

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Omlton André Mendes Andrade

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA DE COPIADORAS E
MULTIFUNCIONAIS REMANUFATURADOS DE GRANDE PORTE**

Porto Alegre

2007

Omlton André Mendes Andrade

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA DE COPIADORAS E
MULTIFUNCIONAIS REMANUFATURADOS DE GRANDE PORTE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dra. Edi Madalena Fracasso

Porto Alegre

2007

Omlton André Mendes Andrade

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA DE COPIADORAS E
MULTIFUNCIONAIS REMANUFATURADOS DE GRANDE PORTE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:.....
Aprovado em de julho de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof^a. Dra. Edi Madalena Fracasso – UFRGS / EA

RESUMO

Este trabalho apresenta a elaboração de um Plano de Negócios para uma loja de copiadoras e multifuncionais remanufaturados de grande porte a ser instalada em Porto Alegre. Na primeira etapa são revisados conceitos relativos ao empreendedorismo, planejamento empresarial, estrutura do plano de negócios, planejamento de marketing, planejamento de recursos humanos e planejamento financeiro, que servirão de suporte para o desenvolvimento do plano. Na segunda etapa, os conceitos e a estrutura revisados são aplicados ao empreendimento acima descrito, definindo o negócio e elaborando planos de marketing, recursos humanos e financeiro. Ao final conclui-se que o negócio é viável e que atende às necessidades do mercado.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Itens e valores relativos ao investimento inicial	39
Tabela 2 – Previsão de vendas para ano 1	40
Tabela 3 – Estimativas anuais de vendas e receitas	40
Tabela 4 – Despesas mensais ano 1.....	41
Tabela 5 – Total das despesas por ano.....	41
Tabela 6 – Demonstrativo do resultado do exercício - primeiros 5 anos	42
Tabela 7 – Previsão de fluxo de caixa (anual).....	43
Tabela 8 – Ponto de equilíbrio – primeiros 5 anos	44
Tabela 9 – Fluxo de caixa descontado e acumulado – primeiros 5 anos	44
Tabela 10 – Cálculo do <i>payback</i> descontado	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVOS DO TRABALHO	9
2.1 OBJETIVO GERAL	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3 REVISÃO DE LITERATURA	10
3.1 EMPREENDEDORISMO	10
3.1.1 Origem	10
3.1.2 Definições	10
3.1.3 Empreendedorismo no Brasil	11
3.1.4 Perfil Empreendedor	12
3.1.5 O Administrador e o Empreendedor	13
3.2 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	13
3.2.1 Estrutura do Plano de Negócios	16
3.2.2 Planejamento de Marketing	16
3.2.2 Planejamento de Recursos Humanos	20
3.2.3 Planejamento Financeiro	21
4 METODOLOGIA	25
5 PLANO DE NEGÓCIOS	26
5.1 DEFINIÇÃO INICIAL DO NEGÓCIO	26
5.1.1 Missão	27
5.1.2 Visão	27
5.1.3 Valores	27
5.1.4 Objetivos e Metas	27
5.2 PLANO DE MARKETING	28
5.2.1 Caracterização do Segmento	28
5.2.2 Análise de Mercado	31
5.2.3 Análise da Concorrência	32
5.2.4 Estratégias de Marketing	34
5.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS	38
5.4 PLANO FINANCEIRO	39
5.4.1 Investimento Inicial	39

5.4.2 Capital de Giro	39
5.4.3 Previsão de Receitas.....	39
5.4.4 Previsão de Despesas.....	41
5.4.5 Demonstrativo de Resultados	42
5.4.6 Demonstrativo do Fluxo de Caixa	43
5.4.7 Ponto de Equilíbrio.....	44
5.4.8 Valor Presente Líquido (VPL)	44
5.4.9 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	44
5.4.10 <i>Payback</i> Descontado.....	45
6 CONCLUSÕES	46
REFERÊNCIAS.....	48
ANEXO A – PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA MENSAL ANO 1.....	50
ANEXO B – DETALHAMENTO DO INVESTIMENTO INICIAL	51

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está sendo estudado e discutido no mundo inteiro. No Brasil, o tema ganhou destaque nos últimos anos em função do avanço tecnológico que fez diminuir a quantidade de empregos e pelas dificuldades encontradas pelas empresas para crescer e dar continuidade aos negócios ao longo do tempo. Com poucos recursos financeiros, mas com a determinação do empreendedor em conquistar seu espaço no ambiente empresarial, muitos empreendimentos já iniciam suas atividades de forma penosa. Ao empreendedor não bastam determinação, força de vontade e intuição, é importante para o sucesso do empreendimento o desenvolvimento de um plano de negócios baseado em técnicas científicas, definindo políticas e estratégias para diminuir os riscos do negócio.

De acordo com o Sebrae, em estudo realizado no ano de 2004, 52,9% das empresas abertas na região sul do Brasil em 2002 encontravam-se extintas em 2004. Esse alto índice de falência das empresas antes de completar dois anos de atividade revelou-se o mais alto do país, e entre as principais causas desses insucessos estava a falta de um planejamento adequado, ou seja, de um plano de negócios para os novos empreendimentos.

Sem planejamento, ou se feito de forma inadequada, aumentam-se os obstáculos para a abertura e a consolidação dos negócios. Na expectativa de colocar a empresa em atividade no menor tempo possível e aproveitar mercados pouco ou mal explorados, os empreendedores deixam de avaliar corretamente os riscos e pulam etapas extremamente importantes para o sucesso de qualquer atividade empresarial. Isso reforça a importância de planejar o negócio de forma escrita e organizada para perceber de forma clara as necessidades de um empreendimento, as possibilidades futuras e a melhor forma de gerenciá-lo.

Nos últimos anos, a questão ambiental ganhou destaque no ambiente empresarial. As empresas são fiscalizadas por órgãos ambientais do governo e convivem com uma imprensa especializada e com ações de diversas ONGs que divulgam a forma como as empresas tratam o meio ambiente. Esses aspectos aumentaram a conscientização das pessoas em relação ao problema e abriram

espaço para que um novo mercado pudesse ser explorado, o da reciclagem. O sucesso de produtos reciclados, recondicionados, remanufaturados, refabricados, entre outros, já pode ser visto nas mais diversas áreas, entre elas a informática e mais especificamente, a impressão.

Visando a abertura de uma empresa, relacionada com a atividade de revenda de copiadoras e multifuncionais remanufaturados de grande porte, e tentando evitar os problemas acima descritos, será desenvolvido um plano de negócios que envolva os planejamentos de marketing, recursos humanos e financeiro, e que indique a viabilidade ou não do negócio.

O trabalho se divide de em duas etapas. A primeira apresenta a revisão de literatura, descrevendo o empreendedorismo, o processo de planejamento empresarial e a estrutura de um plano de negócios, considerando os planejamentos de marketing, recursos humanos e financeiro. A segunda etapa consiste na coleta de informações e ferramentas de suporte, necessárias para iniciar as atividades e permitir o crescimento duradouro da empresa, dando condições aos futuros sócios de avaliar a viabilidade do empreendimento através de um plano de negócios consistente e específico para a atividade.

2 OBJETIVOS DO TRABALHO

2.1 OBJETIVO GERAL

Criar um plano de negócios para a abertura de uma loja de copiadoras e multifuncionais remanufaturados de grande porte.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o plano de negócios sirva como ferramenta de referência para o funcionamento das atividades da empresa será necessário:

- a) Propor um plano de marketing;
- b) Propor um plano de recursos humanos;
- c) Propor um plano financeiro;
- d) Analisar a viabilidade do negócio.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 EMPREENDEDORISMO

3.1.1 Origem

Segundo Hisrich (1986), Marco Polo pode ser considerado o primeiro empreendedor conhecido, pois assumiu os riscos de estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Marco Polo firmou contratos com os possuidores do capital e arriscou-se física e emocionalmente para vender mercadorias. Ele assumiu o papel ativo no negócio enquanto o capitalista corria risco de forma passiva.

Conforme Dornelas (2001), o empreendedor foi reconhecido como pessoa que assumia riscos no século XVII. Nessa época, foram firmados acordos com o governo através de contratos onde o empreendedor assumia o prejuízo ou lucro da realização de algum serviço contratado. Nesse século Richard Cantillon foi o responsável pela criação da expressão empreendedorismo, sendo o primeiro a reconhecer a diferença entre o empreendedor, como a pessoa que assume riscos e o capitalista como pessoa que disponibiliza o capital.

3.1.2 Definições

De acordo com Schumpeter (1949), empreendedorismo é a destruição criativa, em que a evolução da tecnologia destrói as antigas estruturas e cria as novas.

O termo empreendedor se origina do francês *entrepreneur*, que traduzido para o português significa “aquele que assume riscos e começa algo novo”. O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e tem visão futura da organização (DORNELAS, 2001).

Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria equilíbrio, encontrando posição clara e positiva em ambiente de caos e turbulência, ou seja, aquele que percebe as oportunidades na ordem presente.

Segundo Dolabela (1999) o empreendedor é um agente de mudança, e pode ser considerado o motor da economia. Empreender é realizar novas ações objetivando a produção de melhorias no cenário atual de uma organização. As ações devem ser planejadas e inovadoras, visando a identificação de tendências futuras como oportunidades para o negócio.

Enfim, o empreendedor é uma pessoa pró-ativa, que toma decisões de acordo com sua percepção do futuro, busca sempre o crescimento da organização e assume os riscos da mudança que pretende implementar para aproveitar as oportunidades percebidas.

3.1.3 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo ganhou força e passou a ser mais estudado no Brasil nos anos 90, com a criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Anteriormente a isso, dificilmente abordava-se o tema, visto que os ambientes político e econômico do país não apresentavam boas perspectivas para novos negócios e não existiam informações adequadas e disponíveis para auxiliar o empreendedor (DORNELAS, 2001).

Nos últimos anos, o conceito de empreendedorismo tem sido mais discutido no Brasil. Conforme Dornelas (2001), a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da redução das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são os motivos para a popularidade do assunto.

É importante ressaltar que o aumento das taxas de desemprego e o crescimento do terceiro setor no país fizeram as pessoas buscarem outras alternativas de renda, ingressando no mundo empresarial sem uma preparação e planejamento adequados.

3.1.4 Perfil Empreendedor

Conforme Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de empresas já constituídas.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, querem ser reconhecidas e admiradas (DORNELAS, 2001).

Segundo Dornelas (2001), os empreendedores:

- a) são visionários;
- b) sabem tomar decisões;
- c) sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- d) são determinados e dinâmicos;
- e) são dedicados;
- f) são otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- g) são independentes e constroem o próprio destino;
- h) ficam ricos;
- i) são líderes;
- j) são bem relacionados;
- k) são organizados;
- l) possuem experiência;
- m) assumem riscos calculados;
- n) criam valor para a sociedade.

A coragem, autoconfiança e otimismo permitem aos empreendedores destacarem-se no mercado e alcançar o sucesso. De acordo com Dornelas (2001), o conhecimento profundo e diferenciado do negócio é uma característica presente nos empreendedores de sucesso.

3.1.5 O Administrador e o Empreendedor

Conforme Dornelas (2001), todo empreendedor é administrador, mas nem todo o administrador é empreendedor. A diferença principal entre eles é que os empreendedores têm uma visão do futuro mais apurada em relação aos gerentes tradicionais.

De acordo com Hisrich (1994), o empreendedor se diferencia dos administradores tradicionais pela sua motivação principal, a de atingir a independência e ter a oportunidade de criar algo diferente para ganhar dinheiro. Já os gerentes tradicionais motivam-se por promoções e recompensas da organização. O empreendedor assume riscos calculados da atividade que está realizando, enquanto o administrador supervisiona a atividade e tem cautela com relação aos riscos. O empreendedor toma decisões baseado nas suas expectativas, enquanto os gerentes seguem as decisões de seus superiores.

O administrador tende a ser mais acomodado e burocrático em suas atividades, é resistente a mudança e procura um ambiente calmo e estável, já o empreendedor toma iniciativas e busca soluções práticas para os problemas, é inovador e procura alterar os cenários em favor da organização.

3.2 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O processo de planejamento empresarial passa pela construção de um plano de negócios. Através dessa ferramenta pode-se descrever o empreendimento de forma completa e organizada, demonstrando as oportunidades percebidas, as metas da organização e a melhor forma de alcançá-las. A elaboração do planejamento

permite identificar a melhor forma de gestão do negócio, a fim de minimizar os riscos e ameaças na busca dos objetivos.

Conforme Dornelas (2001), o plano de negócios pode ser realizado em diversos momentos. Ele pode ser elaborado antes do início das atividades do empreendimento, como também quando for percebida a necessidade de reestruturar e revisar os processos de uma empresa já atuante no mercado. Permite avaliar a possibilidade de novos investimentos por uma empresa já atuante no mercado e facilita a obtenção de financiamentos e a atração de investidores para a realização de um projeto.

Conforme Hisrich e Peters (2004), o plano de negócios é um documento onde se descreve os elementos externos e internos envolvidos na abertura de um novo empreendimento. Reúne diversos planos funcionais, como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Para Dolabela (1999), o plano permite encontrar falhas do empreendimento, e deve ser dinâmico e constantemente renovado. Os investidores e empresários necessitam de dados e estimativos bem estruturados para tomar decisões importantes para o negócio minimizando os riscos.

De acordo com Dolabela (1999), o plano de negócios é um documento que reúne todas as informações importantes para os públicos que possam demonstrar interesse pela empresa, entre eles os clientes, fornecedores, distribuidores, sócios, empregados e o próprio empreendedor, tendo como característica uma linguagem única. Dessa forma, elimina-se a necessidade de criar relatórios específicos para apresentar a empresa ou seus resultados aos interessados, sendo possível também, acompanhar o desenvolvimento da empresa e o alcance das metas definidas.

A elaboração do plano de negócios faz o empreendedor conhecer mais profundamente o mercado no qual pretende atuar ou no qual sua empresa já está inserida. Desenvolve conhecimentos e descobre conceitos importantes para auxiliar a execução das operações da empresa. O desenvolvimento do plano de negócios exige participação ativa em todas as suas fases, desde a definição do negócio e das questões estruturais até o uso de técnicas para a elaboração dos planos de

marketing, recursos humanos e financeiro. A participação do empreendedor e dos colaboradores da empresa neste planejamento aumenta o comprometimento deles com os objetivos e estratégias da empresa e diminui os riscos do negócio.

Bernardi (2003) sugere que o plano de negócios deve responder e envolver inicialmente os seguintes quesitos:

- a) Sobre a empresa: Quem somos, o que vamos vender e para quem?
- b) Sobre o mercado: Quem são os concorrentes e qual será o diferencial competitivo da empresa?
- c) Sobre a estratégia: Qual o futuro da empresa e como fazer para alcançar os objetivos?
- d) Sobre as finanças: Quanto será necessário? Como financiar? Que resultados são esperados?
- e) Sobre as pessoas: Qual a capacidade de gestão e conhecimento?
- f) Sobre os riscos: Quais são eles?

De acordo com Dornelas (2001), o plano de negócios permite perceber os riscos e encontrar formas de minimizá-los, identificando os pontos fortes e fracos no que se refere:

- a) à concorrência;
- b) ao ambiente de negócio em que o empreendimento atuará;
- c) ao conhecimento do mercado e à definição estratégias de marketing para os produtos e serviços;
- d) à análise do desempenho financeiro do negócio avaliando investimentos e o retorno sobre o capital investido;
- e) ao plano de negócios como poderoso guia para nortear todas as ações da empresa.

3.2.1 Estrutura do Plano de Negócios

Não existe modelo de plano de negócios com estrutura padrão e universal que se possa aplicar em qualquer empreendimento. Entretanto, o plano de negócios deve apresentar uma estrutura que permita ao leitor compreender o negócio na sua totalidade.

O modelo proposto para o trabalho resulta da adequação dos modelos propostos por Dornelas (2001) e Dolabela (1999):

- a) Definição Inicial do Negócio: visão, missão, valores, objetivos e metas;
- b) Plano de Marketing: caracterização do segmento, análise de mercado, análise da concorrência, definição do público alvo, posicionamento, produtos, serviços, preço, localização, promoção, fornecedores e diferencial competitivo;
- c) Plano de Recursos Humanos: definição de competências e responsabilidades, contratação, desenvolvimento e treinamento;
- d) Plano Financeiro: investimento inicial, capital de giro, previsão de receitas, previsão de despesas, demonstrativo de resultados, demonstrativo de fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, valor presente líquido, taxa interna de retorno e prazo de *payback descontado*.

3.2.2 Planejamento de Marketing

A primeira etapa do planejamento de marketing é a análise ambiental, que visa o conhecimento:

- a) dos clientes;
- b) dos concorrentes;
- c) dos fornecedores;

d) do setor do mercado onde a empresa pretende atuar, a fim de verificar se o negócio é viável.

A análise ambiental do mercado em que a empresa está buscando, deve indicar quais são as perspectivas futuras para o negócio e demonstrar a situação da economia do setor, dos clientes, da concorrência e dos fornecedores. Nesse momento são expostas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa.

A análise *SWOT* (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats* - forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) da empresa permite ao empreendedor acompanhar os ambientes externo e interno, permitindo a formulação de estratégias adequadas para alcançar as metas do negócio (KOTLER, 1998).

A descrição da empresa deve apresentar: a missão e os objetivos da organização, a estrutura organizacional e legal, as capacitações dos sócios, suas atribuições e responsabilidades.

Dolabela (1999) recomenda que a análise de mercado seja a primeira tarefa a ser desenvolvida na construção do plano de negócios. Nesta fase do plano de marketing se conhece detalhadamente como é o ambiente em que a empresa pretende atuar, sendo extremamente importante para as pequenas empresas, a fim de diminuir a chance de tomar decisões equivocadas ao iniciar as atividades por falta de conhecimento sobre as peculiaridades do setor de atuação. Ainda nesta etapa do trabalho descrevem-se as oportunidades e ameaças do setor, faz-se o dimensionamento e a segmentação do mercado definindo o público-alvo da empresa. Avalia-se também o potencial da concorrência e os possíveis fornecedores. A análise de mercado fornece subsídios para o desenvolvimento das estratégias de marketing.

Para Kotler e Armstrong (1999), o público é quem determina o posicionamento da empresa frente ao mercado. Define-se o posicionamento de acordo com a percepção que os consumidores potenciais têm da empresa em determinado mercado, quando comparada aos concorrentes. Isto ocorre porque os consumidores, sobrecarregados de informações, associam determinadas marcas a características ou benefícios marcantes que estes produtos lhes proporcionam.

Mesmo sendo determinado pelos clientes, a empresa pode planejar o posicionamento através dos meios de comunicação, enfatizando determinada vantagem do produto ou serviço frente à concorrência.

Kotler e Armstrong (1999) apresentam a seguinte classificação para as diferentes estratégias de posicionamento:

- a) Atributos (exemplo: loja de varejo que enfatiza seus baixos preços);
- b) Benefícios (exemplo: creme dental com fórmula para clareamento dos dentes);
- c) Ocasões de uso (exemplo: bebida isotônica após prática de esportes);
- d) Usuários (exemplo: lâmina barbeadora para pessoas com pele sensível);
- e) Contra um concorrente (exemplo: rede de televisão que se posiciona como segundo lugar do mercado);
- f) Em contraste com um concorrente (exemplo: refrigerante que não contém açúcar, em contraposição aos demais produtos, que possuem).

A segmentação de mercado consiste em segregar os diversos consumidores com necessidades, recursos, localidades e práticas de compra muito diferentes. O sucesso na utilização do composto de marketing se dá pela identificação de características comuns entre os consumidores do mercado.

Saber quais são as necessidades e os desejos dos consumidores permite oferecer produtos ou serviços específicos para agregar valor ao cliente. A segmentação consiste em definir o mercado-alvo em que a empresa pretende atuar, para qual perfil de cliente a empresa focará seus esforços de marketing.

Kotler e Armstrong (1999) apresentam a seguinte classificação para as formas de segmentação do mercado:

- a) Geográfica – divisão do mercado por áreas territoriais, como países, regiões, cidades ou bairros;

- b) Demográfica – divisão do mercado por variáveis como sexo, idade, renda, nível de instrução, etc.;
- c) Psicográfica – divisão do mercado por clientes com personalidades semelhantes ou classe social;
- d) Comportamental – divisão do mercado pelas atitudes e usos de determinados produtos pelos clientes.

Segundo Kotler (1998), as estratégias de marketing devem explicar como a empresa pretende vender seu produto ou serviço, conquistar seu público alvo e aumentar a demanda. Devendo abordar:

- a) métodos de comercialização;
- b) diferenciais do produto/serviço para o cliente;
- c) política de preços;
- d) projeção de vendas;
- e) canais de distribuição;
- f) estratégias de promoção;
- g) comunicação;
- h) publicidade.

A estratégia de marketing geralmente refere-se ao composto de marketing, ou os chamados 4Ps (quatro pês):

- a) produto;
- b) preço;
- c) praça (canais de distribuição);
- d) promoção (comunicação).

Em relação ao produto deve-se considerar a qualidade, *design*, características, marca, embalagem e garantias. O preço engloba prazo, condições de pagamento e descontos. A praça se refere às atividades que permitem ao público-alvo ter acesso ao produto, como transportes, estoques e localizações. E finalmente, a promoção, que envolve a propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto.

O composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER, 1998). A combinação dos 4Ps permite que a empresa se diferencie dos concorrentes no mercado.

Para Dornelas (2001), a estratégia de marketing define o que a empresa projeta vender no mercado, pois ao posicionar o produto, definir preços, formas de promoção, e canais de vendas pode-se estimar a demanda.

Ao elaborar a estratégia de marketing são definidos os objetivos de mercado da organização, que orientam as ações da empresa para atingi-los. De acordo com Dolabela (1999), os objetivos devem ser quantificáveis para permitir que os resultados alcançados pela empresa sejam comparados aos objetivos propostos.

3.2.2 Planejamento de Recursos Humanos

Profissionais de recursos humanos desempenham atividades como: treinar e motivar a força de trabalho, recrutar indivíduos de acordo com as necessidades da empresa, gerenciar demissões, gerenciar benefícios, definir salários, lidar com questões legais e trabalhistas, entre outras.

Segundo Marras (2000), a área de recursos humanos é composta de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente para cada uma de suas funções. São eles:

- a) recrutamento e seleção;

- b) treinamento e desenvolvimento;
- c) remuneração, cargos e salários;
- d) higiene e segurança no trabalho;
- e) departamento pessoal;
- f) relações trabalhistas;
- g) serviços gerais.

Atualmente fala-se muito sobre a diminuição do emprego. A quantidade de vagas para contratação diminuem em função de vários motivos, sejam eles decorrentes de crises econômicas pontuais ou de contextos mais amplos, como as inovações tecnológicas, a globalização, as terceirizações entre outros fatores.

Enquanto diminui o número de profissionais contratados sob a forma tradicional, conforme rege a CLT, há uma tendência crescente de contratações realizadas de outras formas, como os estágios e a terceirização da prestação de serviços.

Esses novos tipos de contratação se mostram atrativos para o empresariado ao não incluir concessões de benefícios como: assistência médica, alimentação, previdência privada, 13º salário, FGTS, férias, entre outros tradicionalmente existentes no mercado de trabalho, resultando numa redução de custos para as empresas.

3.2.3 Planejamento Financeiro

Segundo Dornelas (2001), o planejamento financeiro quantifica o que foi determinado nas demais partes do plano de negócios, permitindo estabelecer metas financeiras para o empreendimento.

Conforme Gitman (2002), os planejamentos de caixa e de lucros são fundamentais para a preparação do orçamento e de demonstrativos financeiros

projetados, sendo essenciais para o plano financeiro e a avaliação da viabilidade de execução do investimento. Ele afirma que as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações procurando alcançar seus objetivos.

Para Dornelas (2001), o plano financeiro deve verificar o investimento inicial para a montagem e início das atividades da empresa, analisar a movimentação financeira para os primeiros anos de atividade, estimar a disponibilidade de recursos depois de honradas as obrigações da empresa no período desejado. Deve ainda projetar os resultados, elaborar o fluxo de caixa e estimar o saldo em caixa disponível em determinado período, prever as receitas e despesas, avaliar a necessidade de captação de capital através de financiamentos ou investidores. Estabelecer o ponto de equilíbrio da empresa, demonstrando a quantidade mínima de unidades vendidas para cobrir os custos do negócio, definir o *payback*, ou seja, o tempo necessário para que a empresa recupere o valor do investimento inicial e a taxa interna de retorno da empresa (TIR), juntamente com o valor presente líquido (VPL) mostrando a lucratividade oferecida pela empresa.

Seguem abaixo alguns conceitos importantes para a elaboração do plano financeiro do negócio conforme Ross, Westerfield e Jordan (2002):

a) investimento inicial: engloba o aporte de recursos iniciais necessários para a abertura do negócio. Estão incluídas no investimento inicial as despesas pré-operacionais, que envolvem todos os gastos efetuados antes do empreendimento iniciar suas operações;

b) capital de giro: recurso necessário ao financiamento do ciclo operacional da empresa, ou seja, aquisição de mercadorias, matéria-prima, financiamento a clientes, etc.;

c) demonstrativo de resultados (DRE): planilha projetando as receitas de vendas e os custos do negócio. Com a apuração dos resultados, pode-se avaliar se o negócio terá lucro ou prejuízo e qual o valor estimado para eles em um determinado período de tempo;

d) fluxo de caixa: ferramenta de controle das entradas e saídas do caixa da empresa, ou seja, receitas e despesas em um determinado período de tempo. O

fluxo de caixa é constituído pela estimativa dos seguintes componentes: investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas, total de saídas, saldo no período, reserva de capital, depreciação e fluxo líquido de caixa;

e) valor presente líquido (VPL): diferença entre o valor de mercado de investimento e o custo;

f) taxa interna de retorno (TIR): é a taxa exigida de retorno que, quando utilizada como taxa de desconto, resulta em VPL igual a zero;

g) ponto de equilíbrio: nível em que as entradas operacionais igualam-se às saídas operacionais. O ponto de equilíbrio mostra ao empreendedor o nível de vendas mínimo que cubra todos os custos ou atinja lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele incorrerá em prejuízo;

h) prazo de payback: é o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido. O período de *payback* é o período exigido para que determinado investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial. Quanto menor for esse prazo, mais atraente é o empreendimento, pois apresenta maior liquidez e menor risco.

Segundo Dolabela (1999), o fluxo de caixa é uma ferramenta eficaz para os controles de curto e médio prazo. Ele compreende o levantamento das receitas e despesas da empresa em um determinado período e serve tanto para acompanhar as movimentações financeiras da empresa durante o mês quanto para projetar os resultados futuros. Dessa forma, pode-se estimar se a empresa terá condições de cumprir as suas obrigações ao final do mês e quanto tempo levará para recuperar o investimento inicial.

Conforme Dolabela (1999), o DRE é a ferramenta adequada para fazer o controle financeiro a longo prazo. Ele é importante para verificar se a empresa será lucrativa com os resultados projetados e é composto pelos seguintes itens:

a) Receita bruta de vendas: é a receita originada da venda dos produtos/serviços;

- b) Deduções: são os gastos com impostos e comissões;
- c) Receita líquida de vendas: (a) - (b);
- d) Custo dos produtos vendidos: são os custos com produção e comercialização do produto, ou aos serviços prestados;
- e) Margem de contribuição: (c) - (d);
- f) Despesas operacionais: são os custos fixos da empresa;
- g) Resultado operacional: (e) - (f);
- h) Receitas/despesas financeiras: receitas/despesas não provenientes das vendas;
- i) Resultado antes do imposto de renda: (g) +/- (h);
- j) Imposto de renda: O IRPJ só é deduzido a partir do momento que a empresa apresentar lucro. Dependendo da modalidade de cálculo do imposto que a empresa se enquadrar, pode ser calculado a partir do lucro real ou presumido da empresa;
- k) Lucro líquido: (i) - (j).

O plano financeiro demonstra os custos de todas as ações planejadas e estima a quantidade de capital necessário ao empreendimento até que as receitas cubram as despesas.

Segundo Dolabela (1999), para fazer a análise do retorno do investimento e da lucratividade da empresa é importante calcular o ponto de equilíbrio (PE), o tempo de *payback*, o valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR). O autor afirma que a TIR deve ser maior ou igual à taxa de retorno esperada para que o empreendimento seja viável e que os indicadores devem ser acompanhados durante o funcionamento da empresa para que seja possível tomar ações corretivas para assegurar os bons resultados.

4 METODOLOGIA

Para a elaboração do trabalho e coleta de dados primários foram feitas observações e entrevistas com clientes potenciais, fornecedores e concorrentes. Os dados secundários foram obtidos através de livros, arquivos, banco de dados, relatórios, além de pesquisas em sites da internet.

A construção do plano de negócios foi baseada nas informações obtidas nas visitas e entrevistas feitas nas seguintes empresas concorrentes: Mitalsul, representante autorizada das marcas Canon e Kyocera, Milsul, representante autorizada das marcas Konica Minolta e Risograph e All Press, representante autorizada da marca Xerox. Também foram visitadas e feitas entrevistas nas empresas HSI Online, futura fornecedora e em 3 gráficas consideradas como clientes potenciais.

A caracterização inicial do negócio foi elaborada através da observação direta da concorrência e das expectativas dos sócios em relação ao empreendimento.

Para o plano de marketing, além das vistas e entrevistas foram coletados dados secundários nos sites do IBGE e da Telelistas que permitiram estimar o mercado potencial para o segmento.

Para o plano financeiro, os dados coletados com a concorrência e os relatórios disponibilizados pelo fornecedor foram essenciais na previsão de gastos e de vendas.

5 PLANO DE NEGÓCIOS

5.1 DEFINIÇÃO INICIAL DO NEGÓCIO

A empresa objeto desse estudo chama-se ARL Comércio, Importação e Exportação Ltda., e está em fase de avaliação da viabilidade de implantação do negócio.

A ARL terá o papel de exercer atividade de comércio de equipamentos de informática, mais especificamente copiadoras e multifuncionais remanufaturados de grande porte, e buscará atender expectativas do mercado como: modernidade, inovação, eficiência e preço.

A ARL visa entrar no mercado de equipamentos de informática diferenciando-se da concorrência pelo foco na alta competitividade dos produtos remanufaturados, que podem ser oferecidos a preços mais atrativos em relação aos novos mantendo um nível elevado de qualidade. A empresa pretende expandir seu negócio através da excelência no atendimento e da manutenção de relações próximas e éticas com os seus clientes.

O mercado de atuação será, inicialmente, a região metropolitana de Porto Alegre. O ramo de atividade será o comércio varejista e o setor de atividade será o de equipamentos eletrônicos para imagem e impressão.

O tipo de negócio será uma sociedade limitada, enquadrada como empresa de pequeno porte. Será uma empresa familiar constituída por dois sócios, um com 99% e o outro com 1% de participação no capital.

A administração do negócio será liderada diretamente pelo sócio minoritário, que será responsável pela implantação e funcionamento da empresa, além de manter o outro sócio informado sobre o andamento das atividades. O sócio majoritário tem participação no capital da empresa fornecedora e será responsável por facilitar negociações de compra, tendo grande importância nas tomadas de decisões que orientarão os rumos do negócio.

5.1.1 Missão

Oferecer produtos remanufaturados de alta qualidade, com tecnologia moderna, excelência no atendimento e de forma competitiva, buscando a satisfação total dos clientes.

5.1.2 Visão

Buscar aperfeiçoamento contínuo, de forma empreendedora e inovadora para ganhar destaque no segmento de atuação no mercado.

5.1.3 Valores

A empresa deve ter uma postura justa e honesta em relação aos colaboradores, fornecedores e clientes. Todos devem estar comprometidos com os objetivos e ser responsáveis pelos resultados da organização. Além de buscar sempre o aperfeiçoamento das atividades e relações, procurando inovar e melhorar o atendimento e os produtos oferecidos.

5.1.4 Objetivos e Metas

- a) Buscar excelência na satisfação dos clientes através de um produto de qualidade e de uma relação ética, ágil e eficiente junto aos clientes (criar uma boa imagem da empresa no mercado);
- b) Buscar espaço e participação no mercado, conquistando e fidelizando clientes através da qualidade dos produtos, preços competitivos e de uma relação transparente entre todas as partes do negócio. Estima-se que no período de três anos a empresa tenha condições de se tornar líder em

venda de copadoras e multifuncionais remanufaturados de grande porte em Porto Alegre;

- c) Maximizar a rentabilidade para tornar-se uma empresa com rentabilidade acima da média para o segmento. Espera-se que a empresa consiga equilíbrio e otimize suas atividades e esforços para apresentar a rentabilidade esperada em até três anos;
- d) Aumentar a variedade de produtos oferecidos, mantendo o nível de qualidade. Espera-se que a empresa tenha condições de oferecer produtos de acordo com necessidades mais específicas dos clientes no período de três anos;
- e) A empresa ainda vislumbra a possibilidade de oferecer serviços através de locação e leasing, formando uma equipe de assistência técnica qualificada para atender seus clientes, no entanto, essa situação somente poderá ocorrer a longo prazo, dependendo do andamento das atividades e das tendências do mercado.

5.2 PLANO DE MARKETING

5.2.1 Caracterização do Segmento

As constantes inovações tecnológicas e a crescente competitividade no segmento empresarial exigem mudanças e uma constante modernização das organizações. Para acompanhar as exigências do mercado e buscar um diferencial em relação aos concorrentes, as empresas estão investindo cada vez mais em tecnologia da informação (TI).

No Brasil, o mercado de TI está avançando rapidamente. Estimativas de acordo com os dados do estudo *Brazil Spending Patterns: The Brazil Black Book*, realizado pela IDC, projetam um crescimento de 14,5%, movimentando US\$ 18,6 bilhões em 2007, sendo cerca de 40% destinado a serviços e 60% para produtos.

A necessidade de arquivar documentos, o surgimento dos bancos de dados digitalizados e a busca pela diminuição de custos, exigem que o segmento corporativo faça investimentos em equipamentos como: impressoras, copiadoras e mais recentemente multifuncionais. A evolução tecnológica traz para o mercado soluções como a tecnologia laser, que tem aumentado substancialmente a qualidade e a velocidade das impressões a um custo menor. Da mesma forma, o surgimento dos aparelhos multifuncionais permite aos usuários utilizar diversas ferramentas em apenas um equipamento, como por exemplo: impressão, cópia, fax, scanner, e-mail, entre outros recursos de rede.

Conforme levantamento da consultoria IDC Brasil, o mercado nacional de impressão registrou crescimento de 54%, em 2006, com 3,4 milhões de equipamentos comercializados. Destacando-se o expressivo crescimento de 153% no volume de equipamentos laser, tanto *mono* como *color*. Esse setor atravessa uma fase de amadurecimento e é quase totalmente dominado pelo mercado corporativo, responsável por mais de 95% das compras destes equipamentos.

O foco desse estudo são os equipamentos de imagem e impressão de grande porte na região metropolitana de Porto Alegre, que tem como característica grandes empresas que atuam há muitos anos no mercado. Esse segmento muda muito de tendência no que se refere ao preço e a relação entre compra, locação e leasing, já tendo apresentado um cenário mais favorável que o atual, mas ainda permitindo oportunidades a serem exploradas.

Há pouco mais de dois anos atrás, as margens de lucratividade do segmento eram mais altas, tendo sido reduzidas significativamente. Essa alteração de tendência foi motivada por uma mudança de política adotada especialmente pela grande empresa que comercializa a marca Ricoh em Porto Alegre, decidindo pela ampliação do seu mercado consumidor através da adoção de preços abaixo dos praticados pela concorrência. Como consequência essa política teve a redução do valor da impressão, ou da cópia quase pela metade.

A concorrência ainda está se ambientando a esse novo cenário. Essa prática se mostrou eficaz enquanto a economia estava muito instável, privilegiando a procura por serviços de locação e inibindo as vendas. No entanto, com um ambiente

econômico mais estável, a capacidade e a vontade de investir dos clientes aumentam e gera uma busca maior pela compra de equipamentos, o que permite um custo por cópia impressa mais vantajosa em relação aos contratos de locação ou leasing.

Um aspecto importante a ser considerado nesse segmento é a formação do chamado “mercado negro”. Pessoas ou empresas atuam ilegalmente vendendo produtos de origem incerta e sem emissão de nota fiscal. Essa é uma prática que interfere significativamente nos negócios das grandes empresas, que pelo pagamento de impostos e custos operacionais do negócio muitas vezes não conseguem acompanhar os preços que são praticados na informalidade. Por outro lado, o aumento da fiscalização e a evolução tecnológica da Receita Federal têm dificultado esse tipo de procedimento que já apresenta uma tendência de diminuição.

Estima-se que a demanda potencial por copiadoras e multifuncionais de grande porte em Porto Alegre seja de aproximadamente 150 equipamentos por mês. Para definir esse número foram somadas duas estimativas. A primeira foi baseada no total de empresas instaladas em Porto Alegre conforme estudo do IBGE em 2004, definindo como 5% de um total de 116.300 como clientes potenciais e a durabilidade dos equipamentos de 5 anos. Soma-se a essa estimativa um cálculo direcionado para o público alvo desejado através do site da Telelistas, considerando um percentual de 40% do total de 7.887 empresas como clientes potenciais e o mesmo período de durabilidade para os equipamentos.

Enfim, apesar de algumas dificuldades, como a venda ilegal e a inadequada fiscalização por parte das autoridades, os dados de vendas e as informações obtidas junto aos concorrentes mostram que o mercado de copiadoras e multifuncionais de grande porte em Porto Alegre apresenta uma demanda que permite bons resultados a todos os concorrentes. Esse quadro deve ficar ainda melhor se o ambiente econômico continuar estável e propício para investimentos.

5.2.2 Análise de Mercado

Observando-se o ambiente externo foram observadas as seguintes oportunidades e ameaças:

5.2.2.1 Oportunidades

- a) Crescimento do ramo de atividade em outros estados do País;
- b) Ambiente econômico estável e propício a investimentos;
- c) Mercado de consumo de remanufaturados mal explorado pela concorrência em Porto Alegre;
- d) Pioneirismo no posicionamento de remanufaturados em Porto Alegre;
- e) Valorização do produto pela questão da remanufatura;
- f) O enquadramento da empresa no simples permite uma menor tributação.

5.2.2.2 Ameaças

- a) Concorrentes com experiência de muitos anos no mercado;
- b) Empresa desconhecida dos clientes;
- c) A cultura da remanufatura ainda não está estabelecida em Porto Alegre;
- d) Segmento formado por um público muito exigente e voltado para preço;
- e) Ramo de atividade sujeito a ilegalidades;
- f) Possível resistência a novos empreendimentos;
- g) Flutuação Cambial.

Observando-se o ambiente interno foram observadas as seguintes forças e fraquezas:

5.2.2.3 Forças

- a) Um dos sócios tem participação na empresa fornecedora, fortalecendo a parceria e facilitando a negociação;
- b) Fornecedor com certificação ISO, qualidade diferenciada e garantia da qualidade dos produtos;
- c) Rede de contatos e relacionamento dos sócios com potenciais clientes;
- d) Elaboração do Plano de Negócios.

5.2.2.4 Fraquezas

- a) Inexperiência dos sócios em gestão de empresas;
- b) Pouco conhecimento dos sócios do mercado em Porto Alegre;
- c) Alto preço unitário dos equipamentos de grande porte;
- d) Alta necessidade de capital de giro;
- e) Falta de uma equipe de assistência técnica própria e qualificada.

5.2.3 Análise da Concorrência

Os concorrentes são todos os grandes revendedores que oferecem máquinas multifuncionais de alto desempenho em Porto Alegre. Existem diversas lojas de equipamentos de imagem e impressão em Porto Alegre, porém poucas vendem equipamentos de alto desempenho e nenhuma trabalha exclusivamente com

produtos remanufaturados, deixando-os normalmente em segundo plano em relação aos novos. As grandes empresas que concorrem nesse segmento procuram estabelecer contratos de locação e leasing, oferecendo serviços de manutenção aos clientes e buscando alcançar uma receita mais fixa e não assumir os riscos da atividade de venda. Os principais concorrentes encontrados foram as seguintes lojas:

- a) Mitalsul Soluções Digitais Ltda. – Endereço: Avenida Princesa Isabel, 615, Bairro Santana – CEP: 90620-001 – Porto Alegre – RS – Telefone: 32355888.

A Mitalsul atua há 23 anos no mercado de Porto Alegre. Entre as suas atividades estão: venda, leasing, locação e manutenção de equipamentos de imagem e impressão. A empresa é representante autorizada das marcas Canon e Kyocera, comprando equipamentos diretamente das suas respectivas fábricas e revendendo principalmente no mercado gaúcho. A empresa trabalha com equipamentos novos, usados e remanufaturados, contando com uma estrutura privilegiada, com equipes técnicas qualificadas e buscando fidelizar clientes ao transmitir segurança, oferecer todo o apoio necessário e um ótimo serviço de manutenção dos equipamentos. Atualmente a Mitalsul conta com uma equipe de três vendedores.

- b) Milsul Comércio Importação e Exportação Ltda. – Endereço: Rua Santana, 646 – Bairro Farroupilha – CEP: 90040-371 – Porto Alegre – RS – Telefone: 32307200.

A Milsul atua há 16 anos no mercado de Porto Alegre. A empresa pratica as mesmas atividades que a concorrente anterior, mas disponibilizando produtos das marcas Konica Minolta e Risograph. Entretanto, a Milsul não trabalha com equipamentos remanufaturados, trabalhando apenas com novos e usados. Os equipamentos são importados dos Estados Unidos e da China e revendidos em todo o Brasil. A empresa também oferece suporte técnico e atua fortemente com vendas diretas, contando com uma equipe de sete vendedores.

- c) Copyland Comércio Importação e Exportação Ltda. – Avenida Dom Pedro II, 568 – Bairro São João – CEP: 90550-142 – Porto Alegre – RS – Telefone: 40091114.

A Copyland atua há 10 anos no mercado de Porto Alegre. A empresa tem o foco voltado para o segmento de equipamentos de grande porte através de atividades de locação, sendo revendedora autorizada da marca Ricoh. Nos últimos anos a Copyland mudou a política desse segmento em Porto Alegre adotando uma postura agressiva de preços, reduzindo a margem de lucro e aumentando consideravelmente sua participação no mercado. As informações sobre a Copyland foram obtidas através da concorrência, já que a empresa não permitiu que fosse realizada uma visita para entrevista.

- d) All Press Solutions Ltda. – Avenida Dom Pedro II, 1223 – Bairro São João – CEP: 90550-143 – Porto Alegre – RS – Telefone: 33439990.

A All Press iniciou suas atividades há pouco mais de um ano. O foco da empresa está na venda de equipamentos para escritório de pequeno porte, mas produtos novos de grande porte também são comercializados. A empresa é revendedora autorizada Xerox e compra os equipamentos de distribuidores autorizados. A All Press conta com uma equipe de 14 vendedores.

5.2.4 Estratégias de Marketing

5.2.4.1 Público Alvo

A ARL Terá como público alvo empresas de médio a grande porte interessadas em diminuir seus custos de impressão, além de gráficas, agências de publicidade, editoras, escritórios de contabilidade, escritórios de advocacia, cartórios, fundações, sindicatos e outros que tenham interesse em comprar esses equipamentos.

5.2.4.2 Posicionamento

A ARL será posicionada como uma loja de copiadoras e multifuncionais remanufaturados de grande porte, alto desempenho e ótima qualidade. Fará concorrência ao mercado de equipamentos novos, porém com um preço mais competitivo, relacionando a imagem da empresa com a questão da remanufatura, ou seja, equipamentos que seriam descartados passam a ser reaproveitados e oferecidos ao mercado com ótima qualidade e preços muito competitivos.

5.2.4.3 Produtos

Os multifuncionais remanufaturados serão de grande porte, de alto desempenho e priorizarão a qualidade dos equipamentos. O processo de remanufatura, pelo qual as máquinas passam, é um processo no qual uma máquina usada é totalmente desmontada e avaliada. As peças que sofrem desgaste são trocadas obrigatoriamente, isto é, sem que sejam necessariamente avaliadas, enquanto que as demais peças passam por um processo de avaliação. Após a avaliação as peças passam pelo processo de remanufatura, que consiste na limpeza, lubrificação ou recondicionamento. Ao final, as peças remanufaturadas são verificadas, e caso não estejam em condições de uso, também são trocadas. Posteriormente a máquina é montada, testada e embalada, ficando a disposição para o consumo.

Sendo assim, as máquinas, ao fim do processo, mantêm as características de qualidade e de eficiência próximas às de uma máquina nova, com a vantagem de um preço muito abaixo em relação a um equipamento novo.

Os produtos serão oferecidos aos clientes de acordo com suas necessidades de impressão. As máquinas variam basicamente de acordo com o número de cópias por minuto, qualidade de impressão e o custo por página impressa.

5.2.4.4 Serviços

A comercialização será realizada através de venda direta. Um consultor especializado fará contato e orientará o cliente para a escolha correta do equipamento, dentro da sua necessidade.

A loja contará com um ambiente agradável, com ar condicionado, poltronas, disponibilidade de água e café, som ambiente, televisão e serão disponibilizados alguns equipamentos para demonstrar a qualidade dos produtos.

O Pós Venda tratará de acompanhar o processo após a venda realizada, certificando-se da satisfação do cliente em relação ao produto e serviço. Sendo assim, será necessária a avaliação da necessidade atual e futura do cliente considerando o período de vida útil do equipamento.

O suporte técnico de garantia dos equipamentos será terceirizado e feito por profissionais certificados e atualizados às evoluções tecnológicas dos equipamentos.

5.2.4.5 Preço

A estratégia da empresa é oferecer produtos remanufaturados com um preço muito competitivo. O preço será um pouco maior do que o dos os produtos usados, mas extremamente baixo se comparado ao dos equipamentos novos. A diferenciação do preço em relação à concorrência se dará em função da qualidade, confiabilidade e garantia dos produtos oferecidos, agregando maior valor ao cliente e possibilitando a competitividade em relação às lojas tradicionais. Além disso, será oferecida uma garantia dos produtos em relação a defeitos de fabricação de 6 meses e ainda a opção de parcelamento em até 3 vezes.

5.2.4.6 Localização

A ARL será localizada na cidade de Porto Alegre. O local definido pelos sócios foi uma sala comercial na Avenida Professor Oscar Pereira. O fator mais importante para a decisão do local é que a sala é de propriedade particular de um dos sócios, refletindo numa considerável economia com aluguel e maior facilidade para reformas. Soma-se a isso a relativa proximidade em relação a dois fortes concorrentes e a disponibilidade de estacionamento em frente.

5.2.4.7 Promoção

Entre as estratégias para promover a loja estão a disponibilização de um espaço agradável para demonstração do funcionamento dos equipamentos, o oferecimento de um vídeo ilustrativo para esclarecimentos sobre o processo de remanufatura das máquinas e a utilização de material publicitário próprio, como cartões, *folders* e cartazes, além dos que serão oferecidos pelo fornecedor. Conforme entrevistas com os concorrentes, a forma mais eficiente de atrair clientes é a forma como o vendedor apresenta a empresa e as suas idéias para os clientes. Serão feitas visitas aos clientes potenciais e também enviadas propagandas institucionais através de mala direta.

5.2.4.8 Fornecedores

Os equipamentos remanufaturados serão comprados de um único fornecedor localizado no Estado de Minas Gerais. Haverá uma parceria entre o fornecedor e a loja, que venderá exclusivamente os produtos remanufaturados pelo fornecedor, obtendo vantagens na escolha das máquinas e nos preços de compra. Os produtos terão a identificação do fornecedor e a loja será uma espécie de representação na cidade de Porto Alegre.

5.2.4.9 Diferencial Competitivo

O empreendimento busca um nicho de mercado mal explorado em Porto Alegre. A empresa apresenta as mesmas condições oferecidas no mercado de equipamentos novos, porém ganha em competitividade por poder oferecer preços muito abaixo dos equipamentos novos. Os equipamentos remanufaturados chegam a ter um preço 40% menor em relação aos novos. Enquanto a máquina multifuncional nova de alto desempenho pode custar R\$ 30.000,00, o mesmo modelo remanufaturado pode ser oferecido por cerca de R\$ 18.000,00. Existem empresas concorrentes que vendem equipamentos remanufaturados além dos novos e usados, mas a ARL será a primeira a posicionar-se especificamente para a venda de remanufaturados, podendo fixar sua imagem frente aos clientes e tornar-se uma referência local na venda desses equipamentos.

5.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O sócio administrador atuará como vendedor e consultor especializado, orientando os clientes para a escolha correta dos equipamentos, dentro da sua exata necessidade. Ele ainda fará as tarefas de controle do caixa, contato com contador terceirizado, fornecedor parceiro do negócio, assistência técnica terceirizada e busca aos clientes potenciais, além de todas as atividades que demonstrarem ser necessárias ao negócio. Será contratado um estagiário para desempenhar tarefas auxiliares na ausência do administrador, como orientar clientes, atender telefonemas e anotar recados. O treinamento antes da abertura do negócio será oferecido pelo fornecedor parceiro do negócio e servirá de base para o estabelecimento de padrões de atendimento, vendas, serviços, princípios de qualidade, enfim, da forma como a empresa deseja ser vista por seu público alvo. O treinamento terá a duração de uma semana, envolvendo palestras, dinâmicas de grupo e simulações de vendas com especialistas. Está prevista a contratação de um vendedor especializado no terceiro ano de atividade, mas isso dependerá da evolução do negócio e do segmento de mercado.

5.4 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro demonstra o capital necessário para iniciar as atividades do negócio, realizando uma previsão de vendas e receitas, estimando as despesas, fluxo de caixa, demonstrativo dos resultados, além dos cálculos do prazo de *payback*, taxa interna de retorno, valor presente líquido e ponto de equilíbrio.

5.4.1 Investimento Inicial

Tabela 1 - Itens e valores relativos ao investimento inicial

Itens	Valores (R\$)
Máquinas/Equipamentos	32.020,00
Móveis/Utensílios	3.600,00
Obras Civas/Instalações	7.800,00
Despesas Pré-Operacionais	4.500,00
Total do Investimento Inicial	47.920,00
Capital de giro (Investimento financeiro)	41.977,77
Total necessário para iniciar as atividades	89.897,77
Total de recursos próprios para investimento	100.000,00

5.4.2 Capital de Giro

O capital de giro foi calculado a partir do valor necessário para cobrir os gastos com os primeiros meses de atividade e evitar que o saldo de caixa ficasse negativo. Dessa forma, o valor estimado ficou em R\$ 41.977,77.

5.4.3 Previsão de Receitas

A previsão de vendas para o primeiro ano de atividade demonstrada na tabela 2 foi baseada na média de vendas por vendedor apresentada pela concorrência. A média de vendas mensal por vendedor foi diminuída de 3 para duas unidades por

mês em função da inexperiência e das dificuldades que serão encontradas no início das atividades. A queda nas vendas dos dois últimos meses decorre da sazonalidade em função do período de férias normalmente estabelecido pelas empresas.

Tabela 2 – Previsão de vendas para ano 1

	Produtos Vendidos	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Mês 1	2	20.000,00	40.000,00
Mês 2	2	20.000,00	40.000,00
Mês 3	2	20.000,00	40.000,00
Mês 4	2	20.000,00	40.000,00
Mês 5	2	20.000,00	40.000,00
Mês 6	2	20.000,00	40.000,00
Mês 7	2	20.000,00	40.000,00
Mês 8	2	20.000,00	40.000,00
Mês 9	2	20.000,00	40.000,00
Mês 10	2	20.000,00	40.000,00
Mês 11	1	20.000,00	20.000,00
Mês 12	1	20.000,00	20.000,00
Total Ano 1	22		440.000,00

Na tabela 3 são demonstradas as estimativas de vendas para os anos seguintes. Ocorreram acréscimos nas vendas que variaram de 3 a 8 unidades vendidas por ano, considerando a contratação de um vendedor no terceiro ano de atividade. Os preços foram reajustados conforme uma previsão de queda na taxa de inflação de 0,5% ao ano.

Tabela 3 – Estimativas anuais de vendas e receitas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Produtos Vendidos	22	25	33	36	40
Preço de Venda	20.000,00	21.100,00	22.049,50	23.041,73	23.963,40
Receita	440.000,00	527.500,00	727.633,50	829.502,19	958.535,86

5.4.4 Previsão de Despesas

A tabela 4 apresenta os custos fixos para o primeiro ano de atividade.

Tabela 4 – Despesas mensais ano 1

Descrição	Valores (R\$)
Total de Custos Fixos Mensais	2.998,55
Pró-labore	500,00
INSS s/ pró-labore	75,00
Salários	500,00
Encargos	50,00
Aluguel/Condomínio/lptu	550,00
Transporte	80,00
Telefones - Fixo + Celular	200,00
Sistema informática / Internet	100,00
Material expediente	100,00
Material de limpeza	50,00
Serviços de terceiros	400,00
Energia	45,00
Água	30,00
Despesas bancárias	30,00
Manutenção	55,18
Depreciação	83,37
Outros	150,00
Total de Custos Fixos Ano	35.982,60

Os custos fixos anuais são demonstrados na tabela 5.

Tabela 5 – Total das despesas por ano

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Valores em R\$	35.982,60	44.539,02	66.318,20	77.432,69	88.593,93

Além dos custos fixos, existem despesas variáveis que decorrem das vendas e que podem ser vistas nas tabelas referentes aos fluxos de caixas.

5.4.5 Demonstrativo de Resultados

O Demonstrativo de Resultados é visualizado na tabela 6, trata-se de uma adaptação ao modelo padrão considerando a opção pelo Regime Simples de recolhimento de impostos.

Tabela 6 - Demonstrativo de resultado do exercício - primeiros 5 Anos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rec. Oper. Bruta					
Produtos	440.000,00	527.500,00	727.633,50	829.502,19	958.535,86
- Impostos					
ICMS	(5.720,00)	(6.857,50)	(9.459,24)	(10.783,53)	(12.460,97)
CPMF (0,38% s/ debitos)	(1.427,65)	(1.699,15)	(2.410,74)	(2.689,32)	(3.172,82)
Perda / Inadimpl. (atrasos)	(4.400,00)	(5.275,00)	(7.276,34)	(8.295,02)	(9.585,36)
- CMV	(325.625,00)	(340.834,38)	(476.678,67)	(525.935,70)	(621.790,66)
= Rec. Oper. Líquida	102.827,35	172.833,97	231.808,52	281.798,62	311.526,06
- Custos Oper.					
Desp. c/ Vendas	(4.400,00)	(5.275,00)	(7.276,34)	(8.295,02)	(9.585,36)
Comissões	(13.200,00)	(15.825,00)	(21.829,01)	(24.885,07)	(28.756,08)
Despesas gerais / adm.	(21.482,20)	(23.138,62)	(26.617,80)	(29.032,29)	(31.493,53)
Salários	(6.600,00)	(6.600,00)	(18.000,00)	(19.800,00)	(21.600,00)
Pró-labore + encargos	(6.900,00)	(13.800,00)	(20.700,00)	(27.600,00)	(34.500,00)
= Lucro Oper. Líquido	50.245,15	108.195,35	137.385,38	172.186,25	185.591,09
- IR (simples)	(25.520,00)	(34.815,00)	(53.844,88)	(61.383,16)	(74.765,80)
= Lucro Líquido do Exercício	24.725,15	73.380,35	83.540,50	110.803,09	110.825,29

5.4.6 Demonstrativo do Fluxo de Caixa

A Tabela 7 mostra a previsão do fluxo de caixa para os primeiros 5 anos de atividade da empresa.

Tabela 7 – Previsão de fluxo de caixa (anual)

	%	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Recebimentos							
Fatur. (serviços)			440.000,00	527.500,00	727.633,50	829.502,19	958.535,86
Receb. à vista	50,00%		220.000,00	263.750,00	363.816,75	414.751,10	479.267,93
Receb. a 30d	25,00%		105.000,00	131.875,00	181.908,38	207.375,55	239.633,97
Receb. a 60d	25,00%		100.000,00	131.875,00	181.908,38	207.375,55	239.633,97
Inadimpl. e atrasos	1,00%		(4.400,00)	(5.275,00)	(7.276,34)	(8.295,02)	(9.585,36)
Total das entradas de caixa			420.600,00	522.225,00	720.357,17	821.207,17	948.950,51
Pagamentos							
Compras			(325.625,00)	(340.834,38)	(476.678,67)	(525.935,70)	(621.790,66)
Desp. c/ vendas	1,00%		(4.400,00)	(5.275,00)	(7.276,34)	(8.295,02)	(9.585,36)
Comissões	3,00%		(13.200,00)	(15.825,00)	(21.829,01)	(24.885,07)	(28.756,08)
Desp. gerais e adm.			(21.482,20)	(23.138,62)	(26.617,80)	(29.032,29)	(31.493,53)
Salários			(6.600,00)	(6.600,00)	(18.000,00)	(19.800,00)	(21.600,00)
Pró-labore + encargos			(6.900,00)	(13.800,00)	(20.700,00)	(27.600,00)	(34.500,00)
ICMS	1,30%		(5.720,00)	(6.857,50)	(9.459,24)	(10.783,53)	(12.460,97)
IR (simples)	5,80%		(25.520,00)	(34.815,00)	(53.844,88)	(61.383,16)	(74.765,80)
CPMF (0,38% s/ debitos)	0,38%		(1.427,65)	(1.699,15)	(2.410,74)	(2.689,32)	(3.172,82)
Total de saídas de caixa		(47.920,00)	(410.874,85)	(448.844,65)	(636.816,67)	(710.404,08)	(838.125,21)
Orçam. de caixa							
Total das entradas de caixa			420.600,00	522.225,00	720.357,17	821.207,17	948.950,51
Total das saídas de caixa			(410.874,85)	(448.844,65)	(636.816,67)	(710.404,08)	(838.125,21)
Fluxo líqu. de caixa			9.725,15	73.380,35	83.540,50	110.803,09	110.825,29
Saldo inicial de caixa		100.000,00	52.080,00	61.805,15	135.185,50	218.726,00	329.529,09
Saldo final de caixa		52.080,00	61.805,15	135.185,50	218.726,00	329.529,09	440.354,38

5.4.7 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio determina quantas mercadorias devem ser vendidas para que o negócio não gere nem lucro nem prejuízo. Sua fórmula de cálculo é $PE = \text{Custos Fixos} / \text{Margem de Contribuição}$. A Tabela 8 apresenta os pontos de equilíbrio anuais.

Tabela 8 – Ponto de equilíbrio – primeiros 5 anos

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
6	7	10	11	12

5.4.8 Valor Presente Líquido (VPL)

Para formar o fluxo de caixa descontado foi utilizada uma taxa de desconto de 20%, considerando a inflação e o risco do negócio. A tabela 9 apresenta o fluxo de caixa acumulado para os primeiros cinco anos, cuja soma foi R\$ 288.274,38. O VPL foi calculado em R\$ 105.381,40, um valor relativamente baixo, mas ainda atrativo.

Tabela 9 – Fluxo de caixa descontado e acumulado – primeiros 5 anos

Ano	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Descontado	Fluxo de Caixa Descontado Acumulado
0	(100.000,00)	(100.000,00)	(100.000,00)
1	9.725,15	8.104,29	(91.895,71)
2	73.380,35	50.958,58	(40.937,13)
3	83.540,50	48.345,20	7.408,07
4	110.803,09	53.435,13	60.843,20
5	110.825,29	44.538,20	105.381,40

5.4.9 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR calculada para o negócio foi de 50,2%, uma taxa que é considerada atrativa para os sócios.

5.4.10 *Payback* Descontado

O *payback* descontado calculado ficou em 2 anos e dez meses, um índice considerado razoável pelos sócios.

Tabela 10 – Calculo do *payback* descontado

Investimento Inicial	(100.000,00)
Ano 1	(91.895,71)
Ano 2	(40.937,13)
Ano 3	7.408,07
Ano 4	60.843,20
Ano 5	105.381,40
Payback Descontado	2,85

2 anos e 10 meses

6 CONCLUSÕES

O segmento de equipamentos de imagem e impressão em Porto Alegre é bastante evoluído, contando com empresas de grande porte atuando há muitos anos nesse mercado. No entanto, as margens de lucratividade diminuíram muito nos últimos anos, influenciadas pela ação de concorrência entre as grandes empresas do segmento e, principalmente, pelo aumento de atividades ilegais nesse mercado, como a venda sem nota e ação de “pequenos” vendedores que negociam equipamentos cuja origem ou procedência não são devidamente declaradas pelas empresas.

Como alternativa a esse cenário ruim surgiram os equipamentos remanufaturados, que custam normalmente 40% menos do que os equipamentos novos e podem concorrer e estabelecer vantagens em relação aos novos e usados pelo seu custo benefício, pois apresentam um alto padrão de qualidade e um preço muito competitivo. É importante ainda ressaltar que o negócio depende diretamente da flutuação cambial e que a baixa cotação do dólar melhora consideravelmente a capacidade de expansão desse segmento.

Considerados esses cenários e o tipo de negócio proposto pela empresa, as análises financeiras deram indicativos de que a implantação do negócio traria bons resultados para os sócios.

A viabilidade do empreendimento foi analisada baseando-se em três métodos: valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e *payback* descontado. O VPL calculado ficou em R\$ 105.381,40, um valor que pode ser considerado atrativo. A TIR apresentou um índice de 50,2%, podendo ser considerada uma ótima taxa de retorno para o investimento. Entretanto, o *payback* descontado foi calculado em 2 anos e 10 meses, um período razoável, mas que deveria ser um pouco menor para diminuir os riscos do negócio.

Os cálculos para o empreendimento foram desenvolvidos a partir de entrevistas realizadas com a concorrência e da experiência dos sócios com esse tipo de atividade, portanto as previsões foram feitas de acordo com um cenário provável.

O sucesso da loja dependerá principalmente da sua capacidade de venda, da flutuação cambial e da negociação de preço e condições junto ao fornecedor. A falta de uma equipe técnica própria e qualificada prejudica no momento da venda e o fornecedor único é um risco para o negócio, visto que dificilmente a empresa conseguiria as mesmas condições de negociação se dependesse de outros fornecedores.

Em resumo, o plano de negócios demonstrou que uma loja de copiadoras e multifuncionais remanufaturados de grande porte em Porto Alegre atende às necessidades do mercado e é potencialmente viável e promissora. O plano possibilita uma visão ampla do empreendimento e de suas possibilidades no mercado, servindo de base para um planejamento mais aprofundado antes da abertura do negócio.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2002.

HELLER, Ana Cláudia. **Plano de negócio para transformação de uma padaria em drive-thru**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.

IBGE, 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>, acessado em 25 de maio de 2007.

IDC BRASIL, 2007. Disponível em: <http://www.idclatin.com>, acessado em 18 de abril de 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 10.ed. São Paulo: Futura, 1999.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MATTOS, Ana M.; SOARES, Mônica F.; FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE, 2006. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>, acessado em 13 de maio de 2006.

SINDIGRAF-RS, 2007. Disponível em: <http://www.sindigraf-rs.com.br>, acessado em 14 de maio de 2007.

TELELISTAS, 2007. Disponível em: <http://www.telelistas.net>, acessado em 25 de maio de 2007.

ANEXO A – PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA MENSAL ANO 1

PREVISÃO DE FLUXO DE CAIXA MENSAL ANO 1

	%	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5	mês 6	mês 7	mês 8	mês 9	mês 10	mês 11	mês 12
Recebimentos													
Fatur. (serviços)		40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	20.000,00	20.000,00
Receb. à vista	50,00%	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00
Receb. a 30d	25,00%	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	5.000,00
Receb. a 60d	25,00%			10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Inadimpl. e atrasos	1,00%	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(200,00)	(200,00)
Total das entradas de caixa		19.600,00	29.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	29.800,00	24.800,00
Pagamentos													
Compras		(33.750,00)	(42.500,00)	(26.250,00)	(26.250,00)	(26.250,00)	(26.250,00)	(26.250,00)	(26.250,00)	(26.250,00)	(26.250,00)	(21.875,00)	(17.500,00)
Disp. c/ vendas	1,00%	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(200,00)	(200,00)
Comissões	3,00%	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(600,00)	(600,00)
Disp. gerais e adm.		(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)	(1.790,18)
Salários		(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)	(560,00)
Pró-labore + encargos		(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)	(575,00)
ICMS	1,30%	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(520,00)	(260,00)	(260,00)
IR (simples)	5,80%	(2.320,00)	(2.320,00)	(2.320,00)	(2.320,00)	(2.320,00)	(2.320,00)	(2.320,00)	(2.320,00)	(2.320,00)	(2.320,00)	(1.160,00)	(1.160,00)
CPMF (0,38% s/ debitos)	0,38%	(27,96)	(189,45)	(127,70)	(127,70)	(127,70)	(127,70)	(127,70)	(127,70)	(127,70)	(127,70)	(102,64)	(86,01)
Total de saídas de caixa		(41.133,13)	(50.044,63)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(27.112,82)	(22.721,20)
Orçam. de caixa													
Total das entradas de caixa		19.600,00	29.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	29.800,00	24.800,00
Total das saídas de caixa		(41.133,13)	(50.044,63)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(33.732,88)	(27.112,82)	(22.721,20)
Fluxo liqu. de caixa		(21.533,13)	(20.444,63)	5.867,12	5.867,12	5.867,12	5.867,12	5.867,12	5.867,12	5.867,12	5.867,12	2.687,18	2.078,80
Saldo inicial de caixa		52.080,00	30.546,87	10.102,23	15.969,35	21.836,47	27.703,59	33.570,70	39.437,82	45.304,94	51.172,05	57.039,17	59.726,35
Saldo final de caixa		30.546,87	10.102,23	15.969,35	21.836,47	27.703,58	33.570,70	39.437,82	45.304,94	51.172,05	57.039,17	59.726,35	61.805,15

ANEXO B – DETALHAMENTO DO INVESTIMENTO INICIAL

Máquinas/Equipamentos	R\$
Copiadora / Multifuncional	12.500,00
Copiadora / Multifuncional	12.500,00
Laptop (com sistema operacional)	4.000,00
Modem ADSL	200,00
Impressora	250,00
Telefone sem fio	70,00
Televisão 20 polegadas	450,00
Aparelho de DVD	200,00
Cafeteira	50,00
Bebedouro refrigerado	300,00
Aparelho de ar condicionado	1.500,00
Sub-total	32.020,00

Obras Civas/Instalações	R\$
Reformas	4.000,00
Instalação de equipamento de alarme	3.000,00
Instalação ar condicionado	500,00
Instalações elétricas	300,00
Sub-total	7.800,00

Móveis/Utensílios	R\$
Balcão	1.000,00
Arquivo	250,00
Mesa auxiliar	250,00
Bancos e cadeiras	600,00
Decoração	1.500,00
Sub-total	3.600,00

Despesas Pré-Operacionais	R\$
Cartão de apresentação / Folders	1.500,00
Logotipia	2.000,00
Divulgação	1.000,00
Sub-total	4.500,00

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano / Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2007/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2006/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2006/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	B	Aprovado	2
2006/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	B	Aprovado	4
2006/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	U	B	Aprovado	2
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	A	Aprovado	4
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2006/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	A	Aprovado	4
2006/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	B	Aprovado	2
2005/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	B	Aprovado	4
2005/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	A	Aprovado	4
2005/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	B	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	A	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	B	Aprovado	4
2005/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	C	Aprovado	4
2004/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	A	Aprovado	4
2004/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	B	Aprovado	4
2004/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	C	A	Aprovado	4
2004/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	B	Aprovado	4
2004/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	B	Aprovado	4
2003/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2003/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	A	Aprovado	4
2003/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	B	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	A	Aprovado	6
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	C	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	D	B	Aprovado	4
2003/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	B	Aprovado	4
2003/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	D	A	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	FF	Reprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	D	Reprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	C	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	D	Reprovado	4
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	B	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	H	A	Aprovado	4
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	C	B	Aprovado	4
2002/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	B	B	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	C	Aprovado	6
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	B	Aprovado	4
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	B	Aprovado	4
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	D	A	Aprovado	4

CURRICULUM VITAE

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

NOME: **Omilton André Mendes Andrade**

NASCIMENTO: 09 de outubro de 1981 – Porto Alegre, RS

RG: 5073618448

CPF: 000.083.430-04

FILIAÇÃO: Omilton da Silva Andrade e Ana Maria Mendes Andrade

ESTADO CIVIL: Solteiro

RESIDÊNCIA: Avenida Professor Oscar Pereira, n° 1220, apartamento 210 – Porto Alegre, RS

TELEFONE: 32236923 / 84617474

E-MAIL: omilton@gmail.com

INSTRUÇÃO

2001/2 – Curso Superior de Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – provável formando em 2007/1

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Desde 2002/Maio – Auxiliar Administrativo na Divisão Contábil da Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica – Porto Alegre, RS

2002/Março à 2002/Abril – Trabalhos esporádicos como entrevistador em pesquisas realizadas pelo CEPA/UFRGS – Porto Alegre, RS

2000/Agosto à 2000/Outubro – Trabalho temporário como recenseador no Censo 2000 realizado pelo IBGE – Porto Alegre, RS

IDIOMAS

- Inglês (avançado)