



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WALDEMAR PEREIRA NETO

## **PLANO DE NEGÓCIO – ESTACIONAMENTO**

CURITIBA

2012

WALDEMAR PEREIRA NETO

PLANO DE NEGÓCIO – ESTACIONAMENTO

Trabalho apresentado ao MBA de Gestão  
Estratégica da Universidade Federal do  
Paraná para a conclusão do curso.

Orientador: Professor Cleverson da Cunha

CURITIBA

2012

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro dos sócios e participação .....	19
Tabela 2: Bairro Rebouças Dados Econômicos – População Total, População em Idade Ativa (PIA), População Economicamente Ativa (PEA) e População Ocupada (POC)....	23
Tabela 3: Bairro Rebouças – Dados Habitacionais, Domicílio, Habitantes por Domicílio Segundo o Bairro e Curitiba. ....	23
Tabela 4: Perfil e habilidades necessários .....	34
Tabela 5: Investimento Inicial.....	37
Tabela 6: Máquinas e Equipamentos .....	37
Tabela 7: Móveis, Utensílios e Serviços.....	37
Tabela 8: Custo de Mão-de-obra.....	37
Tabela 9: Custos Fixos Operacionais Mensais .....	38
Tabela 10: Investimento Total Resumo .....	38
Tabela 11: Estimativa de lucratividade para três anos .....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa do bairro Rebouças na região metropolitana de Curitiba. ....	21
Figura 2: Mapa satélite da localização do empreendimento .....	23
Figura 3: Dimensões de vaga e área de manobra. ....	30
Figura 4: Planta do Estacionamento .....	31
Figura 5: Processo operacional.....	32

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	17
3 ANÁLISE DE MERCADO .....	19
3.1 Estudo dos clientes .....	20
3.2 Estudo da localização – Bairro Rebouças .....	21
3.3 Localização do Empreendimento .....	22
3.4 Estudo dos concorrentes.....	24
3.5 Estudo dos fornecedores.....	24
4 PLANO DE MARKETING .....	26
4.1 Produto.....	28
4.2 Preço .....	28
5 PLANO OPERACIONAL .....	30
5.1 Layout.....	30
5.2 Processo operacional .....	31
5.3 Necessidade de Recursos Humanos .....	32
6 PLANO FINANCEIRO .....	34
7.1 Ponto de Equilíbrio .....	39
7.2 Estimativa de Prazo de Retorno.....	40
7.3 Rentabilidade .....	41
8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	44
9 CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo estudo divulgado recentemente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Brasil está no topo da lista de países mais empreendedores do mundo. O Brasil possui 27 milhões de pessoas envolvidas em um negócio próprio ou na criação de um, ficando em terceiro lugar entre cinquenta e quatro países, atrás apenas de China e Estados Unidos no número de empreendedores. (SEBRAE, 2012)

Dentre os 27 milhões de empresários existentes no País, 85% estão no mercado há mais de três anos, destes, 45% atuam no mercado há mais de 42 meses. 40% são classificados como novos empreendedores por funcionarem há mais de três meses ou menos de 42 meses. Os 15% restantes estão envolvidos na criação de seu próprio negócio. (SEBRAE, 2012)

Os empreendedores representam 27% da população adulta brasileira, com idade entre 18 e 64 anos, apresentando um crescimento de 6 pontos percentuais em apenas 10 anos. (SEBRAE, 2012; GOVERNO FEDERAL, 2012)

Segundo Bernardi (2003), o conceito de empreendedor data de 800 anos atrás com o verbo francês "entreprendre" que significa "fazer algo". O empreendedorismo hoje é um fenômeno global, existe uma clara ligação entre ele e o crescimento econômico.

Desta forma, o empreendedor é aquele que assume a responsabilidade pela criação ou invenção, mas é sempre o grande sonhador que concede como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. De outra maneira existem os intraempreendedores, que são indivíduos dentro de organizações, que partem de uma ideia e dedicam-se entusiasmadamente em transformá-la em um produto de sucesso. Estes assumem a responsabilidade pela criação de inovação de qualquer espécies dentro de uma organização, propiciando seu crescimento em resposta a uma oportunidade observada.

Nas palavras de Peter Drucker "o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico ou tecnológico".

Segundo Dornelas (2001, p.37):

O empreendedor é conhecido como aquele que cria novos negócios, que inova projetos já existentes, ou seja, é possível ser empreendedor dentro de uma empresa já constituída. Sem inovação não há empreendedores, sem investimentos, empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se proporciona.

O ser humano de modo geral nasce empreendedor, em que se pese essa característica pode ser desenvolvida com o passar dos anos.

Empreendedorismo "trata-se simplesmente daquele que localiza e aproveita uma oportunidade de mercado, criando a partir daí um novo negócio". Seria redundante dizer que a inovação é uma função chave no empreendedorismo.

Os empreendedores, os quais são vistos como aqueles que são donos de seu próprio negocio, nunca estiveram tão em alta. Antes eram considerados profissionais de segundo time. Repetidas vezes, tomavam o caminho do negocio próprio porque não achavam um bom emprego ou porque queriam se livrar do manda e desmanda dos chefes. E, em caso de insucesso no negócio, dificilmente conseguiam se recolocar no mercado. Agora, o cenário é outro. Executivos optam por ter seu próprio negócio porque acreditam que essa é a saída para terem efetivamente o controle da sua carreira. Pois afirma, que assim poderão inovar mais, colocar em prática seus sonhos, tomando os riscos necessários. Querem aprender mais em menos tempo. (JACOBINO, 2001)

Segundo Jacobino (2001, p.22):

Hoje em dia as empresas precisam inovar o tempo todo se quiserem aumentar sua receita e conquistar novos clientes e novos mercados. Afinal, ficou para trás o tempo em que conseguiam aumentar seu lucro apenas com os métodos de reengenharia típicos dos anos 80 e do início dos anos 90. O executivo pode, muitas vezes, ter todos os números e análises de mercado nas mãos, mas na hora de tomar uma decisão é preciso mais que isso, é necessário que ele confie e acredite em seu taco.

A atitude da pessoa faz a diferença. Mais do que nunca, o mercado valoriza quem sabe empreender. Há uma demanda crescente por profissionais com espírito empreendedor. Não importa se ele é funcionário de uma empresa ou se está tocando seu próprio negócio. Inovação depende basicamente de como a pessoa encara sua vida, e não o lugar onde esta trabalhando.

Jacobino (2001, p.23), elenca que os itens fundamentais sobre os quais o empreendedor tem de ter uma visão positiva são:

- O negócio em si,
- Os clientes,
- O tipo de ambiente em que o negócio opera,
- Os processos operacionais típicos do ramo.

Desta forma, é imprescindível que o empreendedor tenha uma visão adequada e positiva de cada um desses itens, pois visões negativas irão atrapalhá-lo.

Existem pequenos empresários que escolhem um negócio só pelo seu potencial de lucro, mas não têm nenhuma vibração emocionalmente positiva em relação à atividade. Em médio prazo isso pode diminuir a motivação e a própria auto-estima do empreendedor. Ou se gosta do que se vai fazer ou é melhor buscar outras opções de ganhar a vida.

Elenca-se também, que há o caso daquele empresário que não desenvolve nenhuma identificação positiva com seus clientes. Isso será percebido pela clientela, que vai procurar lugares em que a acolhida é mais entusiástica, naturalmente.

Os verdadeiros empreendedores têm visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, possuem habilidade de implementarem seus sonhos, conseguem identificar oportunidades onde ninguém mais consegue notar.

Não se sentem inseguros e sabem tomar decisões nas horas certas.



Para os verdadeiros empreendedores boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informações.

São indivíduos que fazem diferença: transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata em algo concreto, transformando o que é possível em realidade.

Para Pellman ( 2004, p.19):

Empreendedores implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade de "fazer acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo com a rotina, se dedicam 24 horas por dia e 7 dias por semana ao seu negócio. São trabalhadores exemplares, são incansáveis e loucos pelo trabalho.

São otimistas e apaixonados pelo que fazem, adoram o trabalho que realizam. E é esse amor que lhes dão animação e autodeterminação. O otimismo faz com que eles enxerguem o sucesso. Pois, a riqueza não é o principal objetivo dos empreendedores, eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios. (PELLMAN, 2004).

Os grandes líderes e formadores de equipes têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los e estimulá-los. (PELLMAN, 2004)

Uma característica marcante talvez essa seja a mais conhecida dos empreendedores: o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios, e para eles, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

Empreendedores possuem conhecimento: sabem que quanto maior o domínio sobre o ramo de negócios, maior a sua chance de êxito. (PELLMAN, 2004)

Atenta-se que a inovação é o processo no qual os empreendedores convertem oportunidades em ideias de mercado, vindo a ser o meio no qual eles se tornam

catalisadores das mudanças. Grandes inovações de sucesso são simples e fortemente focadas. Sendo que são dirigidas para uma aplicação específica, clara e cuidadosamente bem planejada. Neste processo o empreendedor cria novos clientes e novos mercados explorando as mudanças providas pelo ambiente da organização. (BERNARDI, 2003)

Inovação é um instrumento pelo qual os empreendedores tipicamente exploram uma mudança. Por mais que existam casos de invenções que criem mudanças é mais comum encontrarmos inovações que obtenham vantagem em decorrência de uma mudança.

Sem deixar de lado o fato de que o nível do empreendedorismo exigido dos funcionários dentro de uma corporação é sempre mais limitado que aquele do dono do próprio negócio. Na prática, algumas empresas ainda têm sérias dificuldades em lidar com as tensões, conflitos e críticas que esse tipo de profissional gera dentro da corporação. Muitas companhias ainda são burocráticas, têm uma hierarquia rígida. Esse ambiente é hostil para quem possui perfil empreendedor.

De acordo com o Guia de sobrevivência para micro e pequenas empresas publicado pelo governo federal, no ano de 2011, o Brasil já possuía aproximadamente seis milhões de microempresas e empresas de pequeno porte em seu território, representado 97% de todas as empresas existentes no país. Sendo assim apenas 3% do total são formados por empresas médias e grandes. (GOVERNO FEDERAL, 2012)

São as microempresas e as empresas de pequeno porte que movimentam a economia nacional. Elas empregam aproximadamente 13 milhões de empregos com carteira assinada, que representam 52% dos trabalhadores urbanos do país. As microempresas e empresas de pequeno porte geram 20% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB). (GOVERNO FEDERAL, 2012)

Ainda segundo a pesquisa realizada pelo SEBRAE, 27% de todas as novas empresas fundadas no Brasil fecham as portas no primeiro ano de vida. Um dos grandes motivos para este alto índice é a falta de planejamento e gestão das ações e, aliada a isto, a alta tributação do governo. (GOVERNO FEDERAL, 2012)

Este trabalho tem como objetivo elaborar uma estrutura de planejamento, visando estabelecer um estacionamento, e apresentar a viabilidade para a construção deste negócio como forma de investimento em um imóvel localizado na cidade de Curitiba. Através dele, veremos os pontos chave para a concretização do negócio, e quais são os recursos necessários para sua criação e desenvolvimento.

Basicamente necessita-se de um ponto bem localizado e alguns funcionários. Além da simplicidade, o empreendimento mostra-se atraente, oferecendo margens de lucro não inferiores a 30%, de acordo com pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012)

Conforme o Departamento Nacional de Transito (DENATRAN), a frota brasileira de veículos na última década registrou um crescimento de 119% se comparada com a década anterior. Isto se deve principalmente ao aumento da renda per capita e a facilidade de financiamento para a compra de automóveis. (DENATRAN, 2012)

Ainda conforme informações do DENATRAN, entre os anos de 1996 e 2006, a cidade de Curitiba atingiu a quinta colocação no *ranking* brasileiro com sua frota de automóveis por habitante, registrando um aumento de 44,7%. Atualmente, Curitiba ocupa a segunda colocação, com 1.247 milhões de carros registrados, e a grande São Paulo, que possui a maior frota de carros do Brasil, com 6.390 milhões, ocupa a 9ª colocação em número de automóveis per capita. (DENATRAN, 2012)

Devido ao aumento da frota de veículos brasileira e principalmente ao alto número de carros por habitantes em Curitiba, vivenciamos a proliferação de um trânsito caótico. Porém, esta recente dificuldade abriu novas oportunidades de negócios relacionadas à prestação de serviços à automóveis, dentre as quais está o ramo de estacionamentos, o qual é um dos mais simples e fáceis de gerir.

## 2 PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

“O negócio de uma empresa é definido pela necessidade que está sendo atendida, quem está sendo atendido, e como este atendimento está sendo feito”. (THOMPSON; STRICKLAND, 2000, p. 38)

O negócio trata-se da construção de um estacionamento para automóveis e motocicletas na região metropolitana de Curitiba. Seu principal produto é o serviço do estacionamento.

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Para se diferenciar fabricantes, distribuidores e varejistas, podem oferecer serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente. KOTLER & KELLER (2010, p.397).

Segundo Churchill (2005) a diferença entre os serviços e os produtos é veemente, pois os serviços são dotados de intangibilidade, característica básica dos serviços e inexistente nos produtos. Ou seja, como a própria denominação apresenta, tudo que é intangível não pode ser tocado, sentido ou cheirado, e por estes motivos faz com que a avaliação de um serviço seja mais subjetiva que a de um produto - bem.

De acordo com Churchill (2005), a classificação dos serviços ajuda os profissionais de marketing a reconhecer os tipos de estratégias de marketing com possibilidade de dar certo. Os serviços são classificados de várias maneiras, mas uma das mais úteis é pelo meio de entrega.

Os serviços podem ser baseados em equipamentos ou pessoas, segundo Churchill (2005), “para serviços baseados em pessoas, o nível e a consistência da qualidade dependem quase inteiramente da formação e da motivação das pessoas que fornecem os serviços. Especialmente para esses serviços baseados em pessoas, a capacidade dos prestadores de serviços de manter boas relações com os clientes é fundamental para o sucesso”.

Os principais clientes do empreendimento são da região, muitos deles interessados em visitar outros estabelecimentos vizinhos, e que precisam de um espaço para estacionar os seus veículos. Certas ruas de Curitiba, pela sua importância, estão se transformando em vias rápidas para o melhor escoamento do tráfego e sem permissão para estacionar.

Sua missão é a de fornecer o espaço do empreendimento para estacionamento de automóveis, sendo sustentável e ao mesmo tempo provendo aos seus clientes comodidade, segurança e serviços, enquanto estiverem nas dependências do estacionamento.

O empreendimento será caracterizado como sociedade limitada, formado somente por dois sócios, onde estes se associam para a criação de uma pessoa jurídica, com existência e patrimônios distintos da pessoa física dos sócios. O enquadramento tributário é classificado como SIMPLES, onde a empresa se beneficiará da redução e simplificação de tributos, e terá recolhimento de um único imposto.

**Tabela 1: Quadro dos sócios e participação**

	Nome do sócio	Valor (R\$)	%	Participação
Sócio 1	Waldemar Neto	R\$ 20.000,00		50%
Sócio 2	Rafael Piekarski	R\$ 20.000,00		50%
<b>TOTAL</b>		R\$ 40.000,00		

Investimento é o montante líquido aplicado no projeto, já considerados os diversos ajustes. Entende-se também por investimento, toda a aplicação de capital em algum ativo, tangível ou intangível para obter determinado retorno deste capital aplicado. Um investimento pode ser a criação de uma empresa ou a implantação de um projeto em empresa já existente. (MATARAZZO, 2003)

Para o início das atividades deste empreendimento, o investimento, ou seja, a fonte de recursos virá do capital dos sócios. Nesta etapa não contaremos com o capital de terceiros para a obtenção de recursos.

### 3 ANÁLISE DE MERCADO

As empresas bem sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas. (KOTLER & KELLER, 2010)

O conhecimento do mercado é de vital importância, considerando que o ambiente é constituído de variadas incertezas e turbulências constantes, analogamente a imprevisibilidade dos fatores econômicos, sugerindo que na inteligência competitiva das organizações seja incorporada à capacidade de antecipação de fatos futuros.

Segundo Kotler & Keller (2010), em um contexto de mercado competitivo, observa-se como um grande obstáculo inserir uma nova empresa e conseqüentemente um novo produto ou serviço em mercados novos. Para isso é essencial utilizar-se dos benefícios que o marketing pode proporcionar para a empresa, identificando:

- Potencial do mercado alvo,
- Perfil do consumidor,
- Tendências de mercado,
- Ações adotadas pela concorrência.

Os tomadores de decisões estratégicas após a coleta e análise das informações do ambiente interno e externo, estão prontos para a elaboração das estratégias, sejam elas empresariais, de negócios ou funcionais da organização. (KOTLER, 1999)

A estratégia empresarial privilegia todo o grupo, é responsável pelo direcionamento estratégico dos fundos entre os negócios ou setores de atuação da empresa, com ênfase no longo prazo, potencial do negócio e ou crescimento do mercado / segmento.

A estratégia de negócios consiste nas decisões dos executivos quanto a concorrência entre as unidades dentro dos seus segmentos, estas decisões são tomadas logo após a equipe de alta administração e o conselho tomarem as decisões

estratégicas empresariais. Tem como característica a definição das principais ações pelas quais uma organização constrói e reforça sua posição competitiva no mercado.

As estratégias funcionais são implementadas por todas as áreas funcionais da organização, com intuito de apoio à estratégia de negócios, é o passo final na formulação das estratégias. As áreas funcionais típicas são produção e operações, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e distribuição. (KOTLER , 1999)

### **3.1 Estudo dos clientes**

Segundo Kotler (1999): “Cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização [...]”.

De acordo com a definição do público alvo de Kotler & Keller (2010), deve-se identificar um segmento particular ou segmentos da população que se deseja servir. O mercado consiste em muitos tipos de clientes, produtos e necessidades. É preciso determinar quais segmentos oferecem as melhores oportunidades para o seu negócio.

O público alvo para este empreendimento é caracterizado, em sua maioria por proprietários de automóveis, acima de 18 anos, que necessitam utilizar os estabelecimentos das redondezas. Alguns desses estabelecimentos não possuem estacionamento privativo, ou, se possuem, muitas vezes são ineficientes, e não há possibilidade de estacionar na frente ou próximo ao estabelecimento, devido a proibições do Departamento de Transito do estado do Paraná (DETRAN- PR), ou pela falta de espaço disponível.

### 3.2 Estudo da localização – Bairro Rebouças

Conforme Minervini (2001, p.83), “O estudo mais completo, em nível macro, é o perfil de mercado que nos permita ter uma visão bastante ampla do mercado”. Desta forma, por meio de estudos e pesquisas sobre as macro informações, é possível obter um maior conhecimento sobre a região de Curitiba, mais especificamente o bairro Rebouças, e descobrir os diferenciais mercadológicos oferecidos por ele.

Segundo dados do IPPUC (Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba), o bairro Rebouças é formado por uma área de 2,97KM<sup>2</sup>, dentro da cidade de Curitiba, e possui uma população de 14.888 habitantes, segundo dados do IBGE 2010.

A localização do negócio situa-se na Rua Engenheiro Rebouças número 1605 e número 1607, no bairro Rebouças, na cidade de Curitiba – Paraná.

**Figura 1: Mapa do bairro Rebouças na região metropolitana de Curitiba.**



Fonte: Google Maps

A tabela abaixo (Tabela 2) contém dados demográficos e econômicos da cidade de Curitiba e do bairro Rebouças, de acordo com o IBGE. Os índices abaixo demonstram o potencial do bairro, pois 53,61% da população do bairro é economicamente ativa.



**Tabela 2: Bairro Rebouças Dados Econômicos – População Total, População em Idade Ativa (PIA), População Economicamente Ativa (PEA) e População Ocupada (POC).**

Bairro e Curitiba	População Total		PIA		PEA		POC	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Rebouças	15.618	0,98	14.175	90,76	8.373	53,61	7.632	53,84
Curitiba	1.587.315	100,00	1.328.298	83,68	828.717	62,38	712.040	53,60

Fonte: IBGE Censo Demográfico 2000 - Elaboração IPPUC/Banco de Dados

**Tabela 3: Bairro Rebouças – Dados Habitacionais, Domicílio, Habitantes por Domicílio Segundo o Bairro e Curitiba.**

Bairro e Curitiba	Habitantes		Domicílios		Habitantes / Domicílios
	Absoluto	%	Absoluto	%	
Rebouças	15.618	0,98	5.923	37,92	2,64
Curitiba	1.587.315	100,00	479.341	30,19	3,31

Fonte IBGE – Censo Demográfico 2000 – Elaboração: IPPUC/Bando de Dados

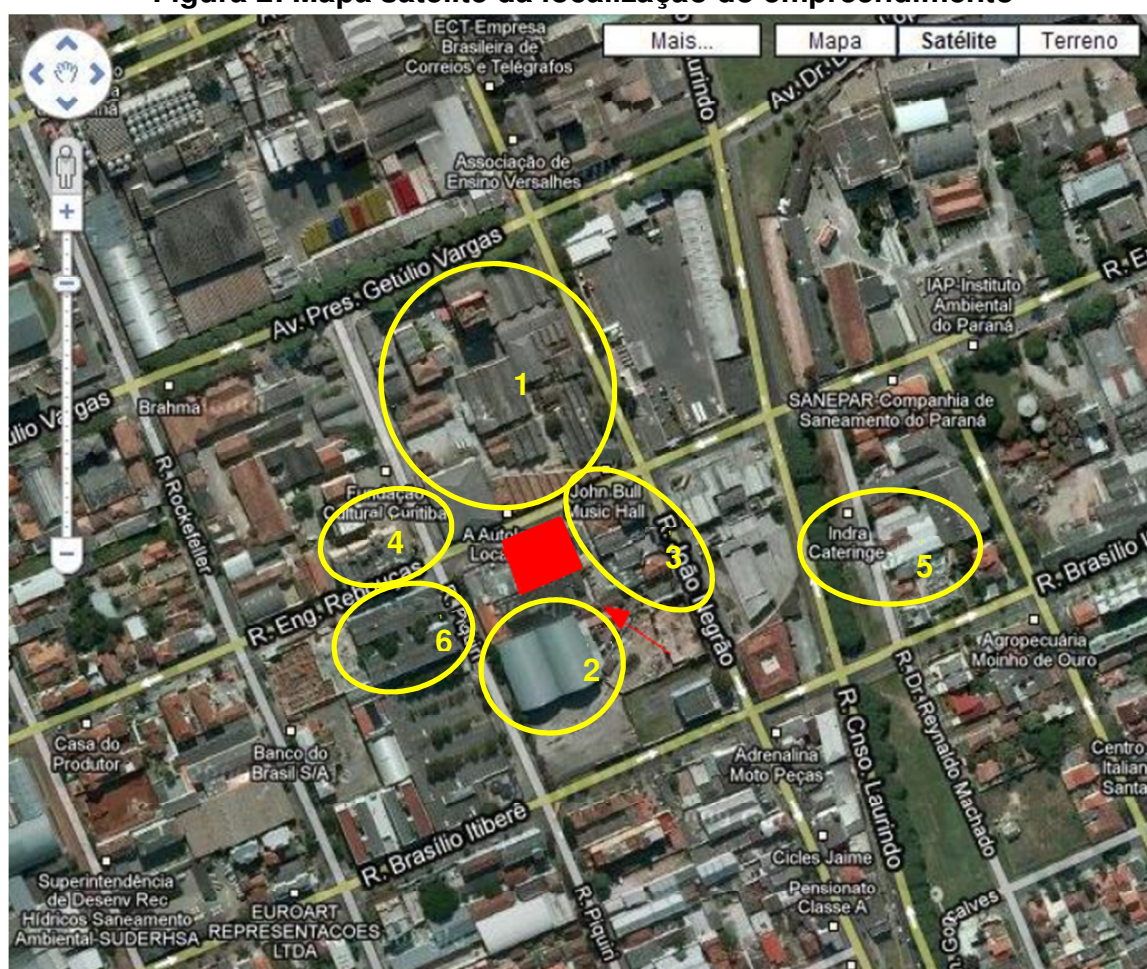
A frequência com que estes clientes utilizam o serviço pode ser semanal ou diária, dependendo do nível em que eles frequentem a região. O serviço abrangerá a região num raio de 350 metros, visando os clientes que utilizem os estabelecimentos que estão dentro desta zona.

### 3.3 Localização do Empreendimento

Conforme o mapa satélite da localização do empreendimento abaixo (Figura 2), percebe-se que existem pontos de grande importância ao redor da localização do terreno, representado na figura abaixo em vermelho. De acordo com a legenda abaixo, o ponto número 1 representa um grande terreno, que é a futura instalação da Igreja Universal, o que deverá atrair um grande movimento na região. Além disso, nota-se a presença das quadras de futebol society (item 2) e casa noturna *Jhon Bull music Hall*.

Há também a Fundação cultural de Curitiba, a casa de eventos Indra e a Secretaria de saúde, estes empreendimentos atraem um grande número de pessoas.

**Figura 2: Mapa satélite da localização do empreendimento**



Legenda: Principais pontos na região

- 1 – Futura Igreja Universal
- 2 – Quadras de futebol society
- 3 – John Bull Music Hall e Adrenalina Motos
- 4 – Fundação Cultural de Curitiba
- 5 – Indra Eventos
- 6 – Secretaria Saúde

### **3.4 Estudo dos concorrentes**

Pela abordagem de mercado, segundo Kotler & Keller (2010), concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes. Considerando esta definição, existem muitos concorrentes do mesmo setor na cidade, entretanto, de acordo com pesquisas do SEBRAE, no momento não há concorrência para este tipo de atividade próxima na região. (SEBRAE, 2012)

Poucas empresas próximas a esta localização possuem estacionamento próprio, e mesmo assim é muito limitado, chegando a capacidade máxima de cinco automóveis. Por determinação do DETRAN, não será mais permitido estacionar ao longo das ruas, principalmente Rua João Negrão e Rua Engenheiro Rebouças, de segunda-feira a sexta-feira das 09:00 às 19:00 horas, devido ao intenso fluxo de automóveis nas principais avenidas da região.

O concorrente mais próximo situa-se a aproximadamente 3,5 km, atendendo outra parcela de clientes e está mais direcionado a atender outro bairro.

Normalmente a média de preços cobrados varia de acordo com a localização do estacionamento, ou seja, se ele situa-se numa área onde o fluxo de automóveis, comércio e pessoas é muito intenso, e não há vagas suficientes para acomodar todo o fluxo, como no caso do centro da cidade, os preços podem chegar até R\$12,00, doze reais a hora. Já nos locais mais afastados, onde não há uma busca intensa por espaços, o preço varia na média de R\$4,00 a R\$5,00 a hora.

### **3.5 Estudo dos fornecedores**

Para Kotler (1999), o fornecedor segundo o Código de Defesa do Consumidor é toda a pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem,

construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Neste empreendimento necessita-se de um sistema de vigilância, formado por câmeras e alarmes. O fornecedor deste tipo de sistema é de certa forma fácil de ser encontrado, e o mesmo providencia manutenções periódicas dos equipamentos a uma taxa mensal.

Outros sistemas necessários são: o sistema computadorizado para emissão de *tickets* e controle de pagamentos, e também sistemas elétricos, como portões e portas. Os itens citados acima, também são de certa forma fáceis de serem encontrados para a prestação de serviços, manutenção e troca de equipamentos.

Atualmente há muitas empresas especializadas em vigilância 24 horas com sistemas de monitoramento de alarmes, com visitas ao estabelecimento em caso de possíveis roubos e invasões. Também será necessária a contratação de um seguro para cobrir um eventual caso de dano ocorrido dentro do estabelecimento a um automóvel, e atualmente existem muitas empresas que prestam este tipo de serviço.

## 4 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler & Keller (2010), plano de marketing é um dos pontos mais importantes do processo de marketing. Nele contém informações táticas sobre o que o profissional sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. O plano de marketing contém diretrizes para o programa de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento.

Para elaboração do planejamento de marketing é importante ter o panorama do cenário em que a empresa está inserida, por isso é fundamental a elaboração de um diagnóstico organizacional.

Segundo Kotler (2000, p.19) a teoria do diagnóstico organizacional, tem como premissa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Para Oliveira (2004, p.86):

O diagnóstico organizacional é o primeiro passo para elaboração do planejamento estratégico, o diagnóstico busca identificar qual a real situação em que se encontra a empresa, analisando o ambiente externo e interno a fim de verificar as ameaças e oportunidade do mercado, e as forças e fraquezas da empresa.

Segundo Costa (2004, p. 51) o diagnóstico organizacional “procura avaliar a existência e adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para construção de seu futuro”.

A estratégia a ser adotada é a de marketing diferenciado e o posicionamento de produtos e serviços mesclará duas estratégias: posicionamento com base em atributos específicos e com base em benefícios. (RESENDE, 2004)

Sabe-se que o posicionamento realmente começa com a diferenciação da oferta de marketing da empresa, que faz com que os consumidores percebam que estão

recebendo mais valor do que dos concorrentes. Por isso o posicionamento escolhido para obtenção de maiores vantagens competitivas está na diferenciação por serviços e na diferenciação pela imagem.

O não entendimento dos desejos dos clientes e a falha ou falta de comunicação e informação entre os departamentos tem grande contribuição para isso.

Todos os setores de uma empresa têm grande importância para sua sobrevivência: marketing, engenharia, produção, distribuição, finanças, assistência técnica, entre outros. Cada departamento tem um estilo próprio de trabalho que o diferencia tornando-o único, mesmo quando comparado a outros departamentos de empresas do mesmo setor. Esse estilo pode ser tão diferente e inovador que tal departamento pode servir até como benchmarking. Mas a harmonia, o conjunto, a interação, é, com toda certeza, mais importante para o negócio de uma companhia do que os departamentos isolados.

De nada adianta uma empresa ser a melhor na distribuição se ela não tem o que distribuir ou se o produto que ela distribui com tanta perfeição não agrada os clientes. Da mesma maneira, de nada adianta ter o menor custo industrial, a melhor propaganda, ser uma perfeição nas finanças, qualidade, etc., se o cliente não comprar o que ela produz, ou pior ainda, se o cliente comprar e não gostar do que comprou.

Sabe-se que é muito complicado captar os desejos dos clientes, saber exatamente o que eles desejam comprar, pois necessitamos transformar as palavras dos clientes em características de produtos. A captação desses desejos se torna ainda mais complexa no setor de vendas.

Observa-se então que o elo entre os departamentos, o sucesso das vendas, a saúde da empresa passa necessariamente pelo cliente.

Portanto, deve-se fazer com que toda a empresa passe a pensar exclusivamente nos clientes. Fazer com que todas as pessoas saibam o quanto seu trabalho impacta nos desejos dos clientes e com isso tornar mais agradável a convivência de todos.

Os quatro P's de marketing são fundamentais para a obtenção e manutenção de clientes e, por consequência, manutenção dos negócios e resultados financeiros da empresa. Para alcançar tais objetivos, faz-se necessário o planejamento de um conjunto de decisões básicas sobre o que será ofertado para o público que se pretende atingir dentro de um determinado ambiente. (KOTLER & KELLER, 2010).

#### **4.1 Produto**

“Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. (KOTLER, 2000, 416). Segundo o mesmo autor, o produto abrange um sentido mais amplo, não somente aqueles ligados aos bens físicos, como também serviços, eventos, propriedades e informações.

Descrição dos principais produtos e serviços do empreendimento: o produto em questão é o fornecimento de serviços de estacionamento.

Além do serviço principal, também há a possibilidade de ofertar a venda de *snacks* e bebidas como refrigerantes e água no local, como uma pequena fonte de receita, e criação de diferencial do serviço prestado.

O espaço também poderá servir como estacionamento em parceria com as casas noturnas próximas para a utilização de um sistema de *valet parking*.

#### **4.2 Preço**

O preço é a variável, dentre os quatro P's do mix de marketing, que pode ser alterada com maior rapidez. Porém, a empresa deve seguir uma estratégia de preços

competitiva e sólida, sem variações muito frequentes ou abruptas. (KOTLER & KELLER 2010).

O preço do serviço de estacionamento é cobrado por todo o tempo em que o automóvel estará utilizando o espaço. Neste a cobrança será R\$ 5,00 (cinco reais) a hora. É possível também oferecer o serviço de mensalistas para clientes frequentes que necessitam do estacionamento diariamente, neste caso será cobrado uma taxa mensal de R\$200,00.

Será implementado futuramente um serviço de *lava car*, com o intuito de expandir a prestação de serviços e aproveitar melhor o espaço do estacionamento.

O preço deste serviço será a partir de R\$18,00 (dezoito reais), constituindo uma lavagem simples do automóvel e limpeza interna.

Algumas estratégias promocionais podem ser implantadas, visando a fidelização dos clientes, como por exemplo, os clientes que completarem as dez diárias, ganharão uma lavagem promocional.



## 5 PLANO OPERACIONAL

A importância do plano operacional, segundo Longnecker (1997), varia de um negócio para o outro, mesmo sendo ela uma empresa prestadora de serviço. O plano operacional descreve como será produzido ou fornecido o serviço. Ele deve conter itens tais como localização, *layout*, processos operacionais e necessidade de pessoas, fornecendo informações de quanto espaço será necessário ou que tipo de equipamento será exigido. (LONGENECKER, 1997)

### 5.1 Layout

O imóvel constitui-se de 28,60 metros por 24,00 metros. De acordo com McCluskey (1990), cada vaga em um estacionamento deve possuir 2,5 metros de largura, por 5,0 metros de comprimento. Respeitando, assim, uma área de manobra de 6,0 metros.

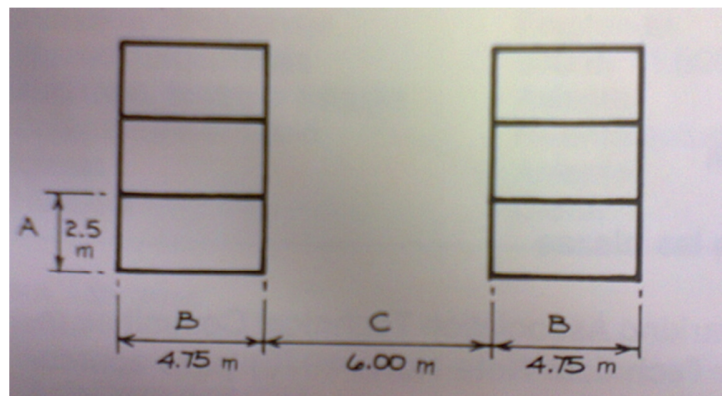
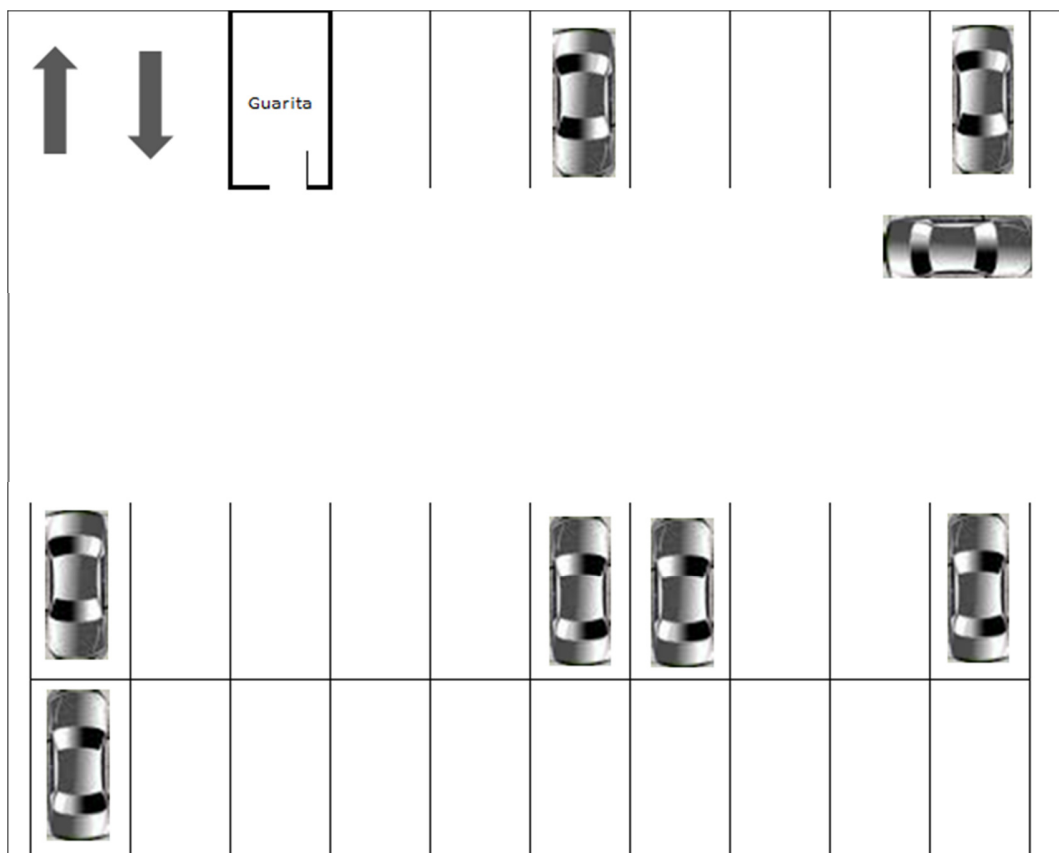


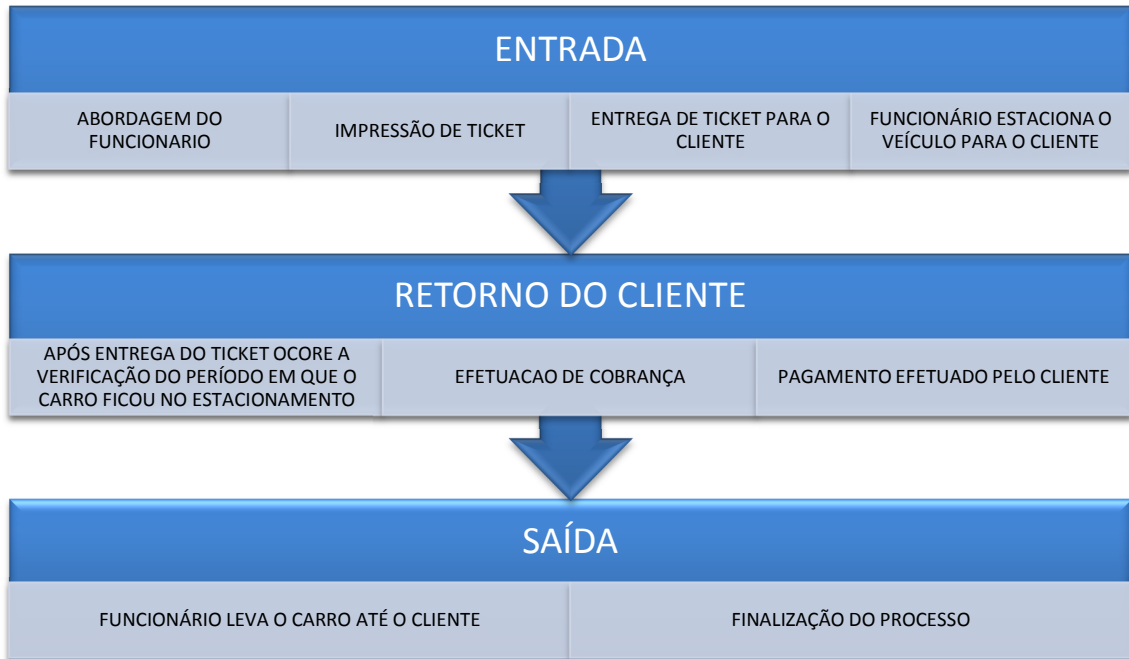
Figura 3: Dimensões de vaga e área de manobra.



**Figura 4: Planta do Estacionamento**

## 5.2 Processo operacional

O processo operacional de funcionamento do estacionamento consiste em três passos básicos, conforme demonstrado no fluxograma abaixo (Figura 5):



**Figura 5: Processo operacional**

### 5.3 Necessidade de Recursos Humanos

O gerenciamento de recursos humanos envolve o uso do potencial produtivo de cada indivíduo, para colocar em prática as estratégias e atingir os objetivos da organização, além da satisfação e necessidades do indivíduo. (STONE, 2002).

Para o início das operações será necessário um funcionário para efetuar os processos operacionais do empreendimento. Este funcionário ficará responsável pelo controle automatizado dos *tickets*, estacionar os automóveis e trazê-los para os clientes ao final do período, como também efetuar as cobranças e pagamentos dos *tickets*.

Futuramente será contratado um segundo funcionário para o atendimento, já com o intuito de acompanhar o crescimento da região e conseqüentemente do

empreendimento, visando também aproveitar as oportunidades das atividades noturnas da região.

**Tabela 4: Perfil e habilidades necessários**

<b>Cargo / Função</b>	<b>Qualificações Necessárias</b>
Administrativa / Operacional	Carteira de Habilitação
	Bom relacionamento
	Conhecimento básico de computação

## 6 PLANO FINANCEIRO

Plano financeiro é o desenvolvimento e implementação de um planejamento personalizado para evitar ou solucionar problemas financeiros, e tem como finalidade alcançar metas previamente determinadas. (HOJI, 2001)

Hoji (2001) afirma que um planejamento financeiro eficiente compreende a elaboração e cumprimento dos objetivos e metas de forma disciplinada. As metas devem ser ousadas, e ao mesmo tempo alcançáveis.

O plano financeiro não visa apenas o aumento de capital. Ele é determinante para o sucesso de microempresas e empresas de pequeno porte, e é também o diferencial entre sonhadores e realizadores. O planejamento financeiro deve mostrar onde estamos e onde queremos chegar, quando chegaremos e quais os caminhos iremos percorrer para alcançar os objetivos. (HOJI, 2001)

Através do plano financeiro consegue-se compreender o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. Este investimento inicial será formado pelos investimentos pré-operacionais de infraestrutura, máquinas e equipamentos, móveis e serviços.

Ao iniciar suas atividades, uma empresa possui dois tipos de investimentos. Um deles é o investimento fixo, destinado à aquisição das máquinas, móveis, prédio, ferramentas, tudo o que for relacionado ao investimento dos itens do ativo imobilizado. (SEBRAE, 2012).

A outra parte dos investimentos compõe uma reserva de recursos que será utilizada conforme as necessidades financeiras da empresa ao longo do tempo. Este recebe o nome de capital de giro. Esses recursos são distribuídos entre estoques, contas a receber, no caixa ou na conta corrente bancária da empresa. (SEBRAE, 2012)

Conforme a estrutura do empreendimento será disponibilizado um Capital de Giro de R\$1.500,00 reais.

A análise financeira refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto. Engloba um conjunto de instrumentos e métodos que permitem realizar diagnósticos sobre a situação financeira de uma empresa, assim como prognósticos sobre o seu desempenho futuro. Assim, a capacidade de avaliar a rentabilidade empresarial, tendo em vista, em função das condições atuais e futuras e verificar se os capitais investidos são remunerados e reembolsados de modo a que as receitas superem as despesas de investimento e de funcionamento. (HOJI, 2001, p.65)

Segundo Silva (2005, p. 26) a análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como os fatores internos e externos que podem afetar a empresa. Como fatores internos, podemos citar a estrutura organizacional, a capacidade gerencial e o nível tecnológico da empresa, como fatores externos, temos a ordem política e econômica e concorrência.

Investimentos pré-operacionais envolvem os gastos realizados antes de a empresa iniciar suas atividades. Alguns exemplos de investimentos pré-operacionais são: despesas com reformas, aquisições de móveis e utensílios, ferramentas para a execução do trabalho e taxas de registro da empresa. (SEBRAE, 2012)

Nas Tabelas 5, 6 e 7 estão descritos os investimentos pré-operacionais, compostos de investimento inicial, máquinas e equipamentos, móveis, utensílios e serviços.

**Tabela 5: Investimento Inicial**

Descrição	Quantidade	Total
Demolição	1	R\$ 8.500,00
Asfalto	1	R\$ 9.200,00
Pintura	1	R\$ 5.600,00
Linha Telefônica	1	R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 23.500,00</b>

**Tabela 6: Máquinas e Equipamentos**

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
Câmeras	7	R\$ 189,00	R\$ 1.323,00
Alarmes	5	R\$ 80,00	R\$ 400,00
Computador	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Sistema controle de carros	1	R\$ 520,00	R\$ 520,00
Relógio-datador	1	R\$ 380,00	R\$ 380,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 3.263,00</b>

**Tabela 7: Móveis, Utensílios e Serviços**

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Total
Mesa	1	R\$300,00	R\$ 300,00
Cadeira	2	R\$ 70,00	R\$ 140,00
Material de escritório	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Armário	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Bebedouro	1	R\$ 152,00	R\$ 152,00
Lâmpadas	40	R\$ 14,00	R\$ 560,00
Segurança monitorada	1	R\$ 256,00	R\$ 256,00
Seguro	1	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 4.008,00</b>

**Tabela 8: Custo de Mão-de-obra**

Função	Número de Empregados	Salário Mensal (R\$)	Encargos Sociais (%)	Encargos Sociais (R\$)	Total (R\$)
Manobrista	1	800,00	26%	208,00	1008,00

Conforme descrito na tabela 8, o custo mensal de mão de obra previsto inicialmente será de R\$ 1.008,00.

**Tabela 9: Custos Fixos Operacionais Mensais**

Descrição	Custo Total Mensal em (R\$)
Aluguel	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 260,00
Água	R\$ 220,00
Energia Elétrica	R\$ 150,00
Telefone	R\$ 90,00
Manutenção dos Equipamentos	R\$ 70,00
Salários + Encargos	R\$ 1.008,00
Material de Limpeza	R\$ 40,00
Serviços de Terceiros	R\$ 256,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.094,00</b>

A tabela 9 acima descreve os custos fixos e operacionais mensais. A partir dela, percebe-se que o empreendimento é basicamente composto por custos fixos. Desta forma, foi estimado um custo variável para o estacionamento tendo como base R\$ 1,20 por carro.

**Tabela 10: Investimento Total Resumo**

Descrição dos Investimentos	Valor (R\$)	(%)
1. Investimento Inicial (Tabelas 5,6 e 7)	R\$ 30.771,00	87,0%
2. Investimentos Fixos	R\$ 3.102,00	8,8%
3. Capital de Giro	R\$ 1.500,00	4,2%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 35.373,00</b>	<b>100%</b>

Considerando a previsão de investimentos acima, conclui-se que o investimento total para o empreendimento será de R\$ 35.373,00.

Considerando que o total de dispêndio inicial no empreendimento é de R\$ 35.373,00 e que o capital próprio disponibilizado será de R\$ 40.000,00, não será necessário utilizar o capital de terceiros para financiar o projeto, já que o capital próprio designado cobre os investimentos iniciais do empreendimento.

Conforme descrito na referência Administração de Marketing por Kotler & Keller (2010), as empresas podem usufruir de uma análise financeira detalhada. Elas devem avaliar a rentabilidade de seus produtos, segmentos, territórios, canais de venda, grupos de clientes e tamanho dos pedidos. Estas informações determinam se alguns



produtos e atividades de marketing deveriam ser expandidos, reduzidos ou até mesmo eliminados.

Sendo assim, as análises financeiras serão constantes para que se obtenha um panorama de quais funções são mais importantes, quando são os períodos que geram maiores receitas, quanto pode ser disponibilizado para investimentos, e para onde estão sendo alocado os custos do empreendimento.

## 7 INDICADORES DE VIABILIDADE

Indicadores de viabilidade compõem um conjunto de medidas que ajudam as empresas a quantificar, comparar e avaliar o desempenho da sua situação financeira, através de indicadores que dão suporte para a decisão da viabilidade econômico-financeira do investimento. (HOJI, 2001).

Os indicadores de viabilidade do negócio são apresentados abaixo como estimativas de pontos de equilíbrio e lucratividade mais próximos de acordo com os dados levantados para o empreendimento.

### 7.1 Ponto de Equilíbrio

De acordo com o SEBRAE, ponto de equilíbrio representa o quanto a empresa deve faturar para cobrir todos os custos das mercadorias vendidas, e também as despesas variáveis e fixas. (SEBRAE, 2012)

Sendo o custo fixo do estacionamento mensal R\$ 2.094,00, assim que, no período considerado, o empreendimento obtiver uma receita de R\$ 2.094,00, ele atingirá seu “ponto de equilíbrio” e seus custos totais estarão cobertos. Isso quer dizer que se a empresa operar com uma receita total abaixo de R\$ 2.094,00, estará em prejuízo. Operando acima deste valor, a empresa estará obtendo lucro.

Transformando esta margem do ponto de equilíbrio em número de automóveis, será necessária uma média de 16 carros por dia, num período formado por 26 dias. A receita destes 16 automóveis ao preço de R\$ 5,00, será de R\$ 2.095,00.

## 7.2 Estimativa de Prazo de Retorno

**Tabela 11: Estimativa de lucratividade para três anos**

1º Ano	2º Ano	3º Ano
R\$ 9.700,00	R\$ 23.800,00	R\$ 34.000,00

Considerando a previsão de receita acima (Tabela 11), estima-se que o prazo de retorno do investimento se dará em pouco mais de dois anos de atividades da empresa, ou seja, em pouco mais de dois anos a empresa retomará seu investimento inicial.

Retorno e risco são duas variáveis que andam juntas no mundo dos investimentos. Quanto maior a possibilidade de retorno maiores os riscos envolvidos. Por exemplo, fundos que investem mais do que seu patrimônio no mercado futuro e que podem ter alta rentabilidade em certos períodos, trazem consigo um alto risco e a possibilidade de rendimentos negativos durante algum período. Já os fundos mais conservadores procuram garantir mais segurança aos seus investidores e portanto rentabilidades menores. (SEBRAE, 2012)

O risco pode ser definido como a possibilidade de prejuízo financeiro. Os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidade de prejuízo. “Mais formalmente, o termo risco é usado alternativamente como incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associados a um dado ativo”. (GITMAN, 2007, p.102)

O retorno sobre um investimento é medido como o total de ganhos ou prejuízos dos proprietários decorrentes de um investimento durante um determinado período de tempo. Comumente se considera as mudanças de valor do ativo, mais qualquer distribuição de caixa expressa como porcentagem do valor do investimento no início do período. (GITMAN, 2007)

Algumas escolhas são fundamentais no processo de investimento. Como parte no controle de risco assumido, a escolha entre ativos que se complementem, proporciona um equilíbrio com taxas de retorno atrativas, dada a tolerância ao risco.

Um outro fator que determina o sucesso de um investimento é o horizonte de tempo. A dimensão de curto, médio e longo prazo pode permitir um resultado satisfatório, ou colocar o investidor num ciclo de perdas. Assim, a avaliação dos resultados é uma premissa importante no processo de investimentos.

Por outro lado, o reconhecimento das necessidades individuais de cada investidor, seja ele um indivíduo ou uma instituição, é fundamental quando se trata de investir. Diferentes mercados e abordagens dos mesmos exigem diferentes técnicas e conhecimentos, assim como a avaliação e controle de riscos.

### 7.3 Rentabilidade

Para Hoji (2001), o índice de rentabilidade é o índice que mede o número de vezes que a soma das entradas do caixa, descontadas do custo de capital, cobre o investimento realizado no projeto.

A rentabilidade é um índice de atratividade para os investimentos. Para Samanez (2010), ela mede o tempo de retorno do capital aplicado pelos investidores e sócios no negócio.

No processo de orçamento de capital podemos identificar as cinco etapas a seguir:

**Geração de propostas:** esta fase consiste em ideias que virão de todos os níveis da organização e de diversos segmentos, ideias que poderão vir a ser propostas viáveis. Esta fase pode ser incentivada na organização através de técnicas como o *brainstorming*. (SEBRAE, 2012)

**Avaliação e análise:** através da análise minuciosa das propostas pode-se identificar as que estão em sintonia com a estratégia da organização e que sejam economicamente viáveis. Esta análise busca identificar os custos e benefícios da proposta, e transformá-lo em uma série de fluxos de caixa relevantes. Além da projeção do fluxo de caixa, são necessárias análises que levem em consideração os riscos inerentes aos investimentos, bem como a aplicação de várias técnicas de avaliação dos retornos do dispêndio de capital. Por último, será emitido um relatório sintético, que poderá conter uma recomendação para subsídio na tomada de decisão pelos responsáveis. (SEBRAE, 2012)

**Tomada de decisão:** nesta fase a importância estratégica e os valores monetários em análise determinam o responsável pela decisão, que poderá ser desde um chefe de seção até o conselho de administração da empresa, mas geralmente as empresas delegam autoridade para a tomada de decisões sobre o dispêndio de capital. (SEBRAE, 2012)

**Implementação:** A fase de implementação consiste no momento do início operacional, tendo sido aprovada a proposta e estando os fundos disponíveis, dá-se início ao projeto. O controle sobre os dispêndios de capital de valores elevados é maior em função da necessidade de que as aquisições sejam efetuadas pelos valores orçados, e que em determinados momentos os desembolsos podem ser autorizados por etapas, com cada desembolso exigindo uma nova aprovação. (SEBRAE, 2012)

**Controle:** Como já expressa o nome, “controle” é a monitoração dos resultados durante a fase operacional do projeto, comparando-se as projeções com o resultado real, buscando assim a execução do projeto dentro dos parâmetros definidos, caso os valores estejam divergindo deve-se tomar decisões de cortes de custos e ou ponderar sobre a manutenção do projeto. (SEBRAE, 2012)

Os fluxos de caixa associados a projetos de investimento podem ser classificados como convencionais e não-convencionais. O fluxo de caixa convencional consiste de uma saída de caixa seguida por uma série de entradas, mesmo que o valor da anuidade possa variar.

Pode-se concluir que o prazo de retorno do capital total investido, se dará em pouco mais de dois anos de atividades do empreendimento. Este tempo de retorno está dentro dos padrões estipulados pelo SEBRAE, para uma microempresa neste segmento. (SEBRAE, 2012)

## 8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A estratégia descreve uma estrutura para se estabelecer um curso de ação. Ela especifica uma abordagem para a empresa que se baseia em suas próprias forças e é um instrumento que possibilita a adequação da empresa ao ambiente externo.

Porter (2004) afirma que estratégia é o desenvolvimento da relação entre as atividades da empresa. Seu sucesso depende do bom desempenho de várias atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não haverá uma estratégia sólida e a sustentabilidade será quase nula.

A matriz S.W.O.T. vem do inglês e representa as iniciais das palavras **S**trength, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno, nos quais diversos aspectos relevantes do negócio são considerados e consolidados, como: competências internas, clientes, mercado, risco do negócio, ambiente competitivo, legislação, e capacitação de fornecedores. (KOTLER & KELLER 2010).

Para Kotler (2006) essa análise envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno. O ambiente externo representa as oportunidades e ameaças, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

		Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)	
Forças (Strengths)	1 – Capacidade de Ação Ofensiva	2 – Capacidade de Ação Defensiva	
Fraquezas (Weakness)	3 – Debilidades	4 -Vulnerabilidades	

Já o ambiente interno representa as forças e fraquezas como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

A análise do ambiente externo de uma empresa é fundamental do ponto de vista estratégico, visto que a competição ocorre fora da organização, no mercado, e não internamente. Internamente, segundo Druker (2002, p.43), “tudo dentro de uma organização é um centro de custos”.

A implementação de estratégias é tão importante quanto as demais fases, visto que apenas elaborar o plano não conduz ao sucesso das estratégias. Mas sim a eficaz e eficiente implementação das estratégias pode assegurar que todo o esforço empreendido na elaboração do plano, bem como toda a visão e os planos da empresa não estão somente no papel, deixando assim à deriva os negócios da empresa em um mercado altamente competitivo.

O controle estratégico é o componente final da administração estratégica. Baseado em um sistema de controle estratégico que deve ser projetado para apoiar os administradores na avaliação do progresso da organização com sua estratégia, e, quando existirem distorções, na formulação de ações corretivas. (DRUCKER, 2000)



Para ser bem sucedida, a organização deve identificar todas as oportunidades existentes no mercado e encontrar uma forma rentável de aproveitá-la, agindo na frente de seus concorrentes. Liderança pressupõe visão e velocidade.

Da mesma forma que as oportunidades, as ameaças a uma empresa estão no mercado, ou seja, são observadas no ambiente externo da arena de competição, e elas podem ser notadas pela ação proativa e inovadora das concorrentes. Quando um concorrente ágil observa uma fraqueza em um de seus concorrentes, ele age rapidamente no sentido de aproveitar a oportunidade constatada.

As forças são as melhores competências que uma empresa possui, domina e as dissemina internamente. Estas competências devem ser transformadas em competências essenciais, ou seja, as competências que fazem da empresa uma líder em seu segmento de mercado. As forças devem ser sempre melhoradas na organização.

As fraquezas são as competências em que a empresa é deficitária e precisa ser melhorada. A busca das melhores práticas no mercado é uma das ferramentas disponíveis para que uma empresa melhore sua performance e se fortaleça no segmento de mercado. (DRUCKER, 2002)

A análise do ambiente externo de uma empresa é fundamental do ponto de vista estratégico, visto que a competição ocorre fora da organização, no mercado, e não internamente.

Tais premissas levam os gestores a terem a certeza de que o sucesso de uma organização está primeiramente no seu ambiente externo. Sendo essas:

- Surgimento da concorrência,
- Instabilidade econômica,
- Saturação do mercado,
- Fracá aceitação nas empresas em optarem pela mudança,

- Influência negativa da mídia,
- Aumento do preço da matéria-prima,
- Política sindical.

Para Oliveira (1991), o objetivo da matriz S.W.O.T. é estabelecer estratégias para diminuir a intensidade de pontos fracos, manter pontos fortes, aproveitando as oportunidades e protegendo-se das ameaças. Diante da predominância de pontos fortes e fracos e de oportunidades e ameaças, pode se adotar estratégias que buscam a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

Tendo como base a matriz S.W.O.T., foram estabelecidos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do empreendimento em questão, a fim de torná-lo mais eficiente e competitivo. Dessa forma corrigindo e desenvolvendo suas fraquezas, e se preparando para as ameaças que possam aparecer.

Matriz 1: Matriz S.W.O.T.

<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imóvel próprio, não há necessidade de alugar o local, que corresponde a 35% do faturamento.</li> <li>• O imóvel está em um bairro em desenvolvimento.</li> <li>• Em frente ao imóvel estão as futuras instalações da igreja Universal.</li> <li>• Pontos de comércio na região, muitos com estacionamento ineficientes.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos concorrentes na região.</li> <li>• Grande quantidade de veículos na cidade.</li> <li>• Aumento do número de pontos comerciais próximas ao imóvel.</li> <li>• Empreendimento simples de organizar.</li> <li>• Estacionamentos são uma necessidade nas cidades grandes.</li> </ul>
<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de informações objetivas.</li> <li>• Não é uma zona de crescimento residencial.</li> <li>• Capacidade máxima limitada a 31 vagas.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Há espaço na região para a criação de outros estacionamentos.</li> <li>• A igreja pode prover estacionamento que supra sua própria necessidade.</li> <li>• Alta tributação brasileira para pequena empresa.</li> <li>• Custos de mão-de-obra.</li> </ul>

A partir das informações inseridas na matriz S.W.O.T, é possível identificar e organizar os principais pontos para o desenvolvimento do empreendimento, e dessa forma, traçar um plano de ações que auxilie no reforço das forças, como também se proteja nas questões de ameaças e fraquezas, conforme citado pelos autores anteriormente.

Um dos pontos importantes é o aluguel, o qual é para este tipo de empreendimento, um dos maiores custos. Visto que o imóvel é próprio, isto se torna uma força, fazendo com que grande parte do recurso que iria para o pagamento do aluguel, seja alocado para melhorias no empreendimento.

Em contra partida, fica claro que o espaço é um fator de fraqueza, limitando o número de automóveis que podem ser atendidos. Sendo assim uma melhoria neste caso seria a construção de um segundo nível feito em aço para acomodar mais automóveis, caso o estacionamento comece a receber um grande número de automóveis frequentemente.

Estes pontos, em conjunto com os outros pontos relevantes apontados da matriz, são analisados, e um plano estratégico é desenvolvido para cada um deles de forma que possibilite não só fornecer uma visão geral da situação, mas também monitorar os ambientes externo e interno que afetam o negócio, e dessa maneira, propiciar um trabalho mais detalhado com cada um dos pontos que influenciam o empreendimento.

## 9 CONCLUSÃO

O plano de negócio apresentado mostra uma das possibilidades de investimento para o imóvel em questão. Analisando este plano pode-se concluir que o empreendimento para um estacionamento no bairro Rebouças em Curitiba, é um empreendimento viável considerando o valor de investimento, localização do imóvel, potencial da região e lucratividade.

O empreendimento mostra-se promissor devido ao crescimento de negócios nos últimos anos no bairro, e dependendo do desenvolvimento da área, o empreendimento poderá crescer em proporções além do esperado. Além da grande oportunidade de investimento em serviços para automóveis, consequência da grande expansão de números de veículos no Brasil, especialmente na cidade de Curitiba.

Conforme já citado anteriormente, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras é bastante elevada. Portanto, apenas criar um empreendimento não garante o seu sucesso, desta forma faz-se necessário a implementação de diversos recursos para concretizá-lo e torná-lo sustentável. O plano de negócio é a ferramenta para a estruturação de um conjunto de informações e dados sobre o futuro empreendimento.

Para o desenvolvimento do projeto de viabilidade econômica e financeira foram calculados os seguintes indicadores financeiros: ponto de equilíbrio, capital de giro, receitas, despesas, taxa de rentabilidade. Por meio deles, pode-se verificar a partir de que volume de atividade econômica a empresa se torna viável e lucrativa.

A estimativa de lucratividade do empreendimento é atrativa, porém limitada, devido à restrição de espaço do imóvel, não comportando um alto número de veículos. Assim sendo, devem-se considerar outras oportunidades de empreendimento no local.

## REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão** - Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CARVALHO, Adriana e RAMIRO, Denise. **Como e porque eles venceram**. Revista Veja, editora Abril – edição 1745 – ano 35 – nº13, 13 de abril de 2002. p.:88-95.

CHURCHILL, Gibert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

Curitiba tem mais carros por pessoa do que qualquer capital. Disponível em: [http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=715548&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=033181&Titulo=Curitiba%20tem%20mais%20carros%20por%20pessoa%20do%20que%20qualquer%20capital%20](http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=715548&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=033181&Titulo=Curitiba%20tem%20mais%20carros%20por%20pessoa%20do%20que%20qualquer%20capital%20). Acesso em: 10/10/2012.

Decourt F., Neves H., Baldner P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. 1ª edição, 2012.

DENATRAN- Departamento Nacional de trânsito. Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/>. Acesso em: 22/10/2012

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo - A Viagem do Sonho - Fazendo Acontecer**. 1.ed. São Paulo: Aed, 2002.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**. 1.ed. São Paulo: Campus, 2003.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios**. 1.ed. São Paulo: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A eficiência empresarial**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOVERNO FEDERAL. **Guia de sobrevivência para micro e pequenas empresas 2011**. Disponível em: [http://estaticog1.globo.com/2011/12/07/guia\\_de\\_sobrevivencia\\_total\\_atualizado.pdf](http://estaticog1.globo.com/2011/12/07/guia_de_sobrevivencia_total_atualizado.pdf). Acesso em: 26/11/2012.

HOJI, M., SILVA H. **Planejamento e Controle Financeiro - Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, **Mapas Estratégicos**, Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P., KELLER K.L., **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
- LONGNECKER, J. G., et al. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MANSO P. B., 6 das 10 cidades com mais carros per capita ficam no eixo SP-Campinas. Disponível em: <http://estadao.br.msn.com/ultimas-noticias/artigo.aspx?cp-documentid=25463940>. Acesso em: 15/11/2012
- MATARAZZO, D. C.. **Análise Financeira de Balanços**. 2.ed.. São Paulo: Atlas, 2003.
- MCCLUSKEY J. **Parking Manual de Diseño Ambiental**. Gustavo Gili. Barcelona: 1990.
- MINERVINI, N. **O Exportador**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, São Paulo, 2002.
- MOURA, Ana Rita de Macedo e CARVALHO, Maria do Carmo N. **Libere sua Competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- Frota de veículos cresce 119% em dez anos no Brasil, aponta Denatran. Disponível em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2011/02/frota-de-veiculos-cresce-119-em-dez-anos-no-brasil-aponta-denatran.html>. Acesso em: 10/11/2012.
- Noções de contabilidades em custos. Disponível em: [http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/cursos\\_presenciais/VIII\\_semana-AOFCP/conteudos/Oficina\\_80\\_Nocoos\\_de\\_Contabilidade\\_de\\_Custos\\_.pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/cursos_presenciais/VIII_semana-AOFCP/conteudos/Oficina_80_Nocoos_de_Contabilidade_de_Custos_.pdf). Acesso em: 10/10/2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.
- PELLMAN, Ron; PINCHOT, Gifford. **Intra - Empreendedorismo na Prática - Um Guia de Inovação**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2004.
- SAMANEZ, C. P. **Matemática Financeira**. 5.ed. Rio de Janeiro: Pearson Education, 2010.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 01/09/2012.

STONE, J. R. **Human Resource Management**, Australia: John Wiley & Sons, 2002.

ULHOA, Fábio. **Teoria Geral dos Contratos**. Rio de Janeiro: Saraiva. 2003.