

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PAULO CÉSAR SANTOS DE OLIVEIRA**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA A PRIMEIRA  
FILIAL DA EMPRESA SURDINAS RIZZO**

**Caxias do Sul**

**2010**

Paulo César Santos de Oliveira

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA A PRIMEIRA  
FILIAL DA EMPRESA SURDINAS RIZZO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Ribas Santos  
Tutora Orientadora: Marília B. Bossle

**Caxias do Sul**

**2010**

Paulo César Santos de Oliveira

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA A PRIMEIRA  
FILIAL DA EMPRESA SURDINAS RIZZO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Denise Lindstrom Bandeira

---

Prof. Eduardo Ribas Santos

## RESUMO

Este trabalho está voltado para elaboração de um Plano de Negócio para primeira filial da empresa Surdinas Rizzo, a qual atua no mercado de autopeças, na cidade de Caxias do Sul há sete anos e busca um crescimento neste mercado, através de uma filial. Tendo como objetivo uma redução dos riscos envolvidos e a definição de uma visão mais realista dos fatores necessários para a criação e estruturação de uma nova empresa, foi elaborado o plano de negócio para a filial. Os seguintes tópicos foram abordados: (1) descrição da empresa, com seus pontos relevantes; (2) análise estratégica, que demonstrou os pontos fortes e fracos assim como as ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo; (3) descrição dos produtos e serviços, citando e relatando as características dos mesmos; (4) análise de mercado, que demonstra como está o mercado que a empresa pretende atuar, os clientes e suas demandas, os concorrentes e a estratégia de marketing que deve ser empregada; (5) operação métodos e processos, que descreve a maneira com que os procedimentos serão efetuados; (6) análise dos recursos utilizados, a qual possibilitou o conhecimento das necessidades do estoque, equipamentos, recursos humanos, materiais e instalações, e (7) análise financeira, demonstrando o capital inicial necessário para abertura da empresa, a projeção de resultados dos primeiros doze meses, segundo e terceiro ano, o ponto de equilíbrio, o payback e a taxa de rentabilidade, disponibilizando a análise do investimento. O estudo proporcionou orientações aos sócios quanto ao desenvolvimento da filial e demonstrou que as expectativas de crescimento com a mesma são viáveis.

**Palavras-chave:** Plano de Negócio, Empreendedorismo, Sistema de Exaustão, Autopeças.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Análise de Swot.....	26
Quadro 2 – Investimento Inicial.....	35
Quadro 3 – Investimento Fixo.....	36
Quadro 4 - Custo Pré-operacionais.....	36
Quadro 5 – Custo Fixo.....	37
Quadro 6 – Capital de Giro Inicial.....	37
Quadro 7 – DRE Projetado para o primeiro ao terceiro mês inicial.....	38
Quadro 8 – DRE Projetado para o quarto ao sexto mês inicial.....	38
Quadro 9 – DRE Projetado para o sétimo ao nono mês inicial.....	39
Quadro 10 – DRE Projetado para o décimo ao décimo segundo mês inicial.....	39
Quadro 11 – DRE Projetado para o Primeiro ao terceiro ano de funcionamento.....	39

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>1 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>08</b>
1.1 EMPREENDEDORISMO.....	08
1.2 PLANO DE NEGÓCIO.....	12
<b>1.2.1 Estrutura do plano de negócio.....</b>	<b>14</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>3 PLANO DE NEGÓCIO.....</b>	<b>23</b>
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	23
3.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	24
3.3 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	25
3.4 ANÁLISE DO MERCADO.....	27
<b>3.4.1 Clientes.....</b>	<b>28</b>
<b>3.4.2 Concorrência.....</b>	<b>28</b>
<b>3.4.3 Atendimento às demandas dos clientes.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4.4 Estratégia de marketing.....</b>	<b>29</b>
3.5 OPERAÇÕES MÉTODOS E PROCESSOS.....	31
3.6 ANÁLISE DOS RECURSOS UTILIZADOS.....	32
3.7 ANÁLISE FINANCEIRA.....	34
<b>3.7.1 Investimentos iniciais.....</b>	<b>34</b>
<b>3.7.2 Demonstrativo de resultados.....</b>	<b>36</b>
<b>3.7.3 Análise de investimento.....</b>	<b>39</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

No Brasil, um grande número de micro e pequenas empresas não resistem ao teste do primeiro ano e fecham as portas. O peso da carga tributária e as obrigações sociais, aliadas a falta de planejamento, conhecimento de mercado e capacidade financeira para suportar o período de entrada e conquista de mercado são os aspectos que mais influenciam nesta realidade, (SEBRAE 2007).

Porém, quando uma pequena empresa vence esse primeiro desafio e consolida sua posição, crescendo em número de clientes, funcionários, faturamento e produção e se depara com o limite de sua capacidade no espaço físico e, mercado local almejados inicialmente, e tem que enfrentar uma reestruturação em seu planejamento, métodos de trabalho e estrutura. Surgem algumas indagações: Qual o melhor caminho a seguir? Que aspectos devem ser levados em conta na avaliação das diversas alternativas? Como garantir que a mudança não ponha em risco o espaço conquistado?

Neste dilema encontra-se a empresa em estudo. A Surdinas Rizzo, que atua com venda e instalação de escapamentos automotivos, e que começou suas atividades em setembro de 2003, em um prédio alugado de 120m<sup>2</sup>, com equipamento para realizar um atendimento por vez (elevador de automóveis). Começando as atividades, levou quinze meses para atingir a capacidade máxima de utilização média deste equipamento, realizando o investimento em um segundo elevador de automóveis. Quarenta e oito meses depois a empresa atinge novamente sua capacidade máxima de atendimento, porém o prédio em que está instalada não permite a instalação de um terceiro elevador e também se percebe que não existe demanda excedente significativa, o que sugere que o mercado para o setor, nesta localidade, está satisfatoriamente atendido. No entanto, percebendo um crescimento significativo no mercado automobilístico, a empresa vislumbra um potencial aumento na capacidade de venda de seu produto.

Para Dornelas (2003), o empreendedorismo pode estar ligado a diferentes perspectivas, como é o caso do que é praticado em organizações já estabelecidas, ou seja, o empreendedorismo corporativo. Assim, o empreendedorismo corporativo pode ser definido como sendo identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios.

Diante destas reflexões a empresa optou por investir na abertura de sua primeira filial em outro bairro na mesma cidade, e depara-se com o desafio: Como realizar um planejamento que permita a efetivação desta decisão com o maior potencial de assertividade? Com o objetivo de solucionar o questionamento, este estudo dedica-se ao desenvolvimento de um plano de negócios que viabilize a consecução da decisão da empresa.

São muitos os fatores que devem ser levados em conta quando se planeja um passo importante em busca do crescimento em uma pequena empresa, e o desenvolvimento de um plano de negócio é a maneira esperada para buscar a melhor relação risco x retorno, possibilitando a alocação mais eficiente de recursos e esforços para obtenção da melhoria dos resultados.

O objetivo geral do presente trabalho é a elaboração do plano de negócio para primeira filial da empresa Surdinas Rizzo.

Os objetivos específicos são:

- definir as características do local que melhor comportará a filial;
- realizar análise estratégica para filial;
- desenvolver estratégia de marketing para entrada no mercado;
- elaborar plano financeiro para filial.

Com a dificuldade vivida pelas pequenas empresas para sobreviver e mais ainda, crescer, dentro de seu mercado de ação e na sociedade em que está inserida é que vem a proposta deste estudo que é de diminuir os riscos envolvidos em um processo de crescimento, conhecimento do mercado atuante e promover a interação dos fatores necessários para alcançar o sucesso, os quais nortearão a proposta de criação e desenvolvimento de uma filial, utilizando os conhecimentos técnicos científicos e embasamentos teóricos, desenvolvidos ao longo do curso de administração. Assim justifica-se na forma mais plena, pois abrange o objetivo principal do próprio curso de graduação, no preparo do profissional para o mercado de trabalho, envolvendo o ambiente acadêmico com a realidade empresarial, entrelaçando a prática com a teoria, gerando dados que podem vir a dar respaldo a estudos da evolução e crescimento de pequenas empresas.

O presente estudo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, é apresentado o referencial teórico que trata de questões ligadas ao empreendedorismo e o plano de negócios; sua estratégia, e o desenvolvimento detalhado desse plano; o segundo tópico traz a descrição da metodologia utilizada nesta pesquisa para a elaboração do plano de negócios, seguido dos resultados e apresentação do plano, por fim são apresentadas as considerações finais obtidas com a pesquisa.

## 1 REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 EMPREENDEDORISMO

A criação de uma empresa está diretamente ligada à vontade de seu criador, a qual tem diversas origens, dentre elas a realização pessoal que motiva o empreendedor a seguir em frente, a buscar formas e métodos para alcançar seu propósito, superando obstáculos que muitas vezes para quem está de fora parecem impossíveis, mas quando superados aumentam a satisfação de conquista e promovem esta realização, que se traduz em uma contínua busca do seu sucesso pessoal. Contemplando o tema, a palavra empreendedorismo é a tradução de *entrepreneurship* a qual é utilizada para descrever os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades e seu campo de atuação.

O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Assim, empreendedor é aquele que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades, buscando inovar continuamente.

Para Hisrich (2009), o empreendedorismo é o processo dinâmico de gerar mais riquezas. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários. Descrevem ainda que o empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Segundo Dolabela (1999), o conceito de empreendedorismo engloba os centros de pesquisa, universidades e escolas ao setor produtivo, do qual costumam ser erroneamente excluídos, como se na universidade não houvesse produção.

Assim, tanto as universidades que são fontes de conhecimento, como a comunidade empresarial devem estar voltados para um mesmo objetivo, o de gerar riquezas e desenvolvimento econômico, tendo como beneficiários todos os integrantes da sociedade. Em

suma, conforme Dolabela (1999), o empreendedorismo deve levar ao desenvolvimento econômico, gerando riquezas e benefícios para toda a comunidade.

Segundo Chiavenato (2004), empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Ele transforma idéias em realidade, para benefício próprio e da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido.

Para Dolabela (1999), são inúmeras as tentativas dos pesquisadores em identificar um empreendedor. Com isso, para ele são exemplos de empreendedores:

- a) Uma pessoa que cria uma empresa;
- b) Um indivíduo que compra uma empresa e faz inovações, assumindo os riscos, tanto na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de promover seus produtos, agregando novos valores;
- c) Um funcionário que introduz inovações em uma organização, agregando valores.

Segundo Degen (1989), quando falamos em comportamento empreendedor, podemos citar três características básicas que o identificam:

- a) Necessidade de realização: os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização, preferem ser responsáveis por tarefas e objetivos que atribuam a si próprios. O impulso para a realização reflete-se nas pessoas ambiciosas que iniciam novas empresas e orientam o seu crescimento. Para isso é necessário que ele tenha iniciativa e busque oportunidades;
- b) Disposição para assumir riscos: o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio dentre eles então: riscos financeiros decorrente do investimento do próprio dinheiro, riscos econômicos que é inerente ao negócio da empresa, entre outros;
- c) Autoconfiança: quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. Alguns autores defendem que empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas. Assim um empreendedor de sucesso deve fixar metas objetivas, planejar e monitorar, bem como deve ter capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais.

Além das características básicas é possível encontrar na literatura propostas de caminhos a serem seguidos por um indivíduo a fim de tornar-se empreendedor, assim descreve, Dolabela (1999), oito caminhos para uma pessoa tornar-se empreendedora:

- a) Desenvolver o conceito de si. É necessário que a pessoa conheça a si mesma com o objetivo de empreender;
- b) Perfil do empreendedor. Deve-se conhecer características do empreendedor de sucesso e compará-las com seu perfil pessoal;
- c) Aumento de criatividade. É necessário apreender a conduzir processos internos que levam a criatividade;
- d) Processo visionário. É preciso desenvolver uma visão, aprender a identificar e absorver oportunidades;
- e) Constituir uma rede de relações. Faz-se necessário estabelecer uma relações que desenvolvam, aprimore e sustente o negócio;
- f) Avaliar as condições para iniciar o Plano de Negócio. É oportuno que se avaliem aspectos pessoais, motivação, disposição para enfrentar a atividade empreendedora, aspectos do negócio, grau de conhecimento do setor, do produto dentre outros;
- g) Concluir a elaboração do Plano de Negócios. Ele é o estudo de viabilidade da empresa junto ao seu planejamento;
- h) Capacitação para negociar e apresentar uma idéia. A negociação é a cooperação entre pessoas, parceiros e empresa a fim de um objetivo comum.

No entanto, sem saber as características e ou perfil de um empreendedor e suas atribuições, as pessoas querem ter um negócio próprio, muitas ficam apenas no sonho, outras buscam concretizá-lo. Curiosamente a esta situação, é que vem a seguinte pergunta: o que leva as pessoas a terem o desejo de um negócio próprio?

Para Chiavenato (2004), existem uma grande variedade de motivos que levam as pessoas a terem seu próprio negócio. Alguns dos mais comuns são:

- a) Forte desejo de ser seu próprio gestor, de ter independência e não receber ordem dos outros;
- b) Oportunidade de trabalhar com o que gosta em vez de trabalhar como funcionário apenas para ter segurança de um salário mensal e férias a cada ano;
- c) Desejo pessoal de ser reconhecido e demonstrar prestígio;
- d) Poderoso impulso para acumular riqueza e oportunidade de ganhar mais recursos;
- e) Descoberta de uma oportunidade que outras pessoas ignoram ou subestimam;
- f) Desafio de aplicar recursos próprios e habilidades pessoais em algo desconhecido.

Já para Degen (1989), há uma ponderação dos motivos que levam as pessoas a iniciar um negócio próprio com suas respectivas particularidades. O autor salienta que a maioria das empresas de sucesso foram iniciadas por pessoas motivadas pela vontade de formar capital e, em alguns casos, pelo desejo de sair da rotina a que estavam envolvidos.

Ainda segundo Degen (1989), o sucesso na criação de um negócio depende basicamente do desenvolvimento, pelo empreendedor, de três etapas: a primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio e coletar informações sobre ele. A segunda, em desenvolver o conceito do negócio, com base nas informações coletadas na primeira, identificar os riscos, procurar experiências similares para avaliar estes riscos, adotar medidas para reduzi-los, avaliar o potencial de lucro e crescimento e definir a estratégia competitiva a ser adotada. A terceira consiste em implementar o empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócio, definição das necessidades de recursos e suas fontes, até sua completa operacionalização.

Para Hisrich (2009), a busca de um novo empreendimento está incorporada ao processo de empreender, que envolve mais do que a simples solução de problemas em uma posição administrativa típica. Um empreendedor precisa encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem a criação de algo novo.

Porém na procura de oportunidades de negócio, precisamos evitar alguns problemas que podem levar-nos ao insucesso. O mais comum é a falta de objetividade com nossa idéia. Outro problema comum a ser evitado é o desconhecimento do mercado. Normalmente, este risco ocorre devido à falta de realização de pesquisa de mercado. Ela serve para se ter uma noção mais aprofundada sobre o potencial do mercado a que se pretende servir. Além dos dois problemas mais comuns citados, há ainda: erro na estimação das necessidades financeiras da nova empresa, subavaliação dos problemas técnicos do negócio, falta de diferenciação dos produtos ou serviços em relação aos concorrentes, desconhecimento dos aspectos legais, escolha de sócios errados e localização inadequada para a atividade.

Empreender não é tarefa fácil, exige capacidade e preparo na busca do que se idealiza, no entanto para o empreendedor o que faz sua motivação são os desafios que se apresentam a cada etapa de sua idéia, seja ela na criação de um novo empreendimento ou no modo de administrar seu negócio. Ele busca estar atento ao mercado, as oportunidades e aos desejos de seus clientes ou futuros clientes e aceita correr riscos desde que os conheça e possa mensurá-los de forma a minimizar estes riscos. Seu alvo está na realização pessoal, a qual se apresenta de diferentes maneiras dependendo de cada personalidade, porém o sucesso no seu

empreendimento cominam diversos fatores, mas a capacidade para administrar esses fatores é única e cada empreendedor busca sua melhor trajetória.

## 1.2 PLANO DE NEGÓCIO

Quando se pretende desenvolver uma atividade, é preciso planejamento para definir sua realização. No ambiente empresarial, além de ser necessário o planejamento ele é fundamental, pois estão envolvidas diversas variáveis, e determinar uma estratégia para alcançar os objetivos almejados é o caminho adotado por organizações das mais diversas áreas e dimensões. O tão falado planejamento estratégico que é desenvolvido por uma organização para dar o rumo à suas atividades, é composto por planos estratégicos, que são o resultado parcial deste planejamento.

Para Kotler (2006), ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. Algumas corporações dão muita liberdade a cada unidade de negócios para instituir suas metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem as metas para as unidades estratégicas de negócios (UENs), mas permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias. Outras ainda estabelecem as metas e participam do desenvolvimento das estratégias de cada unidade de negócios.

Para Maximiliano (2005), os planos estratégicos são respostas aos desafios e às oportunidades do ambiente e dos sistemas internos. A forma de atuar no mercado e competir, definida no plano estratégico, varia de uma organização para outra. Algumas organizações gostam de arriscar e exploram novos negócios ou enfrentam agressivamente os concorrentes. Outras são cautelosas e evitam o risco e o confronto. Algumas organizações procuram ter forte identidade própria e distinguir-se da multidão; outras preferem o anonimato e trabalhar com produtos absolutamente iguais aos dos concorrentes. Algumas querem ser pioneiras. Outras preferem ser seguidoras. Em certos casos, a forma de concorrer consiste em concentrar-se em determinados negócios e desfazer-se de outros. Com frequência, as organizações associam-se em parcerias estratégicas para ganhar sinergia.

Ainda, a elaboração de um plano estratégico é a consequência da análise da situação estratégica, de ameaças e oportunidade do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização. De uma empresa para outra, os planos estratégicos podem ter diferentes graus de formalidade, abrangência, periodicidade de preparação e muitos outros atributos. Um plano estratégico define a relação pretendida da organização com seu ambiente, levando em conta

suas competências e recursos. Os principais componentes que podem integrar um plano estratégico são os seguintes: negócio, objetivos, vantagens competitivas e alocação de recursos.

Para Maximiliano (2005) é preciso ter uma estratégia para manter e desenvolver uma organização, a qual dará o rumo e norteará as decisões dos gestores desta organização. Porém para criação de uma nova unidade de negócio teremos um plano estratégico em específico que se traduz em um plano de negócios, o qual se compõe de diversas etapas com o objetivo de detalhar, os caminhos e formas de como alcançá-los para demonstrar ao empreendedor as ações a ser tomadas com relação ao negócio:

Segundo Dolabela (2008), o Plano de Negócio é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Um documento completo que fornece todas as respostas sobre a empresa a quem interessar e a quem o empreendedor dispor apresentá-las. Mas o principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, sendo uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto.

Dolabela (2008) ainda descreve o que é, em detalhes, um Plano de Negócios: o qual é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos. Descreve um negócio, como, os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la.

O plano de negócios é mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado e não deve ser confundido com a empresa: o Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição. O Plano de Negócios pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Pode sugerir também que a ação de empreender deva ser adiada.

Ele é um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com os sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, etc. E também um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Dolabela (2008) justifica o porque de se fazer o Plano de negócios:

- A taxa de mortalidade de novas empresas é bastante elevada nos três anos seguintes à sua criação: cerca de 90% no Brasil. As causas podem ser atribuídas em grande parte, ao lançamento prematuro do novo produto ou serviço.

-Alguns empreendedores são, sem dúvida, bons técnicos, mas, entre eles, alguns não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis, ou o ambiente socioeconômico. Para elaborar o Plano de Negócios, exigem-se conhecimentos sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidades para lidar com assuntos técnicos e legais, em diferentes áreas, e para vencer barreiras no relacionamento interpessoal. A elaboração do Plano de Negócios exige idéias claras e que todos os envolvidos estejam de acordo.

Já para Lemes (2010) o Plano de Negócios é a formalização das idéias, das oportunidades, dos riscos, e de como minimizá-los, das condições, das estratégias competitivas, bem como de todo o planejamento (finanças, marketing, vendas, pessoal, produção, inovação, qualidade, compras e distribuição) para viabilizar e manter o negócio.

Segundo Hisrich (2009) o Plano de Negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais, como os de marketing, de finanças, de produção e de recursos humanos. Ele é muito importante para o empreendedor, para possíveis investidores, e até para novos funcionários, que estão tentando se familiarizar com o empreendimento, suas metas e objetivos.

O plano de negócio é importante para estas pessoas porque:

- Ajuda a determinar a viabilidade do empreendimento em um mercado específico.
- Orienta o empreendedor na organização de suas atividades de planejamento.
- É uma ferramenta importante para auxiliar a obtenção de financiamento.

Um Plano de Negócios pode levar centenas de horas para ser preparado, dependendo da experiência e do conhecimento do empreendedor, bem como do propósito a que o plano se destina. Ele deve ser abrangente o suficiente para dar ao investidor em potencial um panorama completo e uma idéia geral do novo empreendimento e para ajudar ao empreendedor a esclarecer suas idéias sobre o negócio.

### 1.2.1 Estrutura do plano de negócios

Salienta Lemes (2010), que cada empreendedor deve definir a estrutura do plano que melhor se adapte ao seu negócio, no entanto, os tópicos geralmente contidos num bom plano são:

(i) Sumário executivo; (ii) Descrição da empresa; (iii) Análise estratégica; (iv) Produtos e/ou serviços; (v) Análise do mercado; (vi) Operação métodos e processos; (vii) Análise de recursos utilizados; (viii) Análise financeira; (ix) Apresentação de cenários; (x) Agenda de atividades, e; (xi) Anexos.

O Sumário executivo, apesar de ser a primeira etapa, é o último tópico que será concluído após o desenvolvimento das demais etapas que compõem o plano de negócio, pois assim torna-se mais clara as informações nele contido, o sumário executivo deve estimular o interesse do possível investidor. Por se tratar de uma seção muito importante do Plano de Negócios ele não deve ser menosprezado pelo empreendedor, uma vez que o investidor usará este sumário para determinar se valerá a pena ler todo o Plano de Negócio, assim ele deve destacar de maneira clara as informações mais importantes que estarão descritas no plano, como: (i) os dados do empreendedor; (ii) os dados do empreendimento; (iii) o setor de atividade em que vai atuar; (iv) a missão da empresa; (v) o capital social, e; (vi) as fontes de recursos.

Para Hisrich (2009), geralmente o resumo executivo trata de alguns assuntos ou questões que, ao examinar o plano escrito pela primeira vez, qualquer pessoa deseja saber. Por exemplo:

Qual é o conceito ou modelo do negócio?

Até que ponto esse conceito ou modelo do negócio é único?

Quem são as pessoas que estão iniciando este negócio?

Como o capital será obtido e qual é o montante necessário?

Ainda Hisrich (2009), menciona que, convém lembrar que esta seção serve apenas para destacar os principais fatores e para motivar a pessoa de posse do plano a lê-lo em sua totalidade.

Já a Descrição da empresa, segundo Lemes (2010), consiste na tradução da idéia do empreendedor, onde são, detalhados os pontos pertinentes em relação a empresa. Nesta etapa é importante que se faça uma descrição do ramo de atividade em que pretende atuar, e como se divide esse ramo dentro do segmento que se pretende alcançar, assim como, declarar a “missão” da empresa, que significa o porquê de sua existência. Por fim é necessário que se

descreva as características da localização do novo negócio que pode ser vital para seu sucesso, principalmente se for uma loja ou envolver um serviço, essa ênfase na localização está relacionada ao ramo do negócio.

Hisrich (2009), cita algumas perguntas importantes que devem ser feitas por um empreendedor:

Quanto espaço é necessário?

O espaço deve ser comprado ou deve ser feito um leasing?

Qual é o custo por metro quadrado?

O local pode ser destinado ao uso comercial?

Quais são as restrições da prefeitura para placas, estacionamentos, etc.?

É necessário reformar o prédio?

O local é acessível ao tráfego?

Há estacionamento suficiente?

O local considerado terá espaço para expansão?

Qual é o perfil econômico e demográfico da área?

Existe uma mão-de-obra adequada à disposição?

Quais são os impostos locais?

Os sistemas de esgoto, de eletricidade, de água são adequados?

Na Análise estratégica, Lemes (2010), descreve que, abrangem as informações necessárias à determinação da viabilidade de longo prazo. Onde pode ser utilizado o Modelo de Michael Porter: que se caracteriza pela análise preliminar das cinco forças: força dos concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaças de novos entrantes e ameaças de produtos substitutos. Nesta etapa são elaborados tabelas com diversos fatores, os quais serão atribuídos notas para avaliação, ao incluir as notas atribuídas em cada tabela de análise das forças de Porter obteremos um valor que, comparado às notas mínimas e máximas, nos oferecerão uma visão real do mercado onde se pretende atuar. E também poderá se utilizar a análise de SWOT que consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. E envolve o monitoramento dos ambientes externos e internos. Faz análise das forças e fraquezas (ambiente interno) refere-se ao produto, o que ele apresenta de inovação em relação aos concorrentes, a que preço será comercializado, que abrangência terá a distribuição. As oportunidades e ameaças (ambiente externo) dizem respeito ao mercado no qual está inserido, se o momento é propício, se está saturado, se a concorrência é forte ou fraca, se os fornecedores estão disponíveis.

Segundo Hisrich (2009), todo novo empreendimento enfrentará alguns possíveis prejuízos, de acordo com o setor específico e com o ambiente competitivo. É importante que o empreendedor faça uma avaliação de riscos. Primeiro, o empreendedor deve indicar os riscos com os quais o novo empreendimento pode se defrontar. A seguir, deve haver uma discussão do que poderia acontecer se esses riscos se tornassem realidade. Finalmente, o empreendedor deve discutir a estratégia a ser empregada para impedir, minimizar, ou reagir aos riscos, se eles ocorrerem.

No tópico Produtos e/ou serviços, tem-se uma descrição dos produtos e serviços propostos pelo empreendedor. Hisrich (2009), ressalta que é importante observar que a principal diferença entre serviços e produtos manufaturados reside no fato de que os serviços abrangem desempenhos intangíveis. Isso implica que não podem ser tocados, vistos, degustados ou percebidos da mesma maneira que os manufaturados.

Para Dolabela (2008), enquanto o produto é um objeto material, o serviço não é palpável, sendo consumido no ato de seu oferecimento. A crescente exigência dos clientes faz com que os produtos venham acompanhados de serviços, os quais acabam constituindo o diferencial do produto, a vantagem comparativa dos fornecedores. Eles quase sempre andam juntos, normalmente o serviço agregando valor ao produto como fonte de atração do consumidor.

O empreendedor pode estar baseado na experiência adquirida no mercado em que já atua, ou na pesquisa deste mercado que pretende atuar, descrevendo os produtos e serviços, demonstrando as tecnologias utilizadas na produção, distribuição, armazenamento, comercialização, etc., e suas características.

A Análise do mercado, segundo Dolabela (2008), consiste em compreender as forças atuantes no mercado em que a empresa opera ou pretende operar no futuro. É um processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade daquelas forças vigentes no mercado que interessam comercialmente à empresa. Implica busca e processamento sistemático de informações para reduzir os riscos das decisões.

Para Lemes (2010), a análise do mercado envolve informações sobre o ambiente do mercado em que a empresa estará inserida, relativas aos:

- Clientes: identificação das necessidades, desejos, hábitos de compra e perfil dos clientes em potencial. Descrição da segmentação e do tamanho do mercado como ele é hoje e do potencial futuro;

- Concorrência: identificação e avaliação dos concorrentes, classificando-os pela força, conforme sua estratégia. É aconselhável elaborar análise de Swot dos concorrentes mais fortes, podendo ser feito pela pesquisa e observação;

- Atendimento as demandas do cliente: características do produto ou serviço. É imprescindível conhecer detalhes do seu produto e/ou serviço, buscando aqueles que atendam as necessidades do mercado-alvo. Também definir diferenciações e qualidade, nível de preço, estratégias de marketing e distribuição.

- Estratégia de marketing: é um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa, com a finalidade de identificar e atender os desejos e as necessidades dos clientes, atividades determinadas pelos 4Ps do marketing: Produto: descrição completa dos produtos e serviços, ressaltando diferenciais competitivos do mercado alvo e posicionamento; variedade, qualidade, design, nome da marca, embalagem, tamanho, serviços e garantias; Preço: lista de preços, descontos, subsídios, condições, créditos e prazo de pagamento; Promoção: promoção de vendas, propaganda, relações públicas, merchandising, força de vendas e marketing direto; Ponto de Venda: distribuição, canais de distribuição, cobertura do distribuidor, localização, estoques, transporte. A estratégia de marketing é o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos e/ou serviços ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

O tópico Operação, métodos e processos, para Lemes (2010), diz respeito às atividades de produção e/ou serviços, daquilo que a empresa vai oferecer ao mercado. Como se dará as operações internas relativas ou seu processo de compras, produção e/ou armazenamento e vendas do seu produto ou serviço. Para nortear essa etapa algumas perguntas são pertinentes: Quais as fases de fabricação ou serviços e de vendas? Quais os métodos e processos a serem utilizados em seus procedimentos? Qual será a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização? Qual o volume de produção (ou serviços) e comercialização iniciais?

Hisrich (2009), refere-se ao tópico como plano operacional, descrevendo que, todas as empresa – manufatureiras ou não – devem ter um plano operacional como parte do plano de negócio. Esta seção vai além do processo de produção (quando o novo empreendimento abrange produção) e descreve o fluxo de produtos e serviços da produção para o cliente. Esse plano deve conter o inventário ou estoque de produtos manufaturados, procedimentos de remessa e de controle de inventário, e serviços de atendimento ao cliente. Uma empresa não-manufatureira, como uma loja do varejo ou um prestador de serviços, também precisa desta seção no plano de negócio para explicar as etapas cronológicas ao concluir uma transação comercial.

Já a Análise dos recursos utilizados, é descrita por Lemes (2010), como a etapa que, visa determinar a quantidade e os custos dos recursos utilizados para fabricar os produtos ou prestar os serviços e envolvem: material, pessoal, tempo, equipamentos e instalações.

Trata-se de um levantamento detalhado dos recursos utilizados pela empresa para o início de suas atividades, possibilitando ao empreendedor uma visão real do seu empreendimento em termos de quantidade e custos, proporcionando ainda que ajustes necessários possam ser trabalhados a fim de adequar seus produtos e ou serviços ao mercado.

A Análise financeira, para Lemes (2010), consiste na estimativa do capital para começar o negócio, tais como: edificações, equipamentos, materiais e despesas para funcionamento da empresa. É necessário estimar os resultados iniciais, geralmente do primeiro ao terceiro ano, com dados projetados, que devem ser os mais realistas possíveis, referindo-se principalmente a: Vendas: histórico de demanda, vendas à vista e a prazo; Custos variáveis: matéria-prima, mercadorias, mão de obra variável, comissões, fretes, tributos; Custos fixos: aluguel, telecomunicações, água, luz, seguros, propaganda, suprimentos, juros, tributos, serviços contratados e depreciação; Determinação do ponto de equilíbrio: custos fixos, variáveis, *status* de produção e margem; Fluxo de caixa dos primeiros anos de funcionamento, apresentando as entradas (recursos dos sócios, vendas e financiamentos) e saídas (fornecedores, salários, tributos, pagamentos dos financiamentos, pró-labores e distribuição de lucros).

Segundo Hisrich (2009), o Plano financeiro é uma parte importante do plano de negócio, pois determina o investimento necessário para o novo empreendimento e indica se o plano de negócio é economicamente viável. Em geral são discutidas três áreas financeiras nessa seção do plano de negócio. Primeiro, o empreendedor deve sintetizar as vendas previstas e as despesas correspondentes por, pelo menos, três anos, com as projeções do primeiro ano apresentadas mês a mês. Elas incluem as vendas previstas, o custo de mercadorias vendidas e as despesas gerais e administrativas. O lucro líquido depois de pago os impostos pode ser projetado, estimando-se o imposto de renda. A segunda área importante das informações financeiras necessárias é a dos valores do fluxo de caixa por três anos, com as projeções do primeiro ano demonstradas mensalmente. Como as contas têm que ser pagas em diferentes épocas do ano, é importante determinar as demandas de recursos mensais, principalmente do primeiro ano. Lembrando que as vendas podem ser irregulares e os recebimentos dos clientes também podem ser esparsos, havendo a necessidade de um empréstimo de capital de curto prazo para pagamentos de despesas fixas como salários e serviços básicos. O último item financeiro necessário nessa seção do plano de negócio é o

balanço patrimonial projetado, que mostra a condição financeira do negócio em um momento específico. Eles sintetizam os ativos de uma empresa, seus passivos (o que é devido), o investimento do empreendedor e dos sócios e os lucros retidos (ou perdas acumuladas).

Na a Apresentação de cenários, Lemes (2010), indica que, deve-se fazer constar informações realistas da empresa e do ambiente externo, que possam influenciar os resultados do negócio. Geralmente, trabalha-se com a previsão de cenários para os resultados: um realista, um otimista, e um pessimista. No entanto na construção de cenários é importante evitar o excesso de otimismo e análises rápidas e superficiais, é preciso levar em conta possíveis riscos não previstos e problemas normais do dia a dia como: a demanda pode ser menor que a avaliada; os recursos necessários geralmente extrapolam a previsão; pode ocorrer atraso, devido à demora nos procedimentos legais de formalização ou por qualquer outro motivo; os concorrentes podem reagir com estratégias agressivas não previstas.

A etapa Agenda de atividades, Lemes (2010), relata que, destina-se a descrever as prioridades e as principais tarefas dos sócios e/ou empregados e os prazos críticos que a empresa deve cumprir, principalmente quanto às obrigações financeiras com funcionários, fornecedores e bancos.

E por fim os Anexos que são os documentos que apóiam as informações contidas no plano. Nele encontram-se os relatórios, e mais detalhes. Alguns documentos como: pesquisa de mercado; esquemas e cronogramas da produção, produto / serviço; listagem dos potenciais clientes; listagem dos fornecedores; leiaute das instalações; especificações técnicas; registros legais; contrato social; descrição dos trabalhos; planilhas financeiras (faturamento, custos, despesas, lucro); planos detalhados; políticas da empresa; normas da empresa (regras e procedimentos); currículo dos sócios.

Essas etapas citadas acima nortearão a elaboração do plano de negócio da filial da empresa Surdinas Rizzo.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem uma abordagem qualitativa, buscando responder a questões muito particulares, tendo o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como elemento chave, tendo o pesquisador o contato direto e prolongado com o ambiente e o objeto que está sendo pesquisado. Definido por Malhotra (2001) a abordagem qualitativa proporciona a compreensão essencial da linguagem, dos valores e das percepções das pessoas, permitindo assim uma interpretação adequada das informações.

O procedimento de pesquisa tratado é o estudo de caso, por ser um caso particular, a elaboração de um plano de negócio para primeira filial da empresa Surdinias Rizzo.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal.

Um estudo de caso pode ser visto como um questionamento empírico que: investiga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

A coleta de dados ocorreu por meio da análise documental, entrevistas semi estruturadas, questionários e observação direta.

Segundo Severino (2007) a documentação é toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador. Pode ser tomada em três sentidos fundamentais: como técnicas de coleta, de organização e conservação de documentos; como ciência que elabora critérios para coleta, organização, sistematização, conservação, difusão dos documentos; no contexto da realização de uma pesquisa, é a técnica

de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

Para Severino (2007), as Entrevistas Estruturadas são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna. Aproximando-se mais do questionário, embora sem a impessoalidade deste. Com questões bem diretas, obtém, do universo do sujeito, respostas mais facilmente categorizáveis, sendo assim muito útil para o desenvolvimento de levantamentos sociais.

Já a observação é todo procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados. É etapa imprescindível em qualquer tipo e modalidade de pesquisa.

O desenvolvimento do Plano de Negócios da filial passou pelas seguintes etapas: 1) Descrição da empresa, 2) Análise estratégica, 3) Descrição dos produtos e/ ou serviços, 4) Análise do mercado, 5) Operação, métodos e processos, 6) Análise dos recursos utilizados, 7) Análise financeira.

Nas quais para coleta de dados primários foram aplicadas entrevistas semi estruturadas, (APÊNDICE A) aos dois sócios da empresa, constando nelas perguntas direcionadas ao objetivo do estudo. Elas tiveram uma duração média de duas horas. Foram gravadas e posteriormente transcritas diretamente na elaboração do plano de negócio e os questionários (APÊNDICE B), que seguiram o modelo de Michael Porter, usados para a análise estratégica e aplicados ao sócio responsável pela parte administrativa, após respondidos, as análises foram descritas para o plano, e a observação direta do pesquisador.

E a coleta de dados secundários para o presente trabalho ocorreu por meio da análise documental, em literaturas científicas, relatórios e documentos gerados pela empresa Surdinas Rizzo, órgãos públicos e instituições não governamentais de apoio empresarial.

Já a análise dos dados coletados, foi feita através da análise das entrevistas e questionários, onde os dados apresentados foram analisados e transcritos para elaboração do plano de negócio. Caso seja necessário, em paralelo a elaboração do Plano, novos dados poderão ser coletados, junto ao desenvolvimento das etapas propostas, para que os objetivos sejam atingidos.

Na busca de atingir o objetivo proposto desta pesquisa, a mesma se estabeleceu na seguinte ordem, após a fase de coleta dos dados foi iniciada a elaboração do Plano de Negócio que ocorreu com base no referencial teórico apresentado, e na análise e descrição dos dados, compondo o conteúdo apresentado nas etapas do plano, a apresentação do resultado, conclusão e considerações finais.

### 3 PLANO DE NEGÓCIO

#### 3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Em busca do crescimento da empresa Surdinas Rizzo, os sócios decidiram na abertura de uma nova empresa atuando no mesmo seguimento. Já tendo o conhecimento neste ramo, e constatando o crescimento apresentado no setor automobilístico é que se estabeleceu a idéia da criação de sua primeira filial.

A razão social foi definida em função dos custos relativos aos impostos cobrados sobre faixa de faturamento. Definida assim como: Surdinas Caxias Ltda., e o nome fantasia: Surdinas Caxias, os seus sócios serão os mesmos da Surdinas Rizzo:

- Renato Silva, formado em administração de empresas, Renato é quem administrará a parte financeira, fiscal, contábil e comercial. Com suas habilidades gerenciará sua filial sendo responsável pelo protocolo administrativo.

- Oswaldo Gomes, técnico em eletromecânica é quem desenvolverá a função de gerente de manutenção, com seus conhecimentos técnicos orientará e auxiliará seus funcionários na prestação do serviço.

O ramo de atividade se concentrará no comercio e prestação de serviços em automóveis e utilitários, especificamente no sistema de exaustão. Efetuando a venda e instalação de seus produtos e também prestando reparos.

Terá como público alvo, pessoas físicas e jurídicas proprietárias de automóveis, que buscam manutenção em seus veículos e oficinas mecânicas, na cidade de Caxias do Sul.

A missão da empresa será atender a necessidade de seus clientes, prestando um serviço de qualidade na venda, instalação e conserto do sistema de exaustão de automóveis.

A localização da empresa é um fator estratégico, pois depende de algumas características como: proximidades da área central da cidade de Caxias do Sul; fluxo intenso de automóveis; visibilidade, fácil acesso e facilidade de estacionar. O prédio precisa ter o pé direito acima de 3,5 metros e a área interna entre 200 a 400 metros quadrados. O local será alugado, dispensando investimento no imóvel, porém o valor do aluguel não poderá

ultrapassar R\$ 1800,00. A locação deve atender a estes pré-requisitos e será procurado em imobiliárias da cidade.

### 3.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Quando aplicado a análise preliminar das cinco forças (APÊNDICE B) verificou-se:

- Com relação a Força dos Concorrentes, verificou-se que os concorrentes são lojas de surdinas do mesmo seguimento, atualmente dezessete estabelecimentos localizados em diversos bairros na cidade de Caxias do Sul que apresentam segundo análise, um nível intermediário de força, uma vez que a concorrência estabelece sua força mas não prejudica o novo investimento.

- Já o Poder de Barganha dos Compradores (clientes) é baixo na análise, pois os clientes neste segmento não encontram força para negociações, devido a forma que se apresenta o produto atrelado ao serviço, os clientes em sua maioria são pessoas físicas, que buscam satisfazer suas necessidades individualmente.

- O Poder de Barganha dos fornecedores com a empresa também é baixo, pois os fornecedores são os fabricantes de peças para o sistema de exaustão dos automóveis, atualmente oito fabricantes no Brasil, distribuídos nos estados: três em São Paulo, dois no Paraná, dois em Santa Catarina e um no Rio Grande do Sul, no entanto a matéria-prima utilizada é a mesma para todos os fabricantes, o aço, e os preços praticados e a qualidade dos produtos muito semelhantes. Tendo o seu diferencial maior no atendimento prestado.

- Ameaças de Novos Entrantes, ela se apresenta de forma baixa, devido aos altos custos envolvidos, conhecimento específico do ramo de atividade e os retornos do investimento ser de longo prazo.

- Ameaças de Produtos Substitutos, se apresentam muito remotas, pois hoje não há nenhuma matéria-prima que possa vir a substituir com mesmo custo ou menor a utilizada na construção das peças do sistema de exaustão dos automóveis e os serviços prestados necessitam de equipamentos e mão-de-obra específicos para serem efetuados.

No quadro abaixo, com a análise de Swot ficou definido as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Referentes ao produto e o serviço da empresa e ao mercado em que está inserida.

<b>Análise SWOT – Filial Surdinás Rizzo</b>	
<b>FATORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Aumento na quantidade de frota de automóveis.	Aumento de transportes coletivos
Necessidade de manutenções periódicas, devido a legislação em vigor.	Desenvolvimento de automóveis sem necessidade de sistema de exaustão
Redução da vida útil do produto.	Aumento de novos concorrentes
<b>FATORES INTERNOS</b>	
<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Excelente localização	Recursos financeiros limitados.
Ambiente Limpo e Organizado	Dificuldade em encontrar funcionários aptos para o serviço.
Boa relação com os fornecedores	Alto custo para formação e manutenção do estoque.
Qualidade no atendimento	Custo elevado em treinamento.
Investimento em propaganda	Marca não consolidada.
Amplo estoque	Dificuldade para fidelizar o cliente

**Quadro 1 – Análise de Swot**

### 3.3 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Devido a quantidade de marcas e modelos de automóveis, no mercado, é necessário um volume alto de peças para reposição em estoque, considerando que um sistema de exaustão de um automóvel se compõe basicamente de 5 partes e alguns itens com giro maior, como é o caso dos abafadores e silenciosos, que tem sua vida útil média em torno de 2 anos. Estes produtos se apresentam com duas características, modelos originais, que substituem os de fábrica, e os opcionais que são similares. O diferencial entre ambos, não esta apenas em

sua forma e estrutura física, mas também em seu custo, originando uma primeira e segunda linha.

Os produtos comercializados pela empresa e que compõe o sistema de exaustão dos automóveis são:

- Tubos de saída do motor
- Flexíveis
- Catalisadores
- Abafadores
- Silenciosos
- Juntas e anéis de vedação
- Coxins de borracha
- Abraçadeiras e parafusos para fixação
- Ponteiras para acabamento

Que com exceção dos coxins de borrachas, junta e anéis de vedação, todos os produtos são confeccionados da mesma matéria-prima que é o aço. Estes produtos são adquiridos prontos para a venda, isto é não dependem de nenhum processo para se tornar produto final.

Os fornecedores dos produtos para empresa, na linha de sistema de exaustão, são:

- Tuper S/A – atualmente o maior fabricante de peças para sistema de exaustão do mercado nacional, localizada na cidade de São Bento do Sul – SC e com depósito de distribuição em Esteio – RS.

- Mastra S/A – é segundo maior fabricante de peças para reposição para o mercado, localizada em Osasco – SP e com depósito de distribuição em Canoas – RS.

- Metal Santin Ltda. – empresa de médio porte, que produz uma linha de produtos opcionais com formas e tamanhos similares aos originais, além de uma linha de silenciosos esportivos.

Na linha de acessórios os fornecedores são:

- André Autopeças Ltda. – empresa de pequeno porte que vende e distribui; juntas e anéis de vedação, coxins de borracha, abraçadeiras e parafusos de fixação. Localizada em Porto Alegre – RS.

- Galvânica RV Ltda. – Fabricante de produtos cromados, produz ponteiras de acabamento, empresa de médio porte localizada em Caxias do Sul – RS.

Para os insumos que contemplam a prestação de serviços, os fornecedores são empresa de pequeno porte localizadas em Caxias do sul –RS.

- Oxivitor Ltda. – distribuidor de gases para solda
- DN Ferramentas Ltda. – para discos de corte, lubrificantes, ferramentas e EPIs.

Os serviços prestados pela empresa se dividem entre a venda e instalação dos produtos comercializados e os consertos nos componentes do sistema de exaustão dos automóveis como: soldas, fixações, entre outros.

Os procedimentos na realização do serviço seguem algumas normas, entre, identificar o problema, efetuar a venda do produto específico para o modelo, e providenciar a instalação deste produto ou conserto necessário.

### 3.4 ANALISE DO MERCADO

Kotler (1995), descreve que o mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade de desejo. E ainda salienta que o tamanho do mercado é decorrente da quantidade de pessoas que apresentam a mesma necessidade.

O mercado automotivo contempla diversos ramos de atividades movendo uma cadeia de valores que alimenta a economia do país. Um mercado que vem crescendo ao longo dos anos e que mostra números positivos para o futuro. Um exemplo disto foi um crescimento de 11,4% nas vendas do ano de 2009, um ano em que o país passou por uma crise econômica. Registrado no balanço de 2009 da Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores).

Em relação ao crescente aumento de veículos novos vendidos, a frota do país cresce, pois os veículos usados não saem de circulação com a mesma intensidade, alimentando um mercado de prestação de serviços e autopeças. No Brasil a frota de veículos tem uma idade média de 9,1 anos, perfazendo um total dos 26 milhões de veículos automotores, dados do Sindipeças 2009 (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores).

Esta realidade que se apresenta em nosso país reflete também em Caxias do Sul onde a empresa opera e cujo mercado também está em crescimento. O crescimento da frota de veículos entre o ano de 2001 a 2009 é de 62% segundo pesquisa do Denatran 2009 (Departamento Nacional de Trânsito)

### **3.4.1 Clientes**

Os clientes deste ramo de atividade possuem dois perfis, os que buscam o atendimento de suas necessidades relativas a o conserto de seu automóvel. Pessoas físicas e jurídicas que são proprietárias de automóveis. E os que prestam o serviço de manutenção a terceiros. Oficinas mecânicas que precisam de peça para reposição.

Os desejos dos clientes estão em um atendimento e serviço de qualidade, menor preço, produtos de qualidade, facilidade de pagamento, rapidez no serviço prestado.

A busca pelos produtos e serviços oferecidos se dá por necessidade de manutenção corretiva, o cliente só procura o estabelecimento quando percebe irregularidades em seu automóvel.

Os perfis da maioria dos clientes quanto à renda são: de classe média e baixa, e que possuam automóveis com 3anos ou mais de uso.

### **3.4.2 Concorrência**

Os concorrentes diretos são lojas de surdinas do mesmo segmento, na cidade de Caxias do Sul, que somam 17 lojas, no entanto os concorrentes mais fortes são: EC comércio de surdinas, Surdinas Cabeludo e Surdinas Coruja.

Referente ao concorrente EC comércio de surdinas, empresa familiar de pequeno porte localizada no bairro Santa Catarina.

- Pontos fortes: estabelecido no mercado há 25 anos; amplo estoque de peças; preços praticados pouco abaixo do mercado.

- Pontos fracos: ambiente desagradável da loja; Propaganda inexistente; local de bom acesso, porém não central.

Referente ao concorrente, Surdinas Cabeludo, empresa de pequeno porte, localizada no bairro Cristo Redentor.

- Pontos fortes: estabelecido no mercado há 30 anos, amplo estoque.

- Pontos fracos: não possui parâmetro de preço; local sem visibilidade e fluxo de automóveis; Propaganda tímida.

Referente ao concorrente, Surdinas Coruja, localizada no bairro centro, a mais antiga da cidade e de porte pequeno.

- Pontos fortes: estabelecido no mercado há 35 anos, amplo estoque; localização central.

- Pontos fracos: atendimento; ambiente da loja desagradável; preços praticados um pouco acima do mercado; propaganda inexistente.

### **3.4.3 Atendimento às demandas dos clientes**

Para atender a demanda dos clientes em busca dos serviços e produtos, a empresa contará inicialmente com dois Box de atendimento, um amplo estoque combinando peças de maior e menor giro. Com capacidade média de 24 atendimentos por dia realizando a venda e instalação dos produtos.

### **3.4.4 Estratégia de marketing**

Para Lemes (2010), Estratégia significa todos os esforços que serão empregados com a finalidade de obter lucro e continuar lucrando ao longo do tempo. E Marketing é o conjunto de esforços para descobrir e produzir o que os clientes desejam, divulgar ao mercado que a sua empresa produz o que eles desejam, vender o produto e encantar o cliente. As ações de marketing não se restringem à publicidade e propaganda e são compostas de inúmeras estratégias de comunicação, desenho de produto, decoração e ambientação da loja, inovação, atendimento, tecnologia, preço, promoção, distribuição, localização, ou seja, toda e qualquer ação que vise a atração da clientela e resulte em sucesso para o negócio.

É através das estratégias de marketing que a empresa vai se posicionar no mercado buscando identificar e atender os desejos e as necessidades dos clientes, seguindo as atividades determinadas pelos 4Ps de marketing: Produto; Preço; Promoção; Ponto de venda.

#### ***ESTRATÉGIA DO PRODUTO***

- Possuir um estoque com variedade e quantidade de peças que atenda noventa e cinco por cento os clientes em potenciais.

- Os produtos oferecidos pela empresa buscam sanar as necessidades dos clientes quanto a manutenção de seus automóveis, apresentando duas configurações de peças, modelo original e opcional.

- Oferecer produtos e serviços de qualidade visando satisfazer e fidelizar os clientes.

- Disponibilizar informações sobre as características e funcionamento dos produtos oferecidos.

- Primar sempre por um atendimento eficiente, identificando o problema, demonstrando a solução e efetivando o serviço.

#### *ESTRATÉGIA DO PREÇO*

- A formação do preço deve atender o conceito *Mark-up*, que pressupunha cobertura de custos e despesas e geração de lucro desejado.

- O preço deve estar na média dos concorrentes mais fortes, pode não ser o menor, mas também não será o maior.

- Margem de lucro diferenciada na formação do preço, nos produtos se maior e menor giro.

- Preços diferenciados, para produtos vendidos com e sem instalação.

- Fazer parcelamento do produto vendido com preço de tabela de até 6 vezes e oferecer desconto para pagamento à vista de até 10%.

#### *ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO*

Por ser uma empresa nova no mercado e com os concorrentes mais fortes já tradicionais, buscará seu diferencial na propaganda de seus produtos e serviços. Utilizando os meios de comunicação para atingir a população de toda a cidade.

-Colocação de placas de propaganda em pontos estratégicos da cidade;

-Comercial em rádios locais, com inserções em horários nobres (Atlântida e Rádio Viva);

-Divulgação no Jornal da cidade nos finais de semana (Pioneiro);

-Confecção de site da empresa na internet;

-Divulgações em listas telefônicas (ache tudo fácil);

-Apresentação e divulgação pessoal junto a empresas jurídicas do município;

-Benefícios com descontos na firmação de convênios, junto a empresas e entidades;

-Panfletagens de abertura e divulgação de promoções;

-Oferecimento de brindes promocionais;

A estratégia de promoção citada acima contempla o início das atividades até o primeiro ano, sendo necessária a sua revisão e aprimoramento no plano estratégico da empresa.

#### *ESTRATÉGIA DE PONTO DE VENDA*

Um fator que se faz necessário neste ramo de atuação é o ponto do estabelecimento, por se tratar de um serviço que um cliente irá necessitar em média uma vez ao ano, a

conquistas de novos clientes é fundamental. Por este motivo o local precisa atender algumas características:

- É preciso estar situado em vias de alto fluxo de veículos.
- Facilidade de estacionar
- Boa visibilidade para identificação do serviço prestado, através da fachada do prédio e placas de divulgação.
- Local central da cidade, possibilitando o atendimento a população de todos os bairros
- Área da cidade sem concorrentes próximos.

Além das características físicas do prédio, que deve ter altura interna de 3,5 metros e área entre 200 a 400 metros quadrados.

### 3.5 OPERAÇÃO, MÉTODOS E PROCESSOS

A empresa oferecerá ao mercado a manutenção do sistema de exaustão de automóveis, com foco na venda dos componentes deste sistema e sua instalação. Para que o processo ocorra é fundamental a composição do estoque de peças, os equipamentos necessários para a instalação dos produtos ou serviços e mão-de-obra especializada para a prestação do serviço.

Referente a os produtos comercializados (Tubos de saída de motores, Catalisadores, Flexíveis, Abafadores, Silenciosos, Juntas e anéis de vedação, Coxins de borracha, Abraçadeiras e parafusos de fixação e Ponteiras de acabamento) os quais compõe o sistema de Exaustão dos automóveis. Inicialmente será realizada a aquisição do estoque inicial, o qual deve ser proporcional a frota de automóveis da cidade, este estoque será limitado ao investimento inicial e deverá ser ampliado gradativamente conforme necessidade apresentada.

O processo de compra de peças (matéria-prima) será realizado pelo responsável pela área administrativa, que com base no consumo semanal, formulará um pedido e passará aos representantes dos fornecedores.

A estocagem das peças será no prédio da loja em prateleiras de aço, que deverão estar de fácil acesso para o uso diário, organizadas por marcas dos automóveis (ex. linha GM, Ford, Fiat, etc.)

A capacidade máxima de serviços prestados é difícil de ser mensurada, no entanto considerando o tempo médio de atendimento e de substituição de um silencioso em, 40 minutos, e que será possível fazer dois atendimentos juntos, podemos dizer que a capacidade máxima para 8 horas de trabalho diário é de 24 atendimentos com venda e instalação do produto.

Os procedimentos para a fase de prestação de serviço se apresentam na seguinte ordem: - chegada do cliente em busca do serviço; - atendimento direto com o relato feito pelo cliente dos problemas apresentados em seu veículo; - início da prestação do serviço com a elevação do automóvel feita nos elevadores; - identificação do problema e apresentação o orçamento ao cliente, que se autorizado por ele; - execução do serviço imediatamente; - após a finalização do serviço se efetua o pagamento encerrando o processo.

Os métodos e processos utilizados durante a prestação do serviço começam pelo atendimento ao cliente, identificação do problema através de análise visual, orientação sobre o serviço, suas alternativas, valores, e formas de pagamento. A execução do serviço propriamente, se dá após o atendimento, quando o mesmo é autorizado. Então é feito a manutenção necessária para resolução do problema.

### 3.6 ANÁLISE DOS RECURSOS UTILIZADOS

Nesta etapa foram determinados os recursos a serem utilizado e os custos dos mesmos na abertura da empresa.

Estoque será composto inicialmente pelos itens que compõem o sistema de exaustão, distribuídos nas seguintes peças:

- Tubos de saída de motores
- Flexíveis
- Catalisadores
- Abafadores
- silenciosos
- Juntas e anéis de vedação
- Abraçadeiras e parafusos de fixação
- Coxins de borracha

Com um custo total R\$ 25.000,00

Equipamentos para execução dos serviços:

- 1 elevador de automóveis para 4.1 toneladas R\$ 8.360,00
- 1 elevador de automóveis para 2,5 toneladas R\$ 5.950,00
- 2 bancadas móveis (carrinho de ferramentas) R\$ 340,00
- 1 bancada fixa com 2 torno de bancada nº6 R\$ 1.070,00
- 1 furadeira de bancada R\$ 480,00
- 1 aparelho de solda Oxi-acetileno R\$ 3.150,00

- 1 máquina de solda Mig-mag R\$ 3.700,00
- 1 moto-esmíril R\$ 230,00
- 1 policorte R\$ 750,00
- 1 aparelho de solda elétrico R\$ 380,00
- 2 esmirilhadeira elétrica R\$ 520,00
- 1 furadeira manual R\$ 450,00
- 2 pedestal de apoio R\$ 160,00
- 1 protetor de bateria R\$ 120,00
- 1 guilhotina manual N° 3 R\$ 210,00
- 2 jogos de ferramenta manuais R\$ 1.800,00
- Balcão de atendimento R\$ 450,00
- Prateleiras Para acomodar estoques R\$ 2.500,00
- mesa e cadeira para escritório R\$ 300,00
- sala de espera R\$ 600,00

Recursos humanos diretos e indiretos

- 1 técnico de manutenção R\$ 1.500,00/mês
- 1 auxiliar geral R\$ 850,00/mês
- Encargos Contabilidade R\$ 860,00/mês

Materiais:

- EPIs, e Material de expediente R\$ 230,00/mês
- Propaganda e publicidade R\$ 800,00/mês
- Propaganda para os seis primeiros meses R\$ 6.000,00
- Constituição Jurídica da empresa R\$ 550,00

Instalações:

- Aluguel do prédio R\$ 1800,00/mês
- Montagens: equipamentos, sala de espera, escritório R\$ 1.200,00
- Pintura do prédio, e montagem e instalação de placas R\$ 2.600,00
- Máquinas cartão de crédito R\$ 350,00/mês
- Água, Luz, Telefone, Internet R\$ 340,00/mês
- Seguro R\$ 60,00/mês
- Depreciação R\$ 252,00

### 3.7 ANÁLISE FINANCEIRA

#### 3.7.1 INVESTIMENTOS INICIAIS

O investimento inicial da empresa é composto por:

- Investimentos fixos em equipamentos, máquinas, móveis, entre outros;
- Despesas pré-operacionais de custos fixos que ocorrerão na fase anterior à abertura da empresa;
- O capital de giro compreende no estoque de produtos comercializados, e para manter o fluxo de caixa da empresa até que ele seja sustentável.

Investimento inicial da Surdinas Caxias

<b>Descrição</b>	<b>Valor(R\$)</b>
Investimento Fixo	30.410,00
Despesas Pré-operacionais	4.350,00
Capital de Giro	38.000,00
<b>Total</b>	<b>72.760,00</b>

**Quadro 2 – Investimento Inicial**

A seguir temos a composição detalhada dos fatores que geraram o investimento inicial da empresa.

#### Investimento fixo em equipamentos da Surdinas Caxias

Item	Descrição	Qtda	Valor unitário(R\$)	Total(R\$)
1	Elevador de 4,5t	1	8.360,00	8.360,00
2	Elevador de 2,5t	1	5.950,00	5.950,00
3	Bancadas móveis	2	170,00	340,00
4	Bancada fixa	1	1.070,00	1.070,00
5	Furadeira de bancada	1	480,00	480,00
6	Aparelho de Solda Oxi-acetileno	1	3.150,00	3.150,00
7	Aparelho de Solda Mig-mag	1	3.700,00	3.700,00
8	Aparelho de Solda Elétrico	1	380,00	380,00
9	Moto esmiril	1	230,00	230,00
10	Policorte	1	750,00	750,00
11	Esmirilhadeira elétrica	2	260,00	520,00
12	Furadeira manual	1	450,00	450,00
13	Pedestal de apoio	2	80,00	160,00
14	Protetor de bateria e sistema de injeção	1	120,00	120,00
15	Jogo de ferramentas manuais	2	900,00	900,00
16	Balcão de atendimento	1	450,00	450,00
17	Prateleira	1	2.500,00	2.500,00
18	Mesa/cadeira escritório	1	300,00	300,00
19	Sala de Espera	1	600,00	600,00
	<b>Subtotal</b>			<b>30.410,00</b>

Quadro 3 – Investimento fixo

#### Custo Pré-operacionais da Surdinas Caxias

Descrição	Valor(R\$)
Montagens: equipamentos, sala de espera, escritório	1.200,00
Pintura do prédio, e montagem e instalação de placas	2.600,00
Constituição Jurídica da empresa (registro)	550,00
<b>Subtotal</b>	<b>4.350,00</b>

Quadro 4 - Custo Pré-operacionais

## Custos Fixos Surdinias Caxias

<b>Descrição</b>	<b>Valor/mês(R\$)</b>
Recursos humanos diretos e indiretos	3.210,00
Materiais de expediente	230,00
Propaganda e publicidade	800,00
Aluguel do prédio	1.800,00
Máquinas cartão de crédito	350,00
Água, Luz, Telefone, Internet	340,00
Seguro	60,00
Depreciação	252,00
<b>Subtotal</b>	<b>7.042,00</b>

Quadro 5 - Custos Fixos

## Capital de Giro Inicial da Surdinias Caxias

<b>Descrição</b>	<b>Valor(R\$)</b>
Estoque inicial de peças	25.000,00
Custos Fixos p/ os primeiros seis meses	13.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>38.000,00</b>

Quadro 6 - Capital de Giro Inicial

## 3.7.2 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

O DRE é uma importante ferramenta de gestão para as empresas, principalmente quando se está iniciando, possibilitando a descrição de cenários futuros e a condição financeira. Projetando uma receita bruta com finalidade de estimar a situação da empresa no final do exercício.

A projeção da receita bruta se deu através dos dados praticados pela empresa Surdinias Rizzo.

Os impostos incidentes sobre a receita bruta apresentado no DRE do primeiro, segundo e terceiro ano são referente a classificação da empresa no Simples nacional, com alíquota respectivamente de 2,75%, 6,84% e 7,54 %.

## DRE – Projetado para o primeiro ao terceiro mês inicial

<b>Descrição</b>	<b>Primeiro Mês(R\$)</b>	<b>Segundo Mês(R\$)</b>	<b>Terceiro Mês(R\$)</b>
(+) Receita Bruta	5.000,00	9.000,00	12.000,00
(-) Impostos	137,50	247,50	330,00
(=) Receita Líquida	4.862,50	8.752,50	11.670,00
(-) Custo Produtos Vendidos	2.941,17	5.294,12	7.058,00
(=) Lucro Bruto	1.921,33	3.458,38	4.611,18
(-) Despesas Operacionais	7.042,00	7.042,00	7.042,00
(=) Lucro Antes do IR	(5.120,67)	(3.583,62)	(2.430,82)
(-) IR (isento)			
(=) Lucro Líquido do Exercício	(5.120,67)	(3.583,62)	(2.430,00)

Quadro 7 - DRE – Projetado para o primeiro ao terceiro mês inicial

## DRE – Projetado para o quarto ao sexto mês inicial

<b>Descrição</b>	<b>Quarto Mês(R\$)</b>	<b>Quinto Mês(R\$)</b>	<b>Sexto Mês(R\$)</b>
(+) Receita Bruta	15.000,00	17.000,00	19.000,00
(-) Impostos	412,50	467,50	522,50
(=) Receita Líquida	14.587,50	16.532,50	18.477,50
(-) Custo Produtos Vendidos	8.823,53	10.000,00	11.176,47
(=) Lucro Bruto	5.763,97	6.532,50	7.301,03
(-) Despesas Operacionais	7.042,00	7.042,00	7.042,00
(=) Lucro Antes do IR	(1.278,03)	(509,50)	259,30
(-) IR (isento)			
(=) Lucro Líquido do Exercício	(1.278,83)	(509,50)	259,30

Quadro 8 - DRE – Projetado para o quarto ao sexto mês inicial

DRE – Projetado para o sétimo ao nono mês inicial

<b>Descrição</b>	<b>Sétimo Mês(R\$)</b>	<b>Oitavo Mês(R\$)</b>	<b>Nono Mês(R\$)</b>
(+) Receita Bruta	21.000,00	23.000,00	25.000,00
(-) Impostos	577,50	632,50	687,50
(=) Receita Líquida	20422,50	22.367,50	24.312,50
(-) Custo Produtos Vendidos	12.352,94	13.529,41	14.705,88
(=) Lucro Bruto	8.069,56	8.838,09	9.606,62
(-) Despesas Operacionais	7.042,00	7.042,00	7.042,00
(=) Lucro Antes do IR	1.027,56	1.796,09	2.564,62
(-) IR (isento)			
(=) Lucro Líquido do Exercício	1.027,56	1.796,09	2.564,62

**Quadro 9 - DRE – Projetado para o sétimo ao nono mês inicial**

DRE – Projetado para o décimo ao décimo segundo mês inicial

<b>Descrição</b>	<b>Décimo Mês(R\$)</b>	<b>Décimo primeiro Mês(R\$)</b>	<b>Décimo Segundo Mês(R\$)</b>
(+) Receita Bruta	27.000,00	29.000,00	30.000,00
(-) Impostos	742,50	797,50	825
(=) Receita Líquida	26.257,50	28.202,50	29.175,00
(-) Custo Produtos Vendidos	15.882,35	17.058,82	17.647,06
(=) Lucro Bruto	10.375,15	11.143,68	11.527,94
(-) Despesas Operacionais	7.042,00	7.042,00	7.042,00
(=) Lucro Antes do IR	3.333,15	4.101,68	4.485,94
(-) IR (isento)			
(=) Lucro Líquido do Exercício	3.333,15	4.101,68	4.485,94

**Quadro 10 - DRE – Projetado para o décimo ao décimo segundo mês inicial**

DRE – Projetado para o primeiro ao terceiro Ano de funcionamento

<b>Descrição</b>	<b>Primeiro Ano(R\$)</b>	<b>Segundo Ano(R\$)</b>	<b>Terceiro Ano(R\$)</b>
(+) Receita Bruta	232.000,00	360.000,00	396.000,00
(-) Impostos	6.380,00	24.624,00	29.858,40
(=) Receita Líquida	225.620,00	335.376,00	366.141,60
(-) Custo Produtos Vendidos	136.470,58	211764,70	232.941,17
(=) Lucro Bruto	89.149,42	123.611,30	133.200,43
(-) Despesas Operacionais	84.504,00	92.954,44	102.249,88
(=) Lucro Antes do IR	4.645,42	30.656,86	30.950,55
(-) IR (isento)			
(=) Lucro Líquido do Exercício	4.645,42	30.656,86	30.950,55

**Quadro 11 - DRE – Projetado para o primeiro ao terceiro Ano de funcionamento**

Após a projeção do demonstrativo de resultados verificou-se que com a soma do faturamento da filial e da matriz, o percentual de imposto seria maior, devido a mudança de faixa de faturamento. O que torna mais viável a abertura de uma nova empresa, com razão social diferente, porém com os mesmos sócios.

#### **Ponto de equilíbrio:**

Segundo Dolabela (2008), o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos, ou seja, atingir lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e abaixo dele, incorrerá em prejuízo.

A fórmula para calcular o ponto de equilíbrio é a seguinte:

$$PE = \text{Despesas Operacionais} / 1 - (\text{Custos PV} / \text{Receita Líquida})$$

$$PE(\text{mensal}) = 7042,00 / 1 - 0,605 = 7042 / 0,395 = \mathbf{17.827,85}$$

### 3.7.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

#### **Payback:**

O payback ou período de recuperação do investimento é o tempo necessário para a recuperação do valor inicial investido na abertura do novo negócio.

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \text{Investimento inicial} / \text{Lucro Líquido médio anual}$$

$$PRI = 72.760,00 / 22.084,28 = 3,29 \text{ anos}$$

#### **Taxa de Rentabilidade**

A taxa de rentabilidade do investimento possibilita um comparativo com outros tipos de investimentos do mercado, como fundos de renda fixa, bolsa de valores, entre outros.

$$\text{Taxa de rentabilidade} = \text{Lucro líquido médio anual} \times 100 / \text{investimento inicial}$$

$$\text{Taxa de rentabilidade} = 22.084,28 \times 100 / 72.760,00 = 30,35\% \text{ ao ano}$$

$$\text{Taxa de rentabilidade mensal} = 2,23\%$$

Analisando o investimento verifica-se que o retorno se dará à longo prazo como mostra o payback, e a taxa de rentabilidade se mostra atraente. Sendo o primeiro ano de maior dificuldade para alcançar o ponto de equilíbrio, e que após esse período a tendência é de aumento na taxa de rentabilidade do investimento.

Ainda visto que parte do investimento inicial, 34,36%, do capital é destinado a estoque de produtos, necessários ao começo das atividades, porém de alta liquidez à curto prazo, tornando assim menor o risco do investimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a expectativa de crescimento de uma pequena empresa através da idéia de investimento na abertura de sua primeira filial, geram-se diversas incertezas, e na busca de possibilitar um maior potencial de assertividade e minimizar os riscos envolvidos neste processo de abertura de uma filial é que se desenvolveu a elaboração do plano de negócio para a abertura da primeira filial da empresa Surdinas Rizzo.

O plano realizado para a filial atendeu as necessidades dos sócios, definindo as características envolvidas para a localização do novo empreendimento que será em via de alto fluxo de automóveis e nas proximidades da área central da cidade de Caxias do Sul, o conhecimento dos pontos fortes e fracos das ameaças e oportunidades dos concorrentes, clientes, fornecedores, a avaliação do mercado que permitiu o desenvolvimento da estratégia de marketing mais direcionada a promoção com foco na propaganda visual, escrita e falada, e a definição da formação do preço. O conhecimento detalhado dos equipamentos, recursos humanos, materiais e instalações, necessários a o início das atividades e a estimação dos custos envolvidos, definindo o investimento inicial para o começo das atividades e as projeções de resultados financeiros que tornaram melhor a compreensão dos valores de faturamento e rentabilidade do novo negócio.

A pesquisa se estruturou em informações e dados colhidos na empresa Surdinas Rizzo e no seu mercado de atuação. Com o conhecimento adquirido se analisou os fatores relevantes para a elaboração do plano de negócio, dando aos sócios, orientações no desenvolvimento da filial e atendendo as expectativas de crescimento. No entanto com o intuito de prosseguir a implementação do estudo e o sucesso do empreendimento, cabe o desenvolvimento para um novo trabalho, destinado a construção de um plano estratégico direcionado ao crescimento da futura empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto, **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004 .xvi, 278p

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education,1989. 368p

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 6. Ed. São Paulo: Editora de Cultura,1999. 275p

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299p.

HISRICH, Robert D. / Peters, Michael P. / Shepherd, Dean A. **Empreendedorismo** 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 664p.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: **análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas,1995. 676p

KOTLER, Philip. / Keller, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. / Beatriz Jackiu Pisa. **Administrando micro e pequenas empresas**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 223p.

MALHOTRA, Neresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. 428p.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. Ed. Ver. E atual. São Paulo: Atlas, 2005. 503p.

SEVERINO, Antônio Joaquim, 1941. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. Ver. E atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p

[www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia)

## APÊNDICES

**Apêndice A** – Estrutura da entrevista realiza com os sócios da empresa Surdinas Rizzo.

Como se formou esta idéia de uma filial?

Por que investir em uma filial ao invés de ampliar a Surdinas Rizzo?

No ponto de vista dos sócios, o mercado apresenta estrutura para receber uma empresa no mesmo segmento?

Qual objetivo principal com a criação deste novo negócio?

Qual a formação acadêmica dos sócios e qual a responsabilidade de cada um nesta sociedade?

Quais as funções de cada sócio na filial?

Qual a missão da empresa Surdinas Rizzo?

Quais os produtos serão comercializados pela filial?

Quanto a linha de produtos comercializados, sofrerá alguma alteração dos já trabalhados pela Surdinas Rizzo?

Os serviços prestados pela filial serão os mesmos já realizados?

Quem serão os clientes em potenciais da filial e qual o perfil destes clientes?

Quantos colaboradores serão necessários e admitidos para integrarem o quadro funcional da empresa?

Qual será o diferencial oferecido pela nova Empresa?

Os fornecedores serão os mesmos da matriz?

Onde estão localizados os fornecedores e qual o canal de comunicação dos mesmos?

Como é efetuada a compra dos produtos?

Quem e quantos serão os concorrentes diretos da filial?

Quais as características devem ter o local da futura filial?

O prédio da filial deverá ser próprio ou alugado?

Existe algum produto que possa substituir as “surdinas” dos automóveis?

Qual a vida útil do produto comercializado pela empresa?

Quanto tempo em médias é necessário para efetuar um atendimento e realizar os serviços atualmente?

Como é formado o preço dos produtos e quais as formas de pagamento utilizadas atualmente?

**Apêndice B** – Questionário aplicado ao sócio responsável pela parte administrativa da Empresa Surdinas Rizzo.

**Modelo de Michael Porter: análise preliminar das cinco forças**

As respostas seguiram a escala apresentada abaixo:

- 1= concordo plenamente;
- 2= concordo em parte;
- 3= discordo em parte;
- 4= nem concordo nem discordo;
- 5= discordo totalmente.

Primeira Força – Força dos concorrentes

<b>FATORES</b>	<b>NOTA</b>
1. Existe grande número de concorrentes com o mesmo porte da nossa empresa?	2
2. A principal forma de concorrência é por preço, ensejando luta pela maior quantidade de venda possível?	1
3. Existe diferenciação entre o produto oferecido pelos concorrentes?	5
4. As empresas concorrentes aparentam ter crescimento constante?	4
5. Os concorrentes utilizam diferentes estratégias na condução do negócio para superar concorrentes?	4
6. É possível observar utilização da tecnologia e inovação constante dos produtos oferecidos?	5
7. Os custos fixos para este tipo de negócio são muito altos?	3
8. Os custos dos estoques para este tipo de negócio são muito altos?	1
9. É fácil para os clientes mudarem de fornecedor sem sofrerem perda de qualidade?	1
10. O setor onde se situa o negócio se mostra ainda em crescimento ou já entrou na fase de declínio?	1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

## Segunda Força – Poder de Barganha dos Compradores

<b>FATORES</b>	<b>NOTA</b>
4 A clientela é bem informada aos preços praticados no mercado e custos de produção?	2
5 Os clientes compram em grande quantidade e fazem pressão sobre preços e prazos?	4
6 Existe possibilidade de clientes virem a produzir os produtos/serviços que agora compram no mercado?	5
7 Os clientes trabalham com margem achatada de lucro?	3
8 É fácil para o comprador trocar de fornecedor sem alteração de qualidade ou impactos significativos em seus custos?	5
9 A perda de cliente importante impactará imediatamente na sobrevivência da empresa?	5
10 Os clientes costumam comprar produtos padronizados?	5
11 A diferenciação é importante para o comprador? Ele aceitaria aumento de preço em função disso?	5
12 Nosso produto/serviço é essencial para a produção do comprador?	1
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

## Terceira Força – Poder de Barganha dos Fornecedores

<b>FATORES</b>	<b>NOTA</b>
1. A matéria-prima ou produto dos quais necessitamos é monopolizada ou concentrada em poucos fornecedores?	1
2. Os fornecedores são poderosos e as empresas do setor não são importantes para sua sobrevivência?	2
3. As aquisições do setor podem ser facilmente substituídas por outros clientes?	2
4. Não é possível trocar de fornecedor sem arcar com altos custos?	5
5. Os fornecedores oferecem produtos diferenciados em termos de qualidade e custo?	4
6. Os produtos que utilizamos podem ser importados a custos menores?	5
7. Podem os fornecedores ofertar produtos ou serviços, tornando-se fortes concorrentes ao nosso negócio?	5
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

## Quarta Força – Ameaça de Novos Entrantes/Concorrentes

<b>FATORES</b>	<b>NOTA</b>
1. Uma empresa de pequeno porte poderá entrar neste ramo?	1
2. A demanda do setor é superior à oferta atual? É possível atrair clientes de outro segmento?	2
3. Os clientes potenciais terão altos custos para trocarem de fornecedor?	5
4. As fontes de matéria- prima são controladas pelos potenciais concorrentes?	5
5. Os concorrentes são empresas familiares com pouco grau de profissionalização e altos custos?	2
6. Os concorrentes utilizam tecnologias patenteadas?	5
7. A localização exigira grande investimento para tornar-se equivalente à da concorrência?	1
8. Os concorrentes oferecerão forte resistência ou realizarão guerra de preços perante os entrantes?	5
9. Há disponibilidade de canais de distribuição?	5
10. Os concorrentes possuem marcas fortes e clientes fidelizados?	3
11. Será possível oferecer vantagens aos clientes, como preços atraentes e crédito?	4
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

## Quinta Força – Ameaças de Produtos substitutos

<b>FATORES</b>	<b>NOTA</b>
1. Existem inúmeros produtos substitutos com modelo, qualidade e preços semelhantes?	5
2. As empresas estabelecidas costumam adotar campanhas publicitárias para promoção de suas marcas produtos/serviços?	5
3. Os produtos substitutos apresentam preços inferiores ao das empresas estabelecidas?	5
4. Os produtos substitutos apresentam melhorias constantes e inovações?	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

## AVALIAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.

<b>AVALIAÇÃO</b>			
<b>FORÇA</b>	<b>Nota atribuída</b>	<b>Nota mínima</b>	<b>Nota máxima</b>
Força dos concorrentes	27	10	50
Poder de Barganha dos compradores	35	09	45
Poder de Barganha dos fornecedores	24	07	35
Ameaças de novos entrantes	38	11	55
Ameaças de produtos substitutos	20	04	20