

ALINE DE CARVALHO
GABRIEL MATHEUS DE JESUS STALLBAUM

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA FILIAL DA
EMPRESA ABC MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do título de
especialista em Controladoria.

Orientadora: Prof^a. Dra. Marcia
Bortolocci Espejo.

CURITIBA

2010

RESUMO

CARVALHO, A. de; STALLBAUM, G.M de J. **Plano de Negócios para abertura de uma filial da empresa Abc Materiais de Construção.**

O setor da construção civil vem há mais de cinco décadas conquistando seu espaço no desenvolvimento e crescimento econômico do país. O mesmo já representa aproximadamente 4,1% do PIB nacional e como a tendência é de crescimento para este dado, novos empreendimentos nesta área são construídos anualmente. Porém, alguns dados mostram que apenas 45% destes comércios sobrevivem mais de 4 anos.

Os principais motivos que levam hoje um empreendimento ao fracasso são a falta de planejamento, desconhecimento do segmento, escolha incorreta do ponto comercial e inexperiência em gestão. Desenvolvendo um plano de negócios consegue-se projetar o cenário em que a empresa estará inserida e dessa maneira contribuir para a tomada de decisões precisas.

Por meio do plano de negócios também é possível projetar financeiramente o período necessário para o retorno de capital, nomeado de *payback*, sendo assim uma ferramenta de análise de investimento. O objetivo deste trabalho é fornecer condições para a empresa decidir se o projeto de expansão está de acordo com a taxa mínima de atratividade, TMA, dos detentores do capital. Tem-se assim uma decisão respaldada de informações estratégicas. Os principais resultados apresentados no trabalho foram que a proposta de investimento no empreendimento é viável tanto no ponto de vista mercadológico quanto no financeiro.

Palavras – chave: plano de negócios; empreendedorismo; análise SWOT; análise de mercado; plano financeiro.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 EMPREENDEDORISMO	13
2.1.1 Definição de empreendedorismo	14
2.1.2 Origem do Empreendedorismo	15
2.1.3 Características do empreendedor	16
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	19
2.2.1 Estrutura de um Plano de Negócios	20
2.2.1.1 Sumário executivo	21
2.2.1.2 A empresa	23
2.2.1.2.1 Missão da Empresa	23
2.2.1.2.2 Visão de futuro	24
2.2.1.2.3 Valores organizacionais	25
2.2.1.2.4 Os Objetivos da Empresa	25
2.2.1.2.5 Estrutura Organizacional e Legal	26
2.2.1.2.6 Síntese das responsabilidades da Equipe Dirigente – Currículos ...	26
2.2.1.2.7 Plano de Operações	27
2.2.1.2.8 As parcerias	28
2.2.1.3 Plano de Marketing	29
2.2.1.3.1 Análise do mercado	30
2.2.1.3.2 Análise SWOT	30
2.2.1.3.3 Mercado Consumidor	31
2.2.1.3.4 Estratégias de Marketing	31
2.2.1.4 Plano Financeiro	33
2.2.1.4.1 Investimento Inicial	34

2.2.1.4.2	Projeção dos Resultados	35
2.2.1.4.3	Projeção do Balanço	37
2.2.1.4.4	Ponto de Equilíbrio (Break-Even Point)	39
2.2.1.4.5	Análise de Investimentos	39
3	METODOLOGIA	42
3.1	Classificação da Pesquisa	42
3.2	Procedimentos metodológicos	43
4	PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA FILIAL DA EMPRESA ABC MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	44
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	44
4.2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	45
4.3	PRODUTOS E SERVIÇOS	46
4.4	PLANO OPERACIONAL	47
4.4.1	Quadro funcional	48
4.4.2	Espaço físico	48
4.5	ANÁLISE DE MERCADO	49
4.5.1	Indústrias Otimistas	54
4.5.2	Consumidor-formiga ainda reina	55
4.5.3	Análise da preferência e do perfil do consumidor de materiais de construção	56
4.6	PLANO FINANCEIRO	58
4.6.1	Capital de giro	58
4.6.2	Projeção de resultados	60
4.6.3	Análise de viabilidade	66
4.6.4	Valor presente líquido	66
4.6.5	Taxa interna de retorno	67
4.6.6	Payback descontado	67
4.6.7	Custos fixos	68
4.6.8	Custos variáveis	68
5	CONCLUSÃO	70
	REFERÊNCIAS	72

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 01: Percentual de edificações em que são utilizadas construtoras.	11
GRÁFICO 02: Preferência dos consumidores por tipo de loja	56
GRÁFICO 03: Número de Edificações novas e expansão e reformas de unidades residenciais e o tipo de construção	57
GRÁFICO 04: Prioridades, segundo público consumidor em sua residência .	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Enfoques sobre empreendedores, estabelecidos por diferentes autores ao longo do tempo.....	18
QUADRO 02 - Exemplos de Missões	24
QUADRO 03 – Perfil da cidade de Ponta Grossa	51
QUADRO 04 – Matriz SWOT	53
QUADRO 05 – Analise SWOT da empresa ABC Materiais de Construção	54

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Sugestão de layout	49
--	----

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho irá apresentar para a empresa ABC Materiais de construção um plano de negócios para a abertura de uma filial. Pode-se afirmar que é grande a relevância do desenvolvimento de um documento como este para pautar as decisões empresariais e minimizar riscos decorrentes de um projeto de expansão.

O planejamento e a antecipação de análises fornecem ao gestor dados e informações que balizam as decisões e possibilitam acertos e mudanças no decorrer do desenvolvimento. Os riscos eminentes em projetos de expansão acabam sendo minimizados devido as projeções de cenários e planejamento previamente detalhado no plano de negócios. Pode-se afirmar que a necessidade e importância deste material é ainda maior, considerando um ramo de atividades que tem grande dependência de fontes de financiamento e taxas de juros estabelecidas pelo governo.

A expectativa ao final do desenvolvimento deste projeto é fornecer uma ferramenta de análise à empresa em questão, auxiliando uma futura decisão correta de expansão e investimento de capital. Caso a empresa opte por realizar a abertura desta filial, este projeto será uma ferramenta de gestão, pois serão desenvolvidas projeções de fluxo de caixa e simulações de demonstração de resultado do exercício.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com CBIC (2010), foi a partir da década de 50, com o ciclo de desenvolvimento e crescimento econômico do país, que a construção civil ganhou importância e começou a se destacar como atividade industrial. A importância desse setor da construção, tratando de edificações, obras viárias e construção pesada, juntamente com seus fornecedores de matérias – primas e maquinários para construção pode ser resumidamente demonstrada e analisada através de números.

Segundo Anamaco (2009), o segmento de materiais de construção é constituído por aproximadamente 138.000 lojas a nível Brasil; esta cadeia emprega 15 milhões de pessoas. Este setor representa 4,1 % do PIB, onde do total, 72% são comércios de pequeno e médio porte.

Resende (2010) comenta que, em 2009 o setor de construção civil teve um crescimento de 1% no PIB, e para 2010 o crescimento esperado é de 8,8%. Dentro deste setor, quem receberá mais recursos de um total de 202 bilhões de reais este ano serão o imobiliário residencial e o energético. Desta maneira, a expectativa é de que abram mais vagas com carteira assinada, atingindo 2,4 milhões de empregos formais.

A Anamaco (2009) ainda mostra que 77% das unidades habitacionais no país são auto – geridas, ou seja, os consumidores vão adquirindo os produtos de acordo com sua necessidade e seu poder de compra, e assim vão aos poucos construindo suas moradias ou até mesmo seus comércios. E apenas 23% são representados por compras de materiais de construção realizadas por construtoras.

É através dos dados mencionados acima que a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: é viável financeiramente a abertura de uma filial para a empresa de Materiais de Construção ABC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar a viabilidade da abertura de uma filial da empresa de Materiais de Construção ABC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa são os seguintes:

- Abordar as teorias sobre empreendedorismo e plano de negócios;
- Identificar e apresentar as etapas de um plano de negócio;
- Pesquisar o contexto atual da empresa ABC Materiais de Construção com sua unidade matriz;
- Desenvolver um plano de negócios para a abertura de uma filial da empresa ABC Materiais de Construção;
- Analisar financeiramente a viabilidade da abertura de uma filial da empresa de Materiais de Construção ABC.

1.3 JUSTIFICATIVA

A cada ano, nascem cerca de 500 mil empresas no país, o que é um número considerável. Entretanto, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008), 49,4% delas encerram as atividades com até 2 (dois) anos de existência, 56,4% com até 3 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 4 (quatro) anos.

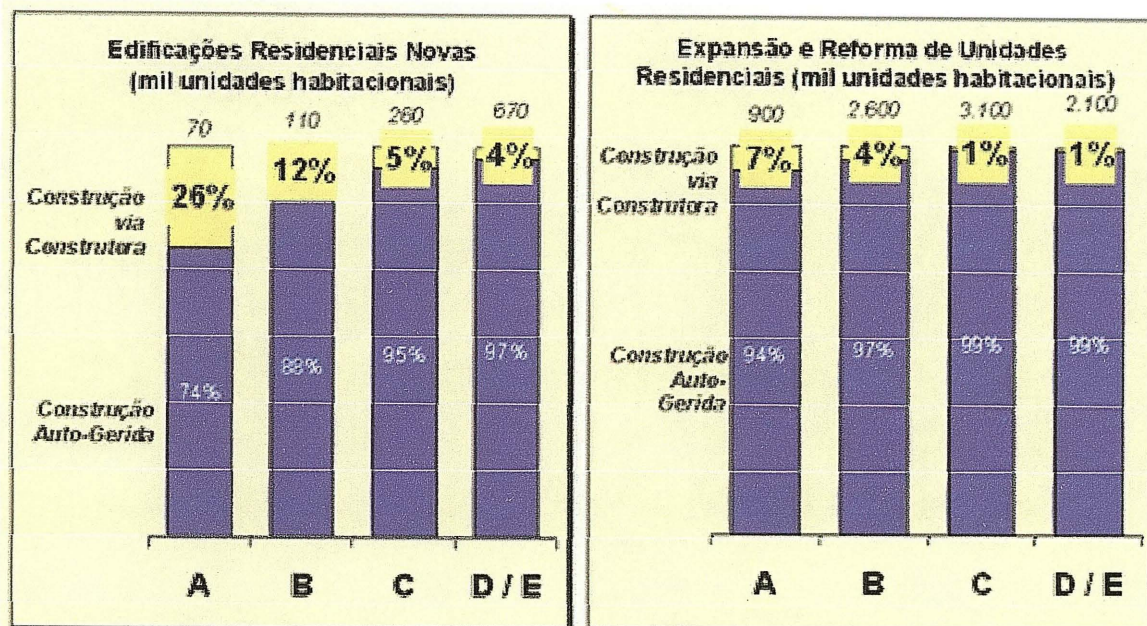
Os principais motivos que levam hoje um empreendimento ao fracasso são a falta de planejamento, desconhecimento do segmento, escolha incorreta do ponto comercial e inexperiência em gestão. Desenvolvendo um plano de negócios consegue-se projetar o cenário em que a empresa estará inserida e dessa maneira contribuir para a tomada de decisões precisas.

Por meio do plano de negócios também é possível projetar financeiramente o período necessário para o retorno de capital, nomeado de *payback*, sendo assim uma ferramenta de análise de investimento. Esta análise fornece condições para a empresa decidir se o projeto de expansão está de acordo com a taxa mínima de atratividade, TMA, dos detentores do capital. Tem-se assim uma decisão respaldada de informações estratégicas.

Além das informações supracitadas deve ser considerado que o setor da construção civil tem grande dependência dos juros praticados pelo mercado, uma vez que o consumidor financia a construção ou reforma de seu imóvel. Analisando por meio dessa perspectiva, faz-se ainda mais importante o desenvolvimento de um plano de negócios para um projeto de abertura de uma nova loja de Materiais de Construção, pois se consegue planejar de maneira a reduzir os riscos eminentes de uma variação de taxa de juros.

A seguir é apresentado o gráfico 01 com o percentual de edificações em que são utilizados os serviços de construtoras.

GRÁFICO 01: PERCENTUAL DE EDIFICAÇÕES EM QUE SÃO UTILIZADOS S SERVIÇOS DE CONSTRUTORAS



Fonte: Anamaco - Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (2010).

O gráfico 01 evidencia a preferência dos brasileiros quando desejam construir ou ampliar sua residência. Sendo assim, verifica-se que o consumidor prefere gerir a própria construção, sendo responsável pela contratação de mão-de-obra e aquisição de materiais, passando a ser um freqüentador das lojas de materiais de construção.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho inicia se com uma introdução da pesquisa, descrevendo como a mesma será realizada e suas expectativas com o resultado. No primeiro tópico, é feita uma breve apresentação do tema propriamente dito, mostrando alguns números sobre o setor da construção civil e algumas comparações com os números de anos anteriores, partindo através destes para a questão de pesquisa. Logo após são descritos os objetivos gerais e específicos, e para finalizar, será apresentada a justificativa da escolha do tema, onde pode se resumir que, é através de um plano de negócios que se é possível projetar financeiramente o período necessário para o retorno de capital.

Na segunda seção, o referencial teórico da pesquisa será apresentado primeiramente pela definição de empreendedorismo, assim como suas origens e

características. Na seqüência, o enfoque será dado para a explicação sobre o que é um plano de negócios e como se dá sua estrutura e assim poder apresentar no terceiro a metodologia utilizada para o presente trabalho e no ultimo tópico será o plano de negócios para a abertura de uma filial da empresa de materiais de construção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo principal apresentar o referencial teórico em que se baseia a pesquisa. Serão abordados conceitos de empreendedorismo e plano de negócios.

Em seguida, serão apresentadas a importância e as etapas de um plano de negócios na hora de estudar a viabilidade de abertura de uma filial de uma empresa, tendo como referência os conceitos de finanças, tais como projeção e análise do fluxo de caixa e das demonstrações de resultados; conceitos de marketing, produção e gestão de pessoas.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Hisrich (2009) defende que o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve não apenas o aumento da produção e de renda per capita, mas também, iniciar e estabelecer mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Estas mudanças são acompanhadas pelo crescimento e por maior produção.

Outra maneira de ligar a ciência e o mercado segundo o mesmo autor, é através do empreendedorismo dentro de uma estrutura empresarial existente, conhecido também como intra – empreendedorismo. Pois muitas vezes acontece da empresa possuir os recursos financeiros, as habilidades gerenciais e os sistemas de marketing e de distribuição, e não possuir ou deixar a desejar a estrutura burocrática, a ênfase nos lucros a curto prazo e uma estrutura altamente organizada; onde reconhecendo estes fatores, a corporação tende a estabelecer um espírito *empreendedor* na organização.

O autor ainda cita que o empreendedorismo propriamente dito é também uma maneira de ligar a ciência e o mercado, através de uma nova organização. Onde muitos empreendedores possuem dificuldades para criar novos empreendimentos, pois faltam-lhe habilidades administrativas, capacidade de marketing ou recursos financeiros, e em alguns casos, não sabem como lidar com todas as organizações, tais como bancos, fornecedores, clientes, investidores de risco, distribuidores e agencias de publicidade. Mesmo com muitas dificuldades apresentadas, este

método ainda é o mais eficiente, pois cria novas empresas e leva novos produtos e serviços ao mercado; afetando de maneira significativa a economia.

2.1.1 Definição de empreendedorismo

Segundo Dolabela (1999), empreendedorismo significa investigação e geração de conhecimento sobre as ações e relações envolvidas na constituição de uma empresa, desde a idéia inicial concebida pelo empreendedor até sua efetiva concretização. Trata-se de uma atividade holística e integrada que diz respeito ao negócio e ao empreendedor no seu todo.

O autor ainda cita que, desta maneira o empreendedor é tratado não somente como um desenvolvedor de novos negócios, mas também como alguém ativo nas organizações e na sociedade, disposto a inovar processos, introduzir tecnologias, colocar abaixo regras existentes e aprimorar, sempre buscando a redução de custos, aumento da lucratividade e desenvolvimento das pessoas envolvidas.

Dolabela (1999) afirma que dentre as ações empreendedoras, algumas podem ser destacadas, devido a sua relação e alcance na economia e na comunidade.

- A disseminação cultural de espírito empresarial entre jovens;
- A geração do auto-emprego;
- A criação de novas empresas;
- A identificação, criação e busca de oportunidades para empresas existentes e novas;
- A construção, sobrevivência e renovação de empresas;
- O financiamento de organizações emergentes, novas e ameaçadas de desaparecimento;
- O intraempreendedorismo ou estudo do papel do empreendedorismo em grandes organizações;
- As políticas públicas de apoio e suporte à criação de empresas, incluindo ambiência econômica e cultural, legislação e tributação;
- O estabelecimento de uma rede *network* com universidades, instituições, organizações, empreendedores e todas as demais forças sociais.

Drucker (1980) define os empreendedores como sendo aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças. E ainda diz que os empreendedores não devem se limitar aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a risca o ato de empreender, mas mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos.

O que o autor citou acima é uma das principais características do empreendedor, que é a capacidade de transformar situações adversas, de risco e de mudança, em oportunidades de negócio e de gerar riqueza. Trata-se de uma visão diferenciada sobre aspectos e soluções para problemas que possam vir a se concretizar em novos negócios.

De acordo com o SEBRAE (2010), muito se fala na atualidade, principalmente em países emergentes, como o Brasil, que grande parte dos novos negócios acontece devido à necessidade de renda para a sobrevivência e não somente pelo desejo e perfil de empreender destas sociedades. Estatisticamente o mesmo site comprova que a relação direta entre esta teoria e o número de novos negócios não alcançam a maturidade empresarial.

Um dos principais motivos do alto índice de falências de empresas com menos de cinco anos segundo o SEBRAE (2010) é a falta de planejamento e desenvolvimento de um plano de negócios, ressaltando aqui a importância do desenvolvimento de um trabalho, como o presente.

2.1.2 Origem do Empreendedorismo

Dolabela (1999, p.43) descreve o empreendedorismo como: “um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

O primeiro uso da palavra empreendedorismo segundo Dornelas (2001), pode ser creditado a Marco Pólo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o oriente. Para isso, ele assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista assumia os riscos de forma passiva, Marco Pólo corria todos os riscos físicos e emocionais, assumindo papel ativo como empreendedor.

A definição do termo empreendedor segundo Dolabela (1999) é bastante ampla, visto que é proposta por pesquisadores de diferentes campos. Porém, existem duas correntes principais que contem elementos comuns à maioria dessas teorias e que foram introduzidas pelos pioneiros no campo do empreendedorismo. A primeira corrente é a dos economistas, que associaram o empreendedor à inovação e a segunda é a dos comportamentalistas, que enfatizam aspectos, como a criatividade e a intuição.

Porém, os empreendedores não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe ou em modificá-lo, mas procuram criar valores e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração. Drucker (2002) afirma que é a mudança que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

2.1.3 Características do empreendedor

Segundo Dolabela (1999) algumas das características do empreendedor são:

- Tem um modelo, uma pessoa que o influencia;
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização;
- Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos;
- Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros;
- É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados;
- Define metas e sabe alcançá-las. Luta contra padrões impostos, diferencia-se;
- Tem a capacidade de descobrir nichos;
- Tem forte intuição;
- Cria situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento;

- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro;
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
- Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
- Tece “redes de relações” moderadas, mas utilizadas intensamente para alcançar seus objetivos;
- Conhece muito bem o ramo que atua;
- Traduz seus pensamentos em ações;
- É pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar; depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo;
- Cria um método próprio de aprendizagem;
- Tem grande capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida;
- Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo;
- É inovador e criativo;
- Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Empreender é um verbo que deveria ser conjugado com muito cuidado. As pessoas em geral não fazem muita idéia de tudo que envolve o conceito de empreendedorismo. (JUSTUS, 2006).

A citação acima mostra um pouco da complexidade que envolve o universo do empreendedorismo. Não se trata da complexidade de conhecimento e tecnologias, mas do nível de disposição que o empreendedor tem para seu empreendimento.

Atualmente o principal foco do líder está em compartilhar informações e servir seus liderados de maneira que propicie as melhores condições para o desenvolvimento das atividades individuais de cada colaborador. Desta maneira indiretamente o líder contribui para o alcance dos objetivos empresariais, pois consegue o engajamento de seu pessoal.

No quadro 01 que segue abaixo, são apresentados alguns enfoques sobre empreendedores:

QUADRO 01: ENFOQUES SOBRE EMPREENDEDORES, ESTABELECIDOS POR DIFERENTES AUTORES AO LONGO DO TEMPO

DATA	AUTOR	CARCTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartamn	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência

Fonte: Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualizatioun. Academy Mangement Review, n. 2, p. 356, 1984 *apud* Farfus (2008).

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Plano de negócios (do inglês *Business Plan*), também chamado "plano empresarial", é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado.

Geralmente é escrito por empreendedores, quando há intenção de se iniciar um negócio, mas também pode ser utilizado como ferramenta de marketing interno, de gestão e expansão. Pode ser uma representação do modelo de negócios a ser seguido.

Segundo Dornelas (1999), o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. Percebe-se o grau de importância, ressaltada pelo autor, de todo novo negócio ser respaldado por um plano de negócios bem formatado.

Considera-se o plano de negócio algo vivo, que deve ser constantemente verificado e subsidiar o planejamento estratégico, sendo assim uma ferramenta utilizada à priori e posteriori à abertura do negócio. Tem-se hoje além de uma ferramenta gerencial, também um documento utilizado para angariar recursos de terceiros e influenciar possíveis alianças empresariais.

Além deste público pode ser também um documento a ser apresentado para:

- Sócios potenciais: para proporcionar acordos;
- Parceiros: para o desenvolvimento de estratégias conjuntas;
- Fornecedores: para angariar crédito na compra de mercadorias e apresentar de maneira formal a empresa;
- Público interno: auxiliando no processo de comunicação aberta, transmitindo de maneira clara a diretrizes da empresa, a missão, visão e valores. Permitindo assim o alinhamento dos colaboradores com as estratégias da empresa;
- Clientes potenciais: para efetivamente vender produtos e serviços.

A formatação com o maior número de detalhes e uma projeção de fluxo de caixa pode ser decisiva no momento crítico do negócio para obtenção de aporte financeiro. A fidelidade de todas essas informações é fundamental para obter-se crédito junto a instituições financiadoras.

Segundo Dornelas (1999), através do plano de negócios é possível:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.

O autor ainda ressalta que o plano de negócios acaba sendo um instrumento norteador para a empresa após aberta. Tem-se um documento de consulta e análise no decorrer do tempo, pois possibilita parâmetros e comparações entre o planejado e realizado, auxiliando desta maneira o empreendedor a desenvolver novas estratégias.

2.2.1 Estrutura de um Plano de Negócios

Abaixo é apresentado o detalhamento dos itens que compõem um plano de negócios, segundo Dolabela (1999, p. 144)

1) Sumário Executivo

1.1) O mercado potencial

1.2) Elementos do diferenciação

1.3) Rentabilidade e projeções financeiras

2) A Empresa

2.1) Missão

2.2) Objetivos da empresa

2.3) Estrutura organizacional e legal

2.4) Plano de operações

3) O plano de marketing

3.1) Análise de mercado

3.2) Estratégias de marketing

- 4) Plano financeiro
 - 4.1) Investimento inicial
 - 4.2) Projeção dos resultados
 - 4.3) Projeção de fluxo de caixa
 - 4.4) Análise de investimento

2.2.1.1 Sumário Executivo

O Sumário Executivo segundo Dolabela (1999), sintetiza os diversos módulos do Plano de Negócios possuindo duas importantes funções. A primeira delas é conduzir o entendimento do Plano de Negócios, demonstrando seus principais tópicos, apresentando os cenários, a empresa e o negócio; e a outra função é permitir que, em poucos minutos, se possa entender, avaliar e acompanhar os planos da empresa, os produtos e ou serviços, o mercado e o planejamento financeiro.

O Sumário Executivo possui os seguintes itens segundo o autor:

- Enunciado do Projeto;
- Competência dos responsáveis;
- Os produtos, serviços e a tecnologia;
- O mercado potencial;
- Elementos de diferenciação;
- Previsão de vendas;
- Rentabilidade e projeções financeiras;
- Necessidades de financiamento.

O mesmo autor ainda cita que o Sumário Executivo deve ser feito após a elaboração de todos os demais itens do Plano de Negócios, já que é um resumo deles:

- Enunciado do Projeto: Este tópico pode ser entendido como a definição, de forma sintética, do Plano de Negócios que se pretende desenvolver e implantar. Indica como a empresa será estruturada para iniciar suas atividades, os produtos e ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias a serem adotadas para o alcance dos objetivos;

- Os produtos, serviços e a tecnologia: Esse item descreve as principais características dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada. A descrição sintética deve conduzir ao completo entendimento do produto e do processo e tecnologia envolvidos;

- O mercado potencial: O mercado potencial pode ser entendido como o segmento da população que possui interesse, renda e acesso aos produtos e serviços oferecidos por determinada empresa. O estudo das características deste mercado é de extrema importância para que se possa conhecer as necessidades e desejos dos consumidores e atendê-los de maneira mais eficiente;

- Elementos de diferenciação: Entende-se por elementos de diferenciação as características dos produtos e/ou serviços que os tornem únicos perante a concorrência, atraindo a preferência do consumidor. As vantagens competitivas e as estratégias de Marketing são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos utilizados para diferenciar uma empresa de outra;

- Previsão de vendas: A previsão de vendas é uma projeção da demanda da empresa, tendo em vista o segmento de mercado pretendido, as tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, a capacidade do público alvo em aceitar e absorver o novo produto e/ou serviço disponibilizado, entre outros fatores;

- Rentabilidade e projeções financeiras: As projeções financeiras representam a principal fonte de referência e controle da solvência do negócio, sendo utilizadas pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções e se adaptar às novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura.

O estudo da rentabilidade do negócio e dos resultados financeiros de determinado período é extremamente importante para que se possa avaliar o desempenho da empresa e seu grau de eficiência, tendo em vista a comparação entre os resultados esperados e os reais.

- **Necessidades de financiamento:** Todo negócio precisa de uma infraestrutura inicial, composta de bens e materiais que possibilitam a arrancada e o início das operações. No entanto, muitas vezes o empreendedor não possui recursos próprios suficientes para arcar com estes gastos, havendo, assim, necessidade de financiamento.

2.2.1.2 A empresa

Este tópico, segundo o mesmo autor, contém as informações básicas da empresa para a atual estrutura de negócios.

2.2.1.2.1 Missão da Empresa

A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que a organização faz, por que faz, para quem ela atua e visando a produzir qual impacto na sua clientela. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por que ou para quem existimos?”. A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelo qual a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser. Não deve ser confundida com os produtos ou serviços ofertados pela instituição.

Segundo Chiavenato (1999), a missão funciona como orientador para as atividades da organização. Ela tem por finalidade clarificar e comunicar os objetivos, os valores e a estratégia adotada pela organização. O mesmo autor ainda diz que é fundamental que todos na organização conheçam a missão e os principais objetivos institucionais, pois se as pessoas que fazem parte da empresa não sabem o motivo de sua existência e os rumos que pretende adotar, dificilmente elas saberão o melhor caminho a ser seguido.

Entende-se assim que a missão é a definição do propósito de uma empresa, ou seja, a razão de ser desta. A concepção e a formalização da missão são de grande importância, pois é ela que estabelece, para toda a comunidade, qual é a filosofia da empresa. Dessa forma, todas as demais decisões a serem tomadas por uma organização devem estar orientadas pela missão. Cada participante da organização, empregados e dirigentes, deve perceber claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance da missão.

A missão estabelece como o negócio será conduzido, servindo como guia para que as pessoas trabalhem na direção do alcance dos objetivos organizacionais. E, neste contexto, a missão deve ser clara, concisa, resumida e facilmente reconhecida pelo público alvo. No entanto, ela deve proporcionar um entendimento amplo e abrangente.

Como exemplo, observa-se no quadro abaixo, as missões da Gerdau, Ford, Bematech e Lojas Mercadomoveis:

QUADRO 02: EXEMPLOS DE MISSÕES

EMPRESA	MISSAO
GERDAU	“O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em siderurgia que busca satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade”.
FORD	“Atender às necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando como empresa e propiciando retorno aos acionistas”.
BEMATECH	“Tomar o comércio mais eficiente”.
LOJAS MERCADOMOVEIS	“Atendimento profissional que encanta pela alegria e simplicidade”.

FONTE: Bematech (2010); Ford (2010); Gerdau (2010) e Mercadomoveis (2010).

2.2.1.2.2 Visão de futuro

A visão de futuro é a expressão que traduz a situação futura desejada para a instituição. Chiavenato (1999) explica que a visão é como a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro. Representa o sonho de realidade futura de uma organização, o qual lhe serve de guia.

A visão é estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema que a organização busca alcançar. É um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado. A visão de futuro é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em fato concreto.

De acordo com a interpretação de Souza (2003), a visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.

2.2.1.2.3 Valores organizacionais

Os valores organizacionais segundo Chiavenato (1999) representam os princípios éticos que devem nortear as ações e a conduta da organização. Assim, se consubstanciam em um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades da instituição. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se apresentam.

2.2.1.2.4 Os Objetivos da Empresa

Inicialmente, para o mesmo autor, a empresa deve estabelecer, de forma concreta e realista, seus objetivos para os próximos anos e a forma como irá alcançá-los, tendo em vista o foco principal de seu negócio. Na empresa em questão o estudo será desenvolvido no comércio de matérias de construção. Também poderão ser coletadas informações no mercado e na região em que a empresa estará inserida uma vez que é fundamento se conhecer o potencial de consumo para se estabelecer os objetivos da empresa.

Nesta etapa alguns pontos a se considerar são:

- Quais são os serviços e produtos?
- Eles mantêm uma coerência, são concentrados em um foco?
- Quem é o público comprador destes serviços e produtos?
- Existem públicos secundários que podem se tornar clientes?
- Existem subprodutos ou serviços complementares voltados para um público que está à volta do público alvo?
- A empresa está oferecendo algum produto/serviço que não se enquadre nas características anteriores?

2.2.1.2.5 Estrutura Organizacional e Legal

Este tópico, segundo Chiavenato (1999), diz respeito à forma como a empresa está estruturada para atender, de forma eficiente, seus consumidores.

A descrição legal do negócio é a forma de constituição da empresa segundo as possibilidades previstas na legislação brasileira. Complementam esse tópico as licenças legais ou legislação específica que regulamentam seu funcionamento.

As maneiras mais comuns de constituição de empresas são:

- Empresa Individual: constituída por apenas uma pessoa, sendo a razão social o nome de seu proprietário, seu único responsável perante a comunidade;
- Sociedade Civil por cotas de responsabilidade limitada: constituída entre sócios, cada qual respondendo civilmente até o limite do valor correspondente ao número de cotas que possui. Muito utilizada no caso de prestação de serviços, vendas, administração e intermediação de imóveis, atividades de profissionais liberais;
- Cooperativa ou Associação: constituída por cooperados, ou associados, sendo cada cooperado responsável pela sua cota patrimonial. Seu funcionamento se assemelha a um clube, onde a diretoria que representa a empresa é eleita entre os sócios ou associados por períodos determinados;
- Sociedade Anônima: conhecida como S.A., regida pela Lei 6.404, cuja propriedade e representatividade na diretoria depende do número de ações que o acionista possui. A S.A. pode ter ações negociadas em bolsas de valores, sendo conhecida como S.A. de capital aberto. A S.A. que não possui ações em bolsas de valores é conhecida como de capital fechado, ou seja, as ações estão nas mãos de poucas pessoas, seus proprietários e responsáveis perante a comunidade.

2.2.1.2.6 Síntese das responsabilidades da Equipe Dirigente – Currículos

Chiavenato (1999) explica que este tópico deve trazer os currículos resumidos dos diretores, executivos e gerentes condutores do negócio, enfatizando o que elas são e citando a formação, o conhecimento e a experiência de cada uma.

São questões a considerar:

- Quais são as principais atribuições de cada Diretoria?
- A quem se reportam e quais são as principais atribuições dos órgãos de Assessoria, Gerentes e Coordenadores?
- Qual é o nome completo de cada diretor?
- Qual é a formação e especialização de cada dirigente da empresa?
- Qual é a experiência e quais são as principais realizações dos dirigentes?

2.2.1.2.7 Plano de Operações

Souza (2003), explica que o Plano de Operações trata da forma como a empresa será organizada para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada.

Para que uma empresa possa operacionalizar suas atividades e conduzir seu negócio de maneira adequada, é necessário que ela se organize internamente de forma eficiente o que será de fundamental importância na determinação do seu sucesso. A administração poderá ser centralizada ou descentralizada.

Na administração centralizada, somente os executivos que ocupam cargos hierárquicos altos (presidência, vice-presidência, diretoria...) são responsáveis pela tomada de decisões dentro da empresa. Todas as informações gerenciais são reportadas a eles, que decidem o que fazer e que posição tomar frente a determinada situação.

Na administração descentralizada, por sua vez, adota-se a filosofia de que apenas as decisões estratégicas, ou seja, aquelas que são fundamentais para o alcance do sucesso da empresa e manutenção desta no mercado de forma diferenciada e atrativa, devem ser tomadas pela alta cúpula da organização. As decisões administrativas e operacionais são tomadas pelas pessoas que conhecem mais a fundo as atividades corriqueiras da empresa. Estes indivíduos, normalmente, são aqueles que irão sofrer maior impacto das mudanças derivadas das decisões tomadas. Para que este tipo de administração dê certo, é necessário que se desenvolva nos funcionários um comportamento de maior responsabilidade pelos seus atos, conscientizando-os da importância de se avaliar diversas opções e seus impactos antes da tomada de alguma decisão. Pode-se dizer, também, que é um estilo de gerenciamento mais democrático e participativo, onde os empregados

possuem o direito de opinar e dar sugestões de como melhorar o desempenho da organização.

O tipo de administração a ser adotado, segundo o mesmo autor, deve ser compatível com o estilo e personalidade do líder de cada empresa. Caso os dirigentes da organização sejam mais autoritários e tenham maiores dificuldades em delegar tarefas, provavelmente a administração centralizada seja a mais adequada. Por outro lado, se as pessoas detentoras de maior poder dentro da empresa forem democráticas e adeptas da gestão participativa, sabendo compartilhar seus problemas com os subordinados, delegando-lhes maiores responsabilidades e encarregando-os de tomarem determinadas decisões, a administração descentralizada é a mais indicada.

Deve-se ressaltar que a administração centralizada é mais viável para micro e pequenas empresas. No caso de médias e grandes organizações, que possuem um vasto número de atividades rotineiras que necessitam constante aprimoramento, além de um alto fluxo diário de informações, torna-se mais complicado a centralização de todas as decisões nas mãos da alta cúpula. Caso isso fosse efetivado, a empresa se tornaria extremamente burocrática (grande morosidade na tomada de decisões) e conseqüentemente, menos competitiva.

São questões a considerar:

- Como a empresa será organizada em termos de cargos hierárquicos?
- Qual o estilo de administração mais condizente com a realidade da organização?
- Quais são as principais atribuições de cada funcionário?
- A quem os empregados devem se reportar e quais são as principais atribuições de cada área funcional da empresa?

2.2.1.2.8 As parcerias

Para Souza (2003), as parcerias, também chamadas de alianças estratégicas, são relacionamentos de alto nível, importantes para o negócio da empresa, firmados com outras organizações ou pessoas com o objetivo de agregar valor e qualidade aos serviços e produtos.

As alianças estratégicas envolvem colaboração ao invés de intercâmbio. Elas permitem que as organizações envolvidas se fortaleçam, em busca de objetivos comuns, gerando benefícios para ambas as partes.

Para a constituição de uma parceria, segundo o autor, é preciso que esteja clara e definida a extensão do acordo, principalmente no que se refere ao grau de lealdade esperado e às expectativas mútuas. Torna-se importante também que haja um sistema objetivo e permanente de planejamento conjunto. A forma de participação conjunta nos benefícios e custos precisa estar contratada, espelhando a vontade das partes envolvidas em aceitar as dificuldades.

2.2.1.3 Plano de Marketing

Segundo Kotler (2000), o marketing tem um papel fundamental no processo de planejamento estratégico. É preciso entender o planejamento estratégico para entender a administração de marketing. E para entender o planejamento estratégico, é preciso reconhecer que as maiores empresas organizam-se em quatro níveis: o nível corporativo, o nível de decisão, o nível de unidades de negócios e o nível de produto. A matriz da empresa é responsável pelo projeto de um *plano estratégico corporativo* para orientar toda a empresa; toma decisões quanto à quantidade de recursos a alocar para cada divisão, assim como sobre que negócios iniciar ou eliminar. Cada divisão estabelece um plano da divisão cobrindo a alocação dos recursos para cada unidade de negócio, dentro da divisão. Cada unidade de negócios desenvolve um plano estratégico da unidade de negócios, que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produtos, marca) dentro de uma unidade de negócios, desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos no mercado do produto.

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Nas organizações modernas, o departamento de marketing não estabelece sozinho o plano de marketing. Os planos são desenvolvidos por equipes, com contribuições e aprovação de cada departamento importante e então são implementados em níveis apropriados da organização. A monitoração de resultados e, quando necessário, efetuam-se ações corretivas.

2.2.1.3.1 Análise do mercado

A análise do mercado para Kotler (2000) é a base de respostas para as seguintes perguntas: Existe mercado para o produto com a tecnologia desenvolvida pela empresa? Há consumidores que estariam dispostos a pagar pelos nossos serviços ou produtos?

A análise de mercado é de fundamental importância no alcance do sucesso de um negócio. Os elementos fornecidos pelo estudo de mercado é que auxiliarão na determinação de preços de venda, canais de distribuição a serem adotados, a formação de estoques nestes canais, descontos oferecidos e quantidade disponibilizada do bem, tendo em vista previsões de demanda.

Através da análise de mercado, é possível traçar o perfil dos consumidores, permitindo o oferecimento de produtos adequados à eles, cujos benefícios supram suas necessidades e desejos. Além disso, o estudo mercadológico possibilita maior entendimento do ambiente no qual a empresa está inserida, bem como das variáveis que interferem no desempenho organizacional.

A análise do mercado deve contemplar os itens abaixo relacionados, trazendo informações que identifiquem as oportunidades e as ameaças relacionadas ao produto.

2.2.1.3.2 Análise SWOT

Segundo Goldschmidt (2004), a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa e do mercado onde ela está atuando.

O mesmo autor afirma também, que todas as empresas são igualmente influenciadas pelo ambiente externo, ou seja, pelas questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, entre outras. E, para que as empresas possam superar todas as mudanças que ocorrem nestes meios, é necessário que tenham controle de seu ambiente interno, seja para amenizar as ameaças, seja para aproveitar as oportunidades oferecidas. Para que isto ocorra, o autor propõe um instrumento – quadro que relaciona variáveis a monitorar –

baseado na análise SWOT, que tem a finalidade de priorizar as atividades, uma vez que as empresas não podem investir em todas as áreas ao mesmo tempo.

2.2.1.3.3 Mercado Consumidor

Kotler (2000) cita que entende-se por consumidor ou público alvo, os indivíduos, empresas ou organizações que irão adquirir ou consumir o produto/serviço. É essencial destacar esta diferença, pois nem sempre a pessoa ou organização que compra o produto é a mesma que irá consumi-lo. As informações acerca de quem são os potenciais compradores ou consumidores de determinado produto são fornecidas por uma eficiente pesquisa de mercado, sendo essenciais para um melhor direcionamento e posicionamento dos produtos e da própria empresa. Este estudo mercadológico auxilia o dimensionamento e, conseqüentemente, o detalhamento do segmento de mercado pretendido.

2.2.1.3.4 Estratégias de Marketing

Kotler (2000) explica que uma Estratégia de Marketing para um determinado produto e/ou serviço baseia-se nos seguintes fundamentos:

- Tipo de negócio que a empresa deseja ter;
- Segmento de mercado que a empresa planeja cobrir;
- Como a empresa irá cobrir o segmento de mercado escolhido;
- Em quanto tempo a empresa pretende captar a parte escolhida do mercado.

Um negócio adequado deve ter um produto apropriado e um público disposto a pagar por ele. Toda estratégia de marketing deve iniciar testando o produto, avaliando sua qualidade, valor e benefícios.

O autor ainda explica que a prova de valor do produto pode ser feita através de:

- Demonstração de sua aplicação prática;
- Testes com grupos focais e avaliação de seus efeitos;
- Submissão deste a testes de qualidade, obtendo posteriormente relatórios e atestados de qualidade e capacidade técnica.

A estratégia de marketing adotada deve tornar possível o posicionamento do produto no mercado de forma a salientar seus benefícios para o cliente.

A estratégia de marketing irá contemplar os seguintes tópicos: produtos e/ou serviços, promoção e publicidade,

Quanto aos produtos e/ou serviços, Kotler (2000) diz que torna-se necessário o delineamento das características do produto / serviço ofertado, proporcionando o posicionamento correto deste no mercado e, conseqüentemente, possibilitando que os clientes identifiquem de forma mais clara e eficiente, suas vantagens e benefícios.

Com relação a promoção e publicidade, Kotler (2000) classifica promoção de vendas como um termo genérico para vários instrumentos que não são classificados formalmente como propaganda, vendas pessoais ou publicidade. Esses instrumentos são endereçados aos consumidores, ao comércio ou à própria força de vendas do fabricante.

Conclui-se assim que promoção é o elemento de marketing utilizado para gerar demanda pelos bens e que objetiva informar, persuadir e lembrar o público que o produto ou serviço oferecido pela empresa foi desenvolvido para satisfazer as necessidades do mercado.

Segundo o autor, as promoções podem gerar resultados positivos para a organização, tais como aumento das vendas, aumento da participação da empresa no mercado, melhoria na imagem da marca institucional, entre outros.

As principais ferramentas de promoção de vendas são: descontos, amostras, cupons, brindes, sorteios, concursos, pacotes promocionais e demonstrações nos pontos de venda.

Com relação aos serviços ao cliente (de venda e pós venda), o mesmo autor também explica que toda empresa deve buscar / oferecer um serviço diferenciado e de qualidade aos seus clientes, visando sempre atendê-los de maneira satisfatória e eficiente. Para isso, os funcionários precisam ser treinados para serem prestativos, educados e principalmente, bons ouvintes. Assim, eles se tornam capazes de reconhecer exatamente o que o consumidor procura e então, podem ressaltar as características do seu produto e/ou serviço que mais se irão adequar às necessidades e desejos dos clientes.

Ainda o autor cita que uma empresa deve estar sempre atenta ao grau de satisfação que seus produtos e/ou serviços estão proporcionando aos

consumidores. Pesquisas demonstram que um consumidor satisfeito volta a comprar o produto/serviço, fornece informações favoráveis para outras pessoas, dá menos atenção à propaganda e publicidade do concorrente e pode até voltar a comprar outros produtos da mesma marca. Um cliente insatisfeito, por outro lado, compartilha sua experiência negativa com conhecidos de maneira extremamente veloz e prejudicial à imagem da empresa.

Dessa forma, as organizações devem criar mecanismos para encorajarem os clientes a apresentarem suas reclamações e sugestões, podendo assim, descobrir a qualidade de seu desempenho e melhorá-lo. Além disso, devem adotar estratégias de manutenção dos clientes atuais, buscando sempre oferecer benefícios que os diferenciem.

Por fim, quanto ao relacionamento com os clientes, Skacel (1992) cita que a manutenção dos clientes atuais, bem como a conquista de novos de clientes, irão depender da satisfação destes consumidores de maneira superior à satisfação proporcionada pela concorrência.

O mesmo autor também explica que a empresa deve ter uma preocupação constante em atrair novos clientes e mantê-los fiéis aos seus produtos. A melhor maneira de fazer isto é trabalhar com eficácia e qualidade. Porém, isto não é suficiente: a empresa deve se comunicar com a comunidade dizendo, com a mais alta voz possível que ela existe, que trabalha com eficácia, com qualidade e que seus produtos são muito bons.

Ainda o mesmo autor cita que o desenvolvimento de um bom relacionamento com todos os clientes da empresa para obtenção de divulgação favorável é de extrema importância para a consolidação de uma imagem positiva da organização e dos produtos ou serviços por ela oferecidos. Além disso, permite o controle ou afastamento de rumores ou histórias que possam prejudicar a imagem da empresa no mercado, afetando assim seu desempenho.

2.2.1.4 Plano Financeiro

Para Skacel (1992), a parte financeira do Plano de Negócios é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que compõem as previsões e o planejamento financeiro da empresa.

Para Kotler (2000), o plano financeiro contempla os tópicos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais de mobilização da empresa, projeta as metas de resultados, consideram as receitas, os custos previstos e apresenta as análises componentes da parte financeira do negócio. Representa a principal fonte de referência e controle da saúde financeira do negócio, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura, e projetar novos investimentos com base em um nível de crescimento previsto e desejado.

O autor completa dizendo que o plano financeiro é utilizado também como documento para divulgar a empresa, prospectar parceiros, investidores, captar capital de risco. É também, uma boa ferramenta para análise de crédito por parte de fornecedores e instituições bancárias. Resumidamente, procura responder às mais freqüentes questões formuladas por empreendedores, que são:

- Qual o lucro previsto para este empreendimento?
- Quanto terei que gastar para abrir o negócio?
- Quanto deverei ter em caixa para manter o bom funcionamento do negócio?
- Qual a quantidade a ser vendida para que minha empresa não tenha prejuízo?

Para Gitman (2004), a parte financeira do Plano de Negócio pode ser dividida em:

2.2.1.4.1 Investimento Inicial

Gitman (2004) explica que o investimento inicial é a necessidade de gastos de capital que o empreendedor possui para iniciar materialmente o seu negócio. Todo negócio precisa de uma infra-estrutura inicial, composta de bens e materiais que possibilitem a arrancada e o início das operações. Em qualquer caso, para se constituir a empresa o empreendedor terá gastos, quer seja com licenças (alvará, registro de marca), quer seja com a aquisição de bens para o seu negócio.

Estes gastos recebem uma classificação específica conforme a sua natureza. Os investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, são classificados como Ativo Imobilizado, pois são direitos da empresa, e esta, a priori,

não tem intenção em desfazer-se deles. Estes Imobilizados são passíveis de depreciação, a qual será descrita no tópico de mesmo nome. Já os gastos com registros de marcas e patentes são classificados como Ativo Intangível, pois também representam direitos da empresa, mas não são depreciáveis, isto é, não têm prazo de vida útil. Além destes gastos, todo empreendedor deverá fazer uma projeção de recursos disponíveis, ou de curto prazo (Ativo Circulante), que a empresa deverá ter para suprir necessidades de fluxo de caixa. Em outras palavras, os recursos financeiros necessários mensalmente para cumprir com seus compromissos financeiros.

2.2.1.4.2 Projeção dos Resultados

Para Gitman (2004), a planilha de Demonstrativo de Resultados é o documento financeiro utilizado para planejar e acompanhar o resultado da empresa. O modelo exigido pelo governo para apuração do Lucro Líquido das empresas tem como base um dos princípios fundamentais da contabilidade: o da competência. Quer dizer, tanto as receitas quanto as despesas são contabilizadas no momento de sua ocorrência, independentemente da data de recebimento ou de pagamento (caixa). O alcance de resultados positivos deve ser uma meta com a qual todos os colaboradores devem estar comprometidos. Medir os resultados alcançados é uma das melhores maneiras de avaliar o nível de comprometimento das pessoas com as metas. Os resultados positivos alcançados individualmente, certamente, trarão um resultado positivo coletivo.

O autor também explica que o empreendedor deve conhecer os custos orçados para suas áreas de responsabilidade, bem como os resultados planejados, para gerir adequadamente seus recursos, visando alcançar, ou, até mesmo, superar as metas. Esta Demonstração de Resultados obtém os diversos dados das planilhas de custos e receitas, calculando e fornecendo as informações e resultados do negócio. Dentre as contas que compõem a DRE, estão:

- Custos Totais: Gitman (2004) cita que uma das demonstrações mais importantes numa empresa, atualmente, é a planilha de custos. Como os preços de venda são determinados pelo mercado, e não mais pelas empresas, a confecção correta desta planilha permite a visualização das possibilidades da empresa em concorrer neste mercado. Com o conhecimento prévio do preço de mercado do

produto, é possível se verificar quando a produção de determinado produto é viável, ou seja, se o preço pago pelo mercado cobre os custos de produção da empresa.

O autor também explica que caso o preço de mercado do produto não seja suficiente para satisfazer suas necessidades financeiras, a empresa deve replanejar sua área de produção, seu quadro de pessoal, jornada de trabalho ou, até mesmo, avaliar se o produto deve ser fabricado. Entende-se por custos os valores monetários gastos na utilização de bens e matérias-primas para a transformação destas, no que resulta o produto da empresa. Além disso, a mão-de-obra também é considerada custo, já que possibilita a produção e o funcionamento geral da empresa. Isto inclui: salários, encargos sociais, energia consumida, matéria-prima, aluguel da sala ou galpão, etc. É bom lembrar que a aquisição de bens, utilizados para possibilitar (ou aumentar) a produção de um produto ou serviço, é considerada Investimento.

O mesmo autor explica que é possível classificar os custos de diversas formas, porém a classificação mais utilizada identifica dois tipos diferentes de custos: aqueles relacionados diretamente com a produção, variando de acordo com o nível desta (Custos Variáveis); e aqueles que não mantêm relação direta com a produção (Custos Fixos).

- Custos Variáveis: Segundo Lopes de Sá (1990), o custeio variável é o processo de apuração de custo que exclui os custos fixos. Entende-se por custos variáveis os valores monetários gastos para utilizar recursos diretamente na produção de produtos ou serviços. Os custos variáveis mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. A produção aumenta, os custos variáveis aumentam.

Os principais custos variáveis incorridos na indústria para o mesmo autor são as matérias-primas necessárias para a fabricação do produto. No caso de uma empresa de serviços, o principal componente de seus custos variáveis é a mão-de-obra utilizada na sua prestação, o mesmo ocorrendo em empresas de informática. No caso de comércio, o principal custo variável é o valor de compra de cada mercadoria, pois este valor é o parâmetro usado para o estabelecimento do seu preço de venda, e a determinação de sua margem de contribuição.

- Custos Fixos: Para Lopes de Sá (1990), entende-se por custos fixos os valores monetários pagos pela utilização de recursos e serviços em atividades

específicas ou para manter o funcionamento do negócio. São aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida.

O mesmo autor explica que geralmente, são custos gerados nas áreas de apoio da empresa, ou seja, nas áreas de administração, recursos humanos, finanças, serviços gerais e outras; mas podem ser gerados pela área de produção como por exemplo, o aluguel de um imóvel utilizado para desenvolver ou produzir determinado produto. É custo fixo porque, mesmo que a produção aumente, o valor do aluguel permanece constante.

Quanto a Projeção de Fluxo de Caixa, Gitman (2004) explica que é uma ferramenta de controle da administração, que possibilita ao administrador visualizar a futura situação financeira da empresa. Ele contempla as receitas e despesas previstas para a empresa quando da sua realização, ou seja, quando do seu efetivo recebimento ou pagamento. Permite verificar qual a disponibilidade de recursos terá a empresa (se receitas > despesas), ou então, quanto deverá ser necessário para financiar um possível saldo devedor (se despesas > receitas).

O mesmo autor complementa que o Fluxo de Caixa diferencia-se da Demonstração de Resultados em dois aspectos: primeiro, ele contempla somente aqueles recursos que exigem/oferecem efetivo gasto/recebimento no caixa da empresa, enquanto a Demonstração de Resultados não diferencia os itens que representam ou não gasto ou recebimento; segundo, no fluxo de caixa é considerada a data da efetiva saída/entrada de recursos da empresa (regime de caixa), enquanto na Demonstração de Resultados é considerada a data da ocorrência do fato gerador do gasto/receita, não importando a data de recebimento (regime de competência). O relatório do Fluxo de Caixa pode ser emitido diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, enfim com a frequência desejada pelo empreendedor.

2.2.1.4.3 Projeção do Balanço

Para Gitman (2004), o Plano de Negócios é um conjunto de informações estratégicas, mercadológicas e financeiras que possui como objetivo principal a comunicação da empresa com a comunidade em geral. E seu destino principal é para os colaboradores internos, visando difundir informações, padronizar conceitos como a Missão, as Metas, os Objetivos da empresa, trazendo-os ao nível de

parceiros, comprometendo-os com os resultados; aos Clientes, visando informá-los sobre a empresa em geral, seus planos, suas prioridades, produtos, serviços, atendimento, base tecnológica, garantias, promoções e outras informações; aos Fornecedores, visando informá-los sobre os negócios, os produtos e serviços realizados e planejados, as estratégias e os principais clientes; às instituições de crédito, agentes de fomento, bancos e financeiras, enfocando, principalmente, a saúde financeira da empresa, o perfil e a capacitação de sua equipe dirigente e técnica, bem como o patrimônio e outras garantias reais.

Visando principalmente atender aos dois últimos grupos de interessados, o Plano de Negócio deve ser complementado com documentos que publiquem informações sobre o patrimônio e a saúde financeira da empresa. São os Demonstrativos Contábeis.

Lopes de Sá (1990) cita que o principal demonstrativo contábil é o Balanço Patrimonial. Podendo dizer que o Balanço Patrimonial é um demonstrativo organizado e sintético dos valores que compõem a situação patrimonial da empresa, em um determinado momento. Que pode ser mensal, semestral, mas obrigatório no final de cada "exercício", ou "ano fiscal", que, para a grande maioria das empresas, se inicia em 1º de janeiro e termina em 31 de dezembro. O princípio contábil básico é o do método das partilhas dobradas, onde para cada débito corresponde um crédito. Por exemplo: a venda de um produto aumenta o Ativo Circulante (caixa, bancos ou duplicatas a receber) e também aumenta o Patrimônio Líquido (lucros acumulados). Contabilmente, as contas do Ativo são Devedoras, e as do passivo são Credoras.

Segundo Gitman (2004), o Balanço Patrimonial divide-se basicamente em dois grupos: o primeiro é o ativo e o segundo é o passivo, onde neste está incluso o patrimônio líquido. O Ativo é composto pelos bens e direitos da empresa, representando como foram aplicados os recursos. É subdividido em partes segundo a maneira e os prazos de aplicação dos recursos, podendo ser:

- Ativo Circulante são os valores de disponibilidade imediata ou de curto prazo, ou seja, podem ser realizados até o final do próximo exercício;
- Ativo não circulante são os valores que poderão ser realizados somente após o encerramento do exercício subsequente;
- Ativo Imobilizado são os valores aplicados em recursos permanentes que a empresa não pretende dispor, tais como: investimentos (ações), imobilizados

(prédios, máquinas), diferido (despesas pré-operacionais, com marketing, por ex.), e despesas pagas antecipadamente que trarão benefícios durante vários exercícios (prêmios de seguros).

O autor explica também que o Passivo é composto pelas obrigações da empresa, representando as fontes de recursos de terceiros e de capital próprio, que permitiram as aplicações do Ativo. Divide-se em:

- Passivo Circulante são as obrigações e dívidas a serem pagas até o final do próximo exercício;
- Exigível a Longo Prazo são as obrigações e as dívidas vencíveis após o final do exercício subsequente;
- Patrimônio Líquido = representa os recursos próprios da empresa, ou seja, lucros acumulados e capital integralizado, não sendo, portanto, passíveis de exigências de terceiros.

2.2.1.4.4 Ponto de Equilíbrio (Break-Even Point)

Para Gitman (2004), denomina-se ponto de equilíbrio contábil a igualdade entre a receita obtida pela empresa, e os custos gerados na fabricação dos produtos, fazendo com que a empresa não apresente nem lucro real, nem prejuízo.

Na composição dos custos segundo o mesmo autor, existem aqueles que se formam de acordo com o nível da produção (ex.: matéria-prima), e aqueles que, mesmo com a paralisação da produção, continuam devidos em valores constantes (ex.: aluguel de salas ou galpões para a produção). Do outro lado, têm as receitas, que, por sua vez, originam-se da venda dos produtos fabricados.

2.2.1.4.5 Análise de Investimentos

Gitman (2004) cita que o mercado financeiro, que é composto por agentes financeiros de diversas naturezas, como Bancos, Financeiras, Agentes de Fomento, Capitalistas de Riscos e Investidores, utiliza as informações do Plano de Negócio para diversos tipos de análises, a fim de concederem empréstimos, linhas de crédito, financiamentos, etc.

Assaf Neto (2001) explica que há outras análises, chamadas de Indicadores Financeiros, que podem ser efetuadas com os demonstrativos contábeis (em

especial com Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e Demonstrativo de Resultados), com o objetivo de medir a situação financeira atual e sua tendência. Os indicadores econômico-financeiros procuram, no processo de análise, estabelecer vínculo entre os elementos semelhantes das demonstrações contábeis, e assim determinar a melhor forma para obter conclusões sobre a situação da empresa.

Para o mesmo autor, os principais métodos de análise de investimentos são: prazo de retorno do investimento, determinantes do valor do negócio, taxa interna de retorno e valor presente líquido.

O Prazo de Retorno do Investimento (PAYBACK) determina o período de tempo necessário para que a empresa recupere o valor inicialmente investido. Este método é amplamente utilizado pelas pequenas empresas, devido a sua facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo. Sua regra básica é a seguinte: quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar o investimento, maior a possibilidade de perda; em contrapartida, quanto menor for o período de payback, menor será a exposição da empresa aos riscos.

Caso os empreendedores ou investidores tenham determinado um prazo máximo para reposição do capital investido no negócio, o payback pode ser o primeiro indicador sobre os riscos do negócio, sendo que o aceite do investimento será dado se o payback for menor ou igual ao prazo estipulado.

Sua principal desvantagem segundo Assaf Neto (2001) é a de não considerar o valor do dinheiro no tempo, ou seja, não descontar os valores futuros do fluxo de caixa, sendo simplesmente um período de tempo máximo aceitável, determinado subjetivamente, através das entradas de caixa no momento em que ocorrem, e o fluxo alcançando seu ponto de equilíbrio (as entradas se igualam ao investimento). Outra desvantagem é a de que o payback não reconhece os fluxos de caixa que ocorrem após o período de recuperação do capital, portanto, ignorando todo o retorno projetado para o projeto.

Quanto as Determinantes do Valor do Negócio segundo o mesmo autor, o valor de um negócio (ativo) pode ser determinado: pelo fluxo de Caixa livre que gera; pelos riscos associados a esse Fluxo de Caixa; pela capacidade do investidor de reduzir os riscos assumidos e pela recompensa que o mercado estabelece para suportar apenas o risco remanescente, chamado risco não-diversificável. De um modo bastante simplificado, o investidor pode tomar a decisão de investir (ou não)

em determinado tipo de negócio pela análise das projeções de seu fluxo de caixa, retratado pelo seu Valor Presente Líquido e sua Taxa Interna de Retorno.

Já a Taxa Interna de Retorno (TIR), o mesmo autor ainda explica que esta determina o rendimento proporcionado pelo negócio por determinado período (mensal ou anual). É considerada a técnica sofisticada mais usada para a avaliação de alternativas de investimentos. O critério usado para a definição da aceitação ou não do projeto é a seguinte: se a TIR for maior que o custo de capital (investimento no mercado financeiro), aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Este critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno.

Por fim, o Valor Presente Líquido (VPL) é considerado uma sofisticada técnica de análise de orçamento de capital, exatamente por considerar o valor do dinheiro no tempo. Utilizando-se esta técnica, tanto as entradas como as saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais, podendo, assim, serem comparadas ao investimento inicial, que está automaticamente expresso em termos monetários atuais.

Este tipo de técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Esta taxa é freqüentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, e refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

O critério usado para a aceitação ou não de determinado projeto é a seguinte: se o VPL for maior que zero, aceita-se o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. Se o VPL for maior que zero, a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Com isto, estaria aumentando o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso e uma pesquisa qualitativa e descritiva.

3.1 Classificação da Pesquisa

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada e não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

O autor ainda explica que a pesquisa qualitativa, no entanto, trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construto profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Godoy (1995) explicita que algumas características principais de uma pesquisa qualitativa são considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possuir caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por ultimo, deve ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

3.2 Procedimentos Metodológicos

Para Cervo (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona os fatos sem manipulá-los. A pesquisa descritiva desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando dados e problemas que merecem ser estudados e onde tais registros não constem ainda em nenhum documento. Os dados precisam ser coletados e registrados para seu estudo. O autor completa dizendo que a pesquisa descritiva trabalha com dados ou fatos coletados da própria realidade. Há algumas formas deste tipo de pesquisa.

- Estudos descritivos: descreve as características, propriedades ou relações existentes na realidade pesquisada. Ampliam e completam as tarefas da formulação do problema e da hipótese como tentativa de solução. Fazem parte deste formato de pesquisa os estudos que procuram identificar representações sociais e o perfil dos indivíduos ou grupos, e também das estruturas, formas, funções e conteúdos.

- Pesquisa de opinião: procura saber quais são as preferências das pessoas sobre certo assunto. Este tipo de pesquisa abrange um grande campo de investigações com o objetivo de descobrir falhas ou erros, descrever procedimentos, tendências, reconhecer interesses e comportamentos. É uma das mais utilizadas pelos meios de comunicação, pois permite verificar tendências da opinião pública, intenções de voto entre outros;

- Pesquisa documental: documentos são estudados com o objetivo de descrever e comparar usos e costumes, tendências ou diferenças. Estuda a realidade e não o passado.

- Estudo de caso: é uma pesquisa sobre uma organização normalmente, visando analisar aspectos variados de seu cotidiano.

O proceder metodológico, foi através de um estudo de caso, analisando aspectos mercadológicos e financeiros da organização, através de uma pesquisa qualitativa e descritiva.

4 PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ABERTURA DE UMA FILIAL DA EMPRESA ABC MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo do plano de negócios elaborado é demonstrar para a empresa Casa Nova Materiais de Construção a oportunidade de expansão através da abertura de uma filial.

Segundo Target (2010), atualmente o mercado consumidor pontagrossense adquire o equivalente a R\$ 802.567.506,00 em materiais de construção. Evidencia-se assim um cenário extremamente positivo e promissor para o setor de comércio de materiais de construção devido às perspectivas e incentivos governamentais, que através de linhas de crédito promove o acesso da população à construção e aquisição de residências. Atualmente o setor de construção civil representa 13% do PIB brasileiro e dos 4,1% pertencentes são Material de Construção no tocante ao PIB. 72% do total de vendas são realizadas por lojas de pequeno e médio porte.

O site ainda conta que estudos efetuados pela empresa americana de consultoria *Booz Allen Hamilton* para o setor demonstram que 77% das unidades habitacionais produzidas no Brasil são em regime de auto-gestão: como a maioria dos brasileiros não pode adquirir um imóvel financiado, os próprios consumidores adquirem os produtos aos poucos e, com a ajuda dos vizinhos ou terceirizando o serviço (contratando um pedreiro, alguém para instalar o piso, etc) faz-se mais um cômodo, a própria.

Segundo dados do IBGE (2010), o Brasil conta com 45 milhões de domicílios, dos quais 7,5 milhões não têm banheiros e a compra dos materiais de construção pelas construtoras representa apenas 23% dos produtos fabricados pelo segmento.

O Segmento da Construção Civil se mantém aquecido neste primeiro trimestre de 2010 com perspectivas bem otimistas até 2011 – com destaque para as condições macroeconômicas que apontam um cenário de expansão da renda, estabilidade da inflação e crescimento sustentável do PIB. Segundo o ICC (Índice de Insumos Típicos da Construção Civil), do IBGE, a expectativa é que haja uma expansão anual próxima a 5,5% nos próximos anos.

O site do IBGE publicou também que, como o mercado estima que as taxas de juros reais devam continuar a cair para aproximadamente 6% em 2010 e para

5,5% em 2011 – o sistema financeiro deverá financiar cada vez mais empreendimentos no setor – onde podemos observar financiamentos habitacionais com prazos de até 25 anos para amortização de linhas de financiamento.

Abaixo são demonstrados mais alguns dados divulgados pela Anamaco (2010), que ressaltam o potencial do setor evidenciado pelo perfil do consumidor de materiais de construção:

- Atualmente, 15% da população moram em residências inacabadas;
- 67% residem há mais de 10 anos;
- 72% das residências têm apenas 1 banheiro;
- 63% têm no máximo 2 dormitórios;
- 63% dos domicílios têm piso cerâmico;
- Praticamente 1 em cada 3 lares brasileiros pretende investir em reformas e construção.

Frente a essas oportunidades busca-se projetar a abertura de uma filial com na região de Uvaranas, em um local de intenso fluxo de pessoas, provavelmente em um canal viário de acesso entre o centro e bairro de Ponta Grossa, em uma região que esteja em expansão e alinhada com o plano diretor da cidade. Paralelo ao plano de negócios vale ressaltar a experiência de mais de dez anos do empresário em questão no comércio varejista.

4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 01 de maio de 2002 a empresa ABC Materiais de Construção foi instalada com o propósito de fornecer materiais de construção a preço justo e próximo ao consumidor potencial.

A população da região é de aproximadamente 20.000 pessoas. O foco principal é a venda de materiais classificados como de base, que são: pedra brita, areia, tijolo, cimento, cal, aço, telhas, madeiras, entre outros.

O faturamento atual é cerca de três vezes maior do que no ano de fundação, demonstrando assim o potencial de crescimento da região. Atualmente cerca de 30% da venda é realizada através das linhas de crédito de financeiras e em especial dos bancos: Caixa Econômica Federal e Bradesco.

O quadro funcional é bastante enxuto. A empresa conta com um colaborador para atendimento interno, dois outros realizando entregas, um terceiro contratado para limpeza e manutenção, além do proprietário, que é responsável pela compra de mercadorias, e gerencia geral.

Frente a estas situações observa-se um cenário tendencioso para a abertura de uma filial, considerando que a empresa dispõe de capacidade de atendimento e entrega compatível com o faturamento. Em uma análise realizada pelo proprietário foi constatado que mesmo dispondo de capital para novos investimentos na empresa, não haveria um aumento de receita, pois poucos itens poderiam ser adicionados ao mix de produtos e também recentemente foi ampliado o espaço físico para atendimento.

Devido à disponibilidade de capital e oportunidade de mercado será aberta uma filial de pequeno porte com aproximadamente 100m² de área de loja. A missão da empresa é facilitar a realização do sonho da casa própria ofertando produtos de qualidade com preço justo de acordo com as necessidades das pessoas. Já a visão é de até 2014 a empresa ABC Materiais de Construção deve ser referência em venda de produtos ligados a construção civil com preço justo, atendendo e superando as expectativas das pessoas.

4.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

Atualmente o mix de produtos oferecidos pela empresa é de aproximadamente 2.000 itens. Essa linha se pretende estender para a filial devido ao público a ser atingido ser bastante parecido.

Os principais grupos são:

- Materiais de base: Cimento, areia, cal, aço, tijolo, brita, telhas de fibrocimento e de argila, terra para aterramento.
- Materiais elétricos: Fiação para rede elétrica residencial, tomadas, lâmpadas, interruptores e tubulação para ligação da rede elétrica, lâmpadas incandescentes e fluorescentes, poste padrão completo e chuveiros.
- Materiais Hidráulicos: Tubulação para rede de água e esgoto, conectores, vasos sanitários, bacias e caixas d'água.
- Madeiras: Completa linha de madeiras para construção de casas, caixas para pilares e coberturas. Hoje são comercializadas as variedades pinus e pinheiro.

Vale ressaltar a procedência da madeira adquirida de serrarias certificadas. Também são comercializadas madeiras para acabamento como forros e beirais.

- Materiais de acabamento: Estão disponíveis pisos cerâmicos, azulejos, acessórios para banheiro e armários.
- Ferramentas: Completa linha ferramental utilizada na construção civil: serrotes, martelos, pás, cortadeiras, níveis e réguas para pedreiro, carrinho de mão, trenas, nesta seção também há a linha casa e jardim como mangueiras e ferramentas de jardinagem.
- Tintas: Completa linha de tintas imobiliárias e variedade em tintas automotivas, bem como acessórios para pintura.
- Portas e janelas: A empresa oferece janelas em aço de variados tamanhos e também portas em madeira e aço para utilização interna e externa.
- Serviços: Recebimento de contas de energia elétrica e água e venda de seguro prestamista nas compras intermediadas por financeiras.

Historicamente, um artifício bastante utilizado pelas empresas de varejo é trazer o cliente para a loja, mesmo sendo com outra finalidade que não adquirir produtos. Desta forma, facilitando e maximizando o tempo do cliente é possível aumentar o fluxo de pessoas que acessam o ambiente assim atraindo mais negócios e alavancando as vendas.

A seção de serviços da empresa ABC Materiais de Construção tem esse objetivo. Apesar de não gerar muita receita consegue atrair pessoas para dentro da loja sendo considerado um trabalho de promoção à venda.

4.4 PLANO OPERACIONAL

O plano de negócios está projetando operacionalmente e financeiramente e abertura de uma filial para o cenário de um ano.

4.4.1 Quadro funcional

Função 1: Atendente:

Atendimento a cliente, elaboração de orçamentos, análise de crédito e intermediação de propostas de financiamento junto a bancos e financeiras. Realizar fechamento diário de caixa.

Demanda: um colaborador

Salário: R\$ 520,00 mensais

Função 2: Responsável pela logística:

Recebimento e conferência de mercadorias. Carregamento e entrega de pedidos. Necessidade de possuir habilitação para caminhão. Zelar pela organização do espaço para estocagem

Demanda: um colaborador

Salário: R\$ 720,00 mensais

Função 3: Gerente:

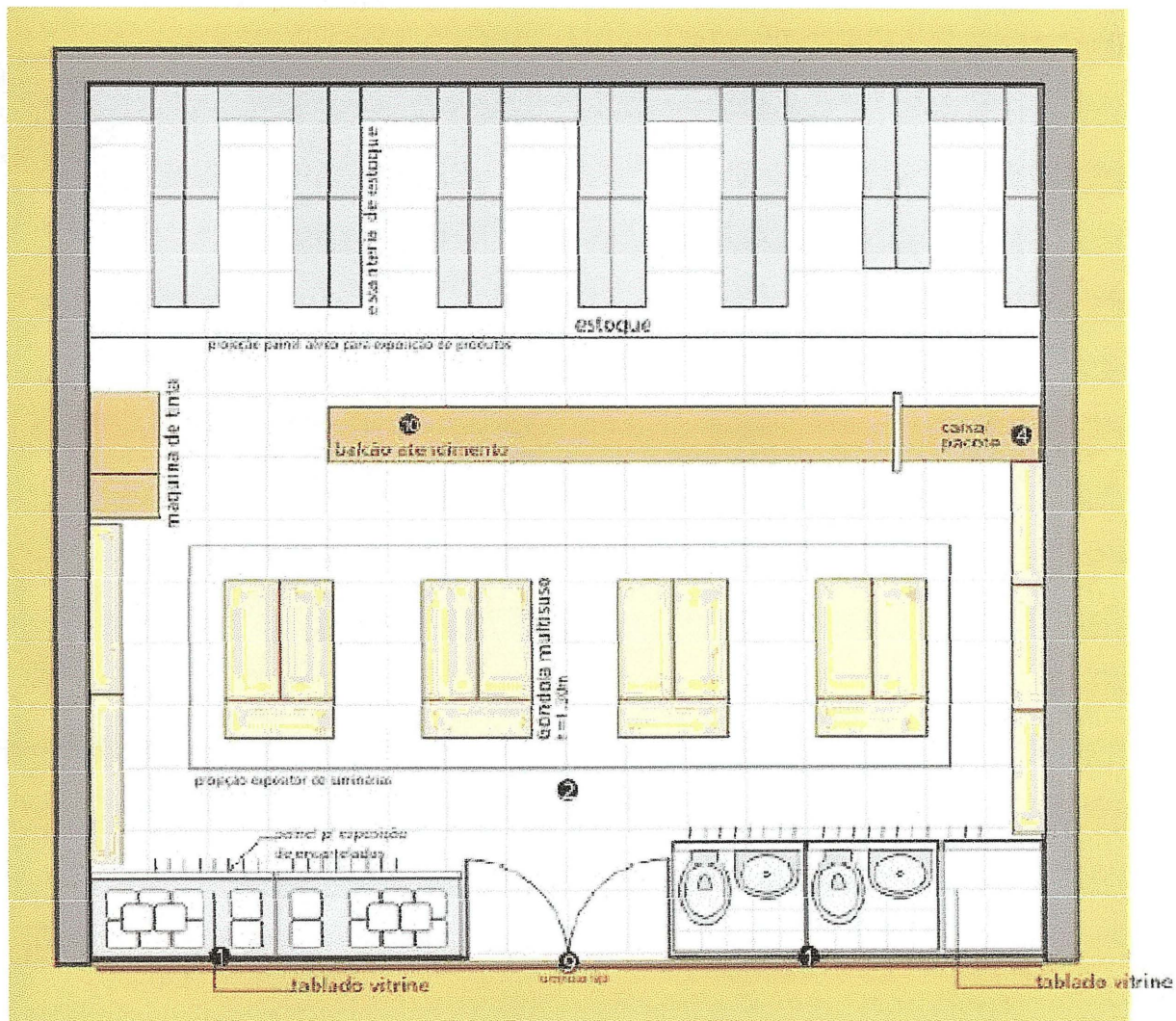
Responsável pelo controle operacional e financeiro da filial. Participa de negociações e atendimento de clientes estratégicos. Acompanha a operação geral e se reporta ao proprietário.

Salário: R\$ 1.200,00 mensais

4.4.2 Espaço físico

Conforme já citado no presente trabalho, a filial terá aproximadamente 100m² de área de loja. Será utilizado o depósito da matriz uma vez que o imóvel da filial será locado, utilizando assim o espaço que já é da empresa.

FIGURA 01: Sugestão de layout



FONTE: Autores da Pesquisa

A aquisição de mercadorias permanecerá centralizada na matriz para que se tenha maior poder de barganha junto a fornecedores, pois será adquirida uma quantidade maior de produtos.

4.5 ANÁLISE DE MERCADO

A crise financeira mundial, iniciada nos Estados Unidos, não causou reflexos negativos no setor de materiais de construção no Brasil e no Paraná. Essa é a constatação das principais entidades do setor, que apostam no tradicional

crescimento das vendas de materiais no final do ano para afastar a possibilidade de crise.

Na visão de Rogério Martini (2010), presidente da Acomac Curitiba (Associação dos Comerciantes de Material de Construção de Curitiba), o mercado deve se manter otimista, com previsão de aumento de vendas de 10% em 2010 em relação a 2009. Acrescenta também que as tecnologias e produtos apresentados na feira vão gerar vendas e relacionamento, que ajudam a aquecer o setor. Para ele, as vendas de final de ano, que são parte importante do desempenho do varejo, deverão amenizar os abalos por conta das notícias sobre a economia dos Estados Unidos. “O brasileiro é otimista e vai manter a idéia de renovar a casa”, diz.

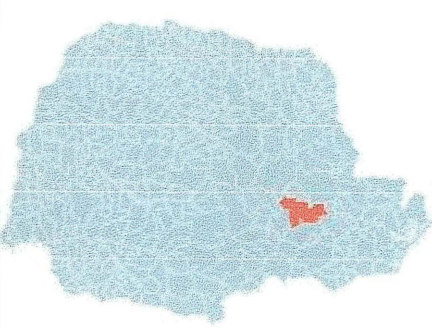
Segundo Martini (2010), o adiantamento do 13º salário e os empregos temporários irão agregar renda ao brasileiro, que tenderá a comprar à vista para evitar possíveis aumentos de juros e restrições de financiamentos. “Apenas se houver restrições de financiamentos poderemos ter queda nas vendas e baixar o crescimento previsto de 10% para 7%”.

De acordo com o presidente da Anamaco (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção), Cláudio Conz (2010), não há motivos para prever decréscimo nas vendas nacionais do varejo. “Nós somos um trem a 600 km/h que não se pára de uma vez só. Num horizonte de curto prazo, não deverão acontecer mudanças radicais”, assegura. Isso porque, em seu entendimento, os governos têm sinalizado de forma clara que vão utilizar-se de artifícios para não permitir que haja agravamento da situação, como as reservas internacionais e os depósitos compulsórios. E acrescenta que nessa hora, a autoridade monetária deve ser ágil.

Conforme já citado no presente trabalho, o mercado local consome anualmente em média R\$ 802.567.506,00 em materiais de construção. Na cidade, segundo a ACOMAC Campos Gerais (associação dos comerciais de materiais de construção de Ponta Grossa), existem 178 lojas.

Abaixo são apresentadas as informações do perfil da cidade de Ponta Grossa extraído do IparDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Social).

QUADRO 03 – PERFIL DA CIDADE DE PONTA GROSSA

PERFIL DO MUNICÍPIO DE PONTA GROSSA					
TERRITÓRIO					
INFORMAÇÃO					
Altitude	975 metros				
Desmembrado	Castro				
Instalação	06/12/1855				
Área Territorial (ITCG)	2.025,697 km ²				
Distância à Capital (SETR)	117,70 km				
ÁREA POLÍTICO-ADMINISTRATIVA					
INFORMAÇÃO	FONTE	DATA	ESTATÍSTICA		
Número de Eleitores	TSE	2008	210.535	Pessoas	
Prefeito(a)	TRE	2010	Pedro Wosgrau Filho		
ÁREA SOCIAL					
INFORMAÇÃO	FONTE	DATA	ESTATÍSTICA		
População Censitária - Total	IBGE	2000	273.616	Habitantes	
População - Contagem (1)	IBGE	2007	306.351	Habitantes	
População - Estimada	IBGE	2009	314.681	Habitantes	
Pessoas em Situação de Pobreza (2)	IBGE/IPARDES	2000	59.349		
Famílias em Situação de Pobreza (2)	IBGE/IPARDES	2000	15.075		
Número de Domicílios - Total	IBGE	2000	87.369		
Matrículas na Creche	SEED	2008	1.700	Alunos	
Matrículas na Pré-escola	SEED	2008	5.881	Alunos	
Matrículas no Ensino Fundamental	SEED	2008	50.225	Alunos	
Matrículas no Ensino Médio	SEED	2008	13.747	Alunos	
Matrículas no Ensino Superior	MEC/INEP	2008	15.334	Alunos	
ECONOMIA					
INFORMAÇÃO	FONTE	DATA	ESTATÍSTICA		
População Economicamente Ativa	IBGE	2000	118.719	Pessoas	
População Ocupada	IBGE	2000	100.862	Pessoas	

Número de Estabelecimentos - RAIS	MTE	2008	6.946	
Número de Empregos - RAIS	MTE	2008	70.510	
Produção de Soja	IBGE	2008	201.600	Toneladas
Produção de Milho	IBGE	2008	148.750	Toneladas
Produção de Feijão	IBGE	2008	7.680	Toneladas
Bovinos	IBGE	2008	39.381	Cabeças
Equinos	IBGE	2008	2.300	Cabeças
Galináceos	IBGE	2008	245.984	Cabeças
Ovinos	IBGE	2008	8.200	Cabeças
Suínos	IBGE	2008	45.260	Cabeças
Valor Adicionado Fiscal (VAF) - Total	SEFA	2008	4.170.084.877	R\$ 1,00 (P)
VAF - Produção Primária	SEFA	2008	260.365.208	R\$ 1,00 (P)
VAF - Indústria	SEFA	2008	2.593.908.742	R\$ 1,00 (P)
VAF - Indústria - Simples Nacional	SEFA	2008	35.930.491	R\$ 1,00 (P)
VAF - Comércio/Serviços	SEFA	2008	1.106.251.432	R\$ 1,00 (P)
VAF - Comércio - Simples Nacional	SEFA	2008	171.858.148	R\$ 1,00 (P)
VAF - Recursos/Autos	SEFA	2008	1.770.856	R\$ 1,00 (P)
Receitas Municipais	Prefeitura	2008	304.728.438,25	R\$ 1,00
Despesas Municipais	Prefeitura	2008	293.600.196,88	R\$ 1,00
ICMS por Município de Origem do Contribuinte	SEFA	2009	355.894.293,40	R\$ 1,00

INFRA-ESTRUTURA

INFORMAÇÃO	FONTE	DATA	ESTATÍSTICA	
Abastecimento de Água	SANEPAR	2009	104.018	unid. atend. (3)
Atendimento de Esgoto	SANEPAR	2009	74.737	unid. atend. (3)
Consumo de Energia Elétrica - Total	COPEL	2009	820.029	Mwh
Consumidores de Energia Elétrica - Total	COPEL	2009	106.568	

INDICADORES

INFORMAÇÃO	FONTE	DATA	ESTATÍSTICA	
Densidade Demográfica	IPARDES	2009	155,34	hab/km ²
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH-M	PNUD/IPEA/FJP	2000	0,804	
Índice IparDES de Desempenho Municipal - IPDM	IPARDES	2007	0,6456	
PIB <i>Per Capita</i>	IBGE/IPARDES	2007	16.096	R\$ 1,00
Índice de Gini	IBGE	2000	0,570	
Grau de Urbanização	IBGE	2000	97,47	%

Taxa de Crescimento Geométrico	IBGE	2000	1,90	%
Coeficiente de Mortalidade Infantil	SESA	2008	12,48	mil NV (P)
Taxa de Pobreza (2)	IBGE/IPARDES	2000	18,55	%
Taxa de Analfabetismo de 15 anos ou mais	IBGE	2000	5,7	%
Valor Bruto Nominal da Produção Agropecuária	DERAL	2008	332.850.361,25	R\$ 1,00

FONTE: IparDES (2010)

Para permitir uma análise específica dos pontos fortes, fracos, ameaças e fraquezas de uma organização, Kotler (2000) defende que umas das ferramentas para analisar estes itens, é o modelo SWOT, que significa *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esta ferramenta de análise é representada por uma matriz.

QUADRO 04 – MATRIZ SWOT

AMBIENTE	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Kotler (2000)

Cordioli (2001) explica que as forças e fraquezas são fatores decisivos de sucesso, é necessário listar o que realmente é importante e devem ser baseadas em fatos, tais como uma pesquisa de mercado para apontar a liderança no mercado atuante ou até mesmo para saber em que grau esta a lealdade de seus clientes. Já as ameaças, podem ser alguns desenvolvimentos do ambiente externo, concorrentes novos ou mais fortes, ou até mesmo uma mudança nas preferências dos clientes que os afaste dos produtos da empresa; e as oportunidades existem quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

O mesmo autor finaliza explicando que para conhecer o ambiente em que a organização está inserida, é muito importante estruturar seu comportamento diante de seu meio. Gerando uma estratégia diante das condições do processo de mudança da qual esta faz parte.

QUADRO 05 – ANALISE SWOT EMPRESA ABC MATERIAIS DE CONTRUÇÃO

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Experiência de mercado	Estrutura precária de tecnologia da informação
Suporte da loja matriz	Falta de mais um veículo para entrega em momentos de sazonalidade de venda
Agilidade em entrega de produtos	Alto turnover

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Parceria com construtoras	Alta concorrência
Novos condomínios residenciais	Pressão por parte de outras lojas para redução de preços
Ampliação de residências adquiridas através do projeto minha casa minha vida	Aumento de compra de imóveis de construtoras através de projetos governamentais

FONTE: Autores da Pesquisa

4.5.1 Indústrias Otimistas

Segundo a Expocon (2010), para as indústrias de materiais de construção que vinham atestando crescimento nos negócios, o momento é de cautela. O site cita o exemplo da empresa curitibana Aeroflex, fabricante de produtos em aerosol também utilizados na construção civil, que se preocupa com o aumento dos custos das matérias-primas importadas, cujos valores são baseados no dólar do dia. Geisa Carla Miksza, diretora comercial da empresa citada no exemplo aponta que, por enquanto, não está havendo nenhuma forma de repasse aos clientes, pois ainda há um estoque considerável.

Por enquanto, a empresa não alterou as metas de crescimento para 2010 – a pretensão é chegar à marca de R\$ 12 milhões em faturamento, 40% a mais em relação ao ano passado. Porém, de acordo com Geisa, se a situação do dólar perdurar, a diretoria será obrigada a rever as expectativas. “Acredito que não alcançaríamos mais que 28% de aumento. Os três últimos meses do ano têm influência maior nas vendas, esperamos esse período chegar para alcançarmos os objetivos”, coloca. Mesmo com a apreensão quanto ao futuro, a Aeroflex aguarda os resultados trazidos pela Expocon para concluir as perspectivas de crescimento: “Esperamos obter 15% a mais em vendas na Região Sul depois da feira, até o mês de dezembro. Principalmente agora com a crise norte-americana, o evento vai nos ajudar a diminuir possíveis impactos”.

De acordo com o mesmo site, outro exemplo de empresa otimista é a fabricante de artigos em PVC Plastilit, com sede em Curitiba, que projeta um crescimento de 35% em toneladas produzidas por mês até o final do ano. Porém, a empresa teme os reflexos da crise norte-americana no que diz respeito à diminuição das linhas de crédito e ao aumento dos juros nos financiamentos, pois atende, em especial, ao varejo. De acordo com Luis Felipe Morgado, gerente comercial, se houver retração no consumo, as perspectivas poderão ser diferentes: “Podemos fechar o ano com 27% de acréscimo. Essa é uma previsão pessimista, que esperamos que não se confirme”.

4.5.2 Consumidor-formiga ainda reina

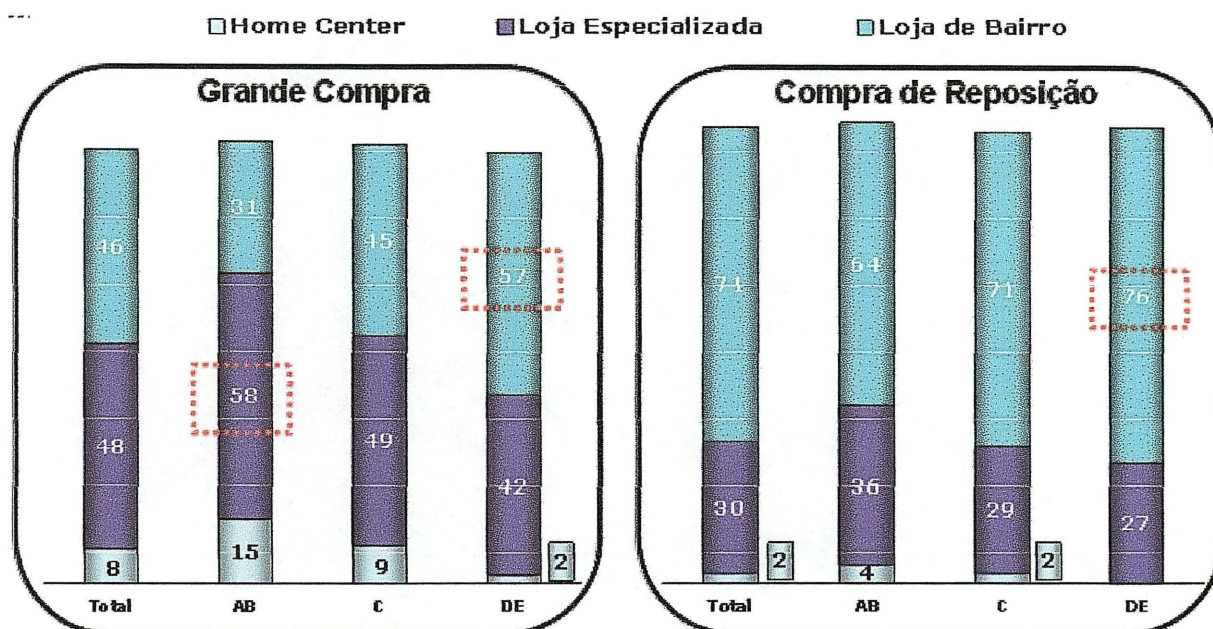
Segundo a Anamaco (2010), a previsão até o fim do ano é de crescimento de 10,5% nas vendas sobre 2009, quando o faturamento do setor foi de R\$ 39,48 bilhões. Os principais compradores do varejo de materiais de construção são os “consumidores-formiga”. Estatísticas da Anamaco mostram que 77% de tudo o que é vendido no setor é utilizado na construção autogerida, ou seja, aquela em que o consumidor gerencia a sua própria obra, contratando um pedreiro e comprando os materiais. A entidade ainda aponta que a classe C, por exemplo, gasta em média R\$ 1097,18 com material de construção por ano. “São pessoas que vão várias vezes às lojas durante o período de suas obras. É justamente isso que faz o varejo, as pequenas compras”, ressalta o presidente da Acomac Curitiba, que também declara que os valores gastos em cada uma das aquisições variam entre R\$ 100 e R\$ 500.

Com os bons dados observados no comércio varejista, a indústria de materiais de construção também só tem a comemorar. De acordo com a Abrammat (Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção), a expectativa de acréscimo nas vendas para 2008, em valores nominais, é de 18%. Em 2007, o setor vendeu nada menos que R\$ 80 bilhões, sendo 52,1% desse total para o mercado do Sudeste. O Sul, mostrando sua força, respondeu por 19,2% das vendas. Confiante, a entidade tem perspectiva de fazer com que as vendas aumentem em 4,8% ao ano, em média, no período de 2008 a 2030.

4.5.3 Análise da preferência e do perfil do consumidor de materiais de construção

Através do gráfico 02, pode-se evidenciar a preferência por tipo de loja segundo consumidores:

GRÁFICO 02: PREFERÊNCIA DOS CONSUMIDORES POR TIPO DE LOJA

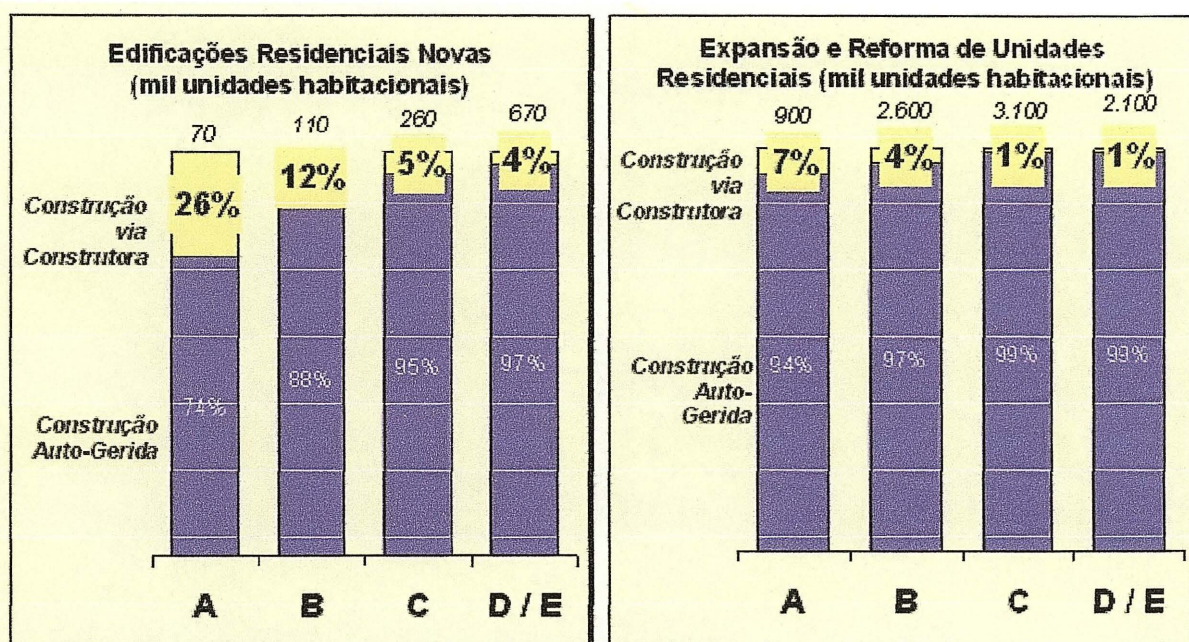


Fonte: Anamaco (2010).

Analisando o gráfico acima pode-se concluir que a loja de bairro tem a preferência do consumidor devido à facilidade de entrega, negociação e aquisição de produtos em pequenos volumes, fato que facilita a armazenagem.

Os *Home Centers* apresentam menor importância, mesmo para as grandes compras.

GRÁFICO 03: NÚMERO DE EDIFICAÇÕES NOVAS E EXPANSÃO E REFORMAS DE UNIDADES RESIDENCIAIS E O TIPO DE CONSTRUÇÃO

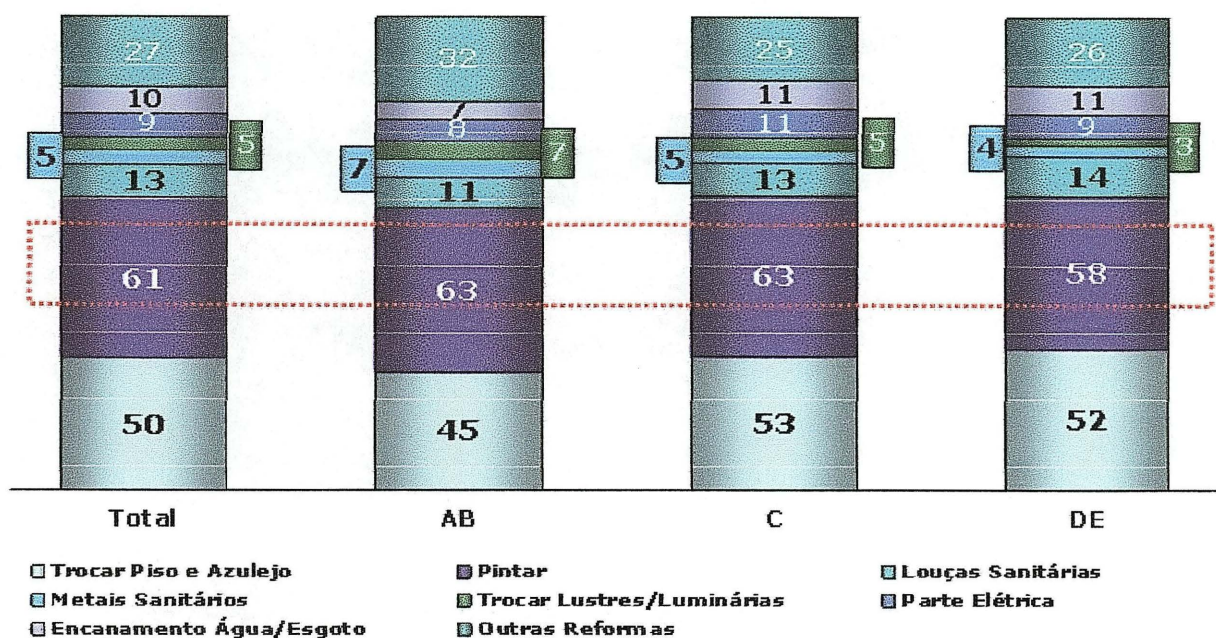


Fonte: Pesquisa IBOPE

Fonte: Anamaco (2010).

No gráfico 03 é evidente a relevância da construção auto-gerida, principalmente nas classes C, D e E. Este dado reforça o potencial das necessidade da loja de materiais de construção estar próxima ao público, pois há a necessidade de estar diretamente em contato com a loja e precisa dispor diversas visitas ao ponto de venda, considerando que as compras no modelo de auto-gestão são realizadas em pequena escala.

GRÁFICO 04: PRIORIDADES, SEGUNDO PÚBLICO CONSUMIDOR, EM SUA RESIDÊNCIA



Fonte: Anamaco (2010)

No gráfico 04 pode-se perceber a necessidade constante da compra de materiais de construção devido a reformas e melhoramentos de construções já existentes. Fica bastante clara a necessidade de fidelização do cliente, sendo que este irá continuar consumindo e aprimorando sua residência.

4.6 PLANO FINANCEIRO

4.6.1 Capital de giro

Para o cálculo do capital de giro necessário para a abertura da filial da empresa ABC foi utilizado o cálculo dos prazos médios, conforme abaixo:

- **Prazo médio dos estoques:** O prazo médio de estoques é calculado da seguinte maneira segundo Gitman (2004). Valor atual dos Estoques, dividido pelo valor das Compras Anuais, dividido por 360. Por exemplo: se o valor atual dos Estoques é de R\$ 40.000,00 e o valor das Compras Anuais é de R\$ 360.000,00;

logo o Prazo Médio dos Estoques é calculado: $R\$ 40.000,00$, dividido por $(R\$ 360.000,00$, dividido por 360) = 40 dias.

O prazo médio de estoques da empresa ABC Materiais de Construção é de 35 dias. Considerando que o custo da mercadoria vendida é correspondente à 60% do total de venda bruta, se tem a necessidade de capital de giro para estoque no valor de $R\$ 60.000,00$

- Prazo Médio de recebimento: Gitman (2004) cita que o prazo médio de recebimento é também conhecido como idade média das contas a receber, e é de grande ajuda na hora de avaliar as políticas de crédito e cobrança de uma empresa. E chega-se a este valor, dividindo o valor diário médio das vendas pelo saldo de contas a receber. Por exemplo, se o valor atual das Duplicatas a Receber é de $R\$ 30.000,00$; e o valor das Vendas anuais é de $R\$ 540.000,00$; o Prazo Médio dos Recebimentos é igual a $R\$ 30.000,00$, dividido por $R\$ 540.000,00$ (dividido por 360) que é igual a 20 dias.

O prazo médio de recebimento da empresa ABC Materiais de Construção é de 60 dias. Considerando a previsão de venda bruta de $R\$ 100.000,00$ por mês evidencia-se a necessidade de capital de giro para estoque no valor de $R\$ 200.000,00$ para esta conta.

- Prazo médio de pagamento: Ou Idade Média das Contas, como é chamada por Gitman (2004), que é calculado da mesma maneira que o Prazo médio de Recebimento, porém, a dificuldade neste calculo vêm da necessidade de conhecer o valor das compras anuais que não é divulgado nas demonstrações financeiras. O calculo é feito da seguinte forma: o Valor atual das Duplicatas a Pagar é dividido pelo valor das Compras anuais (dividido por 360). Por exemplo: o Valor atual das Duplicatas a Pagar: $R\$ 25.000,00$; o Valor das Compras anuais: $R\$ 360.000,00$; o Prazo médio dos pagamentos então é $R\$ 25.000,00$, dividido por $R\$ 360.000,00$ (dividido por 360) que é igual a 25 dias.

O prazo médio de pagamento à fornecedores da empresa ABC Materiais de Construção é de 45 dias. Assim se tem o ingresso de capital de fornecedores no valor de $R\$ 90.000,00$ que se deduz da necessidade total de capital de giro

Abaixo segue o resumo geral das contas que compõem o capital de giro total necessário para a abertura da filial da referida empresa:

CONTA	Nº DIAS	VALOR
Prazo Médio de Recebimento	60	200.000,00
Prazo Médio de Pagamento	45	(90.000,00)
Prazo Médio Estocagem	30	60.000,00
Capital de Giro Total		170.000,00

Abaixo são apresentados os demais valores estimados para a abertura da filial, sendo:

INVESTIMENTOS	
CONSTRUÇÃO/REFORMAS	10.000,00
INSTALAÇÕES	55.000,00
LUVA (VENDA DO PONTO)	10.000,00

Conclui-se que o investimento total para a abertura da filial da empresa ABC Materiais de construção é de R\$ 245.000,00, conforme resumo abaixo:

GASTOS PARA INSTALAÇÃO	55.000,00
CONSTRUÇÃO/REFORMAS	10.000,00
LUVA – FUNDO DE COMÉRCIO	10.000,00
CAPITAL DE GIRO	170.000,00
INVESTIMENTO TOTAL	245.000,00

4.6.2 Projeção de resultados

Para a determinação do potencial de vendas da filial da empresa ABC tomou-se como base o consumo do setor na cidade de Ponta Grossa. Segundo pesquisa realizada pela empresa Target Marketing Ltda (2008), o mercado consumidor Pontagrossense adquire o equivalente a R\$ 802.567.506,00 em materiais de construção por ano. Conforme informação da ACOMAC Campos Gerais (associação dos comerciais de materiais de construção de Ponta Grossa), existem 178 lojas na cidade de Ponta Grossa, resultando num *share* médio de 375.733,61 por mês. Assim, conclui-se que a projeção de venda para a filial da empresa ABC de R\$

100.000,00 por mês não está fora do padrão de vendas dos concorrentes e ainda inferior ao *share* médio de cada uma das lojas existentes na cidade.

Para análise de viabilidade da empresa foram projetados três anos de resultados, sendo a venda de R\$ 100.000,00 por mês e com acréscimo de 10% ao ano, considerando um aumento da participação e expansão natural do mercado de materiais de construção. Abaixo são apresentadas as demonstrações dos resultados dos exercícios referente a cada um dos três anos. Vale ressaltar que todas as contas que compõem a referida DRE estão em percentual:

CONTAS	Ano 01	
	R\$	%
VENDAS BRUTAS (VLR PRESENTE)	R\$ 1.200.000,00	100,00%
TOTAL IMPOSTOS DEDUZIDOS DE VENDA	R\$ 109.200,00	9,10%
VENDAS LÍQUIDAS (VLR. PRESENTE)	R\$ 1.090.800,00	90,90%
CUSTOS DAS VENDAS	R\$ 708.000,00	59,00%
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS CMV	R\$ 720.000,00	60,00%
(-) RECEITA COM A ENTREGA DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 12.000,00	1,00%
RESULTADO BRUTO	R\$ 382.800,00	31,90%
TOTAL GERAL DESPESAS	R\$ 252.641,05	21,05%
TOTAL DEMAIS DESPESAS VENDAS	R\$ 2.160,00	0,18%
DESPESAS C/ FEIRAS E EXPOSIÇÕES	R\$ 360,00	0,03%
DEMAIS DESPESAS C/ VENDAS	R\$ 600,00	0,05%
EMBALAGENS DE MERCADORIAS	R\$ 1.200,00	0,10%
TOTAL DESPESAS DE PROPAGANDA	R\$ 23.258,18	1,94%
ANUNCIO DE RADIO	R\$ 7.320,00	0,61%
BRINDES	R\$ 480,00	0,04%
DESPESAS COM MIDIA COMPLEMENTAR	R\$ 4.200,00	0,35%
DESPESAS COM CAMPANHAS ANUAIS	R\$ -	0,00%
PANFLETOS/TABLOIDES-PADRAO	R\$ 10.320,00	0,86%
DESPESAS C/ DISTRIB. DE TABLOIDE	R\$ 938,18	0,08%
TOTAL DESPESAS C/PESSOAL	R\$ 142.502,86	11,88%
SALARIOS	R\$ 79.248,00	6,60%
PROVISÃO DE 13º TERCEIRO	R\$ 6.604,00	0,55%
PROVISÃO DE FÉRIAS	R\$ 8.783,32	0,73%
FGTS	R\$ 7.568,18	0,63%
INSS	R\$ 25.359,36	2,11%
ALIMENTACAO	R\$ 7.500,00	0,63%
VALE TRANSPORTE	R\$ 7.200,00	0,60%

DEMAIS DESPESAS C/ PESSOAL	R\$	240,00	0,02%
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$	57.720,00	4,81%
ACESSORIOS/FERRAM.E UTENSILIOS	R\$	480,00	0,04%
ALUGUEL	R\$	42.000,00	3,50%
ALUGUEL DE MAQ. E EQUIPTOS	R\$	1.080,00	0,09%
CORREIOS	R\$	2.160,00	0,18%
DESPESAS C/LANCHES E REFEICOES	R\$	1.200,00	0,10%
IMPOSTOS E TAXAS	R\$	720,00	0,06%
MAN.E CONSERV.DE MAQUINAS E APARELHOS	R\$	240,00	0,02%
MANUTENCAO E CONSERV.DE PREDIOS	R\$	1.200,00	0,10%
MATERIAL DE CONSUMO E LIMPEZA	R\$	720,00	0,06%
MATERIAL DE ESCRITORIO	R\$	1.200,00	0,10%
SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$	240,00	0,02%
MANUTENÇÃO SISTEMA ON LINE	R\$	2.400,00	0,20%
SEGUROS	R\$	2.040,00	0,17%
SERVICOS DE TERCEIROS	R\$	1.320,00	0,11%
I.P.T.U	R\$	720,00	0,06%
DESPESAS C/SERVICOS PUBLICOS	R\$	10.320,00	0,86%
AGUA	R\$	480,00	0,04%
LUZ	R\$	6.120,00	0,51%
TELEFONE	R\$	3.720,00	0,31%
DESPESAS C/CRÉDITO E COBRANCA	R\$	9.720,00	0,81%
MENSALIDADE ASSOCIAÇÕES E OUTROS	R\$	120,00	0,01%
SERVIÇOS E DESPESAS SPC/SERASA	R\$	3.600,00	0,30%
VALORES INCOBRAVEIS	R\$	6.000,00	0,50%
Despesas com Educação Corporativa	R\$	1.440,00	0,12%
DEMAIS DESPESAS C/ RH	R\$	1.200,00	0,10%
TREINAMENTOS INTERNOS	R\$	240,00	0,02%
DESPESAS C/LOGISTICA	R\$	5.520,00	0,46%
COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES	R\$	360,00	0,03%
DEMAIS DESPESAS DE VEICULOS	R\$	240,00	0,02%
MANUTENCAO DE VEICULOS	R\$	4.800,00	0,40%
DESPESAS C/PEDAGIO	R\$	120,00	0,01%
LUCRO (PREJUIZO) OPERACIONAL	R\$	130.158,95	10,85%

	Ano 02	
CONTAS	R\$	%
VENDAS BRUTAS (VLR PRESENTE)	R\$ 1.320.000,00	100,00%
TOTAL IMPOSTOS DEDUZIDOS DE VENDA	R\$ 120.120,00	9,10%

VENDAS LÍQUIDAS (VLR. PRESENTE)	R\$	1.199.880,00	90,90%
CUSTOS DAS VENDAS	R\$	778.800,00	59,00%
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS CMV	R\$	792.000,00	60,00%
(-) RECEITA COM A ENTREGA DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$	13.200,00	1,00%
RESULTADO BRUTO	R\$	421.080,00	31,90%
TOTAL GERAL DESPESAS	R\$	259.478,86	19,66%
TOTAL DEMAIS DESPESAS VENDAS	R\$	2.376,00	0,18%
DESPESAS C/ FEIRAS E EXPOSIÇÕES	R\$	396,00	0,03%
DEMAIS DESPESAS C/ VENDAS	R\$	660,00	0,05%
EMBALAGENS DE MERCADORIAS	R\$	1.320,00	0,10%
TOTAL DESPESAS DE PROPAGANDA	R\$	25.584,00	1,94%
ANUNCIO DE RADIO	R\$	8.052,00	0,61%
BRINDES	R\$	528,00	0,04%
DESPESAS COM MIDIA COMPLEMENTAR	R\$	4.620,00	0,35%
DESPESAS COM CAMPANHAS ANUAIS	R\$	-	0,00%
PANFLETOS/TABLOIDES-PADRAO	R\$	11.352,00	0,86%
DESPESAS C/ DISTRIB. DE TABLOIDE	R\$	1.032,00	0,08%
TOTAL DESPESAS C/PESSOAL	R\$	142.526,86	10,80%
SALARIOS	R\$	79.248,00	6,00%
PROVISÃO DE 13º TERCEIRO	R\$	6.604,00	0,50%
PROVISÃO DE FÉRIAS	R\$	8.783,32	0,67%
FGTS	R\$	7.568,18	0,57%
INSS	R\$	25.359,36	1,92%
ALIMENTACAO	R\$	7.500,00	0,57%
VALE TRANSPORTE	R\$	7.200,00	0,55%
DEMAIS DESPESAS C/ PESSOAL	R\$	264,00	0,02%
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$	59.292,00	4,49%
ACESSORIOS/FERRAM.E UTENSILIOS	R\$	528,00	0,04%
ALUGUEL	R\$	42.000,00	3,18%
ALUGUEL DE MAQ. E EQUIPTOS	R\$	1.188,00	0,09%
CORREIOS	R\$	2.376,00	0,18%
DESPESAS C/LANCHES E REFEICOES	R\$	1.320,00	0,10%
IMPOSTOS E TAXAS	R\$	792,00	0,06%
MAN.E CONSERV.DE MAQUINAS E APARELHOS	R\$	264,00	0,02%
MANUTENCAO E CONSERV.DE PREDIOS	R\$	1.320,00	0,10%
MATERIAL DE CONSUMO E LIMPEZA	R\$	792,00	0,06%
MATERIAL DE ESCRITORIO	R\$	1.320,00	0,10%
SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$	264,00	0,02%
MANUTENÇÃO SISTEMA ON LINE	R\$	2.640,00	0,20%
SEGUROS	R\$	2.244,00	0,17%

SERVICOS DE TERCEIROS	R\$	1.452,00	0,11%
I.P.T.U	R\$	792,00	0,06%
DESPESAS C/SERVICOS PUBLICOS	R\$	11.352,00	0,86%
AGUA	R\$	528,00	0,04%
LUZ	R\$	6.732,00	0,51%
TELEFONE	R\$	4.092,00	0,31%
DESPESAS C/CRÉDITO E COBRANCA	R\$	10.692,00	0,81%
MENSALIDADE ASSOCIAÇÕES E OUTROS	R\$	132,00	0,01%
SERVIÇOS E DESPESAS SPC/SERASA	R\$	3.960,00	0,30%
VALORES INCOBRAVEIS	R\$	6.600,00	0,50%
Despesas com Educação Corporativa	R\$	1.584,00	0,12%
DEMAIS DESPESAS C/ RH	R\$	1.320,00	0,10%
TREINAMENTOS INTERNOS	R\$	264,00	0,02%
DESPESAS C/LOGISTICA	R\$	6.072,00	0,46%
COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES	R\$	396,00	0,03%
DEMAIS DESPESAS DE VEICULOS	R\$	264,00	0,02%
MANUTENCAO DE VEICULOS	R\$	5.280,00	0,40%
DESPESAS C/PEDAGIO	R\$	132,00	0,01%
LUCRO (PREJUIZO) OPERACIONAL	R\$	161.601,14	12,24%

CONTAS	Ano 03	
	R\$	%
VENDAS BRUTAS (VLR PRESENTE)	R\$ 1.452.000,00	100,00%
TOTAL IMPOSTOS DEDUZIDOS DE VENDA	R\$ 132.132,00	9,10%
VENDAS LÍQUIDAS (VLR. PRESENTE)	R\$ 1.319.868,00	90,90%
CUSTOS DAS VENDAS	R\$ 856.680,00	59,00%
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS CMV	R\$ 871.200,00	60,00%
(-) RECEITA COM A ENTREGA DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 14.520,00	1,00%
RESULTADO BRUTO	R\$ 463.188,00	31,90%
TOTAL GERAL DESPESAS	R\$ 267.000,46	18,39%
TOTAL DEMAIS DESPESAS VENDAS	R\$ 2.613,60	0,18%
DESPESAS C/ FEIRAS E EXPOSIÇÕES	R\$ 435,60	0,03%
DEMAIS DESPESAS C/ VENDAS	R\$ 726,00	0,05%
EMBALAGENS DE MERCADORIAS	R\$ 1.452,00	0,10%
TOTAL DESPESAS DE PROPAGANDA	R\$ 28.142,40	1,94%
ANUNCIO DE RADIO	R\$ 8.857,20	0,61%
BRINDES	R\$ 580,80	0,04%
DESPESAS COM MIDIA COMPLEMENTAR	R\$ 5.082,00	0,35%
DESPESAS COM CAMPANHAS ANUAIS	R\$ -	0,00%

PANFLETOS/TABLOIDES-PADRAO	R\$	12.487,20	0,86%
DESPESAS C/ DISTRIB. DE TABLOIDE	R\$	1.135,20	0,08%
TOTAL DESPESAS C/PESSOAL	R\$	142.553,26	9,82%
SALARIOS	R\$	79.248,00	5,46%
PROVISÃO DE 13º TERCEIRO	R\$	6.604,00	0,45%
PROVISÃO DE FÉRIAS	R\$	8.783,32	0,60%
FGTS	R\$	7.568,18	0,52%
INSS	R\$	25.359,36	1,75%
ALIMENTACAO	R\$	7.500,00	0,52%
VALE TRANSPORTE	R\$	7.200,00	0,50%
DEMAIS DESPESAS C/ PESSOAL	R\$	290,40	0,02%
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$	61.021,20	4,20%
ACESSORIOS/FERRAM.E UTENSILIOS	R\$	580,80	0,04%
ALUGUEL	R\$	42.000,00	2,89%
ALUGUEL DE MAQ. E EQUIPTOS	R\$	1.306,80	0,09%
CORREIOS	R\$	2.613,60	0,18%
DESPESAS C/LANCHES E REFEICOES	R\$	1.452,00	0,10%
IMPOSTOS E TAXAS	R\$	871,20	0,06%
MAN.E CONSERV.DE MAQUINAS E APARELHOS	R\$	290,40	0,02%
MANUTENCAO E CONSERV.DE PREDIOS	R\$	1.452,00	0,10%
MATERIAL DE CONSUMO E LIMPEZA	R\$	871,20	0,06%
MATERIAL DE ESCRITORIO	R\$	1.452,00	0,10%
SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$	290,40	0,02%
MANUTENÇÃO SISTEMA ON LINE	R\$	2.904,00	0,20%
SEGUROS	R\$	2.468,40	0,17%
SERVICOS DE TERCEIROS	R\$	1.597,20	0,11%
I.P.T.U	R\$	871,20	0,06%
DESPESAS C/SERVICOS PUBLICOS	R\$	12.487,20	0,86%
AGUA	R\$	580,80	0,04%
LUZ	R\$	7.405,20	0,51%
TELEFONE	R\$	4.501,20	0,31%
DESPESAS C/CRÉDITO E COBRANCA	R\$	11.761,20	0,81%
MENSALIDADE ASSOCIAÇÕES E OUTROS	R\$	145,20	0,01%
SERVIÇOS E DESPESAS SPC/SERASA	R\$	4.356,00	0,30%
VALORES INCOBRÁVEIS	R\$	7.260,00	0,50%
Despesas com Educação Corporativa	R\$	1.742,40	0,12%
DEMAIS DESPESAS C/ RH	R\$	1.452,00	0,10%
TREINAMENTOS INTERNOS	R\$	290,40	0,02%
DESPESAS C/LOGISTICA	R\$	6.679,20	0,46%
COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES	R\$	435,60	0,03%

DEMAIS DESPESAS DE VEICULOS	R\$	290,40	0,02%
MANUTENCAO DE VEICULOS	R\$	5.808,00	0,40%
DESPESAS C/PEDAGIO	R\$	145,20	0,01%
LUCRO (PREJUIZO) OPERACIONAL			
	R\$	196.187,54	13,51%

Para o cálculo do valor de tributos a serem recolhidos foi consultado o site da Receita Federal e contatou-se o percentual de 25% ao mês para a empresa que fatura mais do que R\$20.000,00 / mês. A empresa em estudo se encaixa nesse cálculo de tributação.

4.6.3 Análise de viabilidade

Conforme já citado no presente trabalho, para a análise de viabilidade financeira do investimento para a abertura de uma filial da empresa ABC Materiais de Construção, serão utilizados os métodos de valor presente líquido dos 03 anos de resultado projetado, taxa interna de retorno e payback descontado.

A taxa de desconto utilizada como taxa mínima de atratividade foi a SELIC atual, que é de 9,5% ao ano.

4.6.4 Valor presente líquido

Considerando os resultados dos três primeiros anos de R\$ 130.158,95, R\$ 161.601,14 e R\$ 196.157,94, bem como o investimento total citado no presente trabalho de R\$ 245.000,00, tem-se o valor presente líquido acumulado de R\$ 158.048,59.

O VPL, quando maior que zero, indica que a rentabilidade do investimento é superior à taxa mínima de atratividade considerada para o desconto do fluxo de caixa. Neste caso considerou-se uma taxa mínima de atratividade de 9,5% a.a., taxa Selic, e sendo o VPL um valor positivo, isto implica que o investimento demonstra atratividade. Portanto, após ele cobrir o investimento inicial, ainda fica com esta soma em caixa.

4.6.5 Taxa interna de retorno

Através da metodologia da TIR constatou-se a rentabilidade de 40,57%, conforme tabela abaixo:

Investimento	(245.000,00)
Ano 01	130.158,95
Ano 02	161.601,14
Ano 03	196.157,94
TIR	40,57%

A TIR é um indicador da rentabilidade do projeto, e deve ser comparada com a taxa mínima de atratividade do investidor, neste projeto está sendo utilizada a Taxa Básica do Banco Central – Selic (9,5% a.a.).

Sendo a TIR superior à taxa de atratividade, ou seja, *TIR (40,57% a.a.) > SELIC (9,5% a.a.)*. Portanto o método da TIR recomenda o investimento no projeto.

4.6.6 Payback descontado

Com o método do payback descontado conclui-se que o capital retorna ao investidor no prazo de 1 ano e mais 11 meses, conforme abaixo:

Período	Resultado do período	Valor presente do resultado	Valor presente do resultado deduzido do investimento
0	130.158,95	R\$ 118.866,62	R\$ 126.133,38
1	161.601,14	R\$ 134.777,12	R\$ 8.643,74
2	196.157,94	R\$ 149.404,45	R\$ 158.048,19

O período de recuperação do investimento inicial é curto, onde torna o projeto mais seguro, pois quanto mais rápido recuperar o investimento inicial será melhor.

4.6.7 Custos fixos

Abaixo são apresentadas as contas que compõe os custos fixos da empresa, conforme conceito já mencionado no presente trabalho.

Custos fixos
SALARIOS
PROVISÃO DE 13º TERCEIRO
PROVISÃO DE FÉRIAS
FGTS
INSS
ALIMENTACAO
VALE TRANSPORTE
ALUGUEL
ALUGUEL DE MAQ. E EQUIPTOS
CORREIOS
DESPESAS C/LANCHES E REFEICOES
IMPOSTOS E TAXAS
SEGUROS
I.P.T.U
MENSALIDADE ASSOCIAÇÕES E OUTROS

4.6.8 Custos variáveis

Abaixo são apresentadas as contas que compõem os custos variáveis da empresa, conforme conceito já mencionado no presente trabalho.

CONTAS
ACESSORIOS/FERRAM.E UTENSILIOS
AGUA
ANUNCIO DE RADIO
BRINDES
COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES
CORREIOS
DEMAIS DESPESAS C/ PESSOAL
DEMAIS DESPESAS C/ RH
DEMAIS DESPESAS DE VEICULOS
DEMAIS DSPESAS C/ VENDAS

DESPESAS C/ DISTRIB. DE TABLOIDE
DESPESAS C/ FEIRAS E EXPOSIÇÕES
DESPESAS C/LANCHES E REFEICOES
DESPESAS C/PEDAGIO
DESPESAS COM CAMPANHAS ANUAIS
DESPESAS COM MIDIA COMPLEMENTAR
EMBALAGENS DE MERCADORIAS
LUZ
MAN.E CONSERV.DE MAQUINAS E APARELHOS
MANUTENCAO DE VEICULOS
MANUTENCAO E CONSERV.DE PREDIOS
MANUTENÇÃO SISTEMA ON LINE
MATERIAL DE CONSUMO E LIMPEZA
MATERIAL DE ESCRITORIO
MENSALIDADE ASSOCIAÇÕES E OUTROS
PANFLETOS/TABLOIDES-PADRAO
SALARIOS VENDAS
SERVICOS DE TERCEIROS
SERVIÇOS E DESPESAS SPC/SERASA
SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA
TELEFONE
TREINAMENTOS INTERNOS

5 CONCLUSÃO

É evidente a importância da elaboração deste projeto no que se refere à aplicação prática do conteúdo vivenciado em sala de aula, pois através desta inserção no mercado real foi possível perceber a importância dos conceitos estudados durante a especialização em Controladoria.

A escolha do tema foi bastante pertinente. Desenvolver um plano de negócios possibilitou o contato com todas as áreas da empresa. Devido à necessidade de se projetar cenários, diversas vezes é preciso recorrer aos materiais e estudos realizados durante o curso para tomar as decisões mais corretas.

Com relação ao plano de negócio, é possível afirmar que a elaboração deste documento é essencial para o sucesso de qualquer negócio, diante desta importância, os futuros empreendedores devem dedicar-se plenamente a esta atividade. Este esforço oportunizará através da elaboração, implementação, controle, e atualização do seu Plano de Negócio, melhorar as atividades do empreendimento, contribuindo para reduzir o grau de incerteza, aumentando a probabilidade de lucros efetivos. Isto somente será possível a partir, não só de um planejamento coerente, mas também de um melhor conhecimento de toda sua cadeia de negócios: mercado, fornecedores, concorrentes, mão-de-obra, legislação e localização.

O Plano de Negócios para a abertura de uma filial da empresa ABC Materiais de Construção foi desenvolvido com o objetivo de disponibilizar ao empreendedor todas as informações necessárias para a tomada de decisão sobre qual será a melhor alternativa de investimento dos recursos financeiros em caixa.

A filial para a empresa, por meio de seu plano de negócio, demonstrou ser uma ótima oportunidade de investimento em relação ao mercado financeiro, pois se trata de investir num setor que cresce acima do PIB. Além disso, conclui-se que a proposta de investimento no empreendimento é viável tanto do ponto de vista qualitativo, ou seja, mercadológico – mercado, fornecedores, concorrentes, localização – quanto do ponto de vista quantitativo, ou seja, financeiro.

A análise mercadológica demonstrou que existe espaço para mais um empreendimento na região de Ponta Grossa. O estudo de análise de viabilidade financeira do empreendimento indicou, por meio dos três métodos usados para determinar o retorno sobre o capital investido, sendo TIR, VPL e Payback, que

investir numa filial é a melhor alternativa de investimento entre as opções disponíveis. A filial da empresa ABC projeta para os próximos 03 anos retorno financeiro de 40,47% a.a. sobre o capital investido, índice bem superior a TMA de 9,5% a.a., taxa Selic, e um baixo Payback - prazo para recuperar o capital investido, de apenas 1 ano e 11 meses.

Pode-se evidenciar que empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado por meio do plano de negócios.

REFERÊNCIAS

ACOMAC. Informativo. Disponível em:

<http://www.acomacpr.com.br/index.php?option=com_content&task=section&id=1&Itemid=16>. Acesso em 30 de Abril de 2010.

ANAMACO – Associação Nacional dos Comerciantes de Material de construção. Disponível em < <http://www.anamaco.com.br/> >. Acesso em: 25 de maio de 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEMATECH. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/>. Acesso em: 15 de Junho de 2010.

CBIC – Câmara brasileira da indústria da construção. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/027.pdf>>. Acesso em: 26 de maio de 2010.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson, 2002.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **O segredo de Luísa**. Cultura Editores Associados, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo: um processo de mudança, conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Genesis, 2001.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **A Prática da Administração de Empresas**. Editora Pioneira, 1980.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

EXPOCON. Notícias. Disponível em:

<http://feiraexpocon.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=100&Itemid=86>. Acesso em 18 de Abril de 2010.

FARFUS, Daniele. **Empreendedorismo Social E Desenvolvimento Local**. 125 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – Centro Universitário Franciscano do Paraná, Curitiba, 2008.

FORD. Disponível em: <http://www.ford.com.br/>. Acesso em: 15 de Junho de 2010.

GERDAU. Disponível em: <http://www.gerdau.com.br/>. Acesso em: 15 de Junho de 2010.

GITMAN, Lawrence. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2004.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

IBGE. Brasil em Síntese. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/home/>>. Acesso em: 25 de Abril de 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

JUSTUS, Roberto. **Construindo uma vida: trajetória profissional, negócios e O Aprendiz**. Laurosse do Brasil, 2006

LOPES DE SÁ, A. Dicionário de Contabilidade. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LUCK, D. J., WALES, H. G. e TAYLOR, D. A. **Marketing Research**. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1970.

MERCADO MOVEIS. Disponível em: <<http://www.lojasm.com/ch/index.aspx>>. Acesso em: 15 de Junho de 2010.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 01 de Junho de 2010.

RESENDE, Tatiana. **Construção civil prevê expansão de 8,8% em 2010**. Disponível em: <WWW.folha.com.br>. Data de acesso: 25 de maio de 2010.

SEBRAE. **Construção Civil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/construcao-civil>>. Acesso em: 29 de abril de 2010.

SKACEL, Robert K. **Plano de Marketing: Como prepará-lo e o que ele deve conter**. São Paulo: Novel, 1992.

TARGET Marketing. Brasil empresas. Disponível em: <<http://www.ipcbr.com/>>. Acesso em: 21 de Abril de 2010.