiros do programa. Houve também a introdução de disciplinas e cursos de ensino e formação de empreendedores em universidades e escolas.

Outra preocupação relevante se deve aos dados do SEBRAE que revelam que as pequenas empresas representam 99,4% do total de empresas brasileiras no ano de 2002, e só as microempresas representam 93%. Desse modo, são grandes propulsoras na criação de novos empregos e no desenvolvimento econômico. E ainda, que sua mortalidade nos dois primeiros anos de vida representa cerca de 50%, devido principalmente a falta de planejamento, ou seja, não foi elaborado o plano de negócio que, aliado à falta de capacitação do empreendedor, compromete a sobrevivência da empresa.

Nesse contexto, é importante entender o que são negócios, quais suas origens, como funcionam, quais objetivos possuem e como fazê-los serem lucrativos. Para tanto é preciso planejar. Assim se faz necessário elaborar o Plano

de Negócios, que sustenta a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, experiências, das diversas análises, processos e estruturas de funcionamento que viabilizam o novo negócio.

Desse modo o objetivo do presente trabalho é elaborar um Plano de negócios para criação de uma empresa de construção, no qual será analisada a viabilidade econômica e financeira do negócio, a dinâmica do setor e do mercado no qual se pretende atuar, a estrutura formal e legal mais adequada ao negócio proposto, permitindo assim, avaliar a possibilidade de sucesso ou insucesso do negócio e ainda, conseguir levantar os recursos necessários ao empreendimento.

1.2 Problemática e justificativa

O mercado imobiliário brasileiro apresentou grande crescimento no último ano, principalmente devido a incentivos do governo para aquisição da casa própria com recursos da poupança e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), viabilizando financiamentos à população de baixa renda e da classe média, com juros menores e prazos de pagamento maiores, que aliada à crise financeira mundial, que reduziu o lucro de aplicações de risco e ao déficit habitacional, fez com que aumentasse a procura por imóveis para compra e conseqüentemente sua valorização.

Na região metropolitana de Belo Horizonte, além da conjuntura nacional, outros fatores como a mudança do centro administrativo do Estado e as possíveis obras para a Copa do Mundo de 2014, fizeram com que aumentasse a demanda por imóveis na região da Pampulha e zona norte, visando melhorar a infraestrutura e valorizar os imóveis para venda ou aluguel, aumentando assim, a oportunidade para iniciar novos negócios no ramo de construção.

Na região atuam diversos construtores informais e também grandes empresas do ramo, ou seja, é grande a concorrência. As casas são grandes e

com boa infra-estrutura, demandando assim, manutenções constantes. O público possui renda e valoriza a qualidade de vida.

Ciente da dificuldade de decisão quanto a montar ou não o negócio, o presente trabalho se propõe a elaborar um plano de negócios que propicie o conhecimento mais profundo do ramo de trabalho, do setor de construções e do mercado, bem como desenvolver o aprendizado do planejamento e análise do negócio, entender seu ciclo financeiro, sua estrutura, sua viabilidade financeira e mercadológica. Permitirá também a mensuração de riscos e retornos, facilitando ainda, a obtenção de capital para o negócio.

1.3 Objetivos (geral e específico)

O objetivo principal é elaborar o plano de negócios da empresa de construções e reformas, de modo prático e explicativo, de modo a torná-lo uma importante ferramenta de decisão.

Como objetivos específicos o trabalho se propõe a:

- a) Entender melhor o setor e o mercado imobiliário ligado a construções;
- b) Utilizar as técnicas de análise de investimento, para fazer a análise de viabilidade;
- c) Desenvolver plano de marketing da empresa;
- d) Desenvolver as planilhas para controles dos fluxos financeiros, como fluxo de caixa, entre outros;
- e) Definir os indicadores para a gestão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Breve histórico

O empreendedorismo como área de estudo remonta ao século XVII, segundo Fillion (1999), iniciando-se com Cantillon em 1755, primeiro economista a relacionar a importância do empreendedor para o desenvolvimento econômico. Degen (1989) cita a importante definição de Joseph A. Schumpeter que o associou ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de negócios, definindo-o como o agente do processo de “destruição criativa”, o qual mantém o motor capitalista em marcha, através da constante criação de novos produtos, serviços, processos de produção e mercados que se sobrepõe aos antigos menos eficientes e mais caros.

A partir de então diversos autores, de áreas diversas, das correntes comportamentalistas e funcionalistas passaram a estudar o fenômeno, procurando entender, quais fatores interferiam no desenvolvimento do empreendedor, quem é e quais características possui.

A definição de Fillion (1991), citada por Dolabella (1999) é mais abrangente: “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Assim, um empreendedor é capaz de sonhar e de tornar seu sonho uma oportunidade de negócio lucrativa.

Para Dornelas, 2005, o conceito de empreendedorismo tem se difundido muito no Brasil, intensificando-se a partir da década de 1990. Os fatores que poderiam explicar tal fato seria a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos, o que vem merecendo especial atenção do governo e de entidades de classe.

Conforme Dornelas (2005), o aumento do desemprego principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior, fez com que muitos

ex-funcionários se aventurassem a montar seu próprio negócio. Somando-se ainda, os que herdaram negócios de família, os profissionais liberais que trabalham na informalidade, têm um conjunto de fatores que incentivaram as discussões e ensino do tema, bem como o desenvolvimento de programas acadêmicos, governamental e de classe que criassem uma estrutura adequada à difusão e aprendizado visando formar um público profissional.

Dolabela (1999) destaca alguns motivos que ressaltam a importância de se ensinar empreendedorismo no Brasil, como:

- a) reduzir a taxa de mortalidade das pequenas empresas;
- b) que as mudanças nas relações de trabalho exige muito mais que a formação de empregados, e mesmo para estes, é preciso alto grau de empreendedorismo;
- c) a metodologia de ensino tradicional não é adequada para formar os empreendedores; que as instituições de ensino estão distanciadas dos “sistemas de suporte”, ou seja, das empresas, órgãos governamentais, dos financiadores, associações de classe, entre outros, dos quais dependem os empreendedores;
- d) que não temos cultura empreendedora, predominando o ensino profissionalizante e universitário focado na “cultura da grande empresa”;
- e) que a percepção da importância das PME para o desenvolvimento econômico ainda é incipiente;
- f) que os empreendedores sejam guiados por princípios éticos, com valores nobres e com alto comprometimento de cidadania.

Dolabela (1999) reitera que a sala de aula é um excelente lugar para esse debate.

Outra preocupação relevante é devida aos dados do SEBRAE que revelam que as pequenas empresas representam 99,4% do total de empresas brasileiras no ano de 2002, e só as microempresas representam 93%. Desse modo, são

grandes propulsoras na criação de novos empregos e no desenvolvimento econômico. E ainda, que sua mortalidade nos dois primeiros anos de vida representa cerca de 50%, devido principalmente a falta ou à falha no planejamento, que aliado à falta de capacitação do empreendedor na gestão do dia-a-dia, políticas de apoio insuficientes e conjuntura econômica, compromete a sobrevivência da empresa.

Para Dornelas, (2005) “empreendedores precisam saber planejar suas ações, delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento”. Que empreendedorismo remete naturalmente ao plano de negócios (*Business Plan*).

Desse modo, destaca que a principal utilidade do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up* (empresa em início). No entanto, destaca que o plano de negócios tem sido muito utilizado como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco e *angel investors*, principalmente por empresas de tecnologia e de propostas inovadoras.

No Brasil, o plano de negócios começou a popularizar-se por meio do Programa SOFTEX, com a criação de softwares para exportação em 1990. Com a explosão da Internet no final da década de 99 e início do ano 2000 e com o Programa Brasil Empreendedor do governo federal, porém sua relevância focava a busca de recursos financeiros e não de sua utilização como uma importante ferramenta de gestão com múltiplas aplicações, conforme destaca Dornelas, 2005.

As falhas no planejamento, para Dornelas (2005) se devem principalmente às armadilhas no gerenciamento do dia-a-dia de pequenas empresas que incluem a falta de experiência, atitudes erradas, falta de dinheiro, localização errada, expansão inexplicada, difícil obtenção de crédito, entre outros. Fator acirrado pela falta de cultura de planejamento do brasileiro. Destaca ainda, que quando se considera o conceito de planejamento, têm-se pelo menos três fatores críticos que podem ser destacados:

- a) toda empresa precisa de um planejamento de seu negócio para gerenciamento e apresentação da idéia para investidores;

- b) as empresas investidoras ou provedoras de financiamentos, fundos e outros recursos precisam do plano de negócios para avaliar os riscos inerentes ao negócio;
- c) poucos empresários sabem escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maior parte deles são microempresários que não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento, entre outros e quando entendem o conceito não conseguem colocá-lo objetivamente num plano de negócios.

Para o autor, um plano de negócios bem elaborado, serve não só para captar recursos, mas também pode ser seu cartão de visitas ou de desqualificação, quando mal elaborado e fora da realidade.

Reforça ainda, a importância de se ensinar nas escolas a correta elaboração do plano de negócios, e deixar claro que o conceito básico mais importante é o “planejamento”. E também, que o plano de negócios uma vez concebido não pode ser esquecido. Com as constantes mudanças no ambiente de negócios, o plano, que é uma ferramenta de planejamento que trata de pessoas, oportunidades, contexto e mercados, riscos e retornos, devem ser sempre atualizados, ajudando na gestão e no processo de decisão da empresa.

2.2 Criação de negócios

Para Degen (1989), o ciclo de criação de um negócio próprio consiste de três etapas: a primeira é identificar a oportunidade de negócio, a segunda é desenvolver o conceito de negócio e a terceira é criar o empreendimento.

Na primeira etapa, o autor destaca que é necessária predisposição e criatividade ao empreendedor para identificar e avaliar negócios, fazer a previsão

de seu sucesso e acompanhar seu desenvolvimento. Para tanto, o autor sugere fórmulas para identificar oportunidades como:

- a) identificação de necessidades;
- b) observação de deficiências;
- c) observação de tendências;
- d) derivação da ocupação atual;
- e) procura de outras aplicações;
- f) exploração de *hobbies*;
- g) lançamento de moda; e
- h) imitação do sucesso alheio. (DEGEN, 1989. p. 21)

O autor destaca ainda, que em todas as áreas há oportunidades, desse modo, o campo é grande e as possibilidades são muitas, porém Degen (1989) relata que existem problemas a serem evitados para não se ter insucesso na identificação das oportunidades. Os principais são a falta de objetividade com a idéia e o desconhecimento do mercado. Outros podem ser destacados como erro na estimativa das necessidades financeiras, subavaliação de problemas técnicos, falta de diferenciação, falta de obstáculos à entrada, desconhecimento de aspectos legais, escolha dos sócios errados, localização inadequada.

Para Degen (1989), a coleta de informações sobre a oportunidade de negócio tem por objetivo avaliar a atratividade e possíveis problemas do negócio, subsidiando a decisão na escolha do que irá desenvolver.

O autor destaca que devem ser observados alguns fatores, e ainda que essa avaliação muda em função da visão, experiência e recursos de cada potencial empreendedor.

Sazonalidade; os efeitos da situação econômica; o controle governamental; a dependência de elementos de disponibilidade e custo incerto; ciclo de vida do setor, como sua expansão, estagnação ou retração; a lucratividade; as mudanças que estão ocorrendo no setor; efeitos da evolução tecnológica; grau de imunidade à concorrência; atração pessoal; e barreira à entrada. (DEGEN, 1989. p.40)

A etapa de desenvolvimento do conceito do negócio, segundo Degen (1989) consiste em “descrever claramente a necessidade dos clientes que

pretende atender, com algo – produto ou serviço – que sabe fazer a um custo que os clientes estão dispostos a pagar”.

Nesta etapa também é importante identificar os riscos inerentes ao negócio, sejam eles de ordem pessoal, relacionados à inovação, à comercialização ou a rentabilidade. Para facilitar a análise pode-se recorrer a experiências similares, após esse levantamento é necessário definir medidas que reduzam esses riscos.

É importante também entender a dinâmica dos negócios e as forças que interagem no micro e macro-ambiente como oferta, demanda, ciclo de vida, valor agregado, participação do mercado, efeito escala, efeito experiência, relação entre preço, experiência e ciclo de vida dos produtos, experiência relativa entre concorrentes, segmentação de mercado e ciclo financeiro. São essas análises que irão sustentar a estratégia competitiva e os recursos físicos e humanos necessários ao negócio.

Com o levantamento e documentação das etapas anteriores, parte-se para a etapa final – implementação do empreendimento – que segundo Degen (1989), “as idéias e o conceito do negócio são formalizados em um plano de negócios”.

2.3 Plano de negócios

2.3.1 Conceitos e aplicações

Conforme Chiavenato (2008), “o plano de negócios – *business plan* – descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente para os três ou cinco anos”. Destaca ainda, que seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o empreendedor a evitar uma trajetória decadente.

Dolabela (1999) destaca que o plano de negócios pode servir como:

- a) Uma forma de pensar o negócio: aonde ir, como ir mais rápido e o que fazer para encurtar o caminho;
- b) Descrever um negócio: motivo da existência da oportunidade do negócio como pretende agarrá-la, como buscar e gerenciar recursos;
- c) Não é o negócio, mas sua definição, não deve ser confundida com a empresa. Pode indicar seu potencial de dar certo ou não;
- d) É um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, banco, etc;
- e) É um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados.

Dornelas apresenta a seguinte definição:

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda, permite ao empreendedor situar-se no ambiente de negócios. (DORNELAS, 2005. p.96)

Em resumo, o plano de negócios pode ser escrito para atender a alguns objetivos básicos relacionados ao negócio:

- a) Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- b) Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- c) Atrair recursos financeiros;
- d) Transmitir credibilidade;
- e) Desenvolver a equipe de gestão.

Segundo Dornelas (2005) o plano de negócios se destina a atender a:

- a) Mantenedores das incubadoras para outorgar financiamentos (SEBRAE, universidades, etc);
- b) Parceiros: definição de estratégias e formas de interação;
- c) Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, etc;
- d) Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, *angels*, BNDES, governo, etc;
- e) Fornecedores: para negociação na compra da mercadoria, matéria-prima e formas de pagamento;
- f) A empresa internamente para comunicação da gerência com a alta administração e com os empregados;
- g) Os clientes para a venda do produto ou serviço e publicidade da empresa e;
- h) Para os sócios se convencerem em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

2.3.2 A estrutura de um plano de negócios

O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas.

A estrutura padrão normalmente aceita e utilizada pelas empresas, conforme Dornelas (2005) será descrita a seguir, com uma breve explicação de sua composição:

A. Capa:

Serve como página de título e deve conter:

- a) nome da empresa;
- b) endereço da empresa;

- c) telefone da empresa;
- d) endereço eletrônico do site e e-mail da empresa;
- e) Logotipo (se tiver um);
- f) Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do diretor presidente e principais pessoas-chave da empresa);
- g) Mês e ano em que o plano foi feito;
- h) Número da cópia;
- i) Nome de quem fez o plano de negócios.

B. Sumário

Deve conter o título de cada seção e suas páginas relacionadas e utilizar os padrões já existentes.

C. Sumário Executivo

Deve ser uma síntese do que será apresentado, preparando o leitor e atraindo-o para uma leitura mais atenta e interessada. Deve ser preparado por último e conter informações-chave do plano de negócios, deve ser claro e objetivo e dirigido ao seu público-alvo.

Procure responder qual o propósito do seu plano, o que está apresentando, o que é a sua empresa, qual seu produto e ou serviço, onde a empresa está localizada, onde está seu mercado e ou clientes, por que precisa o dinheiro requisitado; como empregará o dinheiro na empresa; como está a saúde financeira do negócio, como está crescendo a empresa, faturamento dos últimos três anos, de quanto dinheiro necessita, como se dará o retorno sobre o investimento, quando o negócio foi criado, quando precisará dispor do capital requisitado, quando ocorrerá o pagamento do empréstimo?

D. Planejamento Estratégico do Negócio

Nesta seção se definem os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos, bem como a descrição da visão, da missão da empresa, analisar o mercado e o setor de forma prática mapeando as oportunidades e as ameaças que o ambiente reserva ao negócio. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da empresa.

E. Descrição da Empresa

Nesta seção realiza-se a descrição da empresa, seu histórico, crescimento e faturamento dos últimos anos, sua razão social, seus impostos, sua estrutura organizacional e legal, sua localização, parcerias, serviços terceirizados, como faz a manutenção dos registros, sua equipe gerencial, entre outros.

F. Produtos e Serviços

Nesta seção são detalhados quais são os produtos e serviços, como é produzido, qual o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e ou patente de algum produto, quais características são únicas do seu negócio, quais equipamentos serão utilizados no processo produtivo, custos envolvidos.

G. Análise e mercado

Na análise de mercado deve ser demonstrado que se conhece bem o mercado consumidor de seu produto e ou serviço, através de pesquisas de mercado: como estão segmentados, as características do consumidor, a análise da concorrência, a sua participação de mercado e dos principais concorrentes, os produtos substitutos e os riscos do negócio.

A melhor forma de apresentar a análise de mercado é por meio e tabelas e gráficos que permitem análises

comparativas e identificação visual de tendências. É preciso manter os dados constantemente atualizados.

A análise do ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) mostra como o mercado se apresenta para a empresa, porém é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para definir oportunidades de negócio mais atrativas e a quais risco está mais suscetível, para então definir objetivos e metas, bem como sua estratégia de negócio.

A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é uma ferramenta muito útil para analisar a situação atual da empresa e a prevista para o negócio. Como analisar de forma prática as oportunidades e as ameaças que o ambiente reserva ao negócio.

H. Plano de Marketing

O Plano de Marketing deve apresentar como se pretende vender o produto ou serviço, e conquistar os clientes, mantê-los e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais que o produto ou serviço oferece para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção, comunicação e publicidade, ou seja, a empresa estabelecerá estratégias específicas atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhores resultados, seja no estabelecimento de preços, na projeção de faturamento, no posicionamento do produto, etc.

A definição dos canais de distribuição e sua gestão devem receber especial atenção, pois conforme Dias (1993), planejar mal, executar com descuidos ou controlar parcialmente as relações de troca com seus intermediários

são problemas constantes no dia-a-dia das empresas produtoras, gerando às vezes, reduções bastante significativas na lucratividade esperada, além do comprometimento da imagem do produto e da empresa.

Por outro lado, as empresas que conseguem atender bem seus clientes, estarão ao menos no aspecto da distribuição, conseguindo planejar melhor suas vendas, devido à lealdade e freqüência de compra dos clientes, organizarem melhor sua produção, estoques, custos em geral, a logística de distribuição, melhorar a administração da força de vendas, racionalizar seus sistemas de comunicação, entre outras ações, conseguindo assim, maximizar seus resultados.

I. Plano Financeiro

Deve refletir em números tudo o que foi descrito até então, devem incluir investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc. A partir do entendimento dos objetivos do negócio, a parte financeira acaba se tornando mais fácil e simples, apesar de continuar trabalhosa.

Os objetivos e metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas é que irão gerar as planilhas financeiras do plano de negócios.

Os principais demonstrativos financeiros a serem apresentados no 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 usual o período de 5 anos. O fluxo de caixa deve

ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos é possível efetuar a análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcional. Para essas análises, conforme Gitman (1997), geralmente se usam as seguintes técnicas:

1. análise do ponto de equilíbrio: é o nível de receita necessário para cobrir todos os custos do investimento, ou seja, é o ponto onde as receitas são iguais aos custos ;
2. prazo de *payback*: “é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir de entradas de caixa”;
3. Taxa Interna de Retorno (TIR): “é a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto”, ou seja, igual o investimento inicial a zero;
4. Valor Presente Líquido (VPL): é uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, “refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa”, é obtido subtraindo-se o investimento inicial do projeto do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

As decisões empresariais são tomadas com base nas informações quantitativas e qualitativas e de experiências, que juntas fornecem os elementos para o cálculo econômico. As demonstrações financeiras são informações valiosas para os gerentes e empreendedores, pois permitem através da definição de metas financeiras, monitorar e gerenciar as

ações da empresa, efetuar a avaliação e a correção quando necessárias, de modo a atingir os objetivos propostos.

J. Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Não tem limite de páginas. É importante não se esquecer de incluir o currículo dos sócios da empresa, os documentos das pesquisas de mercado, planilhas financeiras, estatuto da empresa, entre outros.

3 METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa é coletar informações que permitam a elaboração do plano de negócios para a empresa, considerando principalmente o processo de formulação e estruturação da empresa e sua viabilidade financeira e econômica de modo a permitir sua implementação.

Para atingir o objetivo proposto, pretende-se realizar uma pesquisa descritiva que conforme Samara (1997) tem como característica principal descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema da pesquisa, respondendo às perguntas como: quem compra, o quê, quanto, como? Entre outras. Os estudos descritivos podem ser qualitativos e quantitativos. A pesquisa quantitativa buscará analisar quantitativamente os dados coletados e a qualitativa procurará conhecer o problema em profundidade. E como técnica de pesquisa, será realizada a elaboração do plano de negócios da empresa.

Os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados são a consulta a dados primários e secundários e entrevistas com concorrentes, clientes e fornecedores.

Os estudos serão realizados em nível organizacional, será elaborado o plano de negócios, no qual será analisada a viabilidade de criação da empresa, apresentando informações relevantes sobre o negócio, o ambiente, setor e mercado, de modo a permitir a tomada de decisão.

As etapas desenvolvidas em coleta de dados, conforme Bertucci (2009) são:

- a) Fontes primárias: relatórios e tabelas elaborados a partir de informações obtidas através das entrevistas realizadas com os clientes, fornecedores e concorrentes;

- b) Leitura do material disponível das fontes secundárias como de jornais, revistas e sites que informem sobre o setor, o mercado, ramo de atividade, órgãos de fomento, associações ou entidades;
- c) Identificação das informações relevantes para a pesquisa;
- d) Sistematização das informações identificadas;
- e) Utilização das informações relevantes para elaboração do trabalho.

Para as entrevistas as etapas serão:

- a) Leitura sistemática e interativa de todas as entrevistas;
- b) Identificação de elementos comuns e divergentes;
- c) Organização do material em torno das temáticas abordadas com os entrevistados;
- d) Reorganização do material em torno dos temas centrais da pesquisa;
- e) Tratamento e interpretação do material;
- f) Elaboração do texto final.

A pesquisa foi conduzida com o objetivo de levantar informações para possibilitar a elaboração do plano de negócios da empresa, avaliando desse modo: 1 - sua viabilidade financeira e econômica; 2 – sua estrutura funcional e legal; 3 – a estratégia e quais os indicadores de gestão e avaliação de desempenho serão adotados.

Os dados foram coletados com participantes do mercado do setor da construção civil na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), através de entrevistas com dois empreendedores do ramo imobiliário de Belo Horizonte, ambos com mais de oito anos de atuação no mercado; com seis clientes, todos da região da Pampulha, sendo que três adquiriram imóveis no segundo semestre de 2009 e três pretendem fazê-lo em 2010; com os três principais concorrentes e com

dez fornecedores potenciais. Foram utilizados também contatos telefônicos e consulta a sites das empresas pesquisadas e de órgãos de classe, institutos de pesquisa e do governo.

Os dados do déficit habitacional de Minas Gerais e de Belo Horizonte foram encontrados na *internet* na pesquisa de “Déficit Habitacional 2006” da Fundação João Pinheiro (FJP) por meio do Centro de Estatísticas e Informações (CEI) do IBGE, em parceria com o Ministério das Cidades, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

A Evolução do Mercado Imobiliário de Belo Horizonte foi fundamentada na pesquisa mensal divulgada pelo site do IPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais, que demonstra o grande potencial de mercado da construção civil.

Na composição dos custos, impostos, e demais dados do empreendimento foram utilizados por base as informações disponibilizadas pelo Sinduscon, Sindicato da Construção Civil e do CBIC, órgãos reguladores do setor, na *Internet*.

Todos os dados coletados foram organizados e analisados através da utilização de planilhas eletrônicas Microsoft Excel, do software de Plano de Negócios do SEBRAE – MG, apresentadas nos anexos, que fundamentaram a elaboração do plano de negócios.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Segue abaixo o desenvolvimento do Plano de negócios, seguindo a estrutura apresentada na revisão de literatura.

4.1 Sumário executivo

4.1.1 Enunciado do projeto

Este plano de negócios tem como objetivo apresentar os estudos e análise da viabilidade de criação de uma empresa no ramo da construção civil, a Macthimat Construções Limitada (MCL) que terá seu foco na produção e venda de um produto inovador, já que se diferencia dos imóveis comerciais em seu design moderno e soluções ambientalmente sustentáveis.

A empresa terá seu escritório localizado na região da Pampulha, na Rua Sicília, 210, no Bairro Itamarati em Belo Horizonte, o site será: Macthimat@hotmail.com e o telefone (31)3498-2860. Sua estrutura será simples, dentro dos padrões atuais de gestão e racionalização, utilizando com frequência de parcerias e terceirizações, com o objetivo de aportar *know-how* e experiência às suas atividades.

A clientela alvo da MCL é constituída por famílias, casais e adultos que moram sozinhos. Para a divulgação e venda dos produtos serão utilizadas as imobiliárias da região de Belo Horizonte que atuam principalmente na região da Pampulha, além de venda direta.

4.1.2 Competência dos responsáveis

A MCL está bem estruturada para aproveitar a oportunidade de introdução do seu produto no mercado. Edson Maciel domina o processo de construção de imóveis residenciais, tem ampla rede de relacionamentos com profissionais do ramo e adquiriu profundos conhecimentos do seu ramo de negócio, através da análise de mercado e dos estudos de viabilidade desenvolvidos durante os seis meses de trabalho. No setor de vendas, a empresa irá contar com a parceria de imobiliárias já atuantes no setor a mais de dez anos, com experiência de mercado e com ampla rede de clientes.

4.1.3 Os produtos e a tecnologia

O produto da MCL são casas populares geminadas, com área mínima de construção de 120m², com entrada, garagens e contas de consumo independente. O foco são construções com design mais moderno, com excelente localização, com melhor aproveitamento da ventilação e iluminação externa, da energia solar, entre outros recursos, maximizando a utilização dos espaços internos e externos, fornecendo conforto, beleza, qualidade e durabilidade. Os métodos de produção, com custos de mercado utilizarão processos artesanais e tecnológicos, através das parcerias e terceirizações de etapas das obras.

4.1.4 O mercado potencial – a oportunidade

O segmento de mercado no qual a MCL pretende atuar é composto por famílias, casais e adultos que moram ou desejam morar sozinhos. Este mercado

consumidor é numeroso em Belo Horizonte, criando hoje uma demanda não atendida, fato desencadeado principalmente pelo cenário econômico e políticas sociais e econômicas de financiamentos para aquisição da casa própria para a classe popular. Conseguir se consolidar nesse mercado é um desafio, principalmente devido à grande exigência de preço e qualidade dos produtos e à acirrada concorrência do setor. Para tanto, a MCL buscou racionalizar os processos de produção para conseguir controlar os custos e manter preços competitivos e de mercado com a qualidade exigida, tendo um produto diferenciado.

A grande oportunidade de mercado identificada é representada pela necessidade de redução do déficit habitacional através da construção sustentável de imóveis que atendam aos desejos do cliente e maximizem a relação custo-benefício. As pesquisas de mercado demonstraram que o produto possui as características básicas exigidas atualmente pelos clientes, acrescentando benefícios, como serem ambientalmente corretos, itens bem recebidos, principalmente devido à grande campanha de mobilização mundial em torno do tema, revelando a necessidade de encontrar soluções efetivas.

A projeção de venda para o primeiro ano da empresa é de seis unidades em bairros da região da Pampulha, que apresenta hoje, baixo volume de oferta de unidades produzidas, conforme revela pesquisa de mercado, não tendo representatividade diante da demanda de mercado, cento e setenta e três mil domicílios em Belo Horizonte. O faturamento mensal projetado é em média de R\$140.000,00 podendo apresentar no primeiro ano meses sem receita e meses com receitas maiores, devido a vendas parceladas ou na planta e de imóvel acabado. Pesquisas junto aos fornecedores e órgãos do setor indicam que o mercado da construção tem excelentes perspectivas de crescimento no volume de vendas em itens e em faturamento, com redução dos custos de produção devido à incentivos do governo como a redução de impostos dos insumos.

4.1.5 Elementos de diferenciação

Os principais diferenciais do produto são seu design e a utilização de tecnologias ecologicamente corretas que irão proporcionar maior economia, qualidade e beleza ao produto, oferecendo mais conforto e bem-estar aos clientes. Outra estratégia é vincular a imagem do produto a ações de preservação ambiental e melhoria d qualidade de vida.

4.1.6 Previsão de vendas

De acordo com a pesquisa de mercado e capacidade produtiva da empresa, foi projetada inicialmente a venda de seis casas ao ano com valor unitário de R\$280.000,00. A composição das vendas prevista será de 50% de entrada e 50% na entrega das chaves e foi distribuída ao longo do ano gerando receita mensal média em torno de R\$ 140.000,00, excetuando o primeiro mês que não apresenta receita e o décimo primeiro com valor integral. Este valor não tem representatividade diante do faturamento mensal do setor em Belo Horizonte que conforme estimativas ultrapassa os R\$ 5.000.000,00 mensais.

Existe a possibilidade de não haver receitas nos três primeiros meses, alterando assim, a projeção inicial do fluxo de caixa, para tanto foi provisionado reserva de capital de giro capaz de manter o processo produtivo neste período sem necessitar de financiamento externo.

4.1.7 Rentabilidade

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos da MCL, o produto proporcionará não só a cobertura de todos os custos, mas também um excelente retorno financeiro para a empresa, conforme resultados projetados na Demonstração de Resultados do Exercício e na Análise de Investimento no Plano Financeiro.

4.1.8 Demonstração dos resultados

Tabela 1 – Demonstração do Resultado do Exercício – ano I.

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 11	MÊS 12
1	Receita bruta de vendas	-	140.000,00	280.000,00	140.000,00
2	(-) Deduções	-	18.060,00	36.120,00	18.060,00
3	Receita líquida de vendas	-	121.940,00	243.880,00	121.940,00
4	(-) Custo dos Produtos Vendidos	(49.277,98)	(49.277,98)	(49.277,98)	(49.277,98)
5	Margem de Contribuição	(49.277,98)	72.662,02	194.602,02	72.662,02
6	(-) Despesas operacionais	(7.493,66)	(7.493,66)	(7.493,66)	(7.493,66)
6.1	(-) Despesas administrativas	(5.910,00)	(5.910,00)	(5.910,00)	(5.910,00)
6.2	(-) Despesas gerais	(837,50)	(837,50)	(837,50)	(837,50)
6.3	(-) Depreciação acumulada	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)
7	Resultado Operacional	(56.771,64)	65.168,36	187.108,36	65.168,36
8	Resultado antes do IR	(56.771,64)	65.168,36	187.108,36	65.168,36
9	(-) IR 15%	-	(9.775,25)	(28.066,25)	(9.775,25)
10	Lucro líquido	(56.771,64)	55.393,11	159.042,11	55.393,11

* Não foram incluídas as colunas dos meses 3 ao 10, devido a serem iguais aos meses 2 e 12.

Na análise demonstrada à projeção da receita inicia-se no segundo mês, com projeção de venda dos imóveis na planta, com 50% de entrada e 50% na entrega das chaves. Serão produzidas 6 casas ao ano inicialmente com preço de R\$ 280.000,00 por unidade. As deduções foram compostas pela comissão (5%) e os impostos sobre as vendas - PIS (0,47%), COFINS (2,43%) e ISS (5%).

O ponto de equilíbrio calculado mostrou que os custos fixos anuais são cobertos pela margem de contribuição unitária de apenas uma unidade vendida, o

que representa um faturamento de R\$ 191.755,59. O tempo estimado para a empresa recuperar seu investimento inicial (*payback*) será de sete meses.

4.1.9 Necessidade de financiamento

Apurado o valor de investimento inicial, constatou-se que os recursos próprios disponíveis seriam suficientes para montar a empresa e mantê-la em funcionamento pelos dois primeiros meses, sendo resguarda uma pequena reserva para fluxo de caixa, caso as receitas não apresentem a regularidade projetada. Foi acordada uma comissão de 5% sobre as vendas efetuadas junto às imobiliárias parceiras, o que elimina despesas com vendas inicialmente, resolvendo o problema do investimento inicial.

4.2 O plano estratégico do negócio

A empresa Macthimat Construções Ltda. será criada visando à exploração da oportunidade de construção e venda de imóveis em Belo Horizonte.

4.2.1 A missão

A missão da empresa é construir e vender imóveis populares com a melhor relação custo-benefício ao cliente, ambientalmente corretos, gerar lucratividade aos sócios, desenvolver e capacitar seu público interno.

4.2.2 A visão

A visão é estabelecer-se como uma empresa de construção de imóveis diferenciados, modernos e com alto padrão de qualidade, conquistando espaço no mercado, com alta rentabilidade.

4.2.3 Objetivos da empresa

A empresa tem como objetivo conquistar espaço no mercado, explorando a oportunidade da construção de casas residenciais dentro do conceito proposto, e pretende:

- a) Conquistar espaço do mercado local da região da Pampulha vendendo pelo menos seis casas no próximo ano;
- b) obter mínimo de 30% de rentabilidade para o capital investido;
- c) Desenvolver parcerias com imobiliárias para venda, com empresa de engenharia e projetos, para regulamentação da obra, entre outras;
- d) capacitar o público interno

4.2.4 Análise da Matriz SWOT

A partir do levantamento dos dados foi possível elaborar a análise dos fatores internos, forças e fraquezas, que são controláveis pela empresa e dos

fatores externos, ameaças e oportunidades, não controláveis. Essa análise permite embasar a elaboração do plano de negócios e definir o planejamento estratégico da empresa buscando minimizar ou eliminar as fraquezas e ameaças e maximizar as forças, construindo um diferencial competitivo que seja sustentável e aproveite as oportunidades.

Tabela 2 – Matriz SWOT

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	<p>FORÇAS</p> <p>a) Foco na qualidade e inovação das construções (modernas e sustentáveis, com preços competitivos);</p> <p>b) Disponibilidade imediata de capital para imobilizado e giro;</p> <p>c) Equipe jovem, dinâmica e com qualidade técnica;</p> <p>d) Estrutura flexível (recursos humanos, infra-estrutura e equipamentos);</p> <p>e) Flexibilidade dos serviços e produtos propostos.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>a) flexibilização da legislação que regula o setor da construção em BH, facilitou a obtenção de licenças, autorizações e aprovações;</p> <p>b) O crescimento do financiamento imobiliário de longo prazo pelo governo, impulsiona a compra de imóveis maiores, bem localizados e com maior conforto;</p> <p>c) os imóveis vistos como investimento tanto por clientes como pelas empresas construtoras;</p> <p>d) conjuntura econômica favorável: taxa de juros e inflação menores e sob controle, redução do IPI de materiais de construção;</p> <p>e) rentabilidade do setor acima da média do mercado;</p> <p>f) Taxa de crescimento do mercado com resultados positivos;</p> <p>g) Necessidade de investimento em infra-estrutura e lazer na região da Pampulha e Zona Norte devido às obras do Centro Administrativo do Estado, da Copa de 2014 e das Olimpíadas, impulsionando construções locais;</p> <p>h) Déficit habitacional: conforme dados IBGE (2006), o número de famílias sem residência na RMBH é de 173 mil famílias, e são lançados em média dois mil imóveis por mês em Belo Horizonte.</p>
PONTOS FRACOS	<p>FRAQUEZAS</p> <p>a) Sem presença ou reputação no mercado, por ser novo entrante;</p> <p>b) Capacidade de produção limitada a 6 casas anuais, inicialmente;</p> <p>c) Não dispõe de capital para executar construções simultâneas, desse modo, precisa terminar e vender uma construção para iniciar outra.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>a) alto custo na regularização e execução das construções;</p> <p>b) possível alteração nas regras de financiamento por parte do governo, dificultando ou inviabilizando a venda dos imóveis;</p> <p>c) Dificuldade na obtenção de financiamento junto aos bancos para as empresas de pequeno porte e construtores de às rigorosas regras estabelecidas e às garantias solicitadas para concessão;</p> <p>d) grande concorrência no setor, vai desde empresas grandes e consolidadas, com produção em escala e menores custos, a pequenos construtores.</p>

4.3 Descrição da empresa

A MCL será criada em 2010 para satisfazer a demanda do consumidor final por imóveis populares de alta qualidade, modernos e ambientalmente corretos.

A indústria da construção civil apresentou crescimento moderado nos últimos anos, com rentabilidade acima da média do mercado, e mesmo após a crise financeira internacional, a tendência é de crescimento da demanda, conforme se percebe no resultado da pesquisa do mercado imobiliário do IPEAD-MG, agosto de 2009.

A empresa pretende atuar inicialmente na região da Pampulha, devido a mesma possuir o público-alvo identificado, além de ser ponto estratégico para novas obras de infra-estrutura e lazer devido aos projetos futuros como o Centro Administrativo do Estado de Minas Gerais, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas. A empresa manterá uma margem competitiva através da entrega de produtos de qualidade e conceito diferenciado, estabelecendo excelente relação custo-benefício com os clientes e parceiros, buscando também, adequar-se às necessidades e desejos dos clientes.

Estará instalado estrategicamente na região, com seu escritório em um mini shopping, localizado na Avenida Sicília, número 210, Bairro Bandeirantes, em Belo Horizonte, permitindo assim, a acessibilidade e condições de segurança para que o cliente possa comprar e acompanhar seu projeto desde a planta.

4.3.1 A estrutura formal e legal

DESCRIÇÃO LEGAL

O regime jurídico da Macthimat Construções será Sociedade por cotas de responsabilidade limitada. A empresa estará sujeita a fiscalizações do Conselho

Regional de Engenharia e Arquitetura de Minas Gerais (CREA-MG), e da Prefeitura de Belo Horizonte.

ESTRUTURA FUNCIONAL E GERENCIAL

A Macthimat terá uma estrutura simples, por se tratar de pequena empresa ainda em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, seu proprietário será responsável pela área administrativa da empresa, tendo uma estagiária para tal tarefa.

A manutenção dos registros na empresa será efetuada pelo estagiário através do controle de despesas, fluxo de caixa e notas fiscais em planilhas Excel. A empresa contratará também com os serviços de um contador profissional.

DESCRIÇÃO DA UNIDADE FABRIL

A empresa possuirá equipe e equipamentos que serão itinerantes, sendo alocados de acordo com o local da construção.

A escolha dos terrenos será feita com base em análise de localização e valorização dos imóveis prontos, devido à infra-estrutura local e conceito junto aos consumidores.

O fluxo de produção abrangerá as seguintes etapas:

- a) aquisição do terreno após análises necessárias;
- b) definição e aprovação dos projetos da construção;
- c) execução da obra conforme projetos, de acordo com as fases estabelecidas: fundação, alvenaria e acabamento;
- d) Colocação para a venda – pode ocorrer no estágio da planta ou após a conclusão da obra.

SÍNTESE DAS RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DIRIGENTE

Edson Maciel, o proprietário, é formado em engenharia e tem experiência na construção e venda de imóveis. Adquiriu experiência no ramo por atuar diretamente no planejamento e monitoria de obras residenciais. Neste período estabeleceu uma rede significativa de relações e conhece bem as operações relativas a fornecedores, a clientes e à concorrência. Através de pesquisas, pôde ampliar seu conhecimento sobre as necessidades, preferências e o comportamento da clientela.

4.4 Plano de operações

ADMINISTRAÇÃO

A empresa terá uma estrutura hierárquica composta pela gerência e área de produção. No início a gerência acumulará as funções gerenciais principais, que serão delegadas no processo de desenvolvimento da empresa.

A centralização de funções no início das operações terá por objetivo reduzir custos operacionais e também permitir que a gerência técnica adquira experiência de gestão para se preparar para o crescimento da empresa.

A equipe de produção será composta por um mestre-de-obra, dois pedreiros e três serventes. Esta equipe é fixa, trabalha e ajuda a gerência a fiscalizar as obras tecnicamente. Serão sublocadas algumas etapas das obras e para tanto serão contratadas equipes temporárias.

COMERCIAL

No que diz respeito à força de vendas a Macthimat optou por utilizar o trabalho terceirizado de imobiliárias da região, além do proprietário. A remuneração dessas empresas corresponde a 5% do valor do imóvel vendido.

CONTROLE DE QUALIDADE

A alta qualidade é uma exigência dos clientes atualmente. E essa exigência é maior ainda na clientela da Macthimat, uma vez que os produtos adquiridos são de alto valor, envolvem um processo de compra complexo, que exige tempo para pesquisa e visitação dos imóveis, verificação de documentação e regulamentação, além dos processos administrativos, de cartório e bancos.

Desse modo, os processos de produção, apesar de artesanais em algumas etapas, são rigorosamente monitorados, para estarem dentro das especificações do projeto e manterem o alto padrão de qualidade.

TERCEIRIZAÇÕES

Importantes etapas serão terceirizadas, entre elas podemos citar a documentação e regularização do imóvel, o desenho e aprovação dos projetos de construção, hidráulico e elétrico, a contabilidade da empresa, algumas etapas da obra podem eventualmente vir a ser sublocada como as lajes, a pintura, a execução do projeto de eletricidade e hidráulica. Sempre que necessária a terceirização será uma diretriz a ser seguida, pois agiliza processos internos e o tempo da obra.

SISTEMAS DE GESTÃO

A empresa conta com uma estrutura organizacional simplificada, irá se preocupar desde o início de suas operações, em adotar sistemas de controle informatizados nas áreas de contabilidade, de contas a pagar e receber, gestão de fluxo de caixa, estoque, faturamento e acompanhamento das etapas da obra. Desse modo, a empresa poderá monitorar seus custos operacionais.

Contando com a infra-estrutura planejada e as terceirizações, a empresa estará utilizando a tecnologia de produção moderna, estando apta a competir no mercado.

AS PARCERIAS

Para que a empresa possa ter alta competitividade no mercado, serão adotadas terceirizações de etapas da obra, conforme já citado anteriormente, visando maximizar o tempo de obra e contar com tecnologia de ponta. O principal parceiro será uma empresa que presta serviços de engenharia, arquitetura e regularização de construções, Pereira Neto Engenharia Ltda, empresa com mais de 30 anos de mercado e com grande capacitação técnica. Esta empresa será remunerada com preços de mercado que serão pagos na entrega de cada etapa concluída. A Macthimat poderá também vir a sublocar etapas da obra para construtores que atuam na região.

4.5 Produtos e serviços

O produto da Macthimat são construções residenciais populares, casas geminadas e futuramente apartamentos, que podem ser comercializados desde a planta até estarem totalmente concluídos. O método de produção é artesanal,

porém diversas etapas utilizam processos industriais de empresas terceirizadas, as construções têm como diferencial a utilização de tecnologia focando a preservação ambiental e utilização racional dos recursos, como reciclagem do lixo da obra no processo de construção, utilização de energia solar, projetos com melhor aproveitamento da luminosidade solar e ventilação, imóveis mais amplos, modernos, com menor consumo e uso de material resistente, oferecendo assim, maior qualidade ao produto final e melhor relação custo-benefício ao cliente.

O acabamento dos imóveis são de médio a alto padrão, as casas geminadas possuem amplo espaço interno, jardim, garagem para dois carros, área de churrasqueira, entrada independente, água e luz individuais fornecendo privacidade e conforto aos moradores.

A empresa oferece garantia de cinco anos contra qualquer defeito de produção dos imóveis entregues, para tanto será criado o banco de clientes para acompanhamento e serviço pós-venda. A garantia só deixa de ter validade se o cliente alterar o projeto após sua entrega. A empresa poderá oferecer futuramente os serviços de manutenção e reforma nos imóveis por ela construídos.

Os materiais utilizados nas obras são da mais alta qualidade, tem procedência e adquiridos da indústria, de revendedores e até mesmo de varejistas, a maior parte deles localizados em Minas Gerais, conforme a relação dos principais fornecedores detalhada em Anexos.

Os fornecedores foram selecionados com base em preços, prazos de entrega, qualidade dos produtos fornecidos, socialmente responsáveis e que atendam as exigências do negócio.

Os custos de produção serão projetados com base em dados do Custo Unitário Bruto (CUB) da construção civil, divulgados pelo setor para construção residencial de padrão médio alto, visto este ser o foco das construções e também devido ao fato de que algumas etapas exigem utilização de tecnologia e mão-de-obra terceirizadas. Desse modo, as construções com padrão inovador terão praticamente os mesmos custos do mercado, tornando o produto muito competitivo.

4.6 Análise de mercado

4.6.1 Análise da indústria e do setor

A indústria da construção civil tem grande importância no desenvolvimento do país, tanto do ponto de vista econômico, devido às diversas atividades que envolvem seu ciclo produtivo, gerando consumo de bens e serviços de outros setores, como do ponto de vista social, pela capacidade de absorção de mão-de-obra.

Segundo a Pesquisa Anual da Construção (PAIC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE) no país em 2007, os dados da indústria e do setor são:

- a) o PIB do setor em 2007 foi de R\$ 128 bilhões;
- b) Em 2007 o setor cresceu 10,9% e participou com 5% do PIB Nacional;
- c) A previsão de crescimento para 2010 é de 8,5% conforme dados do CBIC;
- d) Cento e dez mil empresas participam formalmente do setor;
- e) É responsável pela ocupação de 1,8 milhões de pessoas;
- f) Foram gastos R\$ 30,6 bilhões com pessoal, dos quais R\$ 20,7 bilhões são referentes a salários, retiradas e outras remunerações.

A indústria está sendo influenciada positivamente principalmente por:

- a) crescimento da renda familiar e do emprego;
- b) aumento do crédito ao consumidor;
- c) maior oferta de crédito imobiliário;

- d) manutenção da redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de diversos insumos da construção civil;
- e) conjuntura econômica favorável – Taxas de juros e Selic;
- f) Programas governamentais de fomento à redução do déficit habitacional e desenvolvimento de infra-estrutura.

4.6.2 Descrição do segmento do mercado

A Macthimat se propõe a atender as famílias que moram na região da Pampulha em Belo Horizonte. O público da região se enquadra na classe média e média alta, tem grande presença de famílias com filhos, apresentam bom nível de renda, valorizam o status, o conforto e a segurança e possuem estilo de vida mais focado no bem-estar e preservação do ambiente natural, desfrutando da infra-estrutura local para prática de esportes e passeios ao ar livre.

O padrão das construções é de médio porte a luxo, possui casas grandes, com quintal e área de lazer, com muito espaço e conforto. Existe também a presença de diversos condomínios, prédios residenciais e casas geminadas nos bairros adjacentes que compõem a região.

O padrão de construção que a Macthimat pretende oferecer é de médio porte, com imóveis populares, porém com estilos mais modernos, ecologicamente corretos, independentes, com área construída mínima de 120m² e de alta qualidade, maximizando a relação custo-benefício para o consumidor.

Os preços são competitivos, a partir de R\$280.000,00, valores esses considerados adequados aos preços do mercado local. As formas de pagamento poderão ser financiamentos imobiliários, trocas e à vista. Os prazos de entrega serão estipulados e cumpridos conforme o projeto de construção acordado com os parceiros e com os clientes.

4.6.3 Análise da concorrência

A pesquisa de mercado indicou que existem na região da Pampulha diversos construtores e incorporadores, desde empresas grandes a construtores informais.

A maior empresa atuante na região é a MRV Engenharia, que está no mercado desde 1979, é líder na construção e venda de condomínios de apartamentos, já oferecendo o condomínio de casas para a classe média e média baixa. Possui excelente equipe gerencial, treina toda sua equipe, principalmente a de vendas, sua linha de produção é muito especializada alcançando assim produção padronizada e em escala, mantendo sempre a qualidade dos seus produtos. Possuem área de pesquisa e desenvolvimento, certificações de qualidade e também têm grande atuação mercadológica junto aos agentes financiadores.

É seguida pela Construtora Tenda, entre outras de mesmo porte, que também seguem o foco da MRV, procuram acompanhar o padrão das construtoras de médio porte e têm foco na construção de apartamentos populares com padrão de acabamento melhor. São empresas com corpo gerencial muito especializado e vendem imóveis com preços mais elevados.

Por fim, a grande maioria, são construtores informais, que atuam como contratados para construção de imóvel direto do proprietário, ou que constrói imóveis próprios, que após conclusão da documentação da obra são colocados à venda.

4.6.4 Fornecedores

A análise dos fornecedores indicou que os esforços de compra deverão se concentrar principalmente na aquisição dos imóveis, em seguida, na elaboração

do projeto e documentação da obra e na compra dos materiais com consumo em grande quantidade das indústrias ou revendedores, sendo os demais itens comprados no mercado de Belo Horizonte, após avaliação de preços e prazos de pagamento. Os preços da indústria e distribuição em relação ao varejo são expressivos, porém os prazos de pagamento são menores. Desse modo, a empresa pretende planejar a compra de acordo com a execução das etapas dos projetos, de modo a não criar estoques desnecessários, evitando assim, imobilização de capital em estoques e possíveis perdas.

4.7 O Plano de Marketing

4.7.1 Preço

Para a determinação do preço de venda foram considerados:

- a) os preços médios praticados pela concorrência local;
- b) os custos de fabricação e;
- c) a relação custo-benefício percebida pelo consumidor.

Desse modo, o preço médio das construções de 120 m² ficou com preços de venda a partir de R\$ 280.000,00, variando em função da localização do imóvel e padrão de acabamento.

4.7.2 Distribuição

Ao se determinar o segmento de mercado no qual a empresa pretende atuar, praticamente se definiram os canais através dos quais o produto será vendido. Esses canais serão as imobiliárias da região entre elas Plantões Imóveis pertencente à rede de imobiliárias da Rede Morar, atua a vinte anos no mercado, a Art Imóveis, com quatorze anos de mercado, entre outras e a venda direta ao consumidor.

4.7.3 Promoção e publicidade

Desde a planta, os imóveis serão divulgados para as imobiliárias fazerem veiculação do empreendimento, serão divulgados também através da propaganda boca-a-boca, por panfletos e pelo site, onde serão disponibilizados dados do projeto e fotos de imóveis já construídos, de modo a permitir que o cliente conheça o produto antecipadamente.

Durante a construção poderão ser realizadas visitas de clientes de modo que conheçam o processo e a qualidade da construção desde sua fundação.

4.7.4 Serviços ao cliente (venda e pós-venda)

A empresa manterá sempre o canal aberto através do site e dos revendedores para receber o feedback dos clientes e buscar a melhoria contínua de seus produtos. Os clientes serão cadastrados para futuras prestações de serviços, garantias e novos negócios.

4.7.5 Relacionamento com os clientes

A empresa irá associar a imagem do produto ao segmento-alvo, assim estará patrocinando atividades esportivas e de cunho ambiental como coleta seletiva de lixo na comunidade, ajudando a cuidar de jardins e áreas verdes, entre outras, que melhore a qualidade de vida das pessoas e do ambiente.

4.8 O Plano Financeiro

4.8.1 Investimento inicial

Para início das atividades da empresa será necessário um investimento inicial de R\$418.668,26 (quatrocentos e dezoito mil, seiscentos e sessenta e oito reais e vinte centavos), conforme tabela apresentada abaixo:

Na análise da Demonstração dos Resultados do Exercício foram projetadas as vendas e os custos referentes às unidades produzidas para o período de 5 anos.

Tabela 3 – Investimento Inicial

ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1	Máquinas e ferramentas	1	10.000,00	10.000,00
subtotal 1				10.000,00
ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1	Mesa de escritório	2	300,00	600,00
2	Tele fax	1	450,00	450,00
3	Cadeiras	6	120,00	720,00
4	Computador	2	1.500,00	3.000,00
subtotal 2				4.770,00
ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1	Pick-up Fiat, ano 2008	1	30.000,00	30.000,00
subtotal 3				30.000,00
ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
1	Registro da empresa	1	800,00	800,00
2	Documentação do Imóvel e projetos	1	15.000,00	15.000,00
3	Imóvel para construção	1	200.000,00	200.000,00
subtotal 4				215.800,00
ITEM	CAPITAL DE GIRO			SUBTOTAL
1	Estoque de materiais diretos			42.804,60
3	Custo fixo			8.293,66
4	Reserva de capital para suporte e vendas à prazo			107.000,00
subtotal 5				158.098,26
Total do investimento inicial (subtotais 1+2+3+4+5)				418.668,26

4.8.2 Demonstração dos Resultados do Exercício – DRE

Tabela 4 – Demonstração do Resultado do Exercício - 1º e 2º ano

DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 11	MÊS 12	ANO I	ANO II
1 Receita bruta de vendas	-	140.000,00	280.000,00	140.000,00	1.680.000,00	1.764.000,00
2 (-) Deduções	-	18.060,00	36.120,00	18.060,00	216.720,00	227.556,00
3 Receita líquida de vendas	-	121.940,00	243.880,00	121.940,00	1.463.280,00	1.536.444,00
4 (-) Custo dos Produtos Vendidos	(49.277,98)	(49.277,98)	(49.277,98)	(49.277,98)	(591.335,76)	(620.902,55)
5 Margem de Contribuição	(49.277,98)	72.662,02	194.602,02	72.662,02	871.944,24	915.541,45
6 (-) Despesas operacionais	(7.493,66)	(7.493,66)	(7.493,66)	(7.493,66)	(89.923,92)	(94.420,12)
6.1 Despesas administrativas	(5.910,00)	(5.910,00)	(5.910,00)	(5.910,00)	(70.920,00)	(74.466,00)
6.2 Despesas gerais	(837,50)	(837,50)	(837,50)	(837,50)	(10.050,00)	(10.552,50)
6.3 Depreciação acumulada	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(8.953,92)	(9.401,62)
7 Resultado Operacional	(56.771,64)	65.168,36	187.108,36	65.168,36	782.020,32	821.121,34
8 Resultado antes do IR	(56.771,64)	65.168,36	187.108,36	65.168,36	782.020,32	821.121,34
9 (-) IR 15%	-	9.775,25	28.066,25	9.775,25	117.303,05	123.168,20
10 Lucro líquido	(56.771,64)	55.393,11	159.042,11	55.393,11	664.717,27	697.953,14

* Não foram incluídas as colunas dos meses 3 ao 10 pois são os mesmos valores de 2 e 12.

Tabela 5 – Demonstração dos Resultados do Exercício – 3º ao 5º ano

ITEM	DESCRIÇÃO	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Receita bruta de vendas	1.852.200,00	1.944.810,00	2.042.050,50	9.283.060,50
2	(-) Deduções	238.933,80	250.880,49	263.424,51	1.197.514,80
3	Receita líquida de vendas	1.613.266,20	1.693.929,51	1.778.625,99	8.085.545,70
4	(-) Custo dos Produtos Vendidos	(651.947,68)	(684.545,06)	(718.772,31)	(3.267.503,35)
5	Margem de Contribuição	961.318,52	1.009.384,45	1.059.853,67	4.818.042,34
6	(-) Despesas operacionais	(99.141,12)	(104.098,18)	(109.303,09)	(496.886,42)
6.1	Despesas administrativas	(78.189,30)	(82.098,77)	(86.203,70)	(391.877,77)
6.2	Despesas gerais	(11.080,13)	(11.634,13)	(12.215,84)	(55.532,59)
6.3	Depreciação acumulada	(9.871,70)	(10.365,28)	(10.883,55)	(49.476,06)
7	Resultado Operacional	862.177,40	905.286,27	950.550,59	4.321.155,92
8	Resultado antes do IR	862.177,40	905.286,27	950.550,59	4.321.155,92
9	(-) IR 15%	129.326,61	135.792,94	142.582,59	648.173,39
10	Lucro líquido	732.850,79	769.493,33	807.968,00	3.672.982,53

A partir do segundo ano foi projetado um crescimento de 5% nas receitas e nos custos referentes a previsões de reajuste inflacionário e aumento de custos, e também aumento de 5% na produção unitária, a empresa optou por planejar o aumento da capacidade produtiva à medida que for aumentando a demanda. Mesmo assim, os resultados são positivos ao longo do período analisado.

4.8.3 Custos totais

Foram calculados os custos totais por metro quadrado construído de acordo com o padrão da obra, conforme detalhamento de cada item apresentados a seguir. Para levantamento dos custos de materiais foram utilizados os resultados de pesquisa de preços e custos do setor, coletados por órgãos de regulamentação e controle, como o CBIC e do instituto de pesquisa IPEAD da UFMG.

O custo da empresa se mostrou competitivo em relação aos custos de mercado, o que permite a prática de preços de mercado e aumenta a rentabilidade da empresa. É um indicador de grande relevância para o negócio.

Tabela 6 – Custos Totais

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Mão-de-obra direta com encargos	7.503,38	7.503,38	90.040,56	94.542,59	99.269,72	104.233,20	109.444,86	497.530,93
2	Materiais diretos	42.804,60	42.804,60	513.655,20	539.337,96	566.304,86	594.620,10	624.351,11	2.838.269,22
3	Fretes	220,00	220,00	2.640,00	2.772,00	2.910,60	3.056,13	3.208,94	14.587,67
4	Total dos custos Diretos	50.527,98	50.527,98	606.335,76	636.652,55	668.485,18	701.909,43	737.004,91	3.350.387,82
5	Custos indiretos de fabricação	7.493,66	7.493,66	89.923,92	94.420,12	99.141,12	104.098,18	109.303,09	496.886,42
6	Quantidade produzida	60	60	720	756	793,8	833,49	875,16	3.978,45
	Custo unitário	967,03	967,03	967,03	967,03	967,03	967,03	967,03	967,03

Custo unitário por m² construído

*Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, devido a serem iguais aos meses 1 e 12.

4.8.4 Mão-de-obra Direta - MOD

No levantamento de mão-de-obra foram analisados os custos da equipe fixa, que é composta por um mestre-de-obras, dois pedreiros e três serventes.

A empresa optou por terceirizar algumas etapas da obra, visando reduzir custos com pessoal e ganhar agilidade no prazo de execução e entrega dos imóveis.

Tabela 7 – Mão-de-obra direta

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Cargos mão-de-obra direta	4.200,00	4.200,00	50.400,00	52.920,00	55.566,00	58.344,30	61.261,52	278.491,82
1.1	Mestre de obra (1)	950,00	950,00	11.400,00	11.970,00	12.568,50	13.196,93	13.856,77	62.992,20
1.2	Pedreiro (2)	1.600,00	1.600,00	19.200,00	20.160,00	21.168,00	22.226,40	23.337,72	106.092,12
1.3	Serventes (3)	1.650,00	1.650,00	19.800,00	20.790,00	21.829,50	22.920,98	24.067,02	109.407,50
2	Encargos sociais - MOD 48,89%(*)	2.053,38	2.053,38	24.640,56	25.872,59	27.166,22	28.524,53	29.950,75	136.154,65
Total de mão-de-bra direta		6.253,38	6.253,38	75.040,56	78.792,59	82.732,22	86.868,83	91.212,27	414.646,46

Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, devido a serem iguais aos meses 1 e 12.

(*) Impostos 26,8% INSS, 1/3 férias e 13º salário.

4.8.5 Mão-de-obra Indireta - MOI

Na projeção de mão-de-obra indireta foram incluídas as despesas com pessoal terceirizado (engenheiros, arquitetos, pessoal de obra e contador) além da contratação de um estagiário para executar tarefas administrativas internas e o honorário da diretoria.

Tabela 8 – Mão-de-obra Indireta

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Cargos mão-de-obra indireta sem encargos	4.660,00	4.660,00	55.920,00	58.716,00	61.651,80	64.734,39	67.971,11	308.993,30
1.1	Estagiário (1)	700,00	700,00	8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,05	10.210,25	46.415,30
1.2	Terceirizações	3.500,00	3.500,00	42.000,00	44.100,00	46.305,00	48.620,25	51.051,26	232.076,51
1.3	Honorário contador autônomo	460,00	460,00	5.520,00	5.796,00	6.085,80	6.390,09	6.709,59	30.501,48
2	Encargos sociais - MOI 25%	1.250,00	1.250,00	15.000,00	15.750,00	16.537,50	17.364,38	18.232,59	82.884,47
2.1	Honorários da diretoria	1.000,00	1.000,00	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08	66.307,58
2.2	Encargos sociais sobre honorários 25%	250,00	250,00	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52	16.576,89
Total de mão-de-obra indireta		5.910,00	5.910,00	70.920,00	74.466,00	78.189,30	82.098,77	86.203,70	391.877,77

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, devido a serem iguais aos meses 1 e 12

4.8.6 Custos variáveis

Na análise dos custos variáveis, além das projeções de materiais diretos, fretes e MOD com encargos, foi acrescentado o custo do imóvel para construção visando, recuperar o valor do imóvel que foi adquirido e está em processo produtivo, provisionando assim, reserva para aquisição de novo imóvel.

Tabela 9 – Custos variáveis

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Materiais diretos (Matéria-prima)	24.504,60	24.504,60	294.055,20	308.757,96	324.195,86	340.405,65	357.425,93	1.624.840,60
2	Imóvel p/ construção	18.300,00	18.300,00	219.600,00	230.580,00	242.109,00	254.214,45	266.925,17	1.213.428,62
3	Fretes	220,00	220,00	2.640,00	2.772,00	2.910,60	3.056,13	3.208,94	14.587,67
4	MOD com encargos	6.253,38	6.253,38	75.040,56	78.792,59	82.732,22	86.868,83	91.212,27	475.339,11
5	Total dos custos variáveis	49.277,98	49.277,98	591.335,76	620.902,55	651.947,68	684.545,06	718.772,31	3.328.196,00

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, devido a serem iguais aos meses 1 e 12.

4.8.7 Custos fixos

Na projeção dos custos fixos foram levantados todos os gastos e despesas de manutenção do negócio, com um reserva de 3% ao mês para despesas não planejadas.

A opção pelas terceirizações de mão-de-obra operacional e administrativa nas etapas da obra foi determinante na redução dos custos fixos, fato que aumenta em muito o poder de alavancagem operacional e financeira da empresa.

Tabela 10 – Custos fixos

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Água, luz e telefone	500,00	500,00	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04	33.153,79
2	Aluguel do escritório	800,00	800,00	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86	53.046,06
3	Material de limpeza	40,00	40,00	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44	2.652,30
4	Depreciação	746,16	746,16	8.953,92	8.953,92	8.953,92	8.953,92	8.953,92	44.769,60
5	Manutenção & Conservação	60,00	60,00	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16	3.978,45
6	Seguros	120,00	120,00	1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33	7.956,91
7	MO indireta com encargos	5.910,00	5.910,00	70.920,00	74.466,00	78.189,30	82.098,77	86.203,70	391.877,77
8	Outros (3% s/ custos fixos)	117,50	117,50	1.410,00	1.480,50	1.554,53	1.632,25	1.713,86	7.791,14
9	Total dos custos Fixos	8.293,66	8.293,66	99.523,92	104.052,42	112.376,61	121.366,74	131.076,08	568.395,78

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, devido a serem iguais aos meses 1 e 12.

4.8.8 Depreciação, manutenção & conservação e seguros

Foram projetadas a depreciação dos móveis, ferramentas e maquinários de uso e consumo da obra e do escritório, com vida útil de cinco anos, a taxa de manutenção e conservação do escritório e o seguro do imóvel e para danos a terceiros.

Tabela 11 – Depreciação, manutenção & conservação e seguros

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 12	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Depreciação	746,16	746,16	8.953,92	8.953,92	8.953,92	8.953,92	8.953,92	44.769,60
2	Manutenção & Conservação	60,00	60,00	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16	3.978,45
3	Seguros	120,00	120,00	1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33	7.956,91
4	Total	926,16	926,16	11.113,92	11.221,92	11.335,32	11.454,39	11.579,41	56.704,96

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, devido a serem iguais aos meses 1 e 12.

4.8.9 Receitas

Na projeção das receitas foram consideradas as vendas na planta em sua maioria com pagamento de 50% de entrada e 50% na entrega das chaves, de modo a facilitar a projeção de caixa, com exceção de janeiro, que não terá receita

e de novembro que terá a venda de um imóvel à vista. Contemplou ainda um crescimento de 5% a cada ano nas receitas que representam correções e valorizações financeiras dos imóveis, pois a empresa pretende planejar a expansão de suas operações apenas após o terceiro ano, fato não contemplado neste trabalho.

Este item deve ser monitorado com bastante atenção, pois a agilidade e precisão das vendas geram aumento no giro do capital, que garante maior rentabilidade e disponibilidade de caixa.

Tabela 12 – Receitas mensais

	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 11	MÊS 12
1	Receitas à vista		140.000,00	140.000,00	
2	Receitas a prazo 30 dias			140.000,00	140.000,00
3	Receitas Operacionais		140.000,00	280.000,00	140.000,00
4	Comissão de Vendas (5%)	.	7.000,00	14.000,00	7.000,00

* Não foram incluídas as colunas dos meses 3 ao 10, devido a serem iguais aos meses 2 e 12.

Tabela 13 – Receitas anuais

ITEM	DESCRIÇÃO	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Receitas à vista	840.000,00	882.000,00	926.100,00	972.405,00	1.021.025,25	4.641.530,25
2	Receitas a prazo 30 dias	840.000,00	882.000,00	926.100,00	972.405,00	1.021.025,25	4.641.530,25
3	Receitas Operacionais	1.680.000,00	1.764.000,00	1.852.200,00	1.944.810,00	2.042.050,50	9.283.060,50
4	Comissão de Vendas (5%)	84.000,00	88.200,00	92.610,00	97.240,50	102.102,53	464.153,03

4.8.10 Impostos e contribuições

Os impostos foram projetados com base na previsão das receitas mensais e anuais, pelo período de cinco anos. As alíquotas são determinadas conforme regime do Simples Nacional, já que a empresa terá faturamento que permite sua adesão.

Tabela 14 – Impostos e contribuições – projeções mensais

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 11	MÊS 12
1	Receita operacional	-	140.000,00	280.000,00	140.000,00
2	Impostos				
2.1	PIS - 0,47%	-	658,00	1.316,00	658,00
2.2	COFINS - 2,43%	-	3.402,00	6.804,00	3.402,00
2.3	ISS - 5%	-	7.000,00	14.000,00	7.000,00
3	Total dos impostos a pagar		11.060,00	22.120,00	11.060,00

* Não foram incluídas as colunas dos meses 3 ao 10, devido a serem iguais aos meses 1 e 12.

Tabela 15 – Impostos e contribuições – projeções anuais

ITEM	DESCRIÇÃO	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL GERAL
1	Receita operacional	1.680.000,00	1.764.000,00	1.852.200,00	1.944.810,00	2.042.050,50	9.283.060,50
2	Impostos						
2.1	PIS - 0,47%	7.896,00	8.290,80	8.705,34	9.140,61	9.597,64	43.630,38
2.2	COFINS - 2,43%	40.824,00	42.865,20	45.008,46	47.258,88	49.621,83	225.578,37
2.3	ISS - 5%	84.000,00	88.200,00	92.610,00	97.240,50	102.102,53	464.153,03
3	Total dos impostos a pagar	132.720,00	139.356,00	146.323,80	153.639,99	161.321,99	733.361,78

4.8.11 Projeção de fluxo de caixa

No investimento inicial foi provisionada uma reserva de caixa capaz de suportar até três meses sem receita, para eventualidades. As vendas financiadas permitirão que apenas o mês de janeiro fique sem receita, equilibrando o fluxo de caixa e deixando-o com resultado positivo e crescente ao longo do período analisado, evitando assim, financiamentos.

Tabela 16 – Fluxo de caixa mensal do primeiro ano

ITEM	DESCRIÇÃO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10	MÊS 11	MÊS 12
1	Investimento inicial	(418.668,26)											
2	Saldo de caixa inicial	158.098,26	100.822,78	155.712,05	210.601,31	265.490,58	320.379,84	375.269,11	430.158,38	485.047,64	539.936,91	594.826,17	753.364,44
3	Total de entradas	-	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	280.000,00	140.000,00
3.1	Receita de vendas	-	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	280.000,00	140.000,00
4	Total de saídas	(58.021,64)	(85.856,89)	(85.856,89)	(85.856,89)	(85.856,89)	(85.856,89)	(85.856,89)	(85.856,89)	(85.856,89)	(85.856,89)	(122.207,89)	(85.856,89)
4.1	(-) Despesas de produção	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)	(50.527,98)
4.2	(-) Despesa pessoal administrativo	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)	(700,00)
4.3	(-) Despesas c/ autônomos	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)
4.4	(-) Despesas Diretoria	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)
4.5	(-) Despesas vendas e Marketing	-	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(14.000,00)	(7.000,00)
4.6	(-) Despesas gerais	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)	(657,50)
4.7	(-) Manutenção e conservação	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)	(60,00)
4.8	(-) Seguros	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)	(120,00)
4.9	(-) Impostos	-	(11.060,00)	(11.060,00)	(11.060,00)	(11.060,00)	(11.060,00)	(11.060,00)	(11.060,00)	(11.060,00)	(11.060,00)	(22.120,00)	(11.060,00)
4.10	(-) Provisão para IR	-	(9.775,25)	(9.775,25)	(9.775,25)	(9.775,25)	(9.775,25)	(9.775,25)	(9.775,25)	(9.775,25)	(9.775,25)	(28.066,25)	(9.775,25)
4.11	(-) Depreciação	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)	(746,16)
5	Saldo do período	(418.668,26)	(58.021,64)	54.143,11	54.143,11	54.143,11	54.143,11	54.143,11	54.143,11	54.143,11	54.143,11	157.792,11	54.143,11
6	(+) Depreciação	746,16	746,16	746,16	746,16	746,16	746,16	746,16	746,16	746,16	746,16	746,16	746,16
7	Fluxo de Caixa Líquido	(418.668,26)	100.822,78	155.712,05	210.601,31	265.490,58	320.379,84	375.269,11	430.158,38	485.047,64	539.936,91	594.826,17	808.253,71

Tabela 17 – Fluxo de caixa anos subseqüentes e acumulado 5 anos

ITEM	DESCRIÇÃO	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL	%
1	Investimento inicial	(418.668,26)						(418.668,26)	
2	Saldo de caixa inicial		58.098,26	808.253,71	1.645.862,30	2.522.289,79	3.442.799,15	158.098,26	
3	Total de entradas		1.680.000,00	1.764.000,00	1.852.200,00	1.944.810,00	2.042.050,50	9.283.060,50	100,0%
3.1	Receita de vendas		1.680.000,00	1.764.000,00	1.852.200,00	1.944.810,00	2.042.050,50	9.283.060,50	100,0%
4	Total de saídas		(1.030.282,73)	(935.345,33)	(984.726,43)	(1.033.254,56)	(1.084.209,09)	(5.067.818,13)	100,0%
4.1	(-) Despesas de produção		(606.335,76)	(636.652,55)	(668.485,18)	(701.909,43)	(737.004,91)	(3.350.387,82)	66,1%
4.2	(-) Despesas administrativas		(8.400,00)	(8.820,00)	(9.261,00)	(9.724,05)	(10.210,25)	(46.415,30)	0,9%
4.3	(-) Despesas c/ autônomos		(47.520,00)	(1.300,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(3.960,00)	(60.700,00)	1,2%
4.4	(-) Despesas Diretoria		(15.000,00)	(746,16)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(19.496,16)	0,4%
4.5	(-) Despesas vendas e Marketing		(84.000,00)	(5.796,00)	(6.085,80)	(6.390,09)	(6.709,59)	(108.981,48)	2,2%
4.6	(-) Despesas gerais		(7.890,00)	(8.284,50)	(8.698,73)	(9.133,66)	(9.590,34)	(43.597,23)	0,9%
4.7	(-) Manutenção e conservação		(720,00)	(756,00)	(793,80)	(833,49)	(875,16)	(3.978,45)	0,1%
4.8	(-) Seguros		(1.440,00)	(1.512,00)	(1.587,60)	(1.666,98)	(1.750,33)	(7.956,91)	0,2%
4.9	(-) Impostos		(132.720,00)	(139.356,00)	(146.323,80)	(153.639,99)	(161.321,99)	(733.361,78)	14,5%
4.10	(-) Provisão para IR		(125.818,75)	(123.168,20)	(129.326,61)	(135.792,94)	(142.582,59)	(648.173,39)	12,8%
4.11	(-) Depreciação		(8.953,92)	(8.953,92)	(8.953,92)	(8.953,92)	(8.953,92)	(44.769,60)	0,9%
5	Saldo do período	(418.668,26)	649.717,27	828.654,67	867.473,57	911.555,44	957.841,41	4.215.242,37	45,4%
6	(+) Depreciação		8.953,92	8.953,92	8.953,92	8.953,92	8.953,92	44.769,60	
7	Fluxo de Caixa Líquido	(418.668,26)	808.253,75	1.645.862,30	2.522.289,79	3.442.799,15	4.409.594,48	3.999.441,97	43,1%

4.8.12 Balanço patrimonial

Tabela 18 – Balanço Patrimonial para 5 anos

Exercício findo em:	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Conta					
1 ATIVO					
1.1 Ativo Circulante					
1.1.2 Caixa e bancos	879.717,98	1.080.246,68	1.134.412,63	1.190.839,18	1.249.639,36
1.1.3 Duplicatas a receber	140.000,00	-	-	-	-
Total do ativo circulante	1.019.717,98	1.080.246,68	1.134.412,63	1.190.839,18	1.249.639,36
1.2 Ativo permanente					
1.2.1 Imobilizado	44.770,00	44.770,00	44.770,00	44.770,00	44.770,00
1.2.2 (-) Depreciação acumulada	(8.953,92)	(17.907,84)	(26.861,76)	(35.815,68)	(44.769,60)
1.2.3 Diferido	215.800,00	215.800,00	215.800,00	215.800,00	215.800,00
Total do ativo permanente	251.616,08	242.662,16	233.708,24	224.754,32	215.800,40
Ativo Total	1.271.334,06	1.322.908,84	1.368.120,87	1.415.593,50	1.465.439,76
2 PASSIVO					
2.1 Passivo circulante					
2.1.1 Salários e encargos a pagar	19.163,38	20.121,55	21.127,63	22.184,01	23.293,21
2.1.2 Impostos & contribuições	132.818,75	139.459,69	146.432,67	153.754,31	161.442,02
2.1.3 Fornecedores	43.024,60	45.175,83	47.434,62	49.806,35	52.296,67
2.1.4 Contas a pagar	1.300,00	1.365,00	1.433,25	1.504,91	1.580,16
2.1.5 Outros	157,50	165,38	173,64	182,33	191,44
Total do passivo circulante	196.464,23	206.287,44	216.601,81	227.431,90	238.803,50
2.2 PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
2.2.1 Capital social	418.668,26	418.668,26	418.668,26	418.668,26	418.668,26
2.3 Lucros/prejuízos acumulados	656.201,57	697.953,14	732.850,79	769.493,33	807.968,00
Total patrimônio líquido	1.074.869,83	1.116.621,40	1.151.519,05	1.188.161,59	1.226.636,26
Passivo total	1.271.334,06	1.322.908,84	1.368.120,87	1.415.593,50	1.465.439,76

O Balanço patrimonial foi elaborado pelo período de 5 anos com os dados anteriormente descritos e revela um crescimento constante das atividades e recursos da empresa. Não foi contemplada a distribuição de lucros no período analisado.

4.8.13 Ponto de equilíbrio

Conforme análise do ponto de equilíbrio demonstrado na tabela e no gráfico abaixo, percebemos que os custos fixos anuais são cobertos pela margem operacional unitária de apenas uma unidade vendida, resultando numa receita total de R\$191.755,59.

Tabela 19 – Ponto de Equilíbrio

DESCRIÇÃO	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Preço de venda	280.000,00				
Custos variáveis unitário	(98.555,96)				
Comissões sobre vendas (5%)	(14.000,00)				
Impostos s/ vendas (7,9%)	(22.120,00)				
Margem contribuição unitária	145.324,04	152.590,24	160.219,75	168.230,74	176.642,28
Total dos custos fixos	(99.523,92)	(104.052,42)	(112.376,61)	(121.366,74)	(131.076,08)
Ponto de equilíbrio (unidades)	(0,68)	(0,72)	(0,77)	(0,84)	(0,90)
Receita Total	(191.755,59)	(200.480,78)	(216.519,25)	(233.840,79)	(252.548,05)
Custos totais	191.755,59	200.480,78	216.519,25	233.840,79	252.548,05

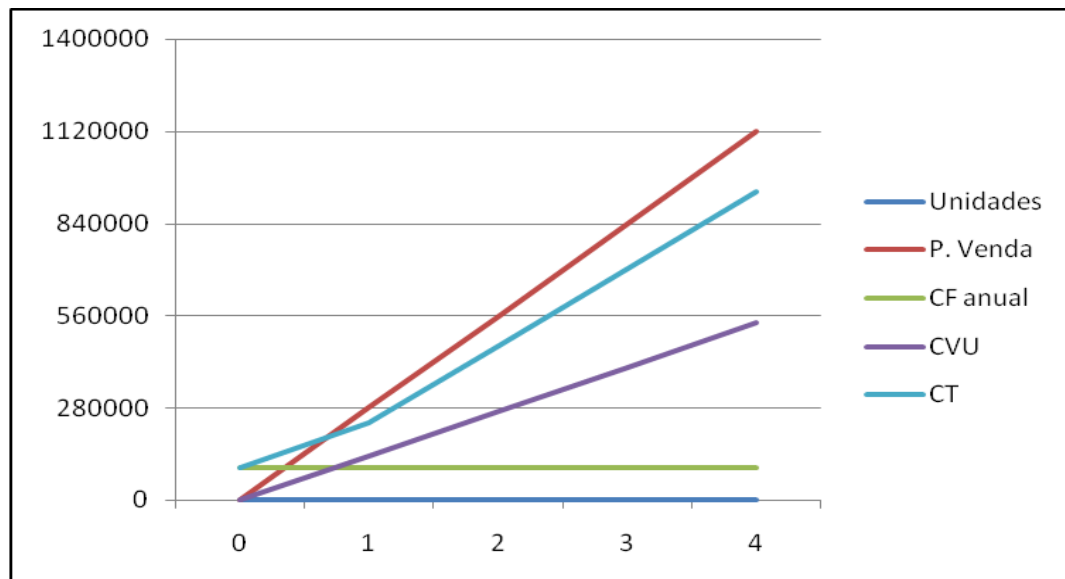


Gráfico 1 – Ponto de Equilíbrio

4.8.14 Análise do investimento

Tabela 20 - Análise do investimento – 5 anos

Payback - Tempo de retorno do investimento	7meses
Tempo de retorno do investimento	
VPL - Valor Presente Líquido	
Taxa requerida de retorno	30%
Investimento inicial	R\$ (418.668,26)
Projeção atual do fluxo de caixa	R\$ 4.718.060,99
TIR - Taxa Interna de Retorno	
Valor presente líquido	R\$ 4.718.060,99
Taxa interna de retorno (ao ano)	93,05%
Taxa interna de retorno (5 anos)	267,20%
Índice de Lucratividade (IL=LL/Receita Total)	39,06%
Índice de Rentabilidade (IR=(LL/investimento total)*100)	156,74

O Valor Presente Líquido calculado a partir do Fluxo de caixa foi de R\$4.718.060,99, para uma taxa de retorno exigida pelo capital próprio de 30% ao ano, o que demonstra que o investimento é viável, pois o retorno foi acima do exigido.

A Taxa Interna de Retorno – TIR no primeiro ano será de 93,05% e no período de 267,20%. Os resultados obtidos demonstram que o projeto possui baixo risco, visto que a TIR representa uma boa medida de liquidez e de capacidade de pagamento, atraindo assim, os credores, já que a projeção é de reaplicação dos recursos gerados no próprio negócio.

O cálculo do *payback*, prazo de retorno do investimento demonstrou que em apenas sete meses o capital investido será recuperado.

Os índices de Lucratividade com resultado de 39,06% e de Rentabilidade, 156,74 no primeiro ano, reforçam os resultados positivos do negócio que confirmam a viabilidade de criação da empresa.

5 CONCLUSÃO

Através da análise conceitual e do entendimento dos problemas que permeiam o empreendedorismo no Brasil e que levam à falência diversas empresas anualmente, percebe-se a grande dificuldade de se planejar um empreendimento futuro, principalmente por que se fazem necessárias a exploração de diversas áreas de conhecimento que em muitos casos exigem ajuda de consultores, de profissionais, de instituições e de órgãos de fomento ao empreendedorismo.

Desse modo, aumentar a participação conjunta e mais freqüente das instituições de ensino, entidades particulares e públicas nesse processo se torna fundamental para ampliar o número de empreendedores que possam iniciar seus negócios de modo correto e com grande chance de sucesso.

É importante salientar que já existem diversas entidades no país que já se envolveram nesse processo e auxiliam a formação de empreendedores e incubadoras de empresas, mas o trabalho ainda é incipiente diante das necessidades do mercado brasileiro.

Conhecer o conceito do Plano de negócios com base nas literaturas pesquisadas permitiu ampliar o horizonte de análise e buscar informações importantes na formação do conceito da oportunidade e do negócio proposto. Desse modo, foi possível ir a campo com uma visão e objetivos mais claros do que se propunha conhecer e coletar informações relevantes para as análises, facilitando a elaboração do trabalho.

Através dos dados coletados foi possível desenvolver o plano de negócios da empresa de construção civil, a Macthimat Construção Ltda., avaliando as dificuldades e riscos que a empresa irá enfrentar no seu início, como entrar no mercado e se estabelecer, obter os recursos para expandir suas atividades, o desenvolvimento de sua estrutura e processos internos, tanto a nível operacional quanto econômico-financeiro, sempre em consonância com os acontecimentos do ambiente externo e sua relação com a empresa.

Na análise do mercado foi possível confirmar que a situação atual do cenário econômico favorece a criação da empresa, as baixas taxas de juros, controle inflacionário e facilidade de financiamento imobiliário estão impulsionando o crescimento do setor da construção civil, aumentando a demanda por imóveis, fato que aliado ao déficit habitacional de Belo Horizonte e às necessidades de ampliação da infra-estrutura e de oferta de novos imóveis na região da Pampulha aumentam a atratividade do negócio.

O produto oferecido pela empresa apresenta diferenciais competitivos interessantes para o cliente, como design mais moderno e soluções ecológicas e ambientalmente corretas sem onerar os custos finais, ou seja, conseguirá praticar custos e preços de venda de mercado para as construções, conseqüentemente maximizando a relação custo-benefício para o cliente, fato confirmado através das entrevistas realizadas com os clientes e revendedores.

No plano de marketing, a estratégia de desenvolver produtos diferenciados que seguem a tendência atual de buscar soluções para atender as demandas atuais de moradias, contribuindo com projetos e soluções que reduzam os impactos ambientais provocados pelas construções, fomentando também sua participação em ações sociais e comunitárias e de desenvolvimento da consciência ecológica e da melhoria da qualidade de vida agradou a todos os envolvidos, principalmente por exigir de todos os parceiros relacionamentos e negócios de modo ético.

As entrevistas com clientes, revendedores, fornecedores e concorrentes mostraram a importância de se conhecer e entender o mercado, além de planejar toda a cadeia produtiva, visando aumentar as relações e monitorar o fluxo de informações de modo que as necessidades e desejos dos clientes possam ser atendidos ou mesmo antecipados, fidelizando-os, além de estreitar as relações entre os parceiros, garantindo melhores insumos e produtos, com maior qualidade, adequado às necessidades e dentro do conceito de sustentabilidade ambiental e econômico proposto.

Outro ponto importante a ressaltar foi a decisão de obter parcerias e terceirizações tanto na produção, nas vendas como no desenvolvimento dos

projetos, conseguindo desse modo, aportar *know-how* de empresas e profissionais já conceituados no mercado, que agregam valor ao produto e prospectam a empresa no mercado.

No plano financeiro foram elaboradas diversas planilhas para controles contábeis e financeiros analisando detalhadamente a evolução das vendas e despesas da empresa. Os resultados positivos obtidos nas análises realizadas demonstraram a viabilidade de criação da empresa, tanto econômica quanto financeira, mesmo no curto prazo, pois apresentou prazo de retorno do investimento de apenas sete meses, atendendo a taxa exigida do capital próprio de 30% ao ano sobre o capital investido, resultando em uma Taxa Interna de Retorno de 267,20% no período de cinco anos. A lucratividade e a rentabilidade do negócio também foram muito expressivas, revelando a grande atratividade da aplicação dos recursos na atividade produtiva, principalmente por que a demanda é expressiva e tende a aumentar no longo prazo, devido à valorização dos imóveis, com rendimento acima do mercado financeiro.

Desse modo, foi possível facilitar a decisão do investidor e principalmente de definir os objetivos que se pretende no curto e longo prazo, bem como sinalizar a importância de manter constante controle sobre o processo produtivo, buscando sempre melhorar a qualidade e as tecnologias utilizadas, para maximizar seus resultados, seja melhorando processos e produtos ou reduzindo os custos operacionais, sempre visando maximizar a relação custo-benefício com seus clientes, fato que garante a rentabilidade e a manutenção da empresa no longo prazo no mercado por poder praticar preços competitivos.

Outro importante ponto de controle e atenção deve se focalizar no prazo de recebimento dos imóveis. No início das atividades é importante realizar vendas na planta visando manter um fluxo de caixa positivo, evitando assim a necessidade de buscar empréstimos ou financiamentos no mercado, aumentar o giro do capital, o que aumenta a rentabilidade do negócio, além de manter o fundo de reserva para aquisição de novos imóveis.

Enfim, desenvolver o trabalho empírico foi determinante no desenvolvimento da aprendizagem, pois permitiu confrontar o conhecimento teórico versus a prática.

6 REFERÊNCIAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração e Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. 1ª ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). **Dados da Construção Civil**. Disponibilizado em: <<http://www.CBIC.org.br>>. Acesso em 27 Nov. 2009.

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

DEGEN, Ronald J. **O Empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. 8ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIAS, Sérgio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993. ISBN 85-224-0957-9.

DOLABELA, Fernando C. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 15ª impressão. ISBN: 85-293-0045-9.

DORNELAS, Jose Carlos A. **Transformando idéias em negócios**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 7ª reimpressão.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **RA/USP**, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e metodologia**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SEBRAE – MG - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas gerais. **Construindo Plano de Negócios**. Disponível em: <www.sebrae-mg.com.br>. Acesso em 10 Out. 2009.

SECRETARIA de Estado do Governo. **Pesquisa revela que déficit habitacional em Minas diminui**. Disponível em:

<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/138308/pesquisa-revela-que-deficit-habitacional-em-minas-diminui>. Acesso em 23 Nov. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais. **Pesquisa Construção e Comercialização: Mercado Imobiliário de Belo Horizonte – Agosto/2009**. Disponível em: <<http://www.ipead.face.ufmg.br>>. Acesso em 12 Out. 2009.

7 APÊNDICES

APÊNDICE I: PESQUISA JUNTO AOS CLIENTES

Respostas dos clientes finais

Questões	Respostas
Quem compra	Casais famílias adultos solteiros ou separados
Características mais valorizadas na aquisição do imóvel	Localização preço tamanho e padrão de acabamento do imóvel área externa (jardins, lazer, garagens) documentação
Qual canal de compra normalmente utiliza	Imobiliárias direto nas construtoras dono dos imóveis
Como compra o imóvel	Financiamentos à vista
O que busca alcançar na aquisição de um imóvel	Independência física e financeira Autonomia Liberdade Tranquilidade segurança realização
Marcas que lembra ou conhece	MRV Engenharia Tenda outras
Proposições apresentadas aos clientes: Construções mais modernas e ecologicamente corretas	Clientes demonstraram interesse, ressaltando a importância de se preocupar com o meio ambiente. Mostraram disposição em pagar um pouco mais por um imóvel com energia solar e design diferenciado, desde que comprovada a garantia e os preços de mercado

Universo pesquisado: entrevista com seis clientes que adquiriram ou pretendem adquirir imóveis na Região da Pampulha.

APÊNDICE II: PESQUISA DOS CONCORRENTES

Resumo da Concorrência

Informações	Concorrentes		
	A	B	C
Cidade	Belo Horizonte	Belo Horizonte	Belo Horizonte
Tempo de atuação	30 anos	40 anos	De 2 a 5 anos
Participação de mercado	Líder de mercado	Segundo maior	Pulverizado em um grande grupo
Atuação	Nacional	Nacional	RMBH
Pontos Fortes	Forte atuação no mercado	Marca forte no mercado	Maior flexibilidade no processo produtivo
	Equipe de vendas	Equipe de vendas	Customização de produtos
	Projetos verticalizados	Produção e Projetos padronizados	
	Estrutura padronizada		
Pontos fracos	Baixos custos produção (escala e padronização)		
	Tamanho dos imóveis	Tamanho dos imóveis	Maiores custos
Estratégias			Falta padronização da produção
	Preço	Preço	Diferenciação
Custos da estratégia	Financiamentos das vendas (parcerias)	Financiamento	
	Formação de equipe de vendas	Formação de equipe de vendas	Maiores custos produtivos e de material
Benefícios da estratégia	Padronização de projetos e processos para reduzir custos	Padronização de processos para reduzir custos	
	Presença constante no mercado	Presença constante no mercado	Diferenciação do produto

Universo pesquisado: três principais concorrentes da região da Pampulha.

APÊNDICE III: PESQUISA JUNTO AOS REVENDEDORES

Revendedores		
Informações	A	B
Cidade	Belo Horizonte	Belo Horizonte
Tempo de atuação	20 anos	14 anos
Atuação	RMBH	Região da Pampulha
Pontos fortes	<p>Presença de mercado participa da Rede Morar – grande rede de venda de imóveis</p> <p>Equipe de vendas</p> <p> criterioso na seleção dos parceiros e de imóveis</p> <p>Cadastro dos clientes para triagem e customização</p>	<p>Forte atuação na região</p> <p>Conhece bem sua cartela de clientes</p>
Pontos fracos	Maiores comissões de vendas	Não tem critério para selecionar parceiros e imóveis
Benefícios da parceria	<p>Repassa informações de mercado, como tendências e necessidades dos clientes.</p> <p>Grande amplitude de distribuição e divulgação do produto</p> <p>Redução de custos com vendas</p>	<p>Repassa informações de mercado, como tendências e necessidades dos clientes.</p> <p>Redução de custos com vendas</p>
Comissão s/ vendas	5% a 6%	4% a 5%
Parceiros atuais	Grandes construtoras, empresas de construção	Pequenas e médias empresas construtores particulares
Perfil dos clientes	Famílias e casais	Famílias e casais
	Primeiro imóvel	100% preferem imóveis acabados
	60% preferem imóvel acabado, 40% compram imóvel na planta	Aumento da demanda de imóveis populares
	Aumento da demanda por imóveis populares	Preço dos imóveis vendidos apresenta grande variação
	Preços variam de R\$130.000 a R\$280.000,00 em média.	Cliente prioriza preço, acabamento, localização, fachada na hora da compra.
	Cliente valoriza preço, localização, qualidade e acabamento.	

Universo pesquisado: dois distribuidores, donos de imobiliárias conceituadas e atuantes no mercado de Belo Horizonte a mais de oito anos.

APÊNDICE IV: PESQUISA DE FORNECEDORES

Resumo dos fornecedores

Informações	Indústrias	Distribuidores/Varejistas
Cidade	Belo Horizonte e adjacências	Belo Horizonte
Tempo de atuação	Mais de 10 anos	Mais de 5 anos
Atuação	Região Sudeste / MG	RMBH
Produtos	Ferragens, tijolos, telhas, concreto usinado, cimento, acabamentos e materiais com maior consumo ou tecnologia	Materiais de construção em geral, areia, brita, equipamentos e acabamentos com menor consumo
Qualidade	Excelente	Satisfatória
Porte	Grande e médio	Grande e médio
Principais clientes	Grandes construtoras e Diversificado	Diversificado
Preço	Menor preço	Médio a alto
Prazo de entrega	De 8 a 15 dias	Imediato ou no máximo 3 dias
Condições de pagamento	30 dias	Até 90 dias
Pontos positivos	Qualidade do produto Confiabilidade da entrega Preços	Prazo de entrega e de pagamento Qualidade dos produtos
Pontos negativos	Privilegia grandes clientes Preço alto para pequenas quantidades Prazo de pagamento	Preços

Universo pesquisado: dez fornecedores sendo quatro contatados por telefone e seis por site para levantamento de prazos, condições de pagamento e políticas de atuação mercadológica e comercial.

8 ANEXOS

Anexo I: PESQUISA

EVOLUÇÃO DO MERCADO IMOBILIÁRIO: ofertas, vendas, lançamentos e velocidade de vendas

BELO HORIZONTE - MG					
ANO / MÊS	Unidades Ofertadas Resid./Aptº	Unidades Vendidas Resid./Aptº	Unidades Residenciais Lançadas	Velocidade de Vendas (%) (1)	
2008	JAN	1.822	455	406	19,98
	FEV	1.651	378	126	18,63
	MAR	1.612	352	298	17,92
	ABR	1.506	401	284	21,03
	MAI	1.506	242	115	13,84
	JUN	1.466	551	465	27,32
	JUL	1.586	445	506	21,91
	AGO	1.601	391	365	19,63
	SET	1.721	442	551	20,43
	OUT	2.254	416	930	15,58
	NOV	2.554	614	912	19,38
	DEZ	2.411	286	120	10,60
2009	JAN	2.311	536	375	18,83
	FEV	2.309	433	411	15,79
	MAR	2.039	673	390	24,82
	ABR	2.109	540	528	20,39
	MAI	2.108	1.020	962	32,61
	JUN	1.893	515	281	21,39
	JUL	2.054	543	677	20,91
	AGO	1.801	580	254	24,36

Fonte: IPEAD-UFMG e SINDUSCON-MG. Elaboração: Banco de Dados-CBIC. (1) Vendas no mês dividido pela soma das vendas no mês + oferta no fim do período. (...) Dado inexistente ou não disponível.

Déficit Habitacional 2006

Minas Gerais	721 mil domicílios
Região Metropolitana de Belo Horizonte	173 mil domicílios

Fonte: Secretaria de Estado do Governo. Pesquisa Déficit Habitacional 2006 da Fundação João Pinheiro postada no site <http://www.jusbrasil.com.br/noticias/138308/pesquisa-revela-que-deficit-habitacional-em-minas-diminui> em 23/11/2009.

CARGA TRIBUTÁRIA NA CADEIA DA CONSTRUÇÃO - 2004

R\$ milhão

IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES	CADEIA DA CONSTRUÇÃO				TOTAL DA CADEIA
	FORNECEDORES	CONSTRUÇÃO			
		FORMAL	INFORMAL	TOTAL	
Impostos sobre a produção	4.394,4	5.371,0	2.527,0	7.897,9	12.292,4
ICMS	1.590,8	2.125,1	1.345,6	3.470,7	5.061,5
IPI	254,9	338,2	255,1	593,2	848,2
Imposto sobre Importação	218,5	170,4	0,0	170,4	388,9
Outros específicos	1.276,0	1.405,3	926,3	2.331,6	3.607,6
Outros impostos sobre a produção	1.054,2	1.332,0	0,0	1.332,0	2.386,2
Impostos sobre a renda e a propriedade	10.111,7	8.033,7	1.370,4	9.404,1	19.515,9
IPTU	70,0	51,1	6,3	57,5	127,5
IPVA	287,2	72,8	109,2	182,0	469,1
IPMF / CPMF	602,0	447,7	291,7	739,4	1.341,4
Demais (ITR)	4,5	0,0	0,0	0,0	4,5
Imposto de renda	3.438,5	2.097,8	0,0	2.097,8	5.536,3
CSLL	970,2	533,6	0,0	533,6	1.503,9
Previdência oficial e FGTS	4.700,8	4.798,8	963,2	5.762,0	10.462,8
ITBI	38,6	31,9	0,0	31,9	70,4
Carga tributária total	14.506,2	13.404,6	3.897,4	17.302,0	31.808,2
Carga tributária (%) do VA	25,8%	26,3%	11,5%	20,4%	22,5%

Fonte: "A Cadeia Produtiva da Construção e o Mercado de Materias-Agosto/2007".
 ABRAMAT e FGV Projetos. Elaboração: Banco de Dados-CBIC

QUADRO 3

CUB/m² MÉDIO BRASIL* - Evolução e participação (%)

Ano/Mês	Global		Material			Mão-de-obra			Despesa Administrativa			Equipamento		
	R\$/m²	Variação % mensal	R\$/m²	Variação % mensal	Participação %	R\$/m²	Variação % mensal	Participação %	R\$/m²	Variação % mensal	Participação %	R\$/m²	Variação % mensal	Participação %
2008 Jan	719,15	0,30	370,75	0,53	51,55	321,68	0,07	44,73	23,71	0,30	3,30	3,01	(4,14)	0,42
fev	721,59	0,34	372,69	0,52	51,65	322,20	0,16	44,65	23,59	(0,51)	3,27	3,10	2,99	0,43
mar	726,57	0,69	373,72	0,28	51,44	325,56	1,04	44,81	24,14	2,33	3,32	3,15	1,61	0,43
abr	728,19	0,22	375,24	0,41	51,53	325,77	0,06	44,74	24,07	(0,29)	3,31	3,11	(1,27)	0,43
mai	743,11	2,05	379,38	1,10	51,05	336,14	3,18	45,23	24,41	1,41	3,28	3,18	2,25	0,43
jun	758,60	2,08	385,78	1,69	50,85	343,51	2,19	45,28	26,18	7,25	3,45	3,13	(1,57)	0,41
jul	765,87	0,96	391,57	1,50	51,13	344,52	0,29	44,98	26,52	1,30	3,46	3,26	4,15	0,43
ago	778,24	1,62	401,62	2,57	51,61	346,56	0,59	44,53	26,87	1,32	3,45	3,20	(1,84)	0,41
set	784,81	0,84	408,63	1,75	52,07	346,46	(0,03)	44,15	26,42	(1,67)	3,37	3,30	3,12	0,42
out	792,94	1,04	414,77	1,50	52,31	347,89	0,41	43,87	27,10	2,57	3,42	3,18	(3,64)	0,40
nov	795,99	0,38	418,17	0,82	52,53	347,86	(0,01)	43,70	26,78	(1,18)	3,36	3,17	(0,31)	0,40
dez	797,77	0,22	419,74	0,38	52,61	347,90	0,01	43,61	26,94	0,60	3,38	3,19	0,63	0,40
2009 Jan	799,74	0,25	419,57	(0,04)	52,46	349,86	0,56	43,75	27,12	0,67	3,39	3,19	0,00	0,40
fev	804,67	0,62	421,30	0,41	52,36	352,68	0,81	43,83	27,41	1,07	3,41	3,27	2,51	0,41
mar	805,53	0,11	417,75	(0,84)	51,86	356,62	1,12	44,27	27,87	1,68	3,46	3,30	0,92	0,41
abr	803,81	(0,21)	413,74	(0,96)	51,47	358,67	0,57	44,62	28,05	0,65	3,49	3,35	1,52	0,42
mai	809,61	0,72	411,96	(0,43)	50,88	366,24	2,11	45,24	27,99	(0,21)	3,46	3,42	2,09	0,42
jun	813,19	0,44	411,25	(0,17)	50,57	370,25	1,09	45,53	28,27	1,00	3,48	3,42	0,00	0,42
jul	816,58	0,42	409,43	(0,44)	50,14	374,79	1,23	45,90	28,89	2,19	3,54	3,47	1,46	0,42
ago	816,22	(0,04)	408,88	(0,13)	50,09	374,80	0,003	45,92	29,07	0,62	3,56	3,47	0,00	0,43
set	817,64	0,17	408,71	(0,04)	49,99	375,80	0,27	45,96	29,60	1,82	3,62	3,53	1,73	0,43

Fonte e elaboração: Banco de Dados-CBIC. (*) Calculado a partir dos CUBs Estaduais, divulgados pelos Sinduscons, de acordo com a NBR 12.721:2006. Série iniciada em fevereiro de 2007. (...) Dado não disponível

A pesquisa do IPEAD da UFMG também divulga dados importantes conforme tabela a seguir que fundamenta os pontos apresentados no trabalho, entre outras.

**EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS
ORIGEM DOS RECURSOS PARA A CONSTRUÇÃO**

Origem dos Recursos	Percentual dos empreendimentos em comercialização (%)
Próprios	81,13
Próprios + SFH	0,63
SFH	13,21
Por administração	1,26
Outros ¹	3,77
TOTAL	100,00
Número de empreendimentos	159

(1) Refere-se a outras combinações não explicitadas acima como ADM+SFH, etc
Fonte: Pesquisa Construção e Comercialização.
Mercado Imobiliário de BH- Agosto/2009. IPEAD. UFMG