

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MARCEL GEORG

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA REVENDA DE AUTOMÓVEIS  
USADOS

Florianópolis

2009

MARCEL GEORG

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA REVENDA DE AUTOMÓVEIS  
USADOS

Monografia submetida ao Curso de Ciências  
Econômicas da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito obrigatório para a obtenção  
do grau de Bacharelado.

Orientador: Renato Francisco Lebarbenchon

Área de Pesquisa: Planejamento Estratégico

Palavras-chave: Plano de Negócios  
Vendas  
Automóveis

Florianópolis

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A banca examinadora resolveu atribuir a nota **8,5** ao aluno Marcel Georg na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Professor Renato Francisco Lebarbenchon  
Presidente

---

Professor Leandro Stocco  
Membro

---

Professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior  
Membro

Florianópolis, julho de 2009

*"A sabedoria não vem automaticamente com a idade. Nada vem - exceto rugas. É verdade, alguns vinhos melhoram com o tempo, mas apenas se as uvas eram boas em primeiro lugar."*

Abigail Van Buren

*“É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar. É melhor tentar, ainda que em vão que sentar-se fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver...”*

Martin Luther King

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meus pais, Horst e Maria da Gloria, por todo amor incondicional a mim dedicado, pelos seus esforços em me proporcionar a melhor educação possível, pelo exemplo de vida que são e que pretendo seguir e por toda felicidade que me proporcionaram.

A Deianie, minha namorada, por todo amor, carinho, companheirismo e incentivo nessa fase tão importante de minha vida.

Ao meu orientador, Renato Francisco Lebarbenchon, por toda sua dedicação e apoio a mim despendido para a execução deste trabalho, estando ele sempre disposto a esclarecer todas minhas dúvidas a qualquer tempo, mostrando ser um profissional competente como poucos e um ser humano de extrema generosidade.

Aos muitos amigos que fiz na universidade e os amigos de longa data de Rio do Sul pela ajuda na elaboração desta monografia e pela compreensão de minha ausência em muitos de nossos encontros.

## RESUMO

A realização deste trabalho de monografia tem como objetivo elaborar um plano de negócios de modo a constatar a viabilidade ou não de uma revenda de automóveis usados no município de Rio do Sul, Santa Catarina.

O município de Rio do Sul, com uma população de 59.236 habitantes (IBGE/2008), cuja frota de veículos no mesmo ano foi de 20.906 (DETRAN –SC), possui uma média de 2,83 habitantes por automóvel, média muito superior a brasileira que é de 7,5 (IBGE/2008), mostrando o grande potencial no mercado de automóveis usados que o município oferece.

Com o desígnio de atingir os objetivos propostos, foi realizado um estudo de mercado através de uma pesquisa de campo junto aos 52 ofertantes de automóveis usados do município de Rio do Sul assim como junto à população riosulense, aliando aos resultados, informações relativas à economia local e brasileira e suas perspectivas futuras juntamente com dados de instituições governamentais e privadas, buscando obter conhecimento da demanda e da oferta de veículos no município e suas projeções para o futuro e assim elaborar de um planejamento estratégico, uma análise de competitividade, delinear estratégias empresariais a serem realizadas, e executar uma análise da viabilidade técnica, econômica e financeira com a finalidade de mostrar que o empreendimento é de fato viável.

Diante da pesquisa executada foram executados os objetivos propostos para a elaboração da viabilidade do empreendimento, e constatou-se que o mesmo à partir de um investimento inicial de R\$ 508.069,74 para sua implantação, proporcionará uma taxa anual de remuneração 29,2% ao ano, superior rentabilidade da poupança e mesmo da renda fixa, estabeleceu-se então as estratégias a serem adotadas pela revenda a fim de que possa se permanecer em um mercado de grande concorrência por prazo indeterminado.

GEORG, Marcel. **Plano de Negócios de uma Revenda de Automóveis Usados**. 2009. 133 páginas. Curso de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 3.1: Retorno do Investimento x Parcela de Mercado.....	29
Figura 3.2: Modelo de análise de competitividade de Porter.....	34
Figura 4.1: Organograma do Empreendimento.....	56
Figura 4.2: Ponto de Equilíbrio Econômico.....	106

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Faixa de Valor do Automóvel Desejado Pelo Cliente Potencial.....	69
Gráfico 4.2: Frequência que os potenciais clientes costumam trocar de carro.....	70
Gráfico 4.3: Número de automóveis em estoque.....	72
Gráfico 4.4: Média anual de automóveis comercializados por revenda.....	72
Gráfico 4.5: Número de clientes que freqüentam a revenda diariamente.....	73
Gráfico 4.6: Itens mais relevantes na escolha da revenda.....	74
Gráfico 4.7: Aspectos relevantes para a boa atuação da revenda.....	75
Gráfico 4.8: Formas de pagamento mais utilizadas.....	76
Gráfico 4.9: Importância de oferecer garantia maior que 03 meses.....	77
Gráfico 4.10: Satisfação com a oferta de automóveis em Rio do Sul.....	78
Gráfico 4.11: Bairros referência no que concerne a automóveis usados.....	83
Gráfico 4.12: Categoria dos automóveis demandados.....	84



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 3.1: Roteiro para a análise do meio ambiente externo.....	25
Quadro 3.2: Roteiro para análise ambiental.....	27
Quadro 3.3: Implicações das Estratégias.....	32
Quadro 3.4: Riscos das Estratégias Genéricas.....	33
Quadro 3.5: Fatores de competitividade.....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 Evolução do número de habitantes de Rio do Sul – SC.....	60
Tabela 4.2: Frota de automóveis e total de transferências no município de Rio do Sul....	79
Tabela 4.3: Variação percentual do PIB Brasil e PIB Brasil a preços de 2008.....	80
Tabela 4.4: Projeção de tendências do aumento do PIB, da demanda de automóveis usados pelo mercado de Rio do Sul e demanda do projeto.....	80
Tabela 4.5: Balanço da Oferta e da Demanda de automóveis usados em Rio do Sul de 2009 a 2012. ....	82
Tabela 4.6: Programa Anual de Comercialização em 2010.....	85
Tabela 4.7: Especificação técnica de máquinas e equipamentos.....	87
Tabela 4.8: Especificação técnica dos móveis e utensílios.....	88
Tabela 4.9: Necessidades Anuais de Mão-de-Obra Direta.....	88
Tabela 4.10: Necessidades Anuais de Mão-de-Obra Indireta.....	89
Tabela 4.11: Especificação Técnica de Máquinas e Equipamentos.....	90
Tabela 4.12: Especificação Técnica de Móveis e Utensílios.....	91
Tabela 4.13: Resumo das Imobilizações Fixas e Financeira	94
Tabela 4.14: Usos e Fontes de Recursos.....	95
Tabela 4.15: Faturamento Anual a 80% da Capacidade Total .....	96
Tabela 4.16: Mão-de-Obra Indireta.....	96
Tabela 4.17: Depreciação.....	97
Tabela 4.18: Manutenção.....	101
Tabela 4.18: Custos Globais com 20% de ociosidade.....	102
Tabela 4.19: Viabilidade Econômica.....	105

## LISTA DE SIGLAS

GEM - Monitor Global de Empreendedorismo  
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
SEBRAE - Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
DETRAN – Departamento Estadual de Transito  
CIRETRAN - Circunscrição Regional de Trânsito  
GNV – Gás Natural Veicular  
IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores  
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano  
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
CPTM - Companhia Paulista de Trens Metropolitanos)  
EMTU- Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo  
SPtrans - São Paulo Transporte S.A.  
CET - Companhia de Engenharia de Trafego de São Paulo  
FMI - Fundo Monetário Internacional  
PIB – Produto Interno Bruto  
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados  
Assovesp - Associação dos Revendedores de Veículos Automotores no Estado de São Paulo  
Sindiauto - Sindicato de Comércio Varejista de Veículos Usados do Estado de São Paulo  
PEA - População Economicamente Ativa  
FGV - Fundação Getúlio Vargas  
ICMS - Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços  
RICMS - Regulamento do ICMS  
ABEP- Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa  
FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas  
BACEN - Banco Central do Brasil  
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias  
ISS - Imposto Sobre Serviços  
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

PIS - Programa de Integração Social

COPOM - Comitê de Política Monetária do Banco Central

SELIC - Sistema Especial de Liquidação e Custódia

LO - Lucro Operacional

LL - Lucro Líquido

CF – Custo Fixo

CV – Custo Variável

RT – Receita Total

RV - Rentabilidade das Vendas

TIR - Taxa Interna de Retorno

Qe - Quantidade de Equilíbrio

TRKI - Tempo de Retorno do Capital Investido

RTE - Receita Total de Equilíbrio

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>13</b>
1.1 Tema e problema.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	16
<b>Capítulo 2 - Metodologia.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 3 - Fundamentação Teórica.....</b>	<b>19</b>
3.1 Histórico do Plano de Negócios no Brasil.....	19
3.2 Conceituação de Plano de Negócios.....	20
3.3 Planejamento Estratégico.....	22
3.4 Estratégias Empresariais.....	28
3.5 Análise de Competitividade.....	34
3.5.6 Complementação ao modelo de Porter.....	37
3.6 Análise de Viabilidade Econômica e Financeira.....	38
3.6.3 Mercado.....	38
3.6.4 Tamanho e Localização.....	40
3.6.5 Engenharia.....	42
3.6.6 Investimentos.....	44
3.6.7 Custos e Receitas.....	46
3.6.8 Indicadores Econômicos e Financeiros .....	50
<b>Capítulo 4 - Plano de Negócios da DeVille Automóveis Ltda. ....</b>	<b>54</b>
4.1 Apresentação do Empreendimento.....	54
4.2 Administração da Empresa.....	55
4.3 Planejamento Estratégico.....	56
4.4 Mercado.....	64
4.5 Tamanho e Localização.....	82
4.6 Engenharia.....	84

4.7 Investimentos.....	89
4.8 Financiamento.....	95
4.9 Receitas e Custos.....	96
4.10 Análise dos Indicadores Econômicos.....	103
<b>Capítulo 5 - Considerações Finais.....</b>	<b>107</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>113</b>
Anexo I.....	113
Anexo II.....	114
Anexo III.....	115
Anexo IV.....	119
Anexo X.....	123
Anexo XI.....	128
Anexo XIII.....	131
Anexo IV.....	132
Anexo V.....	133

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problema

É impressionante a rapidez com que a vida mudou nos dois últimos séculos. As novas tecnologias, como a luz elétrica, telefone, automóvel e o computador marcaram profundamente a maneira de viver das pessoas. Há décadas o automóvel exerce um fascínio sobre as pessoas, sendo ele além de um objeto de desejo pelo status que representa, um meio de transporte indispensável na sociedade moderna. De fato o automóvel tornou-se uma necessidade social.

Diante dessa realidade é que se inserem os automóveis usados, automóveis que oferecem a mesma utilidade que os veículos novos, mas com preços defasados pelo mercado, tornando-se a melhor alternativa para a maioria da população, pois além de possuírem um preço mais acessível, não sofrem uma desvalorização tão forte quanto os automóveis novos.

A idéia de se empreender uma revenda de automóveis usados é atraente tanto para a população quanto para o empresário. A população possuirá uma maior oferta desse bem, o que possibilitará a oportunidade de uma melhor escolha e o aumento da concorrência, que poderá vir a reduzir o preço dos automóveis caso a oferta na localidade onde for instalada a revenda seja pequena, além de gerar empregos à população. Já o empresário aproveitará essa atraente área, que possibilita uma boa margem de lucro a cada carro vendido.

Porém é notável que no Brasil é alto o número de pessoas que se arriscam a empreender seu próprio negócio. De acordo com pesquisa realizada pelo GEM (Monitor Global de Empreendedorismo), 12,3% dos brasileiros com idade entre 18 e 64 anos têm negócio próprio. Atrás do Brasil vêm os Estados Unidos, com 9,8%, seguido da Austrália, com 8,1%. Os números de falência no Brasil são apresentados pelo OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e o SEBRAE (Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário), que nos mostram que de cada 100 empresas brasileiras, 56% fecham as portas em até três anos de vida. Nesse aspecto o Brasil é o primeiro do ranking, seguido por Portugal com 44% e Estados Unidos com 40%. O que indica que a maioria dos empreendedores não possuem uma noção básica

de como gerir, ou mesmo abrir sua empresa, sendo que os problemas mais triviais surgem após a inauguração.

Ao mesmo tempo em que nos deparamos com esses dados desanimadores da economia brasileira, outra pesquisa do SEBRAE (2006) divulgou que de 2000 a 2005, houve uma queda das falências nos estado de Santa Catarina, passando de 44% para 42% dos empreendimentos nos dois primeiros anos e de 71% para 56% até o quinto ano de funcionamento, demonstrando além do relevante crescimento econômico mundial nesse período, que o empreendedor está cada vez mais aderindo ao planejamento antes de iniciar sua empreitada.

Para Casarotto (2002, p. 34):

“Em meados do século XX, os adeptos da chamada escola neoclássica substituíram o prever pelo planejar, dando maior amplitude à função. Pode-se dizer hoje que planejar significa criar um esquema para fazer algo desejável, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso. Em termos práticos, planejar é tentar fazer com que o futuro aconteça a nosso gosto.”

Perante tal realidade faz-se necessário formalizar os estudos a respeito das idéias a serem empreendidas, realizando um planejamento estratégico, evidenciando o objetivo do empreendimento, sua missão, seus pontos fortes e fracos, delineando as estratégias empresariais e realizando uma análise de sua competitividade bem como a análise de viabilidade técnica, econômica e financeira.

Segundo Chiavenato (1989, p. 5):

“Independentemente do tamanho, do tipo de atividade ou de proprietário, a organização moderna apresenta características que se aproxima do modelo que Max Weber denominou de burocracia, isto é, o modelo de organização que se baseia no conceito de racionalidade. Racionalidade significa adequação dos meios aos fins desejados: a organização racional é aquela cujo funcionamento é o mais adequado àquilo que a empresa realmente pretende fazer. No fundo, racionalidade implica eficiência. E eficiência é a utilização adequada e correta dos recursos disponíveis, ou seja, a maneira correta de se fazer as coisas.”



A região onde o será realizado o investimento necessita estar apta a receber determinado empreendimento, da mesma forma que o empreendimento deve estar capacitado a atender os anseios da população da região, para tanto se faz necessário um estudo mais aprofundando da localidade. De tal maneira, vê-se que o município de Rio do Sul – Santa Catarina, com uma população de 59.236 habitantes (IBGE/2008), cuja frota de veículos no mesmo ano foi de 20.906 (DETRAN –SC), o que resulta em uma média de 2,83 habitantes por automóvel, média muito superior a brasileira que é de 7,5 (IBGE/2008), mostra que a região tem um grande potencial no mercado de automóveis usados.

Sabendo-se da realidade do mercado de automóveis riosulense e da importância do planejamento antes da implantação de um novo empreendimento, optou-se pela realização de um plano de negócios de uma revenda de automóveis usados na cidade de Rio do Sul, estado de Santa Catarina.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Elaborar um plano de negócios de modo a constatar a viabilidade ou não de uma revenda de automóveis usados no município de Rio do Sul – SC – Brasil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Elaborar um planejamento estratégico do novo empreendimento, evidenciando seu objetivo, missão, pontos fracos e fortes assim como elaboração de um diagnóstico do ambiente externo e interno;
- b) Delinear as estratégias empresariais a serem realizadas pela empresa objeto deste plano;
- c) Análise de competitividade, através das forças competitivas de entrantes, produtos substitutos, clientes, fornecedores e rivalidade;
- d) Análise da viabilidade técnica, econômica e financeira.

### **1.3 Justificativa**

A realização de um plano de negócios de uma revenda de automóveis usados tem como objetivo proporcionar ao empresário o aporte necessário para a sua implementação bem sucedida num setor que possui um ambiente cuja estrutura do mercado é altamente competitiva, permeado de incerteza, com um grau elevadíssimo de mortalidade acarretando prejuízos aos seus proprietários, empregados e a população em geral.

Dornelas (2005, p. 96) destaca: “O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”. O autor ainda expõe que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios, possibilitando que o empreendimento em análise estabeleça de maneira clara suas diretrizes diante de adversidades do mercado, gerencie com eficiência e tome decisões acertadas, monitore a rotina da empresa e tome ações pró-ativas corretivas diante de eventuais necessidades futuras, e ainda para conseguir apoio de investidores ou financiamento junto a bancos, Sebrae, governo, e até mesmo capitalistas de risco.

Diante de tal quadro, e apesar de o mercado indicar que há espaço para abertura de uma nova revenda de automóveis usados, faz-se necessário a elaboração de um planejamento adequado para estruturar o negócio, para que o mesmo não gere prejuízo e que esses possam criar empregos diretos à população riosulense.

O trabalho servirá para avaliar a abertura de um novo negócio, cruzando informações adquiridas durante a graduação em ciências econômicas.

## 2. METODOLOGIA

Uma pesquisa científica é caracterizada pela efetivação de uma investigação projetada e desenvolvida em conformidade com normas reconhecidas pela metodologia científica, e como afirma Gil (2002, p. 18):

“Como os problemas econômicos são de interesse universal, as pessoas tendem, mesmo sem instrução científica, a expressar suas opiniões nesse campo. E é natural que o façam, pois a economia afeta permanentemente suas vidas. Assim, compete aos economistas, por meio da investigação científica proporcionar os conhecimentos necessários para que as pessoas tomem decisões adequadas em relação aos fatos econômicos com que se deparam em suas vidas.”

A pesquisa realizada foi exploratória e descritiva. De acordo com Mattar (2001, p.80) ela é exploratória, pois “visa prover o pesquisador de um conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.” Dessa forma ela é utilizada nas primeiras etapas da investigação científica quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão dos fenômenos por parte do pesquisador ainda não são suficientes ou mesmo inexistentes. Será descritiva, pois tem o propósito de descrever as características de determinada situação sem ter o compromisso de explicar os fenômenos que descreve. Como analisa Vergara (1998, p. 45) “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.” Para Gil (1994), cada pesquisa é distinta uma da outra por apresentar um delineamento próprio, onde quem o determina é o seu próprio objeto de análise, nas dificuldades para obter os dados, no nível de perfeição estabelecido e pelas barreiras que o próprio pesquisador encontra.

A pesquisa realizada foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque utilizou para sua fundamentação livros, sítios da internet, artigos, pesquisas de instituições públicas e privadas. De campo, pois foram realizadas entrevistas com clientes potenciais e em revendas de automóveis usados de Rio do Sul, através da aplicação de questionários.

Os dados utilizados para a elaboração do presente trabalho foram primários e secundários. Dados primários são originais e reunidos com um determinado propósito

sendo que nunca foram antes coletados nem analisados, e dados secundários são aqueles que já foram coletados e tabulados servindo como ponto de partida para o pesquisador. Os dados secundários foram levantados sobretudo em sítios governamentais e de instituições privadas de pesquisa. Já os dados primários deste trabalho foram coletados através de elaboração de questionário estruturado, fechado e não disfarçado aplicado junto a potenciais clientes e a revendas concorrentes visando identificar o perfil de consumo e comportamento das revendas de automóveis usados riosulenses, além de informações relevantes para a elaboração do plano de negócios para a implantação da DeVille Automóveis Ltda.

Rio do Sul possui 52 revendas de automóveis usados e todas puderam ser entrevistadas, porém a população riosulense é composta por 59.236 habitantes (IBGE/2008), o que inviabiliza a aplicação do questionário a toda população. Dessa maneira utiliza-se a técnica estatística de amostragem simples, realizada em diferentes bairros do município, com o intuito de não corromper a pesquisa.

A pesquisa por amostragem segue o princípio de que existe similaridade suficiente entre os membros de uma mesma população, de tal maneira que alguns poucos representem a característica do todo, e que a discrepância entre os valores das variáveis da população e os valores obtidos na amostra é minimizada.

Para o cálculo da amostra foi utilizada seguinte fórmula:

$$N = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Onde:

N = tamanho da amostra

$z^2$  = nível de confiança escolhido

p = proporção de ocorrência

q = proporção de não ocorrência

$e^2$  = erro amostral permitido

$$N = \frac{2^2 \cdot 0,45 \cdot 0,45}{0,07^2}$$

$$N = 162$$

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

#### **3.1 Histórico do Plano de Negócios no Brasil e sua Importância**

O uso de projetos decorre de uma evolução na maneira de administrar e empreender, no entanto com o fortalecimento dos organismos de financiamento, principalmente os organismos de fomento ao desenvolvimento, deu-se maior atenção a eficiente elaboração do mesmo. Segundo Buarque (1984, pg. 34),

“Enquanto o empresário realizava suas iniciativas sem nenhuma análise científica, os bancos que forneciam o financiamento contentavam-se apenas em ter uma idéia da iniciativa, e a pedir as garantias dos bens da empresa e do empresário. O que veio modificar radicalmente esta situação, foi o aparecimento, na década dos anos 50, de organismos de planejamento e de financiamento do desenvolvimento. Esses organismos públicos, tinham a preocupação de conhecer todos os impactos dos projetos que queriam incentivar, e para isso necessitavam realizar avaliações detalhadas..”

De acordo com Oliveira (Apud Casarotto, 2002) a tentativa frustrada de capacitar as empresas a absorver a técnica do projeto culminou com o nascimento de escritórios de projetos, que passaram a representar aquelas junto aos Bancos de Desenvolvimento brasileiros, dando a esses escritórios uma posição de intermediário.

Desta maneira afirma Casarotto (2002), essa situação brasileira contribuiu para que os Bancos de Desenvolvimento, que deveriam preocupar-se apenas em analisar os pleitos de financiamentos, passassem a utilizar a técnica do “projeto de análise”, onde os próprios técnicos dos bancos, baseados em informações fornecidas pelos técnicos das empresas, passaram a elaborar documentos que ao mesmo tempo eram um Anteprojeto (estudos de viabilidade) e um relatório de análise, contribuindo para o vício do sistema. Ainda analisa Casarotto (2002, pg. 15):

“No caso brasileiro, desde 1994 passou-se a trabalhar com o ambiente de economia estabilizada, diminuindo o grau de liberdade dos ganhos financeiros, ou seja, restringindo a obtenção da competitividade às funções-fim da empresa. As margens se tornaram pequenas”

A partir dessa nova realidade fez-se necessário a utilização do Plano de Negócios, que além dos estudos de viabilidade, traz consigo a elaboração de um planejamento estratégico junto com suas estratégias empresariais para o empreendimento e uma posterior análise de competitividade, que além de facilitar o acesso possíveis financiadores ou investidores permite que a empresa formule estratégias para lidar com a concorrência, norteadas as ações gerenciais dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, permitindo assim que a empresa se posicione de uma forma que possa maximizar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, aproveitando as oportunidades do mercado e estando atenta às ameaças do mesmo. Dessa maneira o empreendimento precisa definir bem seu campo de atuação com a habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas tomando a direção que levará a sua expansão visando atingir seus objetivos.

### **3.2 Conceituação de Plano de Negócios**

O plano de negócios é um documento escrito e elaborado com a finalidade estruturar as principais idéias do negócio a ser criado e dele dispõe os empresários, empreendedores e mesmo instituições para que possam planejar um empreendimento e prever eventuais situações de risco. Segundo Dornelas (2005), o plano de negócios deve demonstrar a situação real da empresa e de que forma se pode atingir o que se propõe. Sendo assim se faz necessária a constituição de um documento escrito que venha a servir como instrumento de consulta e orientação e que mostre ao empreendedor as estratégias a serem traçadas, as metas a serem alcançadas, e da mesma forma que demonstre se é viável a implementação de um empreendimento e se a situação futura pode ser positiva.

De acordo com Degen (1989), a elaboração do plano de negócios antes da inauguração de um empreendimento, traz alguns benefícios, tais como: Reunir todas as idéias de forma ordenada permitindo uma visão do conjunto de todas as facetas do negócio, evitando a parcialidade que pode induzir a erros; demonstrar a avaliação de potencial de lucro e crescimento do negócio; examinar as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing de vendas, de produção e de finanças e também de um documento para atrair sócios, investidores, fornecedores e clientes à empresa. Além de que auxilia na orientação de todos os empregados na execução de suas tarefas com a estratégia competitiva definida para o negócio.

Não existe um roteiro certo para o plano de negócios, a elaboração do plano de negócios deverá ser analisada em cada organização, com a adaptação ao ramo de seu negócio. Como assinala Dornelas (2005), é importante que as informações contidas no plano de negócio possam ser disseminadas aos membros da empresa de forma satisfatória, evitando que fiquem escondidas ou de difícil acesso. Devem suas informações demonstrar que o empreendedor conhece o assunto do plano de negócios e como tomar as medidas corretas para contornar eventuais situações difíceis que venham a acontecer.

O plano de negócios, de acordo com o SEBRAE-SP (Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário do Estado de São Paulo), possibilita ao empreendedor aprimorar sua idéia, tornando-a clara, precisa e de fácil entendimento. Analisa a agência que o empreendedor terá de buscar informações completas e detalhadas acerca do mercado e o seu negócio, assegurando assim uma visão de todo o negócio, sendo que uma idéia é diferente de uma oportunidade de negócio devidamente analisada, que para o SEBRAE-SP:

- Permite que o empreendedor conheça todos os pontos fortes e fracos do futuro negócio. Com isso, possibilita a diminuição dos riscos de fracassar (riscos calculados);
- Facilita a apresentação do negócio a fornecedores e clientes potenciais, contribuindo para as eventuais negociações de apoio;
- Avalia o volume de recursos que serão necessários para a implantação (quanto de capital será necessário), a lucratividade e a rentabilidade do negócio;
- Permite a simulação de situações favoráveis e desfavoráveis;
- Permite que os sócios negociem claramente as funções de cada um;
- É importante para a contratação de funcionários e para a sua devida orientação na execução de suas tarefas, apresentando as perspectivas de crescimento para o negócio;
- É um documento de suma importância para a apresentação a futuros sócios, investidores e bancos;
- Ajuda a diminuir a mortalidade das novas empresas e para garantir o crescimento das empresas já existentes;
- Possibilita a avaliação do novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. O empreendedor

terá uma noção prévia do funcionamento de seu empreendimento em cada um destes aspectos;

- Permite avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação a respeito de cada um dos aspectos definidos no Plano de Negócios, possibilitando a comparação do previsto com o realizado;
- Facilita ao empreendedor a obtenção de empréstimos, quando o seu capital não for suficiente para os investimentos iniciais;
- Atrai clientes e fornecedores, pois com certeza irão sentir-se mais seguros em estabelecer relações de negócio após terem a possibilidade de avaliar o planejamento feito.

De acordo com Siedgel (1993), sem haver um plano de negócios, a maior parte dos financiadores e investidores não colocará dinheiro no empreendimento. Portanto evidencia-se que financiadores e investidores possuem posturas diferentes de atuação em relação a um mesmo projeto, apesar de que ambos necessitam ser convencidos de que estão colocando seu dinheiro em um empreendimento sério e com boas perspectivas de crescimento. O financiador somente empresta o dinheiro, estando interessado nas garantias que serão oferecidas, e o investidor associa-se ao negócio com intenções de obter lucros acima da média do mercado.

### **3.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento tornou-se uma ferramenta importante nos círculos empresariais em virtude tanto da sofisticação crescente da administração quanto à crescente complexidade dos ambientes onde as organizações atuam, desta forma planejamento estratégico é uma valiosa ferramenta de auxílio à alta administração, permitindo que se norteiem as ações gerenciais do empreendimento através de metas e estratégias previamente determinadas, reduzindo dessa forma a probabilidade da tomada de decisões equivocadas, dentro de um mercado extremamente competitivo e muitas vezes permeado de incertezas.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” e ainda afirma o



autor que o objetivo básico do planejamento estratégico é orientar negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

De acordo com Tavares, (apud Bontempo, 2007):

“O processo de planejamento inicia-se efetivamente a partir da definição do negócio e da missão da organização. Essa atividade se baseia no reconhecimento de que a organização como agrupamento de pessoas e recursos existe para desempenhar uma missão.”

### **3.3.1 Objetivo e Missão**

O planejamento estratégico para Bontempo (2007) compreende atividades que envolvam a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações em seu ambiente. É o planejamento estratégico que explica o porquê da existência da organização, o que ela faz e a maneira como é feito bem como que proporções o empreendimento quer tomar.

No planejamento estratégico faz-se necessário à formulação dos objetivos organizacionais. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores quando referirem-se em termos de vendas, participação de mercado, lucro, etc., dentro do período previsto do planejamento. Desta forma a empresa define os objetivos globais, que são os fins que se pretende alcançar a longo prazo, e estabelece a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos.

Sendo assim, de acordo com Tavares (apud Bontempo, 2007) a definição do negócio e da missão serve não só para balizar o desenvolvimento de todo o processo de planejamento como também para orientar o comportamento e a tomada de decisões dos membros da organização, sendo que o posicionamento da organização face ao seu ambiente é a mais importante etapa desse processo.

Para Casarotto (2002):

“A função Planejamento veio então a se tornar algo complexo, com várias dimensões como por exemplo o prazo: longo, médio ou curto. Outra dimensão diz respeito aos componentes, que poderiam ser Objetivos, Estratégias, Metas, etc., e, uma outra ainda diz respeito ao

nível dentro da organização: Estratégico, Tático ou Operacional. Essa complexidade veio dar origem ao Planejamento Estratégico.”

A missão da organização é estabelecer a finalidade principal e única que o empreendimento tenta seguir para identificar seus produtos e/ou serviços bem como seus clientes. É a missão que identifica a razão de ser da organização, ou seja, o que ela representa, pois é através dela que se determina o negócio.

A missão para Bontempo (2007) se divide em dois elementos básicos:

- Missão econômica: define as políticas de mercado que venham a garantir a sobrevivência e até mesmo a perpetuação de uma empresa, através de produtos e/ou serviços que atendam as necessidades dos consumidores, gerando receitas adequadas e a remuneração do capital;
- Missão social: determina o compromisso da empresa com a sociedade e com a comunidade da qual o empreendimento faz parte, incluindo consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores. Devendo haver respeito com às condições ambientais e ecológicas, colaborando no desenvolvimento comunitário, sem preocupação com o retorno econômico.

A missão da empresa necessita ser descrita de forma objetiva e ampla, de forma que todos os colaboradores da empresa possam ter um conhecimento preciso do compromisso assumido, sendo sua principal função a orientação e delimitação da ação organizacional.

Na elaboração da missão o responsável deverá fazer uma declaração prévia sobre a sua percepção dos valores, cultura, objetivo e estratégia da empresa e este documento deverá servir como base para a discussão na qual a equipe de gestão responsável pela realização da declaração de missão deverá se balizar.

Para Tavares (Apud Bontempo, 2002) os alicerces para a elaboração da missão poderão ser identificados por meio do esclarecimento das seguintes questões:

- Quem é e onde está o cliente?
- Quem poderá vir a ser o cliente?
- O que se pode fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
- O que compra o potencial cliente?
- Quais são as competências distintivas?

### 3.3.2 Análise Interna e Externa

Traçados os objetivos e a missão do empreendimento, faz-se necessário uma análise mais apurada do ambiente interno e externo da empresa tendo em vista seus pontos fracos e fortes.

Os pontos fortes são constituídos pelas forças propulsoras da organização, que facilitam o alcance dos objetivos e da missão da organização e devem ser reforçados. Enquanto que os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam e até impedem o alcance dos objetivos e da missão, devendo eles ser superados, merecendo programas específicos para minorá-los ou elimina-los.

Para Casarotto (2002, pg. 56) “a função da análise do meio ambiente é detectar, minorar e analisar os eventos correntes e as tendências potenciais que possam criar oportunidades e ameaças à empresa”.

A análise externa trata de uma análise do ambiente externo à empresa, ou seja, das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades.

A análise deverá ser feita nos mercados abrangidos pela empresa, observando-se as características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas. Também deve ser analisada a concorrência, isto é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos. E por fim a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que afetam a sociedade e todas as demais empresas.

Propõe Aacker (apud Casarotto, 2002) seis dimensões para analisar o meio ambiente: tecnológica, governamental, econômica, cultural, demográfica e ecológica e diante dessa visão Casarotto (2002) elaborou um quadro com um roteiro para analisar essas dimensões:

Quadro 3.1: Roteiro para a análise do meio ambiente externo

Dimensão	Perguntas	Áreas
Tecnológica	As atuais tecnologias estão se desenvolvendo? Que novas tecnologias estão sendo exploradas? Qual a probabilidade de uma reviravolta? Como poderá ocorrer?	Tecnologias de produto, de processo e periférica (de

	Quando será sentida? Qual seu impacto sobre outras tecnologias e o mercado?	administração)
Governamental	Que mudanças podem ocorrer nas leis? Qual seus possíveis impactos? Que impostos ou incentivos podem ser criados? Quais os riscos políticos?	Internacional, nacional, local. Assim como fiscal, trabalhista, de segurança, comercial e ecológica
Econômica	Quais as projeções para a economia? Quais as projeções para os mercados correlacionados? Como evolui a distribuição da riqueza?	Internacional, nacional e local
Cultural	Quais as tendências de estilo de vida ou moda? O que as impulsiona? Por quê?	Trabalho e lazer
Demográfica	Como o crescimento populacional afeta o tamanho dos mercados? Que tendências demográficas representam oportunidades ou ameaças?	Internacional, nacional, local
Ecológica	Como está evoluindo a legislação ambiental? Como está evoluindo a conscientização ecológica?	Nacional, local

Fonte: Casarotto (2002, pg. 57), adaptado e ampliado de modelo de Aacker (1984)

O ambiente interno constitui o ambiente da própria empresa em planejamento. Faz-se então uma análise das condições internas do empreendimento para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui.

A análise do ambiente interno envolve a análise dos recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia, legislação, vínculo com a região, dentre outros que a empresa dispõe para as suas operações, sejam elas atuais ou projeções futuras. É de suma importância que seja efetuado na análise

ambiental interna a avaliação da lucratividade, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios e ainda flexibilidade da organização.

Segundo Casarotto (2002, pg. 63), “A análise ambiental interna é dependente da análise ambiental externa.” Desta forma nota-se a importância da complementaridade existente entre as duas análises, e é elaborado um roteiro para a análise interna, complementando a análise externa.

Quadro 3.2: Roteiro para análise ambiental

<b>Fator de competitividade</b>	<b>Conclusões da análise externa</b>	<b>Pontos fortes e pontos fracos</b>	<b>Possíveis soluções dos pontos fracos</b>
Governamentais		Como a empresa está preparada para aproveitar ou defender-se de modificações na legislação quanto a: comércio exterior, segurança, ecologia, fisco, trabalho?	
Tecnológicos e ecológicos		A empresa possui base tecnológica para desenvolver-se e mudar em busca de produtos diferenciados ou processos de menores custos ou de menor poluição ambiental? Possui tecnologia periférica para tal? Possui recursos humanos motivados? Está apta a concorrer baseada no tempo?	
Econômicos e de mercado		A empresa possui base suporte ou flexibilidade para aproveitar mudanças no panorama econômico ou tendências de mercado?  Como está evoluindo sua fatia do(s) produto(s) Qual(is) sua(s) rentabilidade(s) e lucratividade(s)	

Culturas e demográficos		As mudanças de estilo de vida, moda, migrações, podem ser acompanhadas pela empresa? Como está situado o produto na curva de evolução cultural?	
Vínculos regionais		A empresa está inserida numa região com maca, equipada com instrumentos de integração do tipo consórcios, cooperativas de crédito, observatório econômico, centros de difusão de tecnologia, associações patronais proativas etc. que facilitem acompanhar as mudanças ambientais?	
Infra-estrutura		A empresa está inserida numa região com infra-estrutura adequada em termos de fatores de produção e apoio à logística? Pode-se adaptar a mudanças?	

Fonte: Casarotto (2002, pg. 66)

### 3.4 Estratégias Empresariais

Em termos empresariais a estratégia segundo Casarotto (2002 pg. 185) “ é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo”. Sendo assim a estratégia se inicia com uma visão de futuro para o empreendimento e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará a sua expansão.

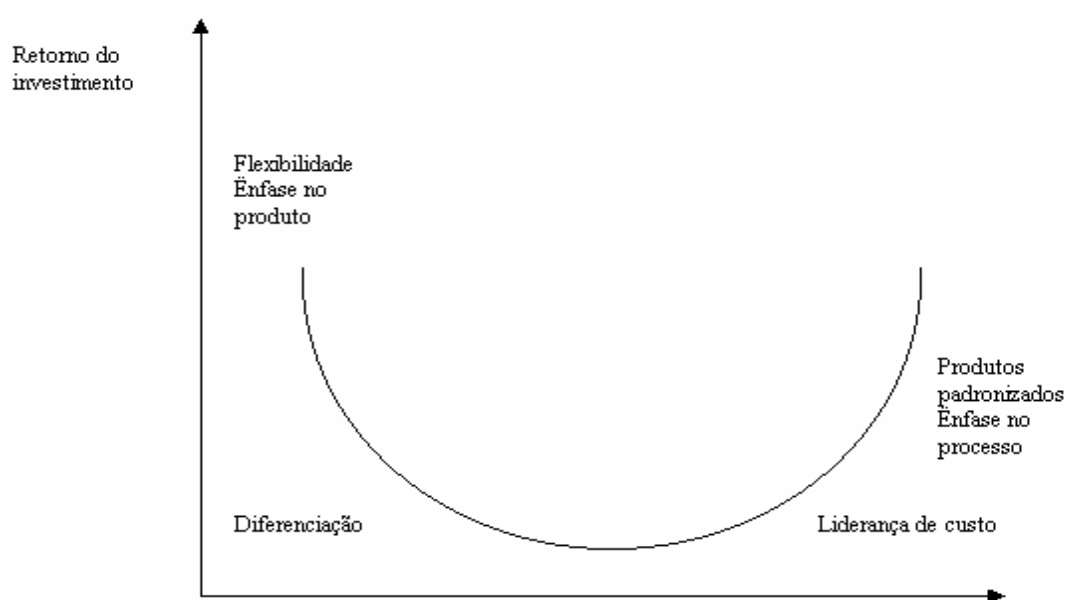
Dessa forma Casarotto (2002, pg. 37) afirma que:

“A estratégia empresarial expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa, além de explicitar como ela deve-se utilizar de seus pontos fortes existentes e potenciais para aproveitamento das oportunidades ou superação de barreiras externas, a fim de alcança-los.”

O objetivo da estratégia conforme apresenta Porter (1986) é a construção de um potencial de sucesso por meio do uso de vantagens competitivas, de modo que essas vantagens poderiam ser obtidas por uma das três estratégias básicas, que em sua visão são: Liderança de Custos, diferenciação ou foco. Sendo que as duas primeiras referem-se ao produto e a última ao mercado.

É necessário optar por uma das estratégias, sob pena de a empresa ficar sem posicionamento e em uma situação estratégica extremamente pobre. Segundo (Porter, 1986. p.55) “À empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade”. Elaborou ele a Curva U, que justifica a mútua exclusividade, onde as empresas de alto retorno tinham grande parcela de mercado (baixo custo) ou pequena parcela (diferenciação).

Figura 3.1: Retorno do Investimento x Parcela de Mercado



Fonte: Porter (1986)

### 3.4.1 Liderança de Custo

De acordo com Porter (1986), gerenciar custos exige um enfoque externo à empresa, definindo este enfoque como a *cadeia de valor*. Nesta definição, a cadeia de valor de um empreendimento é todo o conjunto de atividades que criam valor,

iniciando-se nas fontes de matéria-prima básica, passando pelos fornecedores de componentes intermediários, chegando o produto final. Para o autor as empresas podem manter e desenvolver uma diferenciação ou mesmo vantagem de custos dependendo da maneira como gerenciem sua cadeia de valor em relação às cadeias de valor de sua concorrência.

O essencial do enfoque da estratégia de liderança em custo que o empreendimento obtenha um custo baixo em relação a seus concorrentes, de tal forma que a liderança de custos possa ser obtida através de um rígido controle em seus custos, de uma melhora na sua curva de experiência, da redução de custos com P&D, publicidade e na prestação de seus serviços e principalmente uma economia gerada por uma grande escala de produção. Dessa forma Porter (1986, pg.11), considera que:

“Um aumento na complexidade e nos custos de coordenação pode resultar em deseconomia de escala numa atividade de valor à medida que a escala aumenta. Quando o número de linhas em uma fábrica de latas excede, por exemplo, cerca de 15, a complexidade da fábrica torna-se difícil. O aumento da escala também reduz às vezes a motivação dos empregados, podendo elevar os custos dos insumos adquiridos ou os salários.”

Dessa forma cabe a equipe de planejamento estudar detalhadamente cada ação a ser empreendida e as suas devidas reações ao longo do tempo, para que o empreendimento esteja apto a arcar com tais custos.

A liderança de custos exige, ao menos inicialmente, que o empreendimento tenha como estratégia de marketing o crescimento intenso, pois somente dessa maneira poderá se produzir e/ou vender cada vez mais, com os custos marginais de produção atuando de forma decrescente.

### **3.4.2 Diferenciação**

Na estratégia de diferenciação, o empreendimento oferece seus produtos e/ou serviços ao mercado com características nele embutidas que o distingam dos demais oferecidos pelos concorrentes, sendo ele dessa maneira considerado por seus clientes um produto único. Porter (1986) afirma que neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente



valorizadas pelos compradores, sendo que o empreendimento selecionará um ou mais atributos que muitos compradores numa indústria consideram importantes. A empresa desta maneira busca ser reconhecida com única em seu setor buscando o reconhecimento dos clientes, obtendo uma percepção de valor maior em relação a seus concorrentes. A estratégia de diferenciação acaba por ser adequada em situações que a demanda do mercado é pouco sensível a preço.

Para Porter (1986) a diferenciação pode ser encontrada através da imagem da marca, da tecnologia, de peculiaridades, de serviços sob encomenda, da sua rede de fornecedores ou outras dimensões. Porém as empresas vêm a diferenciação geralmente em termos de práticas de marketing ou do produto físico, considera o autor, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valor.

Por outro lado, nem todos estarão dispostos a pagar os preços necessários para manter a diferenciação, apesar de que os clientes possam reconhecer a superioridade do produto e/ou serviço oferecido pela empresa.

De acordo com Aacker (apud Casarotto, 2002) a estratégia de diferenciação está baseada em proporcionar valor percebido e efetivo aos clientes e difícil de ser copiado pelos concorrentes. Esta diferenciação pode estar baseada tanto na qualidade quanto na construção de uma marca forte, estando esta fundamentada em qualidades intrínsecas ao produto, sendo dessa forma inovador, orientado a clientes específicos e/ou exigentes, ou usando um sistema de distribuição único. Basicamente diante da vantagem por diferenciação, os produtos e/ou serviços necessitam ser melhores do que os da concorrência.

### **3.4.3 Enfoque**

Esta estratégia empresarial conforme assinala Porter (1989), é baseada na escolha do ambiente competitivo mais estreito dentro de um determinado setor. Sendo assim seleciona-se um segmento ou grupo de segmentos da indústria que será atendido pela empresa, sendo os outros excluídos. Assim a empresa procura obter uma vantagem competitiva nos segmentos escolhidos, embora não possua uma vantagem competitiva geral. Esta estratégia pode ter duas variantes: Enfoque no custo ou enfoque na diferenciação.

A premissa da estratégia de enfoque, é que a empresa deverá ter a capacidade de atender seu alvo estratégico, alvo este, estreito, de forma mais eficaz do que seus concorrentes.

Se a empresa opta por esta estratégia genérica, ela pode alcançar a liderança em custo ou diferenciação em um segmento da indústria que for considerado atrativo, obtendo assim um retorno acima da média do seu setor. De fato existe espaço para diferentes estratégias de enfoque, porém elas não devem incidir sobre o mesmo segmento do setor que a empresa atua. Porter (1986) considera que um enfocador aproveita a sub-otimização em qualquer direção por concorrentes com alvos amplos. Porém, é necessário que os enfocadores escolham segmentos-alvo diferentes, já que esta estratégia implica na limitação do tamanho do mercado a ser atingido, e necessariamente esta estratégia envolve uma escolha entre rentabilidade e volume de vendas.

#### 3.4.4 Alguns Requisitos das Estratégias

Além das diferenças funcionais, para Porter (1986) cada uma das estratégias exige do empreendimento recursos e habilidades para que possam ser executados com eficácia. O compromisso do empreendimento com a estratégia empreendida é essencial para o sucesso da mesma, de forma que para cada estratégia o empreendimento deverá possuir algum dos requisitos elencados abaixo.

Quadro 3.3: Implicações das Estratégias

Estratégia genérica	Recursos e habilidades requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no custo total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. Boa capacidade de engenharia de processo. Supervisão intensa da mão de obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação. Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido. Relatórios de controle frequentes e detalhados. Organização e responsabilidades estruturadas. Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas

Diferenciação	Grande habilidade de marketing. Engenharia do produto. Tino criativo. Grande capacidade em pesquisa básica.	Forte coordenação entre funções de P&D, desenvolvimento do produto e marketing. Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas qualitativas
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. Tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais. Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas. Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (1986, p. 54-55)

De acordo com Kupfer e Hasenclever (2002) as transformações tecnológicas promoveram um sensível acréscimo nos padrões de eficiência da indústria que vieram a influenciarem na definição dos espaços da concorrência internacional, na aceleração da inovação tecnológica e na diminuição do ciclo de vida dos produtos.

A garantia de desempenho acima da média somente será alcançada se a estratégia for sustentável frente aos concorrentes. Dessa forma torna-se essencial que a vantagem competitiva resista perante as potenciais investidas dos concorrentes e também pela evolução natural do setor. Sendo assim, existem basicamente dois riscos correntes ao se seguir cada uma das estratégias: não conseguir alcançar ou sustentar no tempo a estratégia, ou a evolução do setor desgastar a vantagem obtida pelo empreendimento em um primeiro momento. Cada estratégia envolve diferentes riscos que são apresentados por Porter (1989) no seguinte quadro:

Quadro 3.4: Riscos das Estratégias Genéricas

Riscos da liderança no custo	Riscos da diferenciação	Riscos do enfoque
Liderança no custo não é sustentada: Concorrentes imitam Tecnologia muda Outras bases para	Diferenciação não é sustentada Concorrentes imitam Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores	A estratégia do enfoque é imitada O segmento alvo torna-se sem atrativos em termos

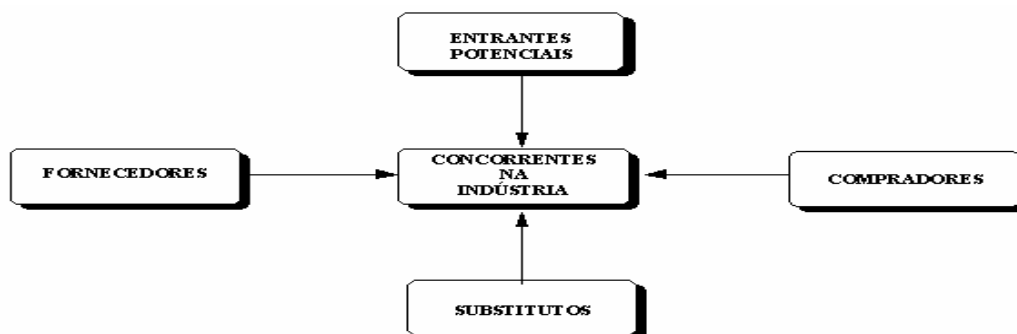
liderança no custo se desgastam		estruturais: Estrutura erode Demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é Perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento: As diferenças entre segmentos estreitam-se. As vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtém custo ainda mais baixo em segmentos.	Enfocadores na diferenciação obtém diferenciação ainda maior em segmentos.	Novos enfocadores sub-segmentam a indústria.

Fonte: Porter (1989, p.18)

### 3.5 Análise de Competitividade

Para Porter (1986), a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência, cabendo à empresa posicionar com o intuito de vencer a concorrência, maximizando os pontos fortes, minimizando os pontos fracos, estando atenta às ameaças deste mercado e aproveitando as oportunidades do mesmo. Porém, há uma estrutura de cinco forças, do ambiente, elencadas pelo autor, que são de fundamental pressão competitiva e proporcionam uma base ampla para a estratégia da empresa. Estas forças são: ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes.

Figura 3.2: Modelo de análise de competitividade de Porter



Fonte: Porter (1986)

### **3.5.1 Entrantes Potenciais**

Esta força refere-se às empresas entrantes no mercado que realizam investimentos consideráveis com o objetivo de estabilizar-se neste e atingir um *market share* elevado, ameaçando o desempenho das empresas existentes. A força desses novos entrantes dependerá de uma eventual retaliação que sofrerão dos concorrentes e das barreiras à entrada existentes no mercado, que podem abranger economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custos independente de escala e política governamental.

### **3.5.2 Produtos Substitutos**

Segundo Porter (1986), os produtos substitutos são aqueles similares aos fabricados por uma determinada indústria e que possam desempenhar função idêntica. Os fabricantes desses produtos podem oferecer uma melhor alternativa de preço e desempenho aos consumidores de forma que podem influenciar diretamente a rentabilidade de uma indústria.

### **3.5.3 Clientes**

Em uma relação entre vendedor e cliente, o comprador pode obter um maior poder de barganha na negociação com seu fornecedor. Porter (1986) demonstra que alguns fatores oferecem vantagens ao comprador na comercialização de determinado produto, como quando seu percentual de compras acaba sendo expressivo nas vendas de uma empresa, ou quando o valor dos produtos adquiridos é significativo na determinação dos seus custos totais ou mesmo quando o produto adquirido é padronizado existindo no mercado uma grande quantidade de fornecedores.

### **3.5.4 Fornecedores**

Os fornecedores da indústria são agentes importantes para a formação da competitividade de um negócio. Afirma Porter (1986), que seu poder de negociação pode comprometer os preços que os seus clientes praticam no mercado e também afetar a sua rentabilidade. Em meio às situações que dão maior poder de barganha ao

fornecedor, pode-se destacar: quando este não compete com muitas empresas e ou com produtos substitutos, quando a compra de seu cliente acaba não representando muito nas suas vendas totais e quando o seu produto é de extrema importância para o processo de fabricação e ou mesmo para a qualidade do produto do comprador.

### 3.5.5 Rivalidade entre Concorrentes

A concorrência entre indústrias de diversos segmentos tem aumentado em um ritmo acelerado nos últimos anos. Segundo Porter (1986), existem alguns fatores estruturais que estimulam a rivalidade no mercado, tais como: a existência de muitos concorrentes, ou concorrentes equilibrados, um mercado que apresenta um baixo crescimento, custos fixos de armazenamento altos, ausência de diferenciação, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, existência de grandes interesses estratégicos e de barreiras de saídas elevadas.

### 3.5.6 Complementação ao Modelo de Porter

Uma ampliação do modelo de Porter é necessária, pois de acordo com Casarotto (2002) esse modelo é basicamente de identificação e análise, ou seja, ameaças de novos concorrentes, ameaças de produtos substitutos, ameaças de clientes e ameaças de concorrentes. As oportunidades e as ameaças estão efetivamente inclusas nos novos fatores incorporados, sendo eles governo, mercado/economia/cultura/demografia e tecnologia/ecologia, além do vínculo regional e da infra-estrutura.

Dessa forma pode-se classificar os fatores de competitividade em três diferentes tipos, de acordo com o quadro:

Quadro 3.5: Fatores de competitividade

Fatores diretos	Fatores indiretos	Fatores de suporte
Entrantes potenciais Produtos substitutos Relação com competidores Relação com clientes Relação com fornecedores	Governo Tecnologia/ecologia Mercado/economia Cultura/demografia	Vínculos regionais Infra-estrutura

Fonte: Casarotto (2002, pg. 62)

Para Casarotto (2002, pg. 62):

“Essa classificação é explicada porque ameaças ou oportunidades nos fatores indiretos se farão sentir pelos fatores diretos (...) Alteram-se as expressões poder de fornecedores e clientes por relação com os competidores isso se faz necessário pela tendência cada vez maior de parcerias entre competidores e entre estes e seus clientes e fornecedores em cluster ou redes de empresa”

A integração organização-ambiente não deve ser concebida como ocorrendo entre entidades separadas, mas sim entre entidades em processo de mútua constituição. Nesse sentido, a organização é entendida como arena social imersa no ambiente, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento que constituem modos adequados de ação.

### **3.6 Análise de Viabilidade Técnica, Econômica e Financeira**

A viabilização de qualquer empreendimento se inicia no âmbito econômico. Dentre várias oportunidades existentes, há sempre a possibilidade de se identificar a mais atraente, sendo esse um empreendimento pelo qual se possa cobrar um bom preço, obter um rápido retorno e que possua um custo baixo. As estimativas de venda devem ser realistas e levantamento de custos confiáveis.

O empreendedor procura o lucro, e garantias de que ele será realmente obtido. O preço do bem ofertado deverá ser maior do que o custo, e as receitas, ou entradas, deverão ser maiores que os gastos, ou saídas.

Segundo Souza e Clemente (2001, pg. 72):

“Investir recursos em um projeto implica transferir capital de alguma fonte de financiamento e imobiliza-lo em alguma atividade por um período de tempo denominado horizonte de planejamento. Ao término desse período espera-se que o projeto libere recursos equivalentes àquele imobilizado inicialmente mais aquilo que se teria ganhado se o capital tivesse sido orientado para a melhor alternativa de investimento de baixo risco disponível no momento do investimento.”

O estudo de viabilidade técnica econômica e financeira é tal que pretende caracterizar um empreendimento que proporcione um lucro aos investidores na execução negócio, bem como ser capaz de evitar saldos negativos proporcionando um fluxo de caixa positivo em qualquer momento do empreendimento.

Para verificar se a implantação de uma revenda de automóveis usados no município de Rio do Sul – SC será viável, ou não, será necessário um estudo do mercado, tamanho, localização, engenharia, investimentos, custos, receitas e indicadores econômicos e financeiros.

### **3.6.1 Mercado**

Para Buarque (1984) esta é a parte do projeto na qual se determina o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço onde a produção ou a comercialização se deve estudar.

Diversos métodos podem ser utilizados para a obtenção de informações sobre a demanda do consumidor, sendo que os mais utilizados são as entrevistas e as abordagens realizadas através do preenchimento de um questionário elaborado de acordo com as necessidades de coleta de dados do pesquisador.

De acordo com Woiller e Mathias (1985) é a partir do estudo de mercado que serão obtidos os seguintes elementos:

- Através do confronto entre a demanda e a oferta, será obtida a provável escassez da demanda futura. Este resultado irá fornecer subsídios para que seja determinada a escala de produção do projeto;
- O preço de venda, os custos de comercialização e os estoques nos canais de comercialização, sendo esses elementos demasiadamente importantes para a elaboração das projeções do projeto;
- A região geográfica onde o produto poderá ser produzido ou comercializado, sendo esse um importante aspectos para a determinação da localização do empreendimento.

Os administradores das organizações que possuem consciência da necessidade de confrontar dados de demanda e oferta de produtos ou serviços que são colocados à disposição de sua clientela, estarão atuando no mercado com maior probabilidade de



obter sucesso. Para uma comparação de dados compreende-se claramente a seleção de informações que sejam capazes de agregar valor ao processo decisório, e dessa forma os coloque em vantagem competitiva.

Somente quando o volume de mercado global onde atuará o empreendimento ultrapassar determinado limite mínimo é que será possível começar a pesquisar as possibilidades de realização de um investimento. Dessa forma, para o estudo de mercado de um produto ou de um serviço, o seu potencial é decisivo para que seja determinado se avaliações mais profundas serão se fazem necessárias.

Para que se conheça o mercado, de acordo com a Buarque (1984, p. 41) ao analisar um estudo de viabilidade, deve-se seguir uma metodologia, de modo que para facilitar as seguintes perguntas deverão ser respondidas:

1. Qual o tamanho do mercado e qual sua taxa de crescimento?
2. Há pessoas interessadas em comprar o produto? Para uma determinada quantidade seja vendida é fundamental que haja pessoas interessadas em comprá-las, ou seja, é necessário que haja procura.
3. A procura, caso haja, é maior que a oferta? É necessário que a procura seja superior à oferta apresentada pelos demais produtores do produto, sendo que essa procura é chamada procura insatisfeita, objetivo central do estudo de mercado.
4. Qual o volume de negócios que a organização pretende realizar nos próximos anos, considerando-se o mercado em potencial, a reação dos concorrentes, a entrada de possíveis de novos concorrentes, a estrutura dos custos e dos preços tendo em vista sua evolução no passado e as possíveis tendências no futuro?
5. Em qual mercado geográfico ou em que setor a empresa pretende se estabelecer?

A assimilação das oportunidades acaba por colocar o empreendimento em uma posição de vanguarda, de forma que as análises de investimentos que serão necessários, as fontes disponíveis e o tempo de retorno para atender determinadas demandas serão etapas imprescindíveis que os administradores deverão ter em mente e consequentemente executar.

A composição da demanda efetiva atual do mercado e seu tamanho, de acordo com seu segmento, deverão ser determinados para que seja estimado o grau de

penetração de determinado produto. A receita de vendas do empreendimento deve ser planejada, observando-se a tecnologia necessária perante a capacidade de produção e/ou comercialização, o programa de produção/comercialização e mesmo estratégia de marketing.

Assim que estabelecidas as projeções de produção e/ou vendas do empreendimento, faz-se necessário que seja efetuado um detalhado programa de produção e/ou comercialização, demonstrando de que forma acontecem as atividades de produção e/ou comercialização e suas respectivas durações. O último passo de um projeto de viabilidade, contido em um plano de negócio, é a determinação da capacidade real do empreendimento, levando-se em conta diferentes níveis de produção e/ou comercialização.

### **3.6.2 Tamanho e Localização**

De acordo com Holanda (1987, p. 172) “o objetivo do estudo do tamanho de um projeto é a determinação de uma solução ótima que conduza os resultados mais favoráveis para o projeto em seu conjunto” sendo que para Buarque (1984) o dimensionamento da capacidade de produção e/ou comercialização é uma tarefa onde se executam aproximações perante as diversas etapas tendo como objetivo a solução ótima quanto ao tamanho. Essa solução será aquela que conduza ao resultado econômico mais provável para o projeto no seu conjunto.

Woiller e Mathias (1985) mostram que tanto o tamanho da fábrica quanto o tamanho de do processo produtivo se determina pela capacidade de produção e/ou comercialização que poderá se atingir durante um período de tempo normal, sendo que para Buarque 1984, p. 71 “[...] o tamanho do projeto não pode ser menor que o tamanho mínimo econômico do projeto nem deve ser maior do que a demanda permitida pelo dinamismo do mercado”.

Os resultados obtidos com o estudo do mercado serão aliados aos dados relativos ao estudo de tamanho, demonstrando variadas alternativas tecnológicas e variados volumes para que se possa atender a demanda do mercado. Dessa forma a análise consistirá em identificar a alternativa que atende às necessidades dos consumidores de acordo com critérios definidos no plano de negócios, indo de acordo com as expectativas estabelecidas pelos acionistas.

Moreira (1993) considera que os investimentos bem como os custos de produção deverão ser avaliados para pelo menos dois diferentes níveis de produção e/ou comercialização, sendo que é muito provável que o empreendimento trabalhe com alguma capacidade ociosa. Os preços deverão ser ajustados aos diferentes níveis de produção e/ou comercialização.

As avaliações devem necessariamente ser obtidas dentro das possibilidades de produção e/ou comercialização efetivas, devendo ser realizada uma pesquisa em atividades semelhantes de outros empreendimentos por diferentes períodos, utilizando os dados obtidos para fazer uma projeção do desempenho dos processos durante a vida útil do empreendimento projetado.

O tamanho do projeto deve atender principalmente a quantidade de matéria-prima utilizada, a quantidade de equipamentos, o número de empregados ou operários e suas projeções de crescimento a longo prazo, porém o empreendedor deve estar atento a suas limitações, que segundo Holanda (1986) as limitações quanto ao tamanho podem ser impostas pelo mercado, pela tecnologia, pela localização e pelo financiamento. A dimensão do mercado estabelece um limite máximo para o tamanho do projeto e a tecnologia determina os limites mínimos de escala do empreendimento.

Logicamente o tamanho do empreendimento e a dimensão do mercado que o mesmo irá abranger está limitado também pelas possibilidades financeiras dos empresários, visto que empresas de maior porte implicam em maiores investimento de capital. Da mesma forma uma localização privilegiada muitas vezes acarreta um custo muito elevado, impossibilitando os empresários atuarem nessa localização forçando-os a buscarem localizações alternativas.

Atualmente há uma tendência de se desconsiderar vários aspectos relativos ao tamanho e a localização, tendo em vista que a comodidade proprietário, a atração por isenções fiscais (provisórias) assim como baixo custo de instalação em virtude de diversos fatores contidos nas economias hospedeiras, normalmente acabam por ditar a localização do empreendimento. Porém é de suma importância que os fatores que interferem na atuação do empreendimento devam ser estudados detalhadamente para que se busque uma otimização, tendo em vista que a análise de aspectos como os citados acima não garantem a otimização.

Em estudos de viabilidade de instalação de novos empreendimentos constantes em um plano de negócios, o custo de transporte é de relevância ímpar, sendo geralmente a variável mais importante no estudo de localização devido a proximidade dos insumos

necessários a produção ou mesmo da distância dos clientes, tendo em vista a facilidade ou dificuldade do escoamento da produção. Percebe-se que o sistema de transporte de cargas brasileiro é extremamente dependente da malha rodoviária, hoje com sua capacidade limitada e estado de conservação prejudicado, o que acaba por elevar o custo final dos produtos levando a perda da competitividade, mesmo que os outros concorrentes também sofram das mesmas dificuldades. Dessa forma vê-se a importância de um estudo detalhado de localização do empreendimento que contemple entre diversos fatores, este em específico, gerando um diferencial positivo em relação ao empreendimento proposto.

A decisão quanto localização de um empreendimento se torna difícil, visto que essa decisão obriga o empreendimento siga critérios de longo prazo no que se refere a marketing, mão de obra e custo. Alguns aspectos de suma importância que se incluem no estudo de localização são as disponibilidades dos fatores de produção, o impacto que o investimento acarretará sociedade hospedeira, a distribuição de renda gerada através de pagamento de salários e comissões, os efeitos gerados na economia no que concerne a remuneração de fornecedores e os impostos gerados de forma que para Holanda (1987, p. 191) “De acordo com a localização do projeto, os tamanhos maiores podem implicar maiores custos de transporte, tanto na distribuição dos produtos, como na aquisição de matérias-primas”

Torna-se relevante considerar no que tange a localização do empreendimento, e principalmente se esse empreendimento é uma indústria, a possibilidade de baixa utilização de recursos energéticos para que se evite uma eventual dependência em excesso em momentos críticos, já que o Brasil ainda não se encontra em posição confortável no que tange a distribuição de energia, e dessa forma pode-se obter vantagem competitiva no mercado. Sendo que de acordo Moreira (1993) nas indústrias em especial as decisões sobre localização são basilares e devem fazer parte integral do processo de planejamento, sendo que as outras etapas do projeto deverão se basear na localização.

Buarque (1984) afirma que o estudo do projeto, adaptado aqui ao plano de negócios, deverá definir com clareza qual será a melhor localização para o empreendimento. De fato, a melhor localização será a que permitir aumentar a produção e/ou comercialização, ao mesmo tempo possibilita que sejam reduzidos os custos necessários para a produção e/ou comercialização, buscando que sejam elevados ao máximo os benefícios líquidos do plano.

### 3.6.3 Engenharia

A engenharia é parte do estudo que está relacionada diretamente com a fase de instalação, execução e funcionamento do projeto. Esta fase do estudo técnico do plano de negócios, é de grande importância para que seja definida a tecnologia dos processos assim como para determinar os equipamentos adequados para desempenhar a função que o produto ou serviço exigem, possibilitando e moldando um retorno dentro dos limites esperados.

Na execução de um empreendimento geralmente procura-se possibilidades de resultados de curto prazo, sem que se busque saber os procedimentos técnicos, disponíveis para a avaliação dos riscos. Sendo assim torna-se necessário que os empreendedores conheçam o nível tecnológico e seu comportamento durante a vida útil do projeto.

Para Holanda (1987, p. 154) “O objetivo do estudo de engenharia de projeto é definir e especificar tecnicamente os elementos que compõem esse sistema (e as respectivas inter-relações) de forma suficientemente detalhada e precisa que permita a montagem e colocação em funcionamento da unidade produtiva”.

Buarque (1984) assinala que os objetivos do estudo da engenharia em projetos são determinar qual será o processo de produção analisando os equipamentos necessários bem como as instalações, e viabilizar os cálculos dos custos de investimento e das operações relativas ao funcionamento do negócio.

Ainda para Buarque (1984, p. 80) “Cada setor produtivo e cada projeto apresenta características próprias de engenharia.” O que obriga a utilização de diferentes metodologias e diferentes formas de apresentação da engenharia conforme o projeto. Porém, em geral essas metodologias seguem um processo que consiste basicamente em quatro etapas:

1. ensaios e investigações preliminares;
2. seleção e especificação do processo e dos equipamentos;
3. projeto de construção civil e infra-estrutura;
4. análise de rendimentos.

Diante dessa análise torna-se possível que o plano de negócios oriente o estudo de mercado no que concerne a problemas legais, tipo de mão-de-obra requerida pelo

empreendimento, definição do tamanho e da localização adequados e ainda proporciona um suporte mais completo e com maior clareza para que se consiga, caso necessário, financiamento para o projeto.

De acordo com Holanda (1987) o projeto básico de engenharia deve conter as seguintes informações:

- Caracterização do produto e dimensionamento do programa de produção e/ou comercialização;
- Seleção e descrição do processo produtivo e/ou comercial;
- Distribuição dos equipamentos nos edifícios (layout);
- Planta dos edifícios e de sua distribuição no terreno;
- Definição dos requisitos físicos de insumos e mão-de-obra para atender a produção projetada;
- Especificação dos equipamentos e seus índices de eficiência ou rendimento;
- Cronograma dos investimentos.

A tomada de decisão deve ocorrer após análises dos custos. Estas informações, dificilmente estão disponíveis nas condições e tempo ideais para assegurar a qualidade dos resultados esperados.

Um estudo de viabilidade deverá de necessariamente definir a tecnologia demandada no projeto, avaliar alternativas e selecionar a mais apropriada. As implicações da aquisição dessa tecnologia necessitam ser consideradas.

A procura contínua por novas possibilidades é um desafio para os empreendedores, que necessitam de instrumentos que agilizem suas decisões, com informações seguras, e que seja passível de comparação com dados históricos e avaliem o comportamento do projeto ao longo de seu ciclo de vida.

#### **3.6.4 Investimentos**

A definição dos investimentos necessários para a implantação efetiva do empreendimento, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que estarão à disposição do mercado consumidor, é de fato um desafio complexo e de suma importância.

Holanda (1987, p. 259) afirma que:

“O estudo do investimento de um projeto tem por objetivo estimar o total de recursos de capital que serão necessários para sua realização. Este estudo é de grande importância no conjunto dos elementos necessários à elaboração e avaliação do projeto, pois em função da estimativa dos investimentos é que serão estruturados os esquemas de financiamento do projeto e, em consequência, avaliados os seus custos de capital, a sua rentabilidade, em termos privados, e sua prioridade, do ponto de vista macroeconômico.”

Ainda conforme Holanda (1987) o investimento corresponde a uma imobilização de recursos no sentido de que esses são aplicados tendo como objetivo permanecerem investidos na atividade selecionada por um período de tempo relativamente longo.

As imobilizações podem ser divididas em:

- Imobilizações fixas: aquelas que financiam os custos das instalações, sendo que as principais são os terrenos e obras preliminares às edificações, os edifícios a construção, obras complementares, maquinaria e equipamentos, gastos de instalação, montagem e testes, veículos, móveis, utensílios, projetos e gastos de instalação, patentes, tecnologias, licenças, capacitação para a comercialização efetiva, juros durante a construção, imprevistos e o escalonamento;
- Imobilizações Financeiras, Capital de Giro ou Capital de Trabalho: aquelas utilizadas para financiar o funcionamento da empresa e remunerar os recursos necessários ao próprio processo de produção e/ou comercialização. Essas imobilizações correspondem ao patrimônio em conta corrente do qual necessitam as empresas para atenderem as operações de produção e comercialização dos bens.

O volume de recursos que serão investidos em novos projetos de produtos e/ou serviços acaba por determinar o tempo necessário para seu retorno. A equipe de planejamento deverá necessariamente buscar alternativas de investimentos tecnológicos que sejam economicamente viáveis diante do capital disponível pelos investidores. De

acordo com Buarque (1984) a determinação do nível dos investimentos necessários para a implantação do empreendimento, cujos cálculos terão base na etapa de engenharia, é de grande importância, já que ela será essencial na definição da viabilidade do mesmo.

A participação da equipe de marketing de uma organização é de fundamental importância na elaboração dos investimentos necessários, pois a totalidade das informações mercadológicas será decisiva para a determinação de quais investimentos serão necessários e da mesma forma quais suas principais características.

### **3.6.5 Custos e Receitas**

As receitas constantes em um plano de negócios englobam os ingressos monetários provenientes da comercialização dos produtos e/ou serviços a serem desenvolvidos no empreendimento.

Conforme Buarque (1984) as receitas do projeto são o fluxo de recursos financeiros que o empreendimento recebe em cada ano de sua vida útil através da realização de suas operações. De maneira básica, o cálculo das receitas consiste em multiplicar a quantidade esperada de venda de cada ano, de cada produto, pelo seu preço correspondente, dessa forma tem-se que:

$$RT = P \times Q$$

Onde:

RT = Receita Total

P = Preço

Q = Quantidade

Para Buarque (1984, p. 105) “A determinação dos valores correspondentes de Q e P não apresenta nenhum problema para o projetista no momento do seu cálculo, uma vez que o estudo de mercado contempla esse detalhe”.

A determinação da quantidade a ser produzida e/ou comercializada é dimensionada através do estudo de mercado, da tecnologia disponível e da capacidade financeira do empresário.



A diferença entre receitas e custos e sua flutuação irá permitir definir a lucratividade do projeto. Os dados servirão para providenciar projeções de resultados, capacidade de pagamento dos investimentos e a elaboração do fluxo de caixa.

Os custos são todos os valores que serão utilizados para transformar em realidade as alternativas de novos produtos e processos.

Para Buarque (1984, p. 104):

“O objetivo central do estudo de um projeto é determinar se o resultado que ele produz compensa a soma dos esforços e recursos despendidos na atividade produtiva; definia fisicamente pela etapa de engenharia. Para responder a essa questão e poder comparar resultados e meios (produtos e insumos) é necessário transformar os múltiplos componentes do processo produtivo em seus correspondentes valores monetários estimados.”

Os custos de um empreendimento podem classificados em fixos e variáveis, de forma que Holanda (1987, pg. 227) observa o seguinte:

“Em análise econômica, a distinção mais importante é entre custos fixos e variáveis, conforme estes sejam ou não independentes do volume de produção ou do grau de utilização da capacidade produtiva”.

Pode-se afirmar que os custos fixos são a soma de todos os fatores fixos da produção ou comercialização e independente do nível de atividade do empreendimento, ou seja, produzindo-se e/ou vendendo-se em qualquer quantidade, os custos fixos existirão e serão necessariamente os mesmos. Porém Holanda (1987) observa que alguns custos seriam mais bem qualificados como semifixos, sendo que permanecem constantes para certos segmentos ou blocos de capacidade produtiva, variando por saltos a partir de determinados limites como os serviços de manutenção, salários de supervisores, despesas de promoção e propaganda.

Custo variável é a soma dos fatores variáveis da produção ou comercialização. Os custos variáveis são alterados de acordo com o volume de produção, comercialização ou a quantidade de trabalho.

Holanda (1987) considera que os custos variáveis podem ser:

- Proporcionais Constantes: Variando linearmente ou de forma diretamente proporcional às variações de utilização da capacidade;
- Proporcionais Progressivos: Crescendo mais que proporcionalmente que as quantidades produzidas, tais como as horas extras de mão-de-obra;
- Proporcionais Decrescentes: Diminui mais que proporcionalmente às quantidades produzidas, como o consumo de energia.

A função custo por ser representada da seguinte forma:

$$CT = CF + CV$$

Onde:

CT = Custo Total

CF = Custo Fixo

CV = Custo Variável

Os custos, de maneira geral, necessitam ser estruturados por um período anual, pressupondo-se que não haverá variações nos níveis de produção de ano para ano. Dessa forma, a estimativa é considerada representativa para toda vida útil do projeto.

Os custos fixos podem ser classificados em:

- a) Mão-de-obra indireta: aquela que não está diretamente ligada ao processo de produção ou comercialização;
- b) Seguros: seguros contra roubos, incêndios, acidentes, etc.;
- c) Manutenção: custos estes calculados através de uma porcentagem do valor dos edifícios, instalações e maquinário;
- d) Depreciação: perda de valor sofrida pelos ativos renováveis (instalações, máquinas, etc.) ao longo do tempo;
- e) Material de expediente: custos com material de escritório;
- f) Despesas de comunicação: custos com telefone, fax, internet, etc.;

- g) Despesas de viagem: custos referentes ao deslocamento de funcionários a serviço;
- h) Impostos: Imposto sobre bens Imóveis de propriedades da empresa (IPTU);
- i) Imprevistos: custo este que deve ser estimado com a finalidade de cobrir riscos, falhas de planejamento e circunstâncias imprevisíveis. Corresponde ele de 5% a 10% dos custos fixos totais.

Os custos variáveis podem ser classificados em:

- a) Mão-de-obra direta: custos com pessoal envolvido diretamente na produção ou comercialização;
- b) Matérias-primas: custos relativos aos materiais de base para a fabricação de um produto ou para a comercialização, nesse custo são incluídos todos os gastos com aquisição como fretes, comissões, impostos, seguros, custos de armazenamento, etc.;
- c) Despesas financeiras: custos com juros, financiamento do empreendimento ou de suas vendas a prazo e gastos bancários;
- d) Despesas com vendas e propaganda: custos concernentes a comissões de vendedores e a promoção do empreendimento e/ou seus produtos ao consumidor. O valor desse item depende das condições de mercado como o grau de competição, a forma de comercialização, as características da demanda, etc.;
- e) Energia elétrica: considera os custos anuais em função do consumo das máquinas e equipamentos e do número de horas de funcionamento da empresa;
- f) Imprevistos: custos estes decorrentes do risco do projeto, estimando-se para tanto um percentual de 2% a 10% sobre o total dos custos variáveis.

Há desafios que o empreendedor deverá superar, uma vez que os clientes são únicos, buscam soluções únicas, justamente por terem necessidades específicas. Quando se explora novas possibilidades mercadológicas em um setor de grande competitividade, onde os clientes permanecerão fiéis ao empreendimento se o mesmo possuir a capacidade, de fato executa-la, de atender a exigências de consumo dos clientes durante todo o período de atuação da empresa.

De acordo com CHING (1997) a essência da tecnologia avançada de manufatura é sua capacidade de flexibilizar-se adaptando-se a um ambiente dinâmico,

considerando-se as necessidades dos clientes (e potenciais clientes) por produtos qualidade singular e menores prazos para fabricação dos mesmos, além de que deve preservar suas margens de lucro ao mesmo tempo que melhora os processos produtivos, ato esse que deve ser feito ininterruptamente durante a vigência do empreendimento no mercado para que o mesmo não perca competitividade perante seus concorrentes diretos e indiretos.

### **3.6.6 Indicadores Econômicos e Financeiros**

De acordo com Woiller e Mathias (1985) o processo de análise pode ser mais sofisticado em função das hipóteses que sejam adotadas e sobretudo em função da importância da decisão para o empreendimento.

Um sistema capaz de apresentar ao empreendedor um conjunto de informações consolidadas e consistentes que possam auxiliá-lo no processo decisório com um grau de segurança elevado e em pouco espaço de tempo, fará a diferença entre os demais empreendimentos que possuem seus próprios critérios de análise de viabilidade. Para tanto os indicadores econômicos e financeiros são de fundamental importância.

A análise dos indicadores econômicos e financeiros é uma das etapas mais importantes, e que acabam por atrair mais a atenção em um plano de negócios. Uma análise bem elaborada, equilibrada, com dados relevantes, índices bem calculados e realistas proporcionam credibilidade ao projeto.

#### **3.6.6.1 Taxa Interna de Retorno**

De acordo com Buarque (1984), a TIR serve para comparar diferentes projetos entre si, e para compará-los à rentabilidade possível na economia. A rentabilidade geral é o que chamamos de custo de oportunidade do capital.

A TIR se caracteriza pela remuneração de um empreendimento durante um período de tempo e fluxo de caixa pré-estabelecido Ela representa a rentabilidade interna de um projeto, obtida pelo desconto do fluxo de caixa observado nos períodos de análise e que anule o valor do investimento inicial. A taxa interna de retorno obtida pelo projeto é comparada a uma taxa mínima de atratividade desejada e arbitrada como retorno pelo investidor.

Conforme Gitman (1997, p. 330), “a TIR é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto”. A aceitação de um projeto com base na taxa interna de retorno é feita de forma que se a taxa for maior que o custo de capital o projeto é aceito, se for menor o mesmo é rejeitado.

Nesse sentido, a TIR é utilizada para comparar alternativas de investimentos em projetos, desde que os períodos sejam equivalentes e os valores não sejam muito discrepantes, para que os resultados da análise não se mostrem distorcidos.

As principais vantagens encontradas no método da TIR são:

- O resultado é uma taxa de juros;
- Serve ela como decisão na escolha de alternativas de investimentos no julgamento da viabilidade econômica de alternativas isoladas;
- Muito utilizado pela facilidade e compreensão do cálculo.

Diversos autores realizam críticas ao método da TIR, como Casarotto (2002), que afirma que existem possibilidades de determinados investimentos admitirem a existência de múltiplas TIRs. Também Gitman (1997) comenta que o emprego da TIR pressupõe o reinvestimento de valores à taxa determinada pela própria TIR o que pode resultar em uma taxa de retorno não realista.

### **3.6.6.2 Rentabilidade das Vendas**

A rentabilidade das vendas basicamente é o lucro líquido do exercício, dividido pela receita total, pode ser calculado da seguinte maneira:

$$RV = LL / R T$$

Onde:

RV = Rentabilidade das Vendas

LL = Lucro Líquido

RT = Receita total

Para Sanvicente (1999) a rentabilidade pode ser calculada a partir da margem operacional líquida, sendo esta é caracterizada pela obtenção de preços de venda superiores aos custos (de produção, venda e administração) necessários para efetuar a colocação dos produtos e/ou serviços junto aos consumidores. Pode ser também ser calculada a rentabilidade das vendas através da margem líquida, que representa o lucro dos acionistas, este gerado com o volume de comercialização da empresa.

### 3.6.6.3 Ponto de Equilíbrio

Conforme Oliveira (2005, p. 231) “Ponto de equilíbrio (*break-even point*) é um nível de atividade em que as receitas são iguais às despesas e, conseqüentemente, o lucro é igual à zero”.

Como explica Sanvicente (1999, p. 193) “o ponto de equilíbrio operacional de uma organização, acontece quando resultado da operação é nulo, ou seja, as receitas são exatamente iguais ao valor das despesas operacionais”.

O ponto de equilíbrio então representa o ponto em que a empresa não terá prejuízo, mas também não terá lucro. É no ponto de equilíbrio que as receitas da empresa cobrem todos os gastos, não sobrando nada de lucro.

Se o nível de vendas está abaixo do Ponto de Equilíbrio, significa que o total de receitas é insuficiente para cobrir todos os custos fixos e variáveis, ou seja, o custo total. A análise do ponto de equilíbrio representa um dos instrumentos gerenciais mais importantes. A partir desse instrumento, são geradas informações para a definição das metas de receitas e despesas da empresa. A análise do Ponto de Equilíbrio ajuda a tomar decisões importantes, como o volume de vendas necessário para a sobrevivência do empreendimento e o nível adequado de despesas fixas. Para determina o ponto de equilíbrio é necessário identificar e classificar todas as receitas e custos do negócio.

Pode-se dividir o ponto de equilíbrio em três espécies diferentes:

#### a) Receita Total de Equilíbrio

É o mínimo que se pode vender num determinado período de tempo para que as operações não dêem prejuízo.

$$RTE = CF / [1 - (CV / RT)]$$

Onde: RTE = Receita Total de Equilíbrio

CF = Custo Fixo

CV = Custo Variável

RT= Receita Total

### **b) Capacidade Utilizada de Equilíbrio**

A capacidade utilizada de equilíbrio indica com qual fração do nível de comercialização as receitas e os custos se igualam.

Capacidade Utilizada de Equilíbrio =  $CF / (RT - CV)$

Onde: CF = Custo Fixo

RT= Receita Total

CV = Custo Variável

### **c) Quantidade de Equilíbrio**

A quantidade de equilíbrio informa qual a quantidade de produtos que deve ser produzida e/ou comercializada para que os custos e as receitas se igualem.

$Q_e = CF / P - CV_{me}$

Onde:  $Q_e$  = Quantidade de Equilíbrio

CF = Custo Fixo

P = Preço Médio

$CV_{me}$  = Custo Variável Médio

## **4. PLANO DE NEGÓCIOS DA DEVILLE AUTOMÓVEIS LTDA.**

O estudo será realizado para analisar a viabilidade técnica, econômica e financeira de se implementar uma revenda de automóveis usados no município de Rio do Sul – SC. A partir do embasamento teórico dos autores será elaborado um planejamento estratégico, estratégias empresariais, análise de competitividade e análise da viabilidade econômica e financeira que influenciarão no desenvolvimento deste novo empreendimento.

### **4.1 Apresentação do Empreendimento**

A instalação de uma revenda de automóveis usados em Rio do Sul – SC vem de encontro à necessidade de atender um nicho de mercado em crescimento constante, que devido a inevitável necessidade de locomoção e de todo o *status* que envolve possuir um automóvel de boa qualidade, compromete grande parte de sua renda para aquisição deste bem, porém não possui recursos suficientes para a aquisição de um veículo novo ou simplesmente tem como mais vantajoso diante de suas necessidades possuir um automóvel usado.

A Deville Automóveis enfocará sobretudo a qualidade do atendimento e a confiança na qualidade de seus produtos, tendo em vista o profundo conhecimento de seus vendedores em relação a automóveis, que vai desde mecânica automotiva até as especificidades de cada veículo, assim como a qualidade do atendimento, já que buscará acatar da melhor maneira as necessidades dos clientes diante de uma oferta de automóveis seminovos de qualidade inquestionável.

Os clientes foco da DeVille serão riosulenses maiores de 18 anos, pertencentes à classe média, também podendo também abranger de forma marginal residentes em municípios vizinhos sendo que Rio do Sul é considerada a capital do Alto Vale e muitos dos habitantes dessas cidades vizinhas costumam ir a Rio do Sul fazer suas compras.

Serão comercializados veículos seminovos, de preferência nacionais, legalizados e com bom ou ótimo estado de conservação, originais ou com poucas alterações externas ou internas e jamais alterações no funcionamento do motor (com exceção para adaptação para uso de GNV) e possuindo em sua maioria no máximo seis anos de uso e um valor entre R\$ 15.000,00 e R\$ 65.000,00. Os veículos poderão ser de diversas



marcas, e também de diversos usos, tanto automóveis para uso pessoal quanto para transporte de pessoas ou mercadorias. Será evitada a comercialização de automóveis importados devido ao alto custo de manutenção no pós-venda e da elevada desvalorização que os mesmos possuem.

O carro chefe da revenda será automóveis usados, com no máximo seis anos de uso, podendo ser compactos (populares), compactos *premium* e veículos médios, sendo que esses dois últimos são o que atualmente apresentam maior crescimento de vendas no mercado brasileiro e proporcionam maior rentabilidade. Além de que são automóveis com maior tecnologia agregada em relação a conforto, motorização, dirigibilidade, design interno e externo, e dessa forma acabam por chamar a atenção de transeuntes e conseqüentemente funcionam como uma ótima vitrine para a revenda, tendo em vista que diante dessas qualidades a revenda irá se diferenciar das demais existentes no município, que em sua grande maioria comercializam automóveis mais antigos e/ou populares, o que faz com que a DeVille Automóveis passe a ser lembrada pela qualidade superior de seus veículos.

O ambiente da revenda será marcado pela modernidade e requinte, que apesar do conceito esportivo ficará marcado pela elegância de sua fachada envidraçada que possibilitará uma visão completa dos automóveis à mostra e da própria revenda. Em seu interior haverá um pátio com 15 (quinze) carros, porém com capacidade para 20 (vinte), o que possibilita um espaço mais agradável para visualização dos automóveis pelos clientes e uma melhor movimentação dos mesmos para o *test-drive* ou pequenas reparações. Possibilitando também espaço para um eventual aumento do estoque, evidenciando flexibilidade da revenda. Ao fundo estará o escritório juntamente com uma pequena sala de espera, que possuirá grandes portas envidraças e um interior moderno com vários detalhes de decoração referentes a automóveis modernos e nostálgicos. A iluminação é um caso à parte em na revenda, que possuirá potentes, porém econômicas, luzes fluorescentes em contraste com luzes de Xenônio para a iluminação dos carros e pequenas lâmpadas Halógenas para iluminar detalhes do acabamento da revenda.

#### **4.2 Administração da Empresa**

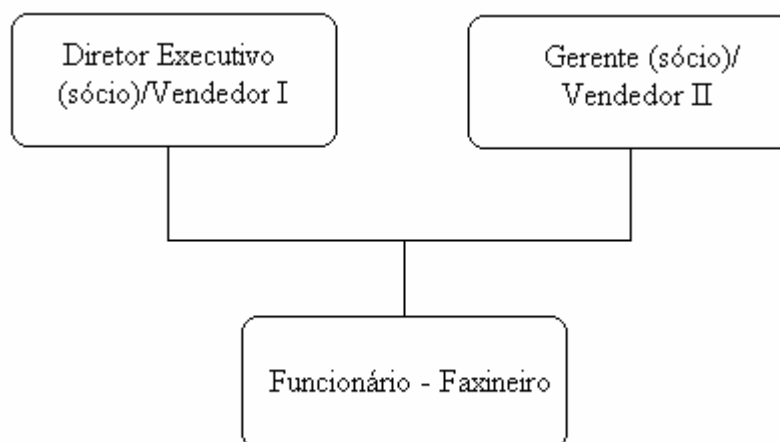
A administração da Deville Automóveis Ltda. será exercida pelo sócio diretor Horst Georg, tendo como atribuições a parte administrativa, financeira, executiva

comercial e de vendedor, sendo que o sócio gerente Marcel Georg, possuirá as atribuições quanto às responsabilidades comerciais, de marketing, executiva comercial e de vendedor.

A parte comercial da revenda compreende a comercialização (tanto a compra quanto a venda de veículos) e intermediação de financiamentos. A parte administrativa e financeira compreende funções como recursos humanos, a própria administração do negócio, assim como a organização da parte financeira.

#### 4.2.1 Organograma

Figura 4.1: Organograma do Empreendimento



Fonte: Autor

#### 4.3 Planejamento Estratégico

Nesta etapa é que será buscada uma orientação dos negócios e produtos da DeVille Automóveis de modo que gere lucros e crescimento satisfatório, mantendo uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

#### **4.3.1 Missão**

A DeVille Automóveis tem como missão oferecer um serviço de qualidade, excelente e eficiente à população de Rio do Sul e cidades vizinhas, possibilitando que as necessidades de seus clientes, sejam supridas para que os mesmos retornem a negociar com a DeVille no futuro.

#### **4.3.2 Objetivo**

Têm-se como objetivos globais a serem alcançados pela DeVille Automóveis por ordem de importância:

- Obter devido à qualidade de seus produtos e de seu atendimento uma parcela nesse concorrido mercado capaz de garantir a sobrevivência do empreendimento por tempo indeterminado;
- Gerar lucro crescente a seus acionistas possibilitando uma rápida recuperação do capital investido no empreendimento;
- Oferecer empregos a população riosulense com um salário acima da média do setor para que seus empregados permaneçam na revenda e sintam-se estimulados a se qualificar;
- Aumentar a oferta de automóveis usados de qualidade no município de Rio do Sul e região para que a população não precise se deslocar a grandes centros para encontrar os veículos que procura;
- Estabelecer-se como revenda de automóveis referência para a região de Rio do Sul e cidades de seu entorno.

#### **4.3.3 Análise Interna e Externa**

Diante de um mercado com concorrência tão acirrada faz-se necessário uma análise interna e externa para que seja possível localizar os pontos fortes do empreendimento que deverão ser reforçados, assim como os pontos fracos que necessitarão ser sanados.

Conforme o roteiro dos quadros 3.1 e 3.2 será feita conjuntamente a análise interna e a análise externa da implantação da DeVille Automóveis:

**Dimensão Tecnológica:** Pode-se notar que a tecnologia do processo de vendas de uma revenda de automóveis usados não irá ser alterada no curto prazo, pois apesar de pequenas modificações de estratégias e adaptações de mecanismos como computador e internet para a consulta de dados, ela é a mesma há décadas. O que poderá e será feito é um constante treinamento em vendas dos vendedores para que diante de uma concorrência pouco preparada esse seja um ponto forte da revenda.

Quanto à tecnologia do produto, encontra-se aqui um ponto fraco do empreendimento diante das revendas autorizadas que comercializam veículos zero quilômetro, sendo estes mais evoluídos tecnologicamente que os seminovos. Porém o carro zero quilômetro é um produto substituto, que a não ser que ocorra uma grande reviravolta tecnológica que até hoje não ocorreu, fazendo com que os automóveis novos tenham tantas qualidades a ponto de que os usados não possuam mais seus tradicionais atrativos, é muito improvável que ocorra uma mudança nesse cenário.

Diante dos seus concorrentes diretos, as demais revendas de automóveis usados de Rio do Sul, a dimensão tecnológica dos produtos da DeVille é vantajosa, constituindo um ponto forte do empreendimento, pois serão revendidos carros com menos de seis anos de uso, enquanto as outras revendas possuem em seu estoque carros mais antigos, com tecnologia mais defasada.

**Dimensão Ecológica:** Visto que modernamente está cada vez mais dando-se valor a dimensão ecológica, tanto moralmente, quanto através de leis que o Estado impõe para o limite de emissão de gases pelos automóveis, este também acaba por ser um ponto forte da DeVille Automóveis perante seus concorrentes diretos, as outras revendas de automóveis usados, já que seus carros possuem pouco tempo de uso, tendo uma tecnologia mais avançada e consequentemente poluindo menos.

Com relação a motocicletas, produto substituto ao oferecido pela revenda, tem-se um ponto positivo a favor da DeVille, pois de acordo com artigo da EBC (Agência Brasil de Comunicação) apesar de avanços tecnológicos obtidos pelas motocicletas, elas ainda poluem sete vezes mais que os carros mais novos. Porém com relação aos automóveis novos, cuja tecnologia de maneira geral é um pouco superior, a dimensão ecológica é um ponto fraco da DeVille Automóveis.

**Dimensão Governamental:** Poderá vir a ocorrer mudanças nos impostos sobre a venda de automóveis usados assim como nos impostos pagos anualmente pelos proprietários destes veículos, que geralmente vêm a beneficiar os automóveis mais novos em detrimento aos mais antigos, visto que os governos de diversos países buscam renovar sua frota nacional.

No Brasil houve a tentativa de vedar a circulação de automóveis com mais de 30 anos de uso através do projeto de lei número 2.709/2003 de autoria do deputado federal Milton Antônio Casquetel Monti (PR-SP), que acabou sendo arquivado. Porém sabe-se que esse tipo de proposta caminha junto com interesses de multinacionais fabricantes de automóveis, que possuem um grande *lobby* perante os governos, sendo que muitos países já possuem leis que incentivam a renovação da frota oferecendo até subsídios para que a população se desfaça de carros com alguns anos de uso.

Nesse sentido, perante a concorrência direta, as revendas de automóveis usados de Rio do Sul, esse fator acaba por ser um ponto forte da Deville novamente, já que a revenda comercializará carros com pouco tempo de uso e uma desvantagem perante o produto substituto que é o automóvel zero quilometro.

Indo na contra mão do interesse das montadoras, no Brasil há um estímulo à aquisição de automóveis mais antigos, para que pessoas de baixa renda não comprometam muito de sua renda anualmente com o pagamento do IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores), já que a partir de determinado ano de uso o veículo passa a ser isento do pagamento deste imposto. Este imposto se caracteriza por ter sua destinação livre pelos estados, que são os beneficiários, ficando assim a cargo de cada estado estipular a partir de quantos anos da sua fabricação o automóvel fica isento. No caso de Santa Catarina é 20 anos de uso, o que perante os concorrentes diretos da DeVille que ofertam esse tipo de carro torna-se um ponto fraco, não passível de ser sanado.

**Dimensão Demográfica:** O município de Rio do Sul de acordo com censo demográfico do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) realizado em 2000 tem taxa de crescimento anual (soma das taxas de natalidade e migração, menos a taxa de mortalidade) é de 1,94%, menor que a média brasileira que é de 2,9%, o que representa uma dificuldade ao empreendimento perante a realidade brasileira, mas visto

que há aumento da população, ainda que pequeno, este contribui para o aumento das vendas a longo prazo.

Tabela 4.1 Evolução do número de habitantes de Rio do Sul - SC

<b>Ano</b>	<b>Habitantes</b>
1970	27.000
1980	36.240
1991	45.679
1996	47.822
2000	51.650
2007	56.848

Fonte: IBGE

Na região do Alto Vale, onde se localiza a cidade de Rio do Sul, sendo ela a mais importante economicamente, no ano 2000 o número de habitantes era de 242.570 já em 2007, a somatória dos 28 municípios da região contabilizava 255.053 habitantes. Essa população total não é o público alvo da revenda, porém espera-se que uma porcentagem das vendas seja efetuada para pessoas dessa região vizinha.

Uma tendência demográfica dos países em desenvolvimento, em que o Brasil está incluído, é o aumento relativo do número de idosos e redução do número de crianças, e quanto mais desenvolvida a região, maior é essa tendência. Pode-se ver que o Brasil possui um IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de 0,807 (PNUD 2006) enquanto Rio do Sul um IDH de 0,827. Mesmo essa diferença sendo pequena, ela mostra que a tendência de redução da parcela de crianças da população é ainda maior em Rio do Sul que na média brasileira, o que proporciona um crescente número de clientes ao empreendimento em questão, tendo em vista que ele é voltado para maiores de 18 anos.

**Dimensão Cultural:** De acordo com pesquisa realizada em conjunto pelo CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), EMTU (Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo), SPtrans (São Paulo Transporte S.A.) e CET (Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo) o uso do transporte público em São Paulo de 1997 a 2007 cresceu três vezes, o que reflete a tendência mundial de troca

do transporte privado (como o automóvel) pelo o público, muito mais barato e em alguns casos mais rápido.

Para que haja aumento do uso do transporte público, é necessário que o transporte coletivo ofereça condições de uso que compense o uso do automóvel, o que não é o caso de Rio do Sul, que possui um transporte público deficiente e infelizmente não há previsão de alteração desse quadro. Aliás, o que está acontecendo nos últimos anos em Rio do Sul é uma modificação intensa em suas vias para que o trânsito de automóveis flua melhor, com construção e reformas de ruas e pontes. Dessa maneira esse aspecto da dimensão cultural tão cedo não afetará o município.

O uso de bicicletas pode ser apresentado como substituto do uso dos automóveis, sendo que na pesquisa citada anteriormente que também abrange o uso desse meio de locomoção, mostra que em São Paulo as viagens de bicicleta dobraram no período de 1997 a 2007. Esse pode ser considerado um ponto negativo da dimensão cultural, já que não pode ser acompanhado pelo empreendimento, porém não causará demasiados prejuízos à revenda nem no curto nem no médio prazo.

**Dimensão econômica:** A revisão sobre as perspectivas feita pelo FMI (Fundo Monetário Internacional)<sup>1</sup> apontou que a economia mundial terá uma retração de 1,3% em 2009, marcando a mais profunda recessão desde a Segunda Guerra. Para 2010, ano que a DeVille automóveis iniciará suas atividades, a economia mundial deve avançar 1,9%, sendo que nos países desenvolvidos o PIB não deve apresentar crescimento, já às economias emergentes deverão lograr um pequeno crescimento econômico em 2010 (dados constantes no anexo VIII). Para o Brasil a projeção para 2010 feitas pelo órgão é de que haja crescimento do PIB em torno de 2,0%. Tal fato em uma primeira análise nos mostra que esse pequeno crescimento que haverá na economia em 2010 proporcionará um bom cenário para a atuação da DeVille Automóveis.

Uma análise mais detalhada nos mostra que ainda não se sabe qual será o cenário para 2010 devido à redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) dos automóveis. Este imposto federal sofreu redução do caindo de 7% para zero nos carros populares de até mil cilindradas (tanto a álcool quanto à gasolina). Para automóveis de mil a duas mil cilindradas, movidos à gasolina, o índice diminuiu de 13% para 6,5% e para os *flex* (bicombustível) e a álcool, de 11% para 5,5%.

---

<sup>1</sup> Dados relativos a abril de 2009

Automóveis com mais de duas mil cilindradas não sofreram alteração na alíquota, que foi mantida em 25%. Desta forma, no Brasil foram vendidos 191.360 automóveis no mês de fevereiro de 2009 (sem contar caminhões, ônibus e motos), alta de 0,14% sobre fevereiro de 2008 (191.089) e de 0,86% sobre janeiro deste ano (189.731 em resultado ajustado). Embora essa expansão tenha ficado abaixo de 1%, o número é representativo para o setor porque o mês de fevereiro deste ano teve menos dias úteis que fevereiro de 2008 e principalmente em virtude de o país estar diante de uma crise mundial, na qual montadoras do mundo todo estão sofrendo conseqüências drásticas com a enorme redução de suas vendas. A redução do IPI teve impacto positivo importantíssimo na venda de carros novos no Brasil, produto substituto direto dos carros usados, que serão oferecidos pelo empreendimento.

Já no ramo de automóveis usados a redução do IPI teve um efeito completamente diferente, visto que esse imposto somente incide sobre carros novos, as vendas de automóveis usados de acordo com Assovesp (Associação dos Revendedores de Veículos Automotores no Estado de São Paulo) e Sindiauto (Sindicato de Comércio Varejista de Veículos Usados do Estado de São Paulo), as vendas de automóveis usados tiveram que reduzir o valor de aproximadamente 90% dos carros de seu estoque em 7,07% para compensar a redução do IPI dos carros zero quilometro. Apesar da redução no preço, houve uma redução nas vendas de automóveis usados nos últimos quatro meses de 2008, tanto que no mês de dezembro de acordo com as instituições citadas, houve uma redução de 15,92% nas vendas em relação ao mesmo mês de 2007. Já as expectativas para 2009 são de que as vendas não sejam tão reduzidas. Ainda não se tem previsão de quando essa crise se estancará, e sendo que a DeVille Automóveis abrirá suas portas somente em 2010, quando há previsões otimistas com relação ao crescimento da economia brasileira, é inviável afirmar se esta situação será um ponto positivo ou negativo à revenda.

Porém, sabe-se que em breve a redução de IPI irá acabar e segundo a Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), o fim da redução do IPI provocaria uma queda nas vendas de veículos novos em cerca de 25%, o que viria a aquecer de sobremaneira o mercado de automóveis usados, proporcionando além do aumento das vendas, um pequeno aumento dos preços dos automóveis em estoque em virtude do aumento do preço dos veículos zero quilômetros, aumentando a lucro por venda realizada, constituindo um ponto positivo para a revenda, visto que dependendo de quando a redução do IPI será encerrada, o estoque da revenda poderá ser adquirido a



preços ainda reduzidos pela incidência desse imposto e sua posterior venda a preços já normalizados.

Um ponto importante a ser destacado na análise ambiental da dimensão econômica é o fato a classe média, composta pelos extratos sociais da classe B e C estão tendo maior participação no PEA (População Economicamente Ativa). De acordo com pesquisa realizada pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) a participação da classe média no PEA aumentou de 44,19% para 51,89% a nas principais regiões metropolitanas do país sendo que a tendência é que essa classe continue aumentando. Tendo em vista que é a classe média a clientela foco da DeVille Automóveis, tal fato se traduzirá em aumento das vendas ao longo do tempo, o que representa um ponto forte do empreendimento.

Outro ponto importante a se frisar e muito positivo ao empreendimento é o aumento do poder de compra do consumidor brasileiro. Esse movimento iniciou-se nas camadas de renda mais baixas, posteriormente este processo de aumento de renda expandiu-se para as outras classes, principalmente pelo aumento dos empregos a partir de 2005. Esse novo dinamismo da economia brasileira apareceu quando o sistema bancário começou expandir suas operações de crédito. Em um ambiente de maior confiança, os bancos brasileiros finalmente assumiram papel de fornecedores de crédito a empresas e pessoas físicas. Esta mudança de comportamento aumentou de forma importante o poder de consumo dos salários via crédito para a compra de bens. Isto ocorreu principalmente a partir de 2005, com o aumento do volume de crédito disponibilizado pelos bancos com um aumento significativo dos prazos das operações e redução do valor das prestações. Tal aumento do crédito contribuiu para que o consumidor que antes se contentava com um automóvel com mais tempo de uso, hoje busque no mercado um produto mais novo, capaz de satisfazer seus desejos, sem que as prestações pesem tanto em seu orçamento.

**Infra-estrutura:** Em relação ao fornecimento do produto à empresa, no caso os automóveis que serão revendidos, Rio do Sul encontra-se numa localidade cuja o preço dos carros é considerado alto diante da oferta de outros mercados. Tal realidade poderia se tornar um ponto negativo, porém os planos da DeVille são de buscar a maior parte de seus automóveis em cidades como Blumenau, Joinville e Indaial, assim como em grandes centros como Curitiba e São Paulo, conhecidas pela grande oferta de veículos e pelos preços baixos se comparados outras regiões brasileiras. Há custos, tais como

hotel, horas extra para funcionários, gasolina, entre outros para a compra dos automóveis nessas cidades, mas que são compensados diante do alto preço dos automóveis locais.

Sendo assim, mediante a estratégia de busca por fornecedores externos à região por parte do empreendimento devido ao fato de a infra-estrutura de fornecimento de automóveis ser deficiente na região devido ao alto preço, acaba por constituir uma oportunidade para a DeVille Automóveis.

#### **4.4 Mercado**

A elaboração de um plano de negócios demanda dados confiáveis para que uma análise qualificada possa ser feita sobre o real potencial de mercado, que por sua vez resultará em uma estimativa de faturamento e retorno o mais próximo possível da realidade do empreendimento aqui proposto. Sendo assim será analisado o mercado consumidor através de dados estatísticos de instituições oficiais, e uma análise dos dados do questionário aplicado (anexo IV). Desta maneira torna-se viável uma compreensão dos fatores que moldam a sistemática dos aspectos mercadológicos de forma a garantir mais segurança à decisão de investimento.

##### **4.4.1 Comercialização**

###### **4.4.1.1 Estratégias Empresariais**

Pelo fato de as revendas de automóveis usados atuarem em um mercado de concorrência acirrada, faz-se necessário que o empreendimento em questão se diferencie dos demais obtendo uma percepção de valor maior em relação a seus concorrentes. Desta maneira a DeVille Automóveis optará pela diferenciação como estratégia de vantagem competitiva frente a outras revendas de automóveis da região.

A diferenciação será efetuada mediante os seguintes elementos:

- Oferta diferenciada da grande maioria das revendas de Rio do Sul pelo fato ser oferecidos em sua maioria veículos com no máximo 6 anos de uso e valor entre

R\$ 15.000,00 e R\$ 65.000,00 que proporcionam maior margem de lucro que automóveis com maior tempo de uso e mais desvalorizados;

- Qualidade do atendimento, através de vendedores qualificados, profundos conhecedores das especificidades de cada carro, de mecânica automotiva e gestão de vendas;

- Revenda com ambiente moderno, elegante, espaçoso e que dessa forma além de chamar mais a atenção e passar uma imagem de revenda de qualidade, proporciona ao cliente uma visualização mais agradável dos veículos, contribuindo para a execução das vendas;

- Plano de marketing que contará com brindes como chaveiros e adesivos como forma de reforçar o nome da empresa. Do mesmo modo brindes diferenciados para clientes que efetivamente realizarem a compra dos veículos, tais como DVD Players ou Home Theaters para residência. Além disso, será feito um coquetel para a demonstração da revenda, trabalhos de panfletagem além de esforços voltados para apresentação da revenda em rádios AM e FM locais;

- Vinculação com financeiras (Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários) como forma de possibilitar a melhor forma de pagamento possível aos clientes.

#### **4.4.1.2 Área de Comercialização**

O mercado de atuação do empreendimento é a cidade de Rio do Sul, estado de Santa Catarina, sendo considerado o principal município da região do Alto Vale do Itajaí no plano econômico e populacional. Rio do Sul faz divisa com os municípios de Agronômica, Aurora, Laurentino, Ibirama, Lontras, e Presidente Getúlio, sendo considerada a capital do Alto Vale do Itajaí, cuja a soma da população de seus municípios é de 255.053 habitantes (IBGE/2008).

Rio do Sul possui uma população 59.236 habitantes (IBGE/2008), uma região de 258.401,00 km<sup>2</sup>, de PIB de R\$ 959.932.000,00 mil (IBGE/2005), renda per capita de 17.330,00 (IBGE/2005), Arrecadação de ICMS de R\$ 26 milhões (Prefeitura Municipal de Rio do Sul/2008), e um Índice de Desenvolvimento Humano de 0,827 (PNUD 2000).

O município de Rio do Sul tem destaque na área industrial, com foco nos setores metal-mecânico, eletrônico e vestuário (principalmente na confecção de jeans). No setor agropecuário, destaca-se pela produção de leite, avicultura e suinocultura. Rio do Sul realiza anualmente a Kegelfest, festa nacional do bolão.

#### **4.4.2 O Mercado de Oferta e Demanda**

Esta análise do mercado de oferta e demanda será fundamentada nos resultados obtidos com a aplicação de questionário constante no anexo IV, onde foram entrevistados 162 clientes potenciais (segundo critério amostral demonstrado na metodologia) e 52 ofertantes de automóveis usados (totalidade das revendas e concessionárias riosulenses) entre os dias 20 e 25 de abril de 2009.

##### **4.4.2.1 Análise da Competição entre as Rendas de Automóveis de Rio do Sul**

Faz-se necessário que a revenda aproveite as oportunidades do mercado e esteja atenta às ameaças deste. Há a estrutura de cinco forças do ambiente que proporcionarão uma base para a estratégia da empresa diante de seus concorrentes.

###### **4.4.2.1.1 Entrantes Potenciais**

Não é fácil sobreviver num mercado de intensa concorrência como o das revendas de automóveis usados, pois é necessária a excelência em inúmeros atributos, porém há pouquíssimas barreiras a entrada a novos concorrentes já que o capital inicial necessário para a abertura de uma nova revenda não necessariamente precisa ser muito volumoso e também não é necessário conhecimento muito profundo seja sobre marketing, automóveis ou mesmo gerenciamento do empreendimento.

Tendo em vista que de maneira geral as revendas basicamente diferenciam-se pela quantidade de automóveis em estoque e pelo tempo de uso e qualidade dos produtos oferecidos, pode-se chegar à conclusão que a ameaça de entrantes ao empreendimento só será efetiva caso revendas de grande porte venham a se instalar na cidade comercializando automóveis de boa qualidade que atendam os anseios da classe média riosulense, já que devido ao seu tamanho proporcionam maior variedade de veículos, possuem maior poder de barganha diante dos fornecedores podendo cobrar preços reduzidos, e ainda podem proporcionar maior garantia aos seus automóveis. Pode-se fazer essa afirmação já que revendas de porte pequeno ou médio que revendam automóveis de boa qualidade não alterariam significativamente a demanda ou mesmo o preço a ser aplicado aos automóveis da DeVille, assim como revendas de qualquer tamanho que ofereçam automóveis de qualidade inferior ou muito superior também não

afetariam o empreendimento visto o enfoque dado pela revenda em produtos de boa qualidade a serem oferecido à classe média.

Dessa forma pode-se notar que potenciais entrantes que ameaçariam o empreendimento em questão deveriam ter um elevado conhecimento de causa assim como um grande aporte de capital a ser aplicado para sua instalação e raramente instala-se em alguma localidade do porte de Rio do Sul uma nova revenda de automóveis usados com esses atributos. O que acontece com mais freqüência é uma pequena revenda conseguir capital, seja por meio de associação, financiamento ou mesmo de um longo período economizando seus lucros, e dessa forma ampliar sua revenda ou mesmo abrir uma filial de igual ou maior porte.

#### **4.4.2.1.2 Produtos Substitutos**

Pode ser elencado como produtos substitutos dos automóveis usados:

- **Automóveis zero quilômetro:** São veículos mais modernos e em sua maioria com maior tecnologia agregada, e como conseqüência são mais caros que os automóveis usados. Justamente por esse diferencial é que o automóvel usado é tão procurado, já que seu preço reduzido torna-se um grande atrativo. Porém pode-se notar que desde o final de 2008 até o presente momento (maio de 2009) a redução do IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), como já mencionado, proporcionou um aumento significativo nas vendas de veículos novos e conseqüente redução na comercialização e na rentabilidade de automóveis usados. Consta-se aqui que o mercado de automóveis usados pode sofrer graves alterações resultantes de determinadas medidas governamentais, porém como sabe-se, esse tipo de medida vale por tempo determinado, sendo que em pouco tempo o mercado de automóveis usados acaba por voltar a sua normalidade.

- **Motocicleta e motoneta:** Nos últimos anos notou-se um grande aumento no número de motocicletas e motonetas, já que possuem um preço muito menor e são mais econômicas (quanto a consumo de combustível e manutenção) que os carros. É considerável também a facilidade e rapidez de locomoção nas áreas urbanas e principalmente a facilidade de conseguir-se crédito para esses veículos, já que seus

preços são menores que dos automóveis. Em Rio do Sul, de acordo com dados do DETRAN-SC (anexo VII) pode-se notar que enquanto a frota de automóveis aumentou 31,16% de dezembro de 2003 até o mesmo mês de 2009, o aumento de motos e motonetas foi de 75,9% e 202,46% respectivamente no mesmo período de tempo.

Evidencia-se que o mercado de motocicletas e motonetas está possibilitando que pessoas com renda mais baixa, que antes comprariam um carro usado de baixo valor, hoje comprem motos ou motonetas, e até mesmo uma parcela de pessoas que antes teriam um automóvel de melhor qualidade para uso aos finais de semana e para viagens e um automóvel de menor valor para o trabalho, hoje estão adquirindo motocicletas ou motonetas. Porém como a Deville Automóveis revende automóveis de maior valor, (entre R\$ 15.000,00 e R\$ 65.000,00) ela não concorre diretamente com o mercado de veículos de duas rodas.

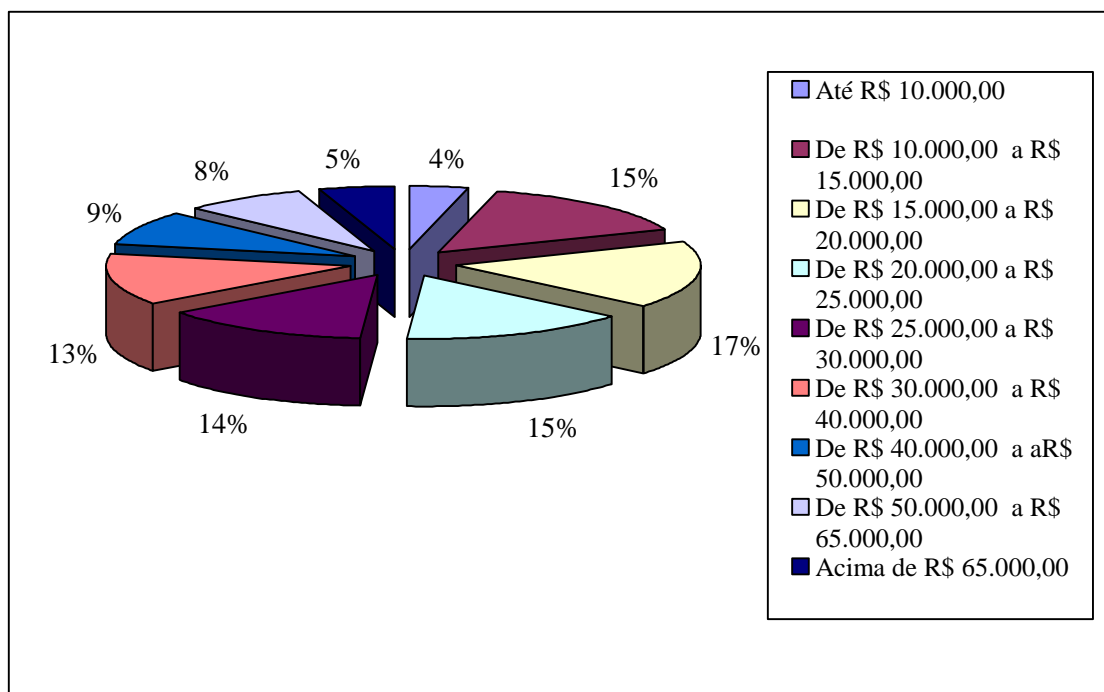
#### **4.4.2.1.3 Clientes**

Devido ao fato de os automóveis da Deville possuírem menos de seis anos de uso e maior tecnologia agregada que a maioria do mercado, a clientela da Deville Automóveis será composta por pessoas exigentes, pertencentes à chamada classe média, formada pelas classes C2 - 22% da população brasileira e com renda entre R\$ 726,26 e R\$ 1.194,53; CLASSE C1 - 21% da população, renda entre R\$ 1.194,53 e R\$2.012,67; CLASSE B2 -15% da população, renda entre R\$ 2.012,67 e R\$ 3.479,36; CLASSE B1 - 9% da população, renda entre R\$ 3.479,36 e R\$ 6.563,73 de acordo com pesquisa realizada pela ABEP (Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa) em 2007. Serão eles residentes do município de Rio do Sul – SC, podendo também abranger residentes em municípios vizinhos já que o município de Rio do Sul é considerado a capital do Alto Vale do Itajaí, e muitos dos habitantes dessas cidades vizinhas costumam ir a Rio do Sul fazer suas compras.

De acordo com a pergunta número 8 do questionário (anexo IV) é possível saber a faixa de preço dos carros que os potenciais clientes, que já possuem carro próprio, buscam.

**Caso fosse trocar seu carro hoje, por um automóvel de qual valor você trocaria?**

Gráfico 4.1: Faixa de Valor do Automóvel Desejado Pelo Cliente Potencial



Fonte: Pesquisa direta

De fato os valores dos automóveis buscados por parte dos futuros clientes em potencial da revenda estão muito equilibrados, porém nota-se que apenas 4% das pessoas trocariam seus carros por algum automóvel de menos de R\$ 10.000,00 e somente 5% trocariam seus automóveis por outro de valor maior a R\$ 65.000,00. Tendo em vista que a DeVille Automóveis comercializará em sua maioria carros com valor entre R\$ 15.000,00 e 65.000,00, nota-se que de acordo com a realidade riosulense, vista no questionário, 76% da população riosulense, já proprietária de automóvel, se enquadra no perfil de clientes buscados pela revenda.

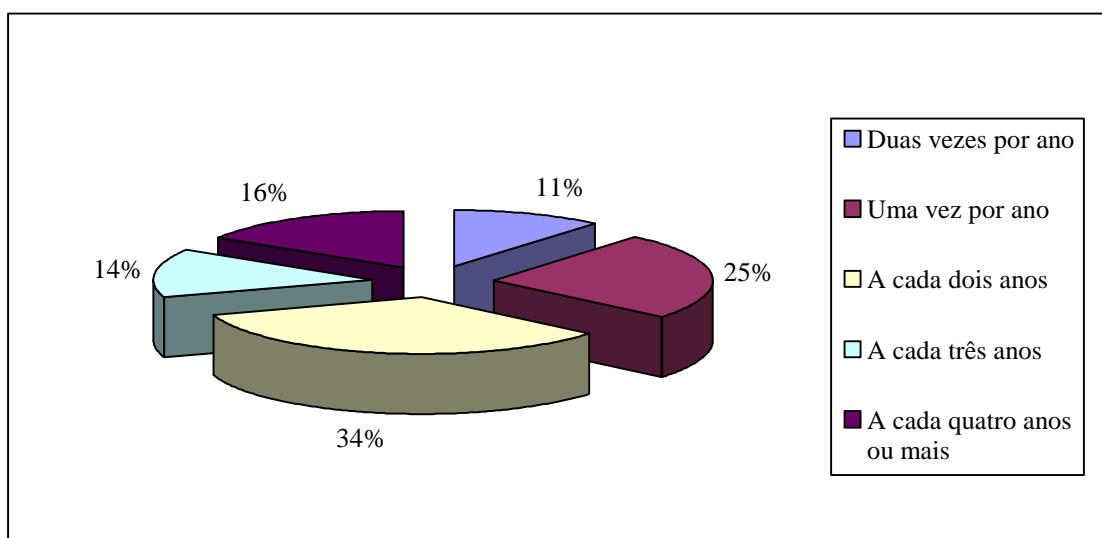
Percebe-se dessa forma que diante da nova realidade brasileira, onde o crédito está mais fácil de ser obtido, há um grande crescimento na busca por automóveis mais novos, de maior valor, e diante da quantidade oferecida pelo mercado riosulense nota-se que há sim espaço para uma revenda especializada no seu segmento.

Porém é importante salientar que caso a revenda receba de algum cliente um automóvel que não se encaixe no padrão da DeVille, mas tenha uma rotatividade muito elevada, com exceção dos importados, ele entrará sim para o estoque da revenda.

Interessante também se faz saber a frequência com que os potenciais clientes, já proprietários de carros, costumam trocar seus automóveis, e diante disso elaborou-se a questão número 10 (anexo IV):

### Com que frequência costuma trocar seu veículo?

Gráfico 4.2: Frequência que os potenciais clientes costumam trocar de carro



Fonte: Pesquisa direta

Depreende-se aqui a grande importância de se estabelecer uma relação com os clientes, já que 70% costumam trocar de automóvel pelo menos uma vez a cada dois anos, 14% a cada três anos e somente 16% a cada quatro anos ou mais. Diante dessa realidade a DeVille buscará ao máximo estabelecer uma relação de confiança com os clientes por meio de conhecimento automotivo, qualidade dos veículos, ótimo atendimento tanto na pré-venda quanto na pós-venda, e mesmo um vínculo de amizade com os clientes devido ao bom atendimento realizado.

#### 4.4.2.1.4 Fornecedores

Os fornecedores da DeVille Automóveis serão revendas de automóveis usados localizadas em cidades como Blumenau, Joinville e Indaial, e em grandes centros urbanos, como São Paulo – SP e Curitiba – PR, já conhecidos por possuírem uma oferta grandiosa de automóveis dos mais diferentes modelos, e preços relativamente baixos quando comparados a outras regiões brasileiras. O que possibilita que os automóveis comercializados pela DeVille tenham alta qualidade e preços competitivos, até mesmo



mais baixos que o restante do mercado riosulense, mesmo que para isso tenha-se custos de transporte, não sendo este muito alto, pois tal procedimento será realizado pelos próprios sócios.

Também serão fornecedores da revenda os próprios clientes de negociações que envolvam troca, já que ao ser efetuada a venda de um automóvel, o veículo que estava em posse do cliente serve como parte do pagamento, e passa a compor o estoque da loja. Porém se o veículo não atender o padrão da DeVille, o mesmo será levado até nossos fornecedores, onde será efetuada a troca por um veículo que se encaixe no padrão da revenda.

Após o estabelecimento da revenda em Rio do Sul, buscar-se-á estabelecer relações com revendas locais para que possa ser efetuada a troca de veículos que não se encaixem nos padrões da DeVille por veículos que se encaixem, sem que haja custo de transporte. Porém no início da atividade da revenda, como é lento o processo de estabelecimento da mesma, tal procedimento está descartado.

#### **4.4.2.1.5 Rivalidade entre Concorrentes**

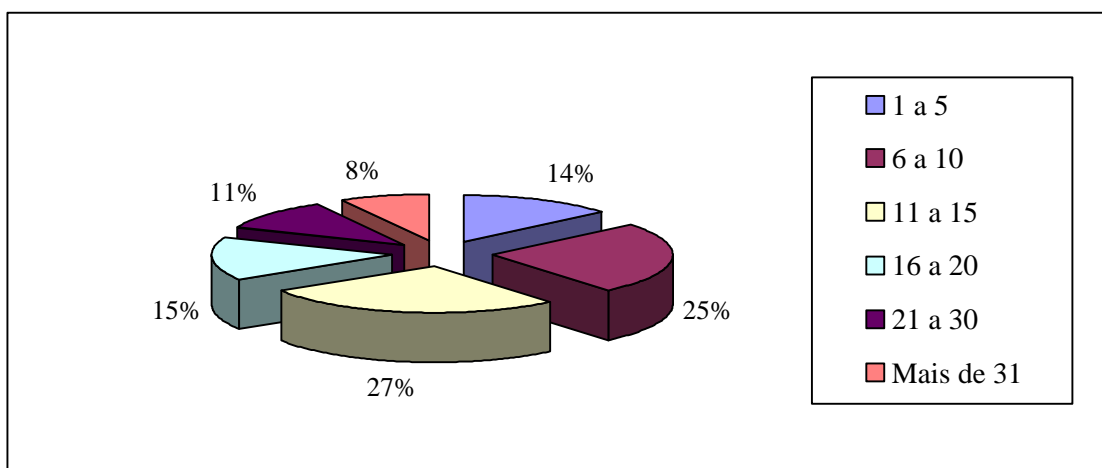
De acordo com levantamento realizado no município de Rio do Sul, verificou-se que existe na cidade 52 ofertantes de automóveis usados, sendo que cinco deles são concessionárias que revendem além de veículos usados multimarcas, novos de suas respectivas marcas.

A rivalidade entre as revendas de automóveis usados é intensa, de modo que estabelecimentos que ofereçam diferenciais como maior estoque, maior garantia, maior qualidade dos produtos e do atendimento e principalmente melhores preços, se sobressaem.

O número de automóveis em estoque numa revenda é um aspecto se suma importância para que uma revenda se sobressaia sobre as demais, já que uma revenda maior transmite maior credibilidade e promove maior variedade aos clientes e de acordo com a questão número 1 do questionário aplicado às revendas (anexo IV), foi elaborada a seguinte questão:

**Quantos carros sua revenda possui em estoque?**

Gráfico 4.3: Número de automóveis em estoque



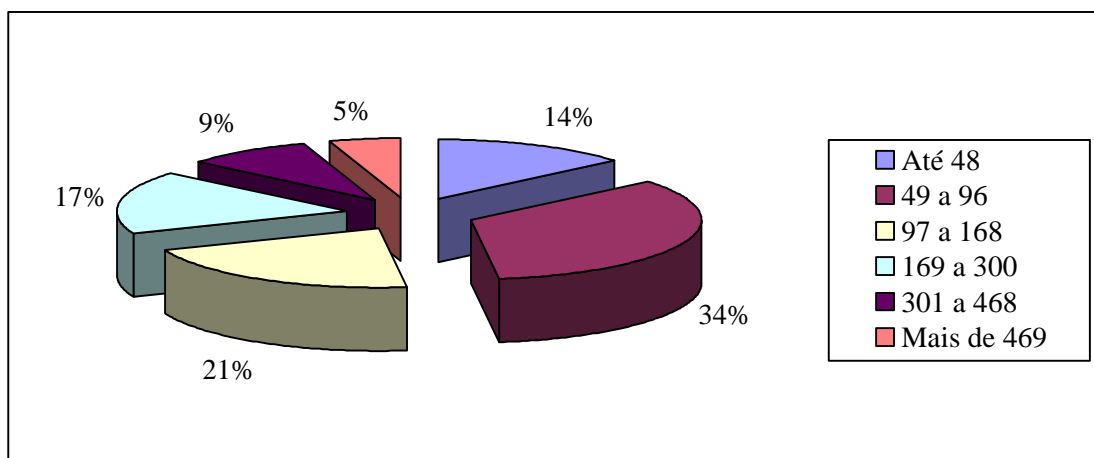
Fonte: Pesquisa direta

A DeVille Automóveis possuirá um estoque de 15 automóveis, o que mostra que o a revenda terá um estoque igual ou maior que pelo menos 66% das revendas de automóveis usados de Rio do Sul, proporcionando ao empreendimento que ele possa competir nesse importante aspecto de forma igual ou superior no mercado riosulense, evidenciando aí um diferencial positivo em relação à concorrência, o que de fato possibilita um *market share* considerável à revenda.

Tal realidade deve ser analisada juntamente com a questão número 2 do questionário em anexo (anexo IV):

**Qual a média anual de automóveis usados comercializados em seu estabelecimento?**

Gráfico 4.4: Média anual de automóveis comercializados por revenda

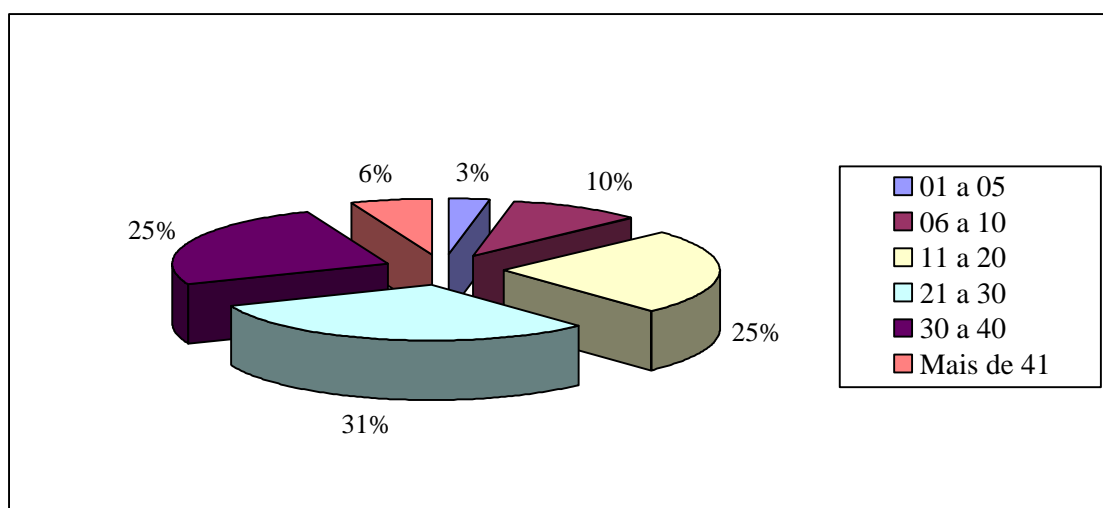


Fonte: Pesquisa direta

Nota-se que o volume de vendas da DeVille, que segundo estimativas realizadas (anexo V), será de 104 veículos ano (já considerada uma ociosidade de 20%), é maior que 48% dos ofertantes riosulenses, o que equivale a 25 revendas, sendo que a DeVille será de fato uma revenda média para os padrões do município. Pode-se aliar a esses dados, os números colhidos através da questão de número 3 do questionário em anexo (anexo IV) que fornece dados relativos à clientela de cada revenda:

### Qual a média de clientes que freqüentam sua loja diariamente?

Gráfico 4.5: Número de clientes que freqüentam a revenda diariamente



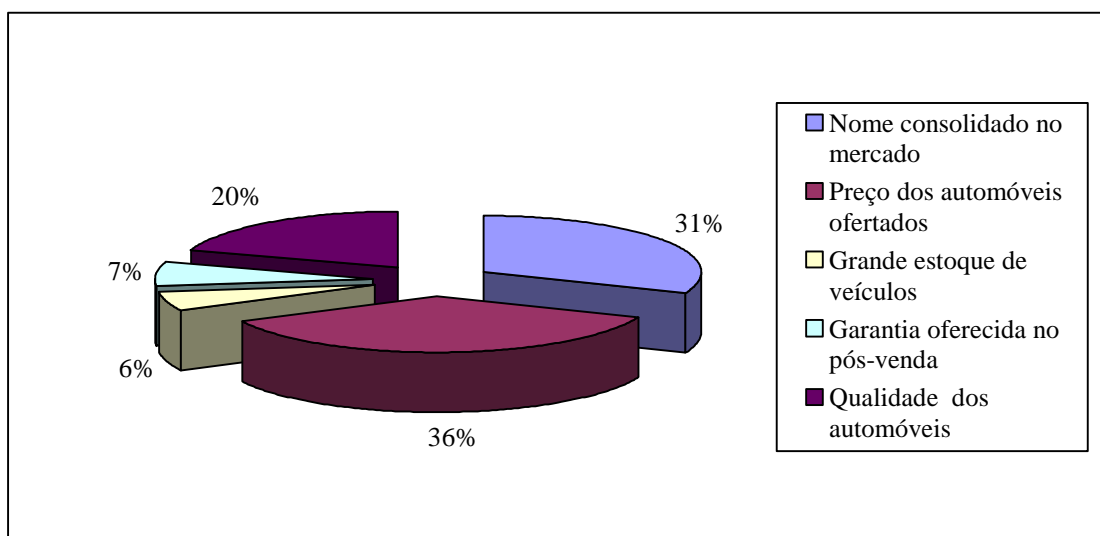
Fonte: Pesquisa direta

Percebe-se com esses dados, aliado aos dados da questão anterior, que o tamanho do estoque da revenda influencia diretamente na quantidade de clientes e conseqüentemente a quantidade de vendas que a mesma irá obter, ficando evidente a vantagem das grandes em relação às pequenas.

Perguntou-se, através questionário (anexo IV) aplicado aos potenciais clientes, já proprietários de automóveis, na questão de número 9, a relevância de aspectos considerados importantes para uma revenda de veículos usados:

### O que considera mais relevante na hora de escolher determinada revenda de automóvel usado?

Gráfico 4.6: Itens mais relevantes na escolha da revenda



Fonte: Pesquisa direta

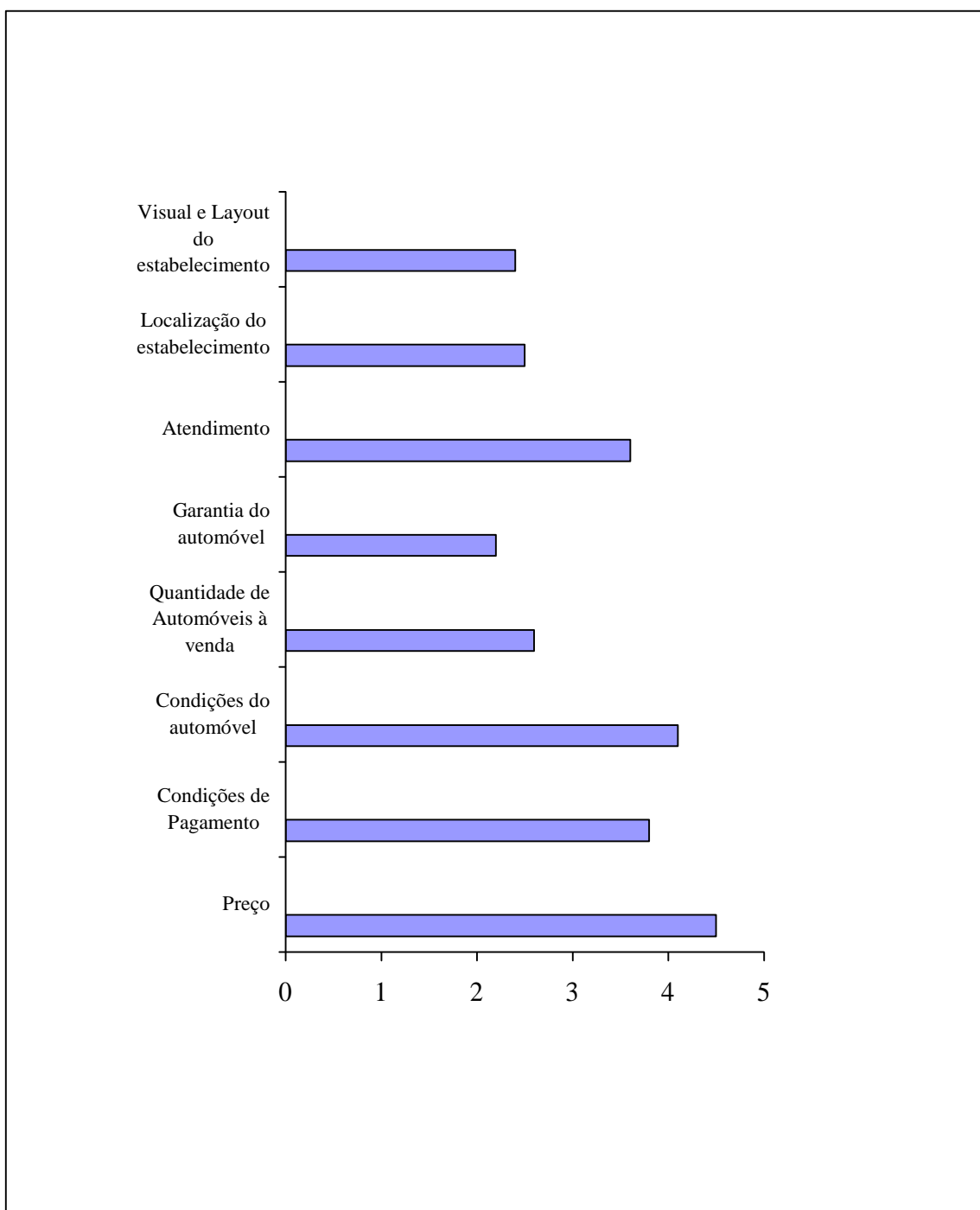
Os potenciais clientes, elencaram como item mais relevante na escolha da revenda, o preço dos automóveis ofertados e em segundo lugar o nome consolidado no mercado.

Dessa forma nota-se que é extremamente necessário possuir um preço competitivo no mercado, mesmo que o produto seja de ótima qualidade, o que na DeVille será buscado através do contato com fornecedores de São Paulo e Curitiba, e fornecedores localizados no próprio estado de Santa Catarina em cidades como Blumenau, Joinville e Indaial que como citado acima, possuem maior oferta e melhores preços. Já o nome consolidado no mercado, se adquire com o tempo, com o respeito dado à revenda pelos clientes por um serviço excelente e confiável, por oferecer produtos de alta qualidade (20% da preferência dos clientes potenciais) e por campanhas promocionais que destacarão tais aspectos da revenda.

Já sabendo as preferências dos consumidores, interessante se faz saber os itens que os ofertantes de automóveis usados de Rio do Sul, muito com décadas de experiência na área, consideram mais importantes nas suas vendas. Para tanto, foi aplicada a questão de número 4 às vendas (anexo IV):

**Em uma revenda de automóveis, qual a relevância dos seguintes aspectos? Classifique o item de acordo com o grau de importância, sendo 0 (zero) nem um pouco importante e 5 para muito importante.**

Gráfico 4.7: Aspectos relevantes para a boa atuação da revenda



Fonte: Pesquisa direta

Como esperado, os revendedores consideram como aspecto mais importante para uma boa atuação de sua revenda, possuir um preço competitivo. Pelo fato de o mercado de automóveis usados ser extremamente competitivo, praticamente todos as revendas buscam que seus preços sejam competitivos (com exceção das revendas

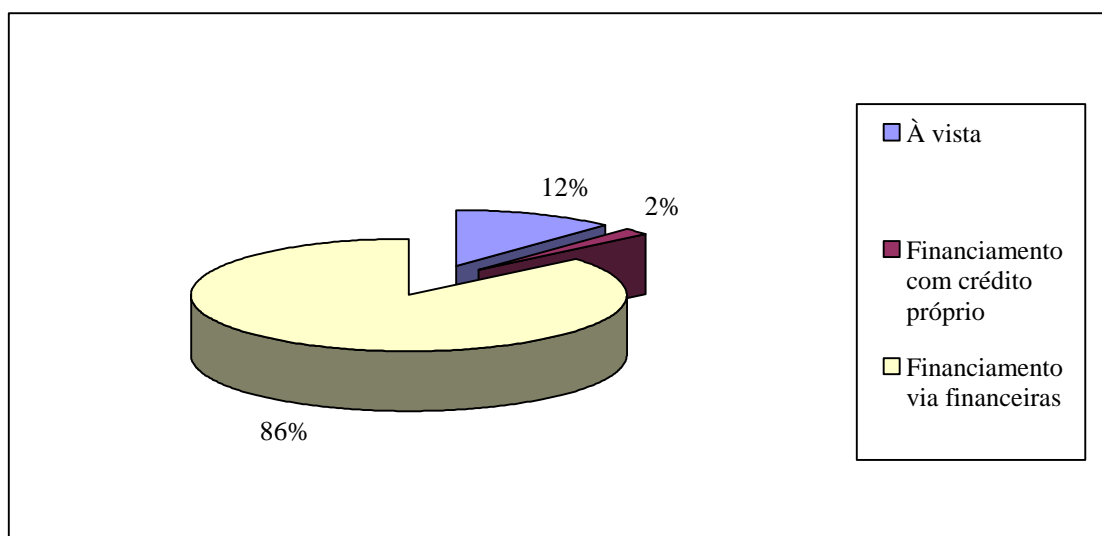
especializadas em carros importados, que não possuem concorrência na região e cobram preços bem acima da tabela da FIPE<sup>2</sup>).

Posteriormente, em segundo lugar, encontra-se a condição do veículo (qualidade) e em terceiro, o atendimento, itens esses que a Deville buscará ser referencial na região. Já em quarto lugar no ranking se está a condição de pagamento, em quinto a localização do estabelecimento, em sexto a quantidade de automóveis em estoque, em sétimo o visual e layout do estabelecimento, e em oitavo lugar a garantia oferecida ao automóvel. Todos esses itens, individualmente, receberão grande atenção por parte do empreendimento.

Com relação ao quarto item na preferência dos revendedores, a condição de pagamento, elaborou-se a questão de número 6 do questionário (anexo IV) às vendas:

**Enumere as formas de pagamento mais utilizadas:**

Gráfico 4.8: Formas de pagamento mais utilizadas



Fonte: Pesquisa direta

Desse resultado, depreende-se a grande evolução no crédito oferecido a população brasileira, sendo que em Rio do Sul a imensa maioria vendas são feitas por financiamento via financeiras (Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários) e somente 12% é realizado à vista. O financiamento com crédito próprio abrange somente 2% das vendas. Diante dessa situação, a DeVille automóveis irá buscar se associar a

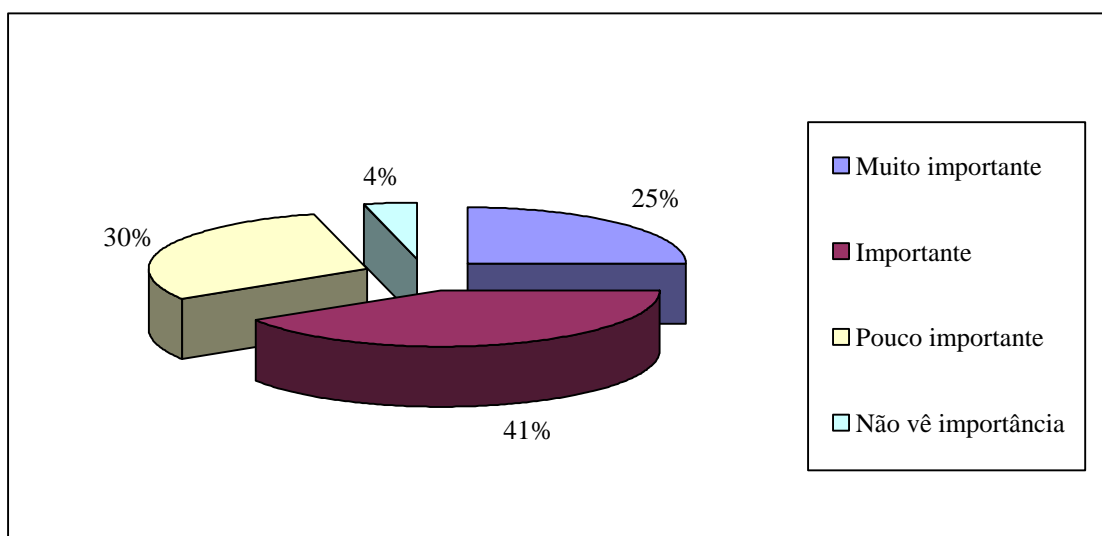
<sup>2</sup> Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, uma entidade sem fim lucrativos, que atua no mercado desde 1973, tendo a função de levantar dados para elaboração de índices, tabelas de preços médios e de quantidades de uma série de itens econômicos.

financeiras, tais como BV Financeira e Finasa, buscando sempre a melhor taxa de juros para os clientes.

Outro aspecto muito relevante para uma revenda de automóveis é a garantia oferecida a seus veículos, que por lei deve ser no de no mínimo três meses, para tanto elaborou-se a questão de número 5 (anexo IV) que foi aplicada às revendas:

### **Qual o grau de importância de oferecer uma garantia maior que 03 meses a seus veículos comercializados?**

Gráfico 4.9: Importância de oferecer garantia maior que 03 meses



Fonte: Pesquisa direta

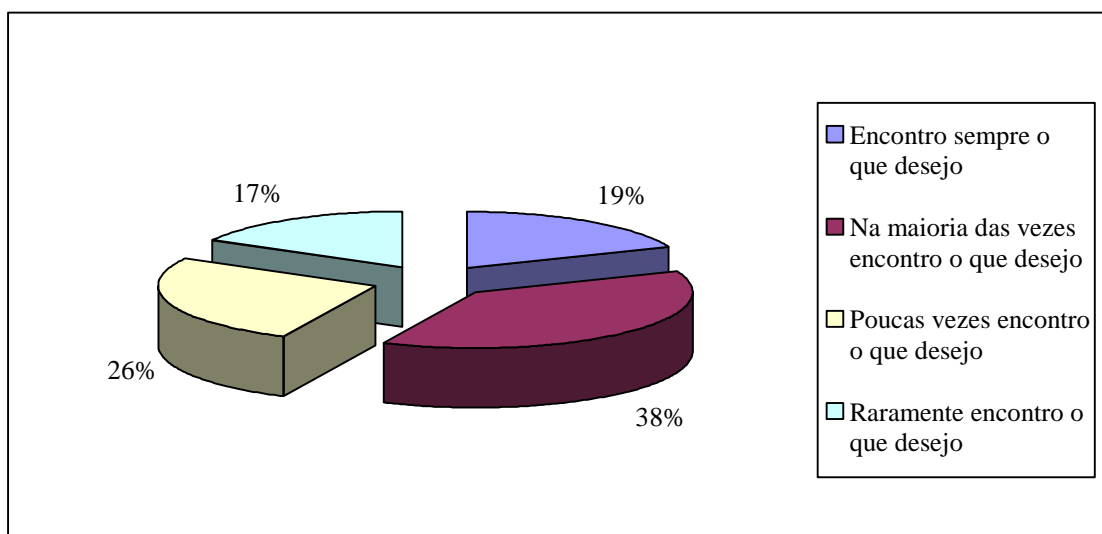
De fato nota-se que a grande maioria das revendas dá uma importância significativa ao fato de oferecer uma garantia maior que o estipulado como mínimo por lei, que é 3 meses, porém no caso de Rio do Sul somente as concessionárias (que também vendem veículos zero quilômetro da marca que se associaram) oferecem essa garantia estendida no pós-venda, pois possuem oficina própria.

Constata-se que oferecer uma garantia maior que três meses se torna financeiramente inviável para as revendas de automóveis usados multimarca, inclusive para a DeVille. Entretanto, por não oferecer tal facilidade, tem-se o preço menor comparativamente a quem oferece, tendo em vista que o custo de se manter uma oficina está embutido no preço do carro.

O questionário aplicado aos potenciais clientes, mostrou que muitos dos potenciais clientes estão insatisfeitos com a oferta local, como é visto através da questão número 11 (anexo IV):

#### **Considera que a oferta de automóveis usados de Rio do Sul:**

Gráfico 4.10: Satisfação com a oferta de automóveis em Rio do Sul



Fonte: Pesquisa direta

Nota-se com esse questionamento que 19% dos potenciais clientes estão muito satisfeitos com a oferta local, pois sempre encontram o desejado, 38% encontram o que desejam na maioria das vezes e o restante, porém 43% estão insatisfeitos com a oferta de veículos usados em Rio do Sul, o que mostra que diante dos anseios da população uma nova revenda que ofereça produtos diferenciados perante a realidade local, como é o caso da DeVille, teria boas chances de conquistar clientes.

#### **4.4.2.2 Demanda do Produto**

Para estimar a demanda de automóveis usados comercializados no município de Rio do Sul, utilizou-se informações obtidas junto ao DETRAN (Departamento Estadual



de Trânsito) da cidade, onde buscou-se saber o número de veículos usados transferidos no município de Rio do Sul nos anos de 2003 a 2008.

O quadro abaixo mostra os dados obtidos junto ao CIRETRAN (Circunscrição Regional de Trânsito) de Rio do Sul juntamente com a evolução da frota de automóveis na cidade obtidas no DETRAN-SC (Anexo VII).

Tabela 4.2: Frota de automóveis e total de transferências no município de Rio do Sul

<b>Ano</b>	<b>Frota de automóveis</b>	<b>Total de transferências de automóveis usados</b>
2003	15353	6601
2004	16205	6962
2005	17185	7389
2006	18161	7826
2007	19603	8407
2008	20906	8836

Fonte: DETRAN-SC e CIRETRAN de Rio do Sul

Tendo em vista que o automóvel é um produto durável, cuja demanda depende da renda da população, toma-se o crescimento do PIB para que seja projetado demandas futuras, tanto para o mercado quanto para o projeto.

Para tanto, foi utilizado dados do PIB obtidos junto ao Banco Central do Brasil e Ipeadata e as projeções junto a Lei de Diretrizes Orçamentárias Federal de 2009. Justamente pelo fato de que esses dados são projeções, sabe-se que essas estimativas não são exatas e podem variar tanto para baixo quanto para cima. Dessa forma tem-se a tabela a seguir:

Tabela 4.3: Variação percentual do PIB Brasil – (projeção) e PIB Brasil a preços de 2008

<b>Ano</b>	<b>Crescimento do PIB anual</b>	<b>PIB (a preços de 2008) – mil R\$</b>
2007	5,4%	2.750.090.890
2008	5,1%	2.889.718.580

2009	2% (estimado)	2.947.512.952 (estimado)
2010	4,5% (estimado)	3.080.151.034 (estimado)
2011	5% (estimado)	3.234.158.586(estimado)
2012	5% (estimado)	3.395.866.515 (estimado)

Fontes: Bacen, Ipeatada, LDO federal

Tomando-se como base os dados apresentados nas tabelas 4.2 e 4.3, calculou-se através da Elasticidade Renda da Demanda uma projeção da demanda de automóveis usados do município para os anos de 2009 a 2012, tanto para o mercado quanto para o projeto.

Tabela 4.4: Projeção de tendências do aumento do PIB, da demanda de automóveis usados pelo mercado de Rio do Sul e demanda do projeto

<b>Ano</b>	<b>Taxa de Crescimento do PIB</b>	<b>Número de Automóveis Usados Demandados pelo Mercado / ano</b>	<b>Número de automóveis usados demandados pelo projeto / ano</b>
2009	2%	9.014	126
2010	4,5%	9.356	130
2011	5%	9.765	137
2012	5%	10.192	143

Fontes: LDO federal de 2009 e Ipeadata  
Estimativas calculadas no AnexoV

#### 4.4.2.3 Oferta do Produto

Por meio do balanço de oferta e demanda de automóveis usados no município de Rio do Sul, tornou-se possível obter projeções de saldo de demanda que o projeto poderá atender.

De acordo com levantamento realizado no município de Rio do Sul, verificou-se que existe na cidade 47 revendas de automóveis usados e 5 concessionárias que atuam na região oferecendo tanto veículos novos de suas respectivas marcas como usados multimarcas.

Como se pode constatar por meio da análise de competitividade, o mercado de automóveis usados do município é bastante fragmentado, contando em sua maioria com vendas pequenas ou médias, sendo que apenas 10 vendas (19% do total) ofertam mais de 20 veículos em seu estoque.

Através da pesquisa, mais especificamente com a questão número 2, aplicada às vendas, estimou-se que o total de automóveis usados comercializados pelos 52 ofertantes de automóveis usados riosulenses se situa perto de 6.600 veículos por ano, o que indica que é média de automóveis vendidos anualmente por cada ofertante é de 126,9.

Tendo em vista que no ano de 2008 foram comercializados 8.836 automóveis, pode-se notar que há um déficit de 2.236 veículos (8.836 – 6.600), sendo que esses equivalem em grande medida a automóveis comprados em outros mercados que não o de Rio do Sul.

De tal maneira, considerando-se que a oferta se mantém constante para os anos projetados, tendo em vista que os preços não sofrem reajustes e por isso é possível manter constante a quantidade ofertada, obtêm-se saldos superavitários de demanda para os anos a partir de 2009.

Tendo em vista que a DeVille conta inicialmente com uma demanda anual do projeto de 130 automóveis, equivalente a 1,4% de participação no mercado do município, pretende-se que a revenda atenda parte da demanda que excede a oferta, como é verificado na tabela a seguir:

Tabela 4.5: Balanço da Oferta e da Demanda de automóveis usados em Rio do Sul de 2009 a 2012.

<b>Ano</b>	<b>Unidade</b>	<b>Oferta<sup>3</sup></b>	<b>Demanda</b>	<b>Saldo da Demanda</b>
2009	Uma	9.014	9.014	zero
2010	Uma	9.014	9.356	342
2011	Uma	9.014	9.765	751
2012	Uma	9.014	10.192	1.178

Fonte: Estimativas calculadas no Anexo V

<sup>3</sup> A quantidade ofertada se mantém constante para a realização do cálculo do saldo da demanda.

#### 4.5 Tamanho e Localização

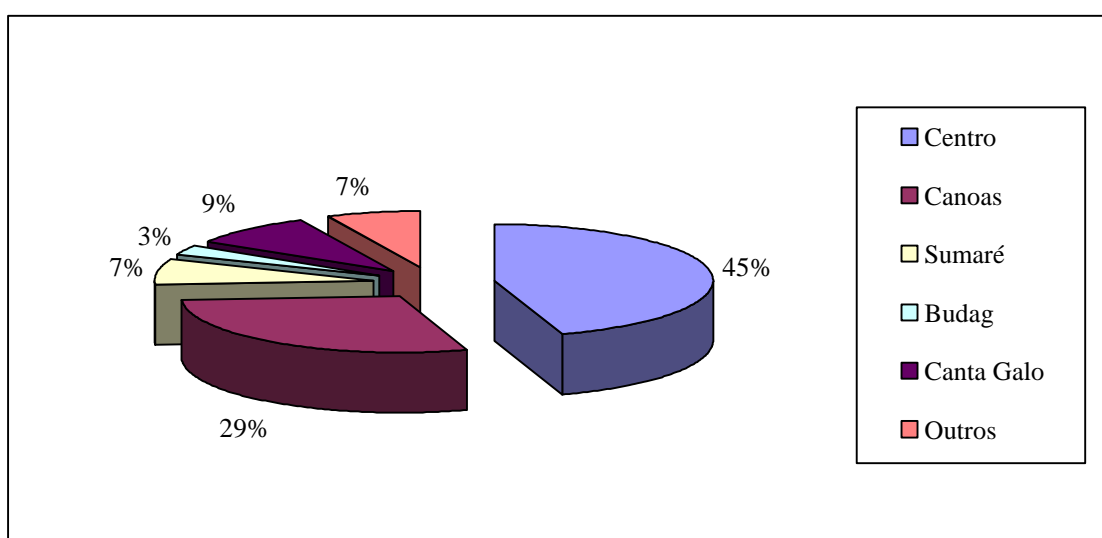
A escolha pela implantação da revenda no município de Rio do Sul deu-se por motivos como o conhecimento do mercado local de automóveis usados (principalmente ofertantes), existência de uma demanda satisfatória por automóveis usados (de acordo com DETRAN-SC foi de 8747 automóveis em 2008) e por haver oferta de lotes de terrenos em uma localização privilegiada para a atuação dessa atividade e cujo aluguel é relativamente barato em comparação com áreas centrais do município.

Tratando-se de um mercado de intensa concorrência estima-se que a DeVille Automóveis poderia conquistar uma fatia do mercado próxima a 1,4% do mercado local, o que equivale a uma demanda anual do projeto de 130 automóveis. Porém tendo em vista uma ociosidade de 20%, utilizada como margem de segurança, tem-se que o volume de vendas da revenda será de 104 veículos no seu primeiro ano de funcionamento (cálculo das estimativas realizados no anexo V).

Diante da pesquisa realizada, a questão de número 12 do questionário (anexo IV) foi aplicada ao público alvo:

**Qual bairro tem como referencia quando busca trocar de carro ou adquirir um automóvel usado?) nos oferece o seguinte resultado.**

Gráfico 4.11: Bairros referência no que concerne a automóveis usados



Fonte: Pesquisa direta

O centro da cidade é lugar referência no que tange a comercialização de automóveis usados, sendo que em Rio do Sul 45% das pessoas consideram o centro o bairro de referência. Porém logo atrás, em segundo lugar, com 29%, está o bairro Canoas. Isto mostra que o bairro Canos, e especificamente a Rua D. Pedro II, é uma área privilegiada para atuação nesse ramo de atividade, possibilitando que o empreendimento usufrua de externalidades positivas, como a economia de aglomeração, tendo em vista que muitas das principais revendas de automóveis usados se encontram nesse bairro na qual a Rua D. Pedro II, que é onde se encontra o terreno, é a sua principal via de circulação,

Desta forma o empreendimento se estabelecerá na Rua D. Pedro II, nº. 984, CEP 89160-000, bairro Canoas, Rio do Sul – SC, em um terreno que possui uma área de 506m<sup>2</sup>, sendo 22 metros de frente para a Rua D. Pedro II e 23 metros de profundidade. O tamanho da revenda será o suficiente para que a mesma suporte um estoque de 15 veículos com relativa folga, permitindo flexibilidade para uma eventual ampliação de estoque no futuro.

A revenda contará com cinco ambientes, conforme o layout (anexo X): um pátio, onde serão colocados os veículos em estoque; uma pequena sala de espera; um escritório com duas mesas para um atendimento mais privativo ao cliente; um banheiro.

## **4.6 Engenharia**

Nesta etapa do projeto, será definido e especificado tecnicamente o processo de comercialização dos automóveis a serem comercializados pelo empreendimento, assim como fazer um levantamento de máquinas e equipamentos, moveis e utensílios, e necessidades de mão-de-obra direta e indireta a ser implantada na revenda.

### **4.6.1 Caracterização do Produto**

Os produtos que serão comercializados na DeVille Automóveis Ltda. serão todos semi-novos, multimarcas, podendo ter como combustível gasolina, álcool, diesel

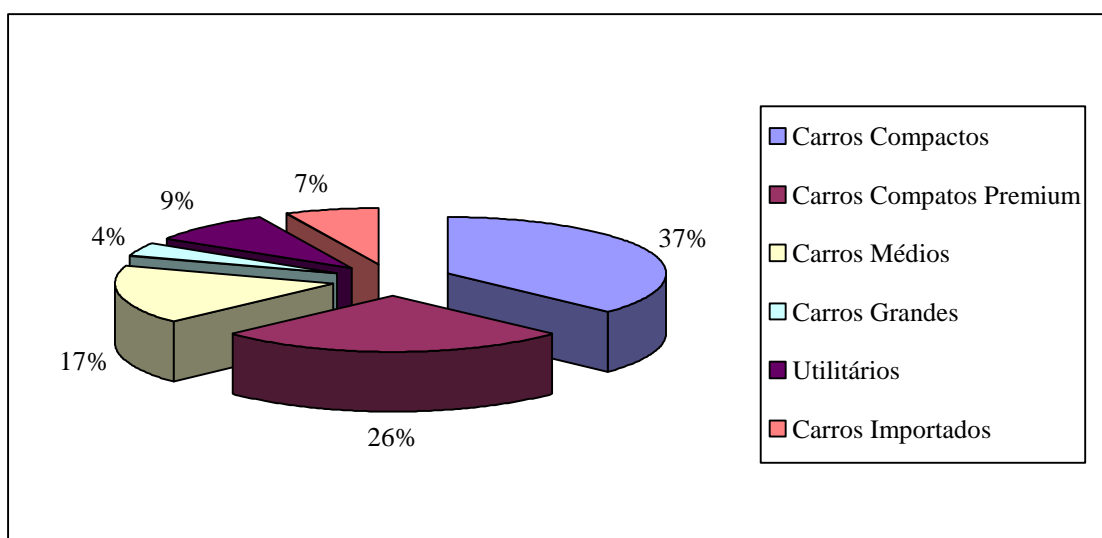
(somente em caso de utilitários), bi-combustível (álcool e gasolina) e automóveis convertidos a gás natural.

A oferta do empreendimento, conforme o diferencial adotado, será e em sua grande maioria carros compactos, compactos *premium* e carros médios com um entre R\$ 15.000,00 e R\$ 65.000,00 com até no máximo seis anos de uso buscando diminuir os riscos de gastos com manutenção, tendo em vista à garantia obrigatória de 3 (três) meses a ser dada ao cliente após a venda.

A revenda buscará dessa forma, ter uma oferta que vá de encontro a questão número 5 do questionário (anexo IV) aplicado aos potenciais clientes:

### Se fosse trocar de carro hoje, qual estilo de carro compraria?

Gráfico 4.12: Categoria dos automóveis demandados



Fonte: Pesquisa direta

Tem-se que 37% dos potenciais clientes trocariam seus carros por compactos (populares), 26% automóveis compactos *premium* e 17% carros médios. O empreendimento, tendo em vista sua estratégia, atenderá demanda que busca automóveis compactos, compactos *premium* e médios, correspondentes a 80% do total dos veículos demandados na região. Dessa forma percebe-se não ser interessante trabalhar com carros importados e com carros grandes, que correspondem respectivamente a apenas a 7% e 4% do total demandado e possuem uma

desvalorização muito grande além de elevada manutenção, o que diante da garantia oferecida (por lei) de três meses pode acarretar muitos custos a revenda.

Quanto à comercialização de utilitários, apesar de não ser o foco do empreendimento, ela será feita de forma marginal em virtude de muitos prováveis clientes possuírem esse tipo de automóvel, numa eventual troca ele permanecerá em nosso estoque, já que e ele não possui um custo de manutenção elevado nem sofre grande desvalorização no horizonte temporal.

#### 4.6.2 Dimensionamento do Programa de Comercialização

Admitindo-se uma ociosidade de 20%, a revenda prevê a comercialização de 104 automóveis em 2010, ano do início de suas atividades, e levando em consideração que a DeVille Automóveis Ltda. funcionará durante a semana pelo período de oito horas diárias, sendo elas das 08:00 horas às 12:00 horas, e das 14:00 às 18:00 horas de segunda à sexta-feira, e quatro horas aos sábados, sendo elas das 08:00 às 12:00 horas, necessitando de em apenas 1 (um) turno.

Indo de acordo com a realidade do mercado local e com sua estratégia empresarial, tendo em conta a demanda anual do projeto e sua ociosidade (anexo V), pôde-se projetar para o empreendimento uma quantidade de demanda para os tipos de veículos a serem revendidos.

Tabela 4.6: Programa Anual de Comercialização em 2010 (considerando-se 80% da Capacidade)

<b>Produto</b>	<b>Quantidade Comercializada</b>
Carros compactos (populares)	42
Carros compactos <i>premium</i>	28
Carros médios	18
Carros grandes	6
Utilitários	10
<b>Total</b>	<b>104</b>

Fonte: Anexo V

#### **4.6.3 Seleção e Descrição do Processo de Comercialização**

A comercialização de nossos automóveis será efetuada através de dois vendedores internos, sendo eles os próprios sócios do empreendimento. Os vendedores se utilizarão tanto do telefone quanto o contato direto para convidar os clientes a conhecer a oferta de veículos do empreendimento, incentivando-os a adquirir os automóveis ou troca-los por seu automóvel usado particular.

O atendimento será realizado pelos vendedores especializados que buscarão qualidade do atendimento para que independente da efetivação da venda, promovam a satisfação ao cliente, para que o mesmo acabe retornando a loja e passando uma imagem positiva de nosso estabelecimento a seus conhecidos e familiares.

Pode-se dividir o processo de comercialização da DeVille Automóveis nas seguintes etapas: Recepção do cliente na revenda (ou via telefone); exibição de nossos veículos (destacando a qualidade dos mesmos via o conhecimento especializado dos vendedores); proposta de um *test-drive* para que nosso cliente possa testar efetivamente o produto; avaliação do carro do cliente em caso de envolver troca de automóveis; encaminhamento do ao escritório para negociação, sendo formulada de uma proposta e conseqüente avaliação de uma possível contraproposta; recebimento do valor acertado, à vista ou via financeira, no segundo caso será efetuado a consulta às financeiras para ver a possibilidade do financiamento; entrega do automóvel ao cliente e em caso de troca, recebimento do automóvel do mesmo para compor nosso estoque.

Em caso de o automóvel recebido pelo cliente na troca não se enquadrar no padrão da empresa, seja pela qualidade do veículo, ou seja pelo seu valor ou estilo, o mesmo será levado até os fornecedores principais da revenda, onde efetuar-se-á a troca por um veículo adequado a proposta da DeVille Automóveis.

#### **4.6.4 Especificação de Máquinas, Equipamentos, Móveis e Utensílios**

A especificação de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios necessários ao funcionamento da revenda foi realizada de acordo com o volume de comercialização estimado pelo estudo de mercado, número de funcionários que irão trabalhar na revenda (dois vendedores e um faxineiro), clientes que freqüentarão a revenda e seus acompanhantes.



Tabela 4.7: Especificação técnica de máquinas e equipamentos

<i>Discriminação</i>	<i>Unidade</i>	<i>Quantidade</i>
Philco PHN-14003 Intel Core Duo T2370 1.73 GHz 4096 MBytes 250 GBytes	Um	2
Multifuncional Epson Stylus TX105	Uma	1
Instalação de internet via cabo	Uma	1
Linha Telefônica Brasil Telecom	Uma	1
Aparelho Telefônico s/ fio 2.4 Ghz c/ Viva Voz e Id. de Chamadas – Intelbrás	Um	2
Condicionador de ar Eletrolux 10.000 Btus	Uma	1
Philips 32PFL3403 TFT LCD Tela Plana 32 Polegadas	Uma	1
Purificador de Água Eletronic PAE Latina	Um	1
Cafeteira Chef Café Electrolux	Uma	1
Frigobar 79 Lts RE80 - Electrolux	Um	1
Lavadora de Alta Pressão Hidrolar Hobby Labor	Uma	1
Canon PowerShot SX110 IS 9.0 Megapixels	Uma	1
Aparelho para polir	Um	1

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Tabela 4.8: Especificação técnica dos móveis e utensílios

<i>Discriminação</i>	<i>Unidade</i>	<i>Quantidade</i>
<b>Escritório</b>		
Mesa de madeira (mogno) para escritório com duas gavetas	Uma	2
Estante de Madeira (mogno) com 3 metros de largura e 2,15 de altura	Uma	1
Lâmpadas Halógenas	Uma	15
Cesta de Lixo de Inox	Uma	2
Cadeira Presidente MBelo 6001	Uma	2
Cadeira fixa com espuma injetada	Uma	4
<b>Ambiente de Espera</b>		
Conj. De Estofado Luna, 2X3 Lugares – American Comfort em Chenile	Um	1
Mesa de Centro Sompar – 108/Mogno	Uma	1

Mesa de Canto Somopar – 109/TBBR	Uma	1
Rack Porto Vamol – 30240/PORTO	Um	1
Cesto de lixo em Inox	Uma	1
Suporte para Purificador de Água	Uma	1
Suporte Fixo para Copos de Água e Cafézinho	Uma	1
Açucareiro em Inox	Um	1
Garrafa Térmica em Inox - Invicta	Uma	1
Porta biscoitos de vidro	Um	1

#### **Banheiro**

Toalheiro	Um	1
Saboneteira	Um	1
Cesto para lixo	Uma	1

#### **Pátio**

Cadeira de Plástico Branca - Tramontina	Uma	3
---	-----	---

#### **Almoxarifado**

Cesto para lixo, capacidade de 10 litros	Uma	1
Balde 8 litros	Uma	2
Rodo	Um	2
Vassoura	Um	2
Esponja	Uma	3

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

### **4.6.5 Necessidades Anuais de Mão-de-obra**

Nesta seção será avaliada a necessidade de funcionários referentes à mão-de-obra direta e mão-de-obra indireta. Para a determinação da mão de obra necessária à revenda, foi levado em conta o volume de automóveis usados comercializados mensalmente. Desta forma as necessidades de mão-de-obra direta e indireta dar-se-ão da seguinte forma:

Tabela 4.9: Necessidades Anuais de Mão-de-Obra Direta

<i>Função</i>	<i>Nº de funcionários</i>
Vendedor*	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4.10: Necessidades Anuais de Mão-de-Obra Indireta

<i>Função</i>	<i>Nº de funcionários</i>
Diretor Executivo*	1
Gerente*	1
Faxineiro	1

Fonte: Elaborado pelo autor

\* As funções de diretor executivo e gerente serão realizadas pelos próprios sócios da revenda

## **4.7. Investimentos**

O cálculo dos investimentos tem como objetivo estimar o total de recursos que serão necessários para a implantação do empreendimento no município de Rio do Sul - SC.

### **4.7.1. Imobilização Fixa**

As imobilizações fixas da revenda são relativas ao conjunto de bens que fazem parte do empreendimento, como máquinas e equipamentos, móveis, utensílios, reformas e instalações, estando esses vinculados ao processo de comercialização dos automóveis usados.

#### **4.7.1.1 Edificações**

O imóvel que será alugado para a instalação da revenda, localiza-se na Rua D. Pedro II, nº. 984 – Bairro Canoas - Rio do Sul – Santa Catarina - CEP 89160 000, possuindo uma área física de 506m<sup>2</sup>, construída em alvenaria e totalmente coberta com telhado de alumínio e cercada por portões de ferro.

#### 4.7.1.2 Reformas de Instalações

O imóvel já havia sido de outra revenda e encontra-se em boas condições de uso, porém precisa de reformas de modo a adequar o imóvel às necessidades da DeVille. Para tanto estima-se o que será necessário R\$ 21.000,00 (10% do valor do imóvel) para reformas da instalação.

#### 4.7.1.3 Máquinas e Equipamentos

Os recursos necessários para aquisição das máquinas e equipamentos necessários à instalação da revenda estão precisados na tabela abaixo, à preços maio de 2009:

Tabela 4.11: Especificação Técnica de Máquinas e Equipamentos

<i>Discriminação</i>	<i>Unidade</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Valor unitário (R\$)</i>	<i>Valor Total (R\$)</i>
Philco PHN-14003 Intel Core Duo T2370				
1.73 GHz 4096 MBytes 250 GBytes	Um	2	1699,00	3.398,00
Multifuncional Epson Stylus TX105	Uma	1	244,80	244,80
Instalação de Internet Via Cabo	Uma	1	120,00	120,00
Linha Telefônica Brasil Telecom	Uma	2	35,00	70,00
Aparelho Telefônico s/ fio 2.4 Ghz c/ Viva	Um	2	159,00	318,00
Voz e Id. de Chamadas – Intelbrás				
Condicionador de ar 8.300 BTUs - Elgin	Um	1	859,00	859,00
Philips 32PFL3403 TFT LCD Tela Plana 32	Uma	1	1189,99	1189,99
Polegadas				
Purificador de Água Eletronic PAE Latina	Um	1	469,00	469,00
Cafeteira Chef Café Electrolux	Uma	1	79,00	79,00
Frigobar 79 Lts RE80 - Electrolux	Um	1	699,00	699,00
Lavadora de Alta Pressão Hidrolar Hobby -				
Lavor	Uma	1	299,00	299,00
Canon PowerShot SX110 IS 9.0 Megapixels	Uma	1	807,32	807,32
Aparelho para polir – 3M	Um	1	250,00	250,00
<b>TOTAL</b>				<b>8.803,11</b>

Pesquisa realizada autores com valores de maio de 2008

#### 4.7.1.4 Móveis e Utensílios

Os recursos necessários para aquisição das móveis e utensílios estão precisados na tabela abaixo:

Tabela 4.12: Especificação Técnica de Móveis e Utensílios

<i>Discriminação</i>	<i>Unidade</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Valor Unitário</i>	<i>Valor Total (R\$)</i>
<b>Escritório</b>				
Mesa de madeira (mogno) para escritório com duas gavetas	Uma	2	459,00	918,00
Estante de Madeira (mogno) com 3 metros de largura e 2,15 de altura	Uma	1	1350,00	1350,00
Lâmpadas Halógenas	Uma	15	11,00	165,00
Cesta de Lixo de Inox	Uma	2	35,00	70,00
Cadeira Presidente MBelo 6001	Uma	2	279,65	559,30
Cadeira fixa com espuma injetada	Uma	4	45,00	180,00
<b>Ambiente de Espera</b>				
Conj. De Estofado Luna, 2X3 Lugares – American Comfort em Chenile	Um	1	559,20	559,20
Mesa de Centro Sompar – 108/Mogno	Uma	1	79,20	79,20
Mesa de Canto Somopar – 109/TBBR	Uma	1	88,20	88,20
Rack Porto Vamol – 30240/PORTO	Um	1	319,00	319,00
Cesto de lixo em Inox	Uma	1	35,00	35,00
Suporte para Purificador de Água	Uma	1	112,00	112,00
Suporte Fixo para Copos de Água e Cafézinho	Uma	1	17,52	17,52
Açucareiro em Inox	Um	1	17,00	17,00
Garrafa Térmica em Inox - Invicta	Uma	1	82,00	82,00
Porta biscoitos de vidro	Um	1	6,50	6,50
<b>Banheiro</b>				
Toalheiro	Um	1	21,99	21,99
Saboneteira	Um	1	12,50	12,50

Cesto plástica para lixo	Uma	1	6,99	6,99
<b>Pátio</b>				
Cadeira de Plastico Branca - Tramontina	Uma	3	49,90	149,70
<b>Almoxarifado</b>				
Cesto para lixo, capacidade de 10 litros	Uma	1	10,60	10,60
Balde 8 litros	Uma	4	11,19	44,16
Rodo	Um	2	4,88	9,76
Vassoura	Um	2	6,75	13,50
Esponja	Uma	5	2,40	12,00
Flanelas	Uma	18	0,70	16,60
<b>TOTAL</b>				<b>4.899,88</b>

---

Pesquisa realizada pelo autor com valores de maio de 2008

#### 4.7.1.5 Custo do projeto

O custo relativo ao projeto será cobrado de acordo com a quantidade de horas técnicas despendidas para sua elaboração, sendo que foram utilizadas para elaboração 130 horas, que são multiplicadas por um valor de R\$ 100,00 (cem Reais) a hora, totalizando um valor R\$ 13.000,00.

#### 4.7.1.6 Taxas de Regularização

As taxas de regularização, cuja o valor foi calculado pela Conteg Contabilidade, foram os custos de implementação da empresa junto a Prefeitura Municipal juntamente com a elaboração do contrato social, totalizando uma soma de R\$ 1.150,00.

#### 4.7.1.7 Campanhas Promocionais

Para a inauguração do empreendimento será realizado um coquetel para a demonstração da revenda. Também serão feitos esforços publicitários iniciais voltados

para apresentação da revenda em rádios AM e FM (duração de 7 meses), e os primeiros clientes que efetivamente realizarem a compra dos veículos (primeiros 2 meses) receberão brindes diferenciados tais como DVD Players ou Home Theaters para residência. Estima-se para tanto um custo total de R\$ 5.900,00.

#### **4.7.1.8 Imprevistos**

Para possíveis imprevistos, estima-se 5% do total da imobilização fixa, o que corresponde a uma importância de R\$ 2.737,65.

#### **4.7.2 Imobilização Financeira**

O montante da imobilização financeira é composto de recursos circulantes na empresa que assegurem o desempenho de suas atividades operacionais.

##### **4.7.2.1 Composição do Capital de Giro**

#### **1 – Necessidades<sup>4</sup>**

##### **1.1 – Caixa e Bancos<sup>5</sup>**

As necessidades de caixas e bancos serão para 02 dias

$[(\text{Custo Global} - \text{Depreciação}) / 360] \times 02$

$2.862.148,55 - 3.910,45 / 360 \times 02$

Total de Caixa e Bancos = 15.879,10

##### **1.2 Estoques**

O estoque de automóveis da revenda será permanente, sendo constituído por 15 carros usados, sendo que o preço médio dos veículos em estoque será de R\$ 29.000,00. Dessa forma, o valor destinado ao estoque será de R\$ 435.000,00.

<sup>4</sup> Para o cálculo das necessidades foi utilizado o ano comercial (360 dias)

<sup>5</sup> Tanto os custos globais quanto a depreciação, necessários para o cálculo das necessidades, foram coletados nas tabelas 4.17 e 4.18.

### 1.3 Política de Vendas

As vendas serão realizadas 90% via financiamento por financeiras especializadas, e 10% à vista. Nota-se que as vendas realizadas via financeira, no âmbito da revenda têm o mesmo efeito que uma venda à vista, já que a financeira remete para a revenda o valor integral do veículo no momento da compra.

Total das Necessidades: (Caixas e Bancos + Estoques + Política de Vendas)

Total das Necessidades = 15.879,10 + 435.000,00 + 0 = R\$ 450.879,10

### 2. Coberturas

As compras do empreendimento serão todas realizadas à vista, portanto não haverá crédito de fornecedores. A revenda também não realizará desconto de títulos.

Sendo assim, o total das coberturas para o empreendimento será zero.

### 3. Capital de Giro Adicional

Para a obtenção do capital de giro adicional, subtrai-se as coberturas das necessidades. Como nesse caso as coberturas são zero, o capital de giro adicional será igual às necessidades.

Capital de Giro Adicional = Necessidades = R\$ 450.879,10

Tabela 4.13: Resumo das Imobilizações Fixas e Financeiras

<b>Imobilizações Fixas</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Instalações e Reformas	21.000,00
Máquinas e Equipamentos	8.803,11
Móveis e Utensílios	4.899,88
<b>Outros Investimentos</b>	
Custos de Projeto	13.000,00
Taxas de Regularização	850,00
Campanhas Promocionais	5.900,00
Imprevistos	2.737,65



<b>Capital de Giro</b>	
Capital de Giro Adicional	450.879,10
<b>TOTAL</b>	<b>508.069,74</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.8 Financiamento

Tabela 4.14: Usos e Fontes de Recursos

<b>Discriminação</b>	<b>Total</b>	<b>Realizado</b>	<b>À realizar</b>
<b>Usos</b>			
Instalações e Reformas	21.000,00	-	21.000,00
Máquinas e Equipamentos	8.803,11	-	8.803,11
Móveis e Utensílios	4.899,88	-	4.899,88
Custos de Projeto	13.000,00	-	13.000,00
Taxas de Regularização	850,00	-	850,00
Campanhas Promocionais	5.900,00	-	5.900,00
Imprevistos	2.737,65	-	2.737,65
Sub-Total	57.190,64	-	57.190,64
<b>Capital de Giro</b>			
Capital de Giro Adicional	450.879,10	-	450.879,10
Investimento Global	508.069,74	-	508.069,74
<b>Fontes</b>			
Receita Própria	508.069,74	-	508.069,74
Financiamento	-	-	-
<b>Total</b>	<b>508.069,74</b>	<b>-</b>	<b>508.069,74</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.9 Receitas e Custos

### 4.9.1 Receitas

O faturamento anual do empreendimento será descrito na tabela abaixo:

Tabela 4.15: Faturamento Anual a 80% da Capacidade Total (a preços de maio de 2009)

<b>Produto</b>	<b>Quantidade Comercializada Anualmente<sup>6</sup></b>	<b>Preço Unitário de Venda (R\$)<sup>7</sup></b>	<b>Faturamento Anual<sup>8</sup></b>
Carros compactos (populares)	42	20.000,00	840.000,00
Carros compactos <i>premium</i>	28	31.000,00	868.000
Carros médios	18	44.000,00	792.000,00
Carros grandes	6	62.000,00	372.000,00
Utilitários	10	18.000,00	180.000,00
<b>Total</b>	<b>104</b>		<b>3.052.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.9.2 Custos**

Os custos serão classificados em custos fixos e custos variáveis

##### **4.9.2.1 Custos Fixos Anuais**

#### **1 – Mão de Obra**

Tabela 4.16: Mão-de-Obra

<b>Discriminação</b>	<b>Número de Pessoas</b>	<b>Salário Unitário Mensal (R\$)</b>	<b>Encargos Sociais</b>	<b>Salário Total Anual (R\$)</b>
Funcionário	01	950,00	105%	1.947,50
Vendedores <sup>9</sup>	02	1.100,00	20%	2.640,00
<b>Total</b>				<b>4.587,50</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>6</sup> Os dados referentes a quantidade comercializada anualmente foram coletados na tabela 4.6.

<sup>7</sup> Os preços dos veículos são uma média, calculada pelo autor, tendo como base os preços dos veículos das categorias citadas segundo a tabela da FIPE.

<sup>8</sup> O faturamento anual será obtido através da multiplicação dos veículos comercializados no ano de 2010 pelos seus preços unitários.

<sup>9</sup> O salários mensais dos vendedores serão por pró-labore, já que os dois vendedores serão os dois sócios-gerentes do empreendimento.

## **2 – Depreciação**

Tabela 4.17: Depreciação

<b>Discriminação</b>	<b>Valor Imobilizado</b>	<b>Taxa</b>	<b>Depreciação Anual<sup>10</sup></b>
Reformas e Instalações	21.000,00	10%	2.100,00
Máquinas e Equipamentos	8.803,11	15%	1.320,46
Móveis e Utensílios	4.899,88	10%	489,99
<b>Total</b>			<b>3.910,45</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## **3 – Manutenção**

Tabela 4.18: Manutenção

<b>Discriminação</b>	<b>Valor Imobilizado</b>	<b>Taxa</b>	<b>Depreciação Anual</b>
Instalações	21.000,00	2,5%	525,00
Máquinas e Equipamentos	8.803,11	9,5%	836,30
Móveis e Utensílios	4.899,88	8,5%	416,49
<b>Total</b>			<b>1.777,79</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## **3 – Material de Expediente**

Estima-se que serão gastos R\$ 850,00 ao ano com material de expediente

<sup>10</sup> As taxas de depreciação adotadas estão em conformidade com as normais atuais da Secretaria da Receita Federal.

#### **4 – Despesas de Comunicação**

Estima-se um gasto anual de R\$ 2.400,00 com telefone, fax, internet e correio.

#### **5 – Energia Elétrica**

Estima-se uma despesa anual de R\$ 1.800,00 com energia elétrica.

#### **6 – Água e Esgoto**

Estima-se uma despesa anual de água e esgoto de aproximadamente R\$ 750,00.

#### **7 – Aluguel**

A despesa com aluguel será de R\$ 26.400,00 anualmente.

#### **8 – Serviços Contábeis**

Estima-se que serão gastos por ano aproximadamente R\$ 1.800,00 com serviços contábeis.

#### **9 – Materiais de Limpeza**

Estima-se um gasto anual em torno de R\$ 600,00 em matérias de limpeza.

#### **10 – Imprevistos**

Estima-se que serão gastos R\$ 448,76 anualmente com imprevistos, sendo esse valor 1% do valor dos custos fixos.

#### **4.9.2.2 Custos Variáveis Anuais**

É importante salientar que o empreendimento está impossibilitado de se enquadrar Simples Federal (Lei 9.317/96), ou no Simples Nacional (Lei Complementar 123/2007) pois seu faturamento é superior ao mínimo requerido para se enquadrar nesse sistema<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Só podem entrar no Simples Nacional microempresas com faturamento de até R\$ 240 mil por ano e pequenas empresas que faturem até R\$ 2,4 milhões no mesmo período.

**1 – ICMS (Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação)**

A DeVille é sujeito passivo de ICMS, porque sua operação configura circulação de mercadoria e enseja obrigação tributária deste imposto. Muito embora se trate de venda de mercadoria usada, a qual já foi tributada quando da venda pela concessionária, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina firmou entendimento no sentido de que se inicia um novo ciclo econômico, fazendo incidir novamente o ICMS.

O princípio da não-cumulatividade do ICMS (CF/88, art. 155, § 2º, I) é aplicável a todo o ciclo econômico que vai da saída do veículo da fábrica à venda ao consumidor final, encerrando-se aí a possibilidade de crédito para compensação do tributo. O retorno posterior do mesmo veículo, já usado, ao estoque da concessionária, inaugura um novo ciclo econômico de circulação e o correspondente fato gerador, o que possibilita a cobrança do referido imposto incidente sobre a venda ao próximo consumidor, sem qualquer ofensa ao mencionado princípio. (TJSC, Apelação Cível n. 2003.026120-6. Rel. Des. Jaime Ramos. Decisão: 09/09/2004)

Em termos objetivos, nas operações de vendas de veículos usados incide ICMS quando houver a efetiva aquisição do veículo por parte do estabelecimento comercial ou este o equiparar à operação de consignação, nos termos do art. 5º da Lei nº 9.716/98.

*“Art. 5º As pessoas jurídicas que tenham como objeto social, declarado em seus atos constitutivos, a compra e venda de veículos automotores poderão equiparar, para efeitos tributários, como operação de consignação, as operações de venda de veículos usados, adquiridos para revenda, bem assim dos recebidos como parte do preço da venda de veículos novos ou usados.*

*Parágrafo único. Os veículos usados, referidos neste artigo, serão objeto de Nota Fiscal de Entrada e, quando da venda, de Nota Fiscal de Saída, sujeitando-se ao respectivo regime fiscal aplicável às operações de consignação”.*

Como a DeVille Automóveis Ltda. se enquadra no artigo 5º, pois ela irá comprar o veículo e posteriormente revender, excluindo-se oportunidade de consignação ou intermediação, a princípio deverá ela recolher ICMS.

Importante salientar que o tratamento tributário dado às concessionárias no Estado de Santa Catarina quanto às vendas de veículos usados, é de se aplicar uma redução em 95% na base de cálculo do ICMS, conforme art. 8º, II Anexo 2 do RICMS/SC.

Sendo o faturamento da empresa de R\$ 3.052.000,00 e aplicando-se a alíquota para automóveis usados dos Estado de Santa Catarina (12%) e a redução de 95%, o ICMS a ser pago será de R\$ 18.312,00.

### **3 – PIS (Programa de Integração Social)**

A alíquota do PIS é de 0,65% sobre a receita bruta ou 1% sobre a folha de salários nos casos de entidades sem fins lucrativos. Como a DeVille pertence ao primeiro caso, aplica-se ao faturamento a alíquota de 0,65%, pagando-se anualmente o valor de R\$ 19.838,00 correspondente ao PIS.

### **4 – COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social)**

A alíquota desse imposto que incide sobre uma revenda de automóveis é de 3,0%. Portanto o empreendimento pagará de COFINS anualmente o valor de R\$ 91.560,00.

### **5 – Despesas de Venda**

Visto que os dois vendedores da revenda são os próprios sócios-gerentes do empreendimento e receberão seus salários por pró-labore, não haverá pagamentos de comissão, portanto as despesas de venda serão zero.

### **6 – Propaganda**

A DeVille pretende divulgar seus veículos em diferentes meios, tais como internet através de sites especializados, sites de leilão, além de oferecer brindes como chaveiros e adesivos aos seus clientes. Estima-se para tanto, gastos anuais com propaganda em torno de 2.600,00.

### **7 – Automóveis (Referentes à reposição do estoque)**

Os 104 automóveis que serão comercializados no ano de 2010 farão parte dos custos variáveis anuais. Para que seja calculado o custo desses automóveis multiplica-se a quantidade de veículos comercializados neste ano (divididos por categoria) pelo preço médio da compra desses veículos. O preço médio da compra foi calculado subtraindo-se 12,5%<sup>12</sup> do preço médio da venda (apresentado na tabela 4.15).

Carros Compactos (populares) –  $42 \times 17.500 = 735.000,00$

Carros Compactos *premium* -  $28 \times 27.125,00 = 759.500,00$

Carros Médios –  $18 \times 38.500,00 = 693.000,00$

Carros Grandes –  $6 \times 54.250,00 = 325.500,00$

Utilitários –  $10 \times 15.750,00 = 157.500,00$

**Total = 2.670.500,00**

### **8 – Imprevistos**

Estima-se que os imprevistos com custos variáveis serão 0,5% dos custos variáveis, resultando em um valor de R\$ 14.014,05.

---

<sup>12</sup> Média de defasagem de automóveis usados praticada no mercado em 2009 segundo análise de mercado realizada pelo autor nas vendas riosulenses.

### 4.9.3 Custos Globais

Tabela 4.18: Custos Globais com 20% de ociosidade

<b>Discriminação</b>	<b>Custos Totais (R\$)</b>
<b>Custos Fixos</b>	
Mão-de-Obra Indireta com Encargos	4.587,50
Depreciação	3.910,45
Manutenção	1.777,79
Material de Expediente	850,00
Despesas de Comunicação	2.400,00
Energia Elétrica	1.800,00
Água	750,00
Aluguel	26.400,00
Serviços Contábeis	1.800,00
Materiais de Limpeza	600,00
Imprevistos	448,76
Sub-total	45.324,50
<b>Custos Variáveis</b>	
ICMS	18.312,00
PIS	19.838,00
COFINS	91.560,00
Propaganda	2.600,00.
Automóveis (Para estoque)	2.670.500,00
Imprevistos	14.014,05
Sub-total	2.816.824,05
<b>Total (Custo Global)</b>	<b>2.862.148,55</b>

Fonte: Elaborado pelo autor



#### **4.10 Análise dos Indicadores Econômicos**

##### **1 - Lucro Operacional (LO)**

O lucro operacional representa o resultado da atividade de comercialização propriamente dita, com a empresa operando a 80% de sua capacidade total.

$$\text{LO} = \text{Receita Total} - \text{Custo Total}$$

$$\text{LO} = 3.052.000,00 - 2.862.148,55$$

$$\text{LO} = 189.851,45$$

##### **2 - Lucro Líquido (LL)**

$$\text{LL} = \text{Lucro Operacional} - \text{Contribuição Social (8\%)}$$

$$\text{LL} = \text{R\$ } 189.851,45 - 8\%$$

$$\text{LL} = 174.663,34 - \text{Imposto de Renda (15\%)}$$

$$\text{LL} = \text{R\$ } 148.463,83$$

##### **3 - Rentabilidade das Vendas (RV)**

A rentabilidade das vendas representa o ganho percentual por automóvel comercializado.

$$\text{RV} = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}$$

$$\text{RV} = 148.463,83 / 3.052.000,00$$

$$\text{RV} = 0,049 \text{ ou } 4,9\%$$

##### **4 - Taxa Interna de Retorno (TIR)**

Através desse índice verifica-se a taxa anual de remuneração deste investimento e seu tempo de recuperação.

$$\text{TIR} = \text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}$$

$$\text{TIR} = 148.463,83 / 508.069,74$$

$$\text{TIR} = 0,292 \text{ ou } 29,2\% \text{ ao ano}$$

$$\text{Tempo de Retorno do Capital Investido} = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$$

$$\text{TRKI} = 508.069,74 / 148.463,83$$

$$\text{TRKI} = 3,42 \text{ anos}$$

O capital aplicado está sendo remunerado a uma taxa de **29,2%** ao ano. Como a poupança apresenta um rendimento de 6,12% ao ano<sup>13</sup>, ou mesmo rendimentos atrelados à taxa SELIC cuja o rendimento anual é de 10,25%<sup>14</sup>, considera-se que a execução desse plano de negócios um bom investimento.

O capital investido será recuperado em **3,42** anos (Pouco mais de 3 anos e 5 meses).

## **5 – Ponto de Equilíbrio**

Por meio da utilização desse índice, torna-se possível estimar a receita total de equilíbrio e a capacidade utilizada de equilíbrio. Se a empresa operar acima do ponto de equilíbrio ela obterá lucro, caso opere abaixo, prejuízo. Será considerado um nível de utilização de 80% da capacidade instalada.

### **Receita Total de Equilíbrio (RTE)**

A receita total de equilíbrio pode ser encontrada a partir dos custos fixos, custos variáveis e da receita total, sendo considerada uma capacidade ociosa de 20%.

$$RTE = CF / [1 - (CV / RT)]$$

$$RTE = 45.324,50 / 1 - 2.816.824,05 / 3.052.000,00$$

$$RTE = 588.623,38$$

### **Quantidade de Equilíbrio (Qe)**

A quantidade de Equilíbrio indica o volume de vendas anual necessário para que o empreendimento iguale suas receitas, considerando nesta ocasião uma capacidade ociosa de 20%.

$$Qe = CF / P - CVme$$

Sendo  $CVme = CV / \text{unidades vendidas}$

$$CVme = 2.816.824,05 / 104$$

$$CVme = 27.084,85$$

---

<sup>13</sup> Rendimento relativo a maio de 2009

<sup>14</sup> Valor da taxa Selic correspondente à reunião do Copom (Comitê de Política Monetária do Banco Central) em abril de 2009

$$Q_e = CF / P - CV_{me}$$

$$Q_e = 45.324,50 / 29.000 - 27.084,85$$

$$Q_e = 23,66$$

### Capacidade Utilizada de Equilíbrio

A capacidade utilizada de equilíbrio indica com qual fração do nível de comercialização as receitas e os custos se igualam, sendo aqui considerada uma capacidade ociosa de 20%.

$$\text{Capacidade Utilizada de Equilíbrio} = CF / (RT - CV)$$

$$\text{Capacidade Utilizada de Equilíbrio} = 45.324,50 / (3.052.000,00 - 2.816.824,05)$$

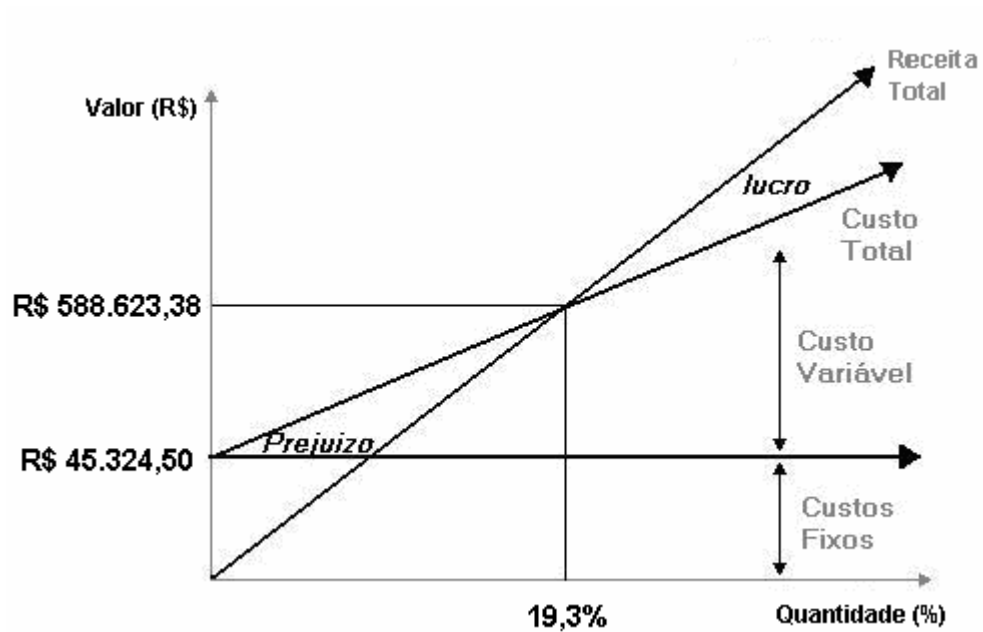
$$\text{Capacidade Utilizada de Equilíbrio} = 0,193 \text{ ou } 19,3 \%$$

Tabela 4.19: Viabilidade Econômica

Discriminação	Nível de Utilização		
	60%	80%	100%
Receita Total	2.289.000,00	3.052.000,00	3.815.00,00
Custo Total	2.157.942,54	2.862.148,55	3.566.354,56
Custo Fixo	45.324,50	45.324,50	45.324,50
Custo Variável	2.112.618,04	2.816.824,05	3.521.030,06
Lucro Operacional	131.057,46	189.851,45	248.645,44
Ponto de Equilíbrio Econômico	25,7%	19,3%	15,4%
Rentabilidade das Vendas	45%	4,9%	51%
Rentabilidade dos Investimentos	25,9%	29,2%	31,3%
Investimento Fixo	57.190,64	57.190,64	57.190,64
Capital de Giro Adicional	338.159,32	450.879,10	563.598,87
Investimento Total	395.349,96	508.069,74	620.789,51

Fonte: Elaborado pelo autor com base no anexo VI

Figura 4.2: Ponto de Equilíbrio Econômico



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a figura acima, o ponto de equilíbrio econômico, ou seja, o ponto onde a receita total se iguala ao custo total, ocorre no nível de utilização 19,3% da capacidade de comercialização da venda, sendo que neste ponto o valor da receita total é de R\$ 588.623,38.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da valorosa chance de realizar esse plano de negócios, aliada a excelente oportunidade proporcionada para consolidar na prática os mais variados aspectos do aprendizado teórico, e visto que o tema em referência embora possa parecer simples, possui uma complexidade que exige análises profundas, percebeu-se a grande importância que tais estudos possuem no que tange a implantação de um novo empreendimento, ainda mais considerando-se que como a maioria dos empreendedores não pratica tais análises, o número de falências acaba por ser tão elevado.

Pode-se chegar à conclusão que a instalação de uma revenda de automóveis usados em Rio do Sul – SC demonstrou ser de uma excelente oportunidade de negócio. Muitas informações buscadas através deste trabalho influenciam esta constatação.

A DeVille Automóveis será localizada em uma região privilegiada para a atuação no ramo de automóveis usados, pois Rio do Sul é um município com população de 59.236 habitantes e que possui uma média de 2,83 habitantes por automóvel, média muito superior à brasileira que é de 7,5. Possui uma oferta de veículos usados que de forma geral não satisfaz grande parcela população, que devido ao novo dinamismo da economia brasileira surgido quando o sistema bancário começou expandir suas operações de crédito aliado ao aumento do poder aquisitivo da população, busca veículos com menos tempo de uso que os oferecidos, além de uma maior qualidade. Diante da lacuna existente nesse mercado, a estratégia elaborada através desse plano de negócios proporcionará o aporte necessário ao sucesso do empreendimento.

Importante ressaltar que além das prerrogativas mencionadas, os fundamentos teóricos, as ferramentas e os métodos de análise de investimento apresentados, revelam que o empreendimento se mostrou viável economicamente, oferecendo uma ótima expectativa de retorno econômico e financeiro.

Com base no questionário aplicado às revendas e aos clientes potenciais observou-se uma demanda satisfatória e crescente, para a implantação de uma nova revenda no município. A viabilidade do projeto foi observada através de indicadores econômicos, que apresentam que as receitas foram superiores aos custos globais.

Com um investimento inicial de R\$ 508.069,74 para a implantação da revenda, contando com um estoque de 15 automóveis e com 20% de capacidade ociosa, é proporcionado uma rentabilidade nas vendas (ganho por veículo comercializado) na

ordem de 4,9% ao ano. A taxa anual de remuneração deste investimento é de 29,2% ao ano, superior rentabilidade da poupança e mesmo da renda fixa.

O Ponto de equilíbrio econômico nos indica que com 80% de utilização de sua capacidade, as receitas se igualam aos custos quando 19,3% da capacidade de comercialização da revenda é alcançado, ou com uma venda anual igual a 23,66 automóveis, de forma que o capital investido será recuperado em pouco mais de 3 anos e 5 meses (3,42 anos).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Brasil de Comunicação, **Poluição causada por motos diminui, mas ainda é sete vezes maior que a dos carros**, disponível em:

<<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/01/22/materia.2008-01-22.0867530337/view>>. Acesso em 13 de abril de 2009.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: ATLAS, 2004

BONTEMPO, José Flávio. A Missão, O Planejamento Estratégico e o Negócio. <Disponível em <http://www.revistaadm.mcampos.br/>>. Acesso em 9 de março de 2009.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação Econômica de Projetos**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio**. São Paulo: Atlas – 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividades**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DETRAN-SP (Departamento Estadual de Transito de São Paulo) disponível em:  
<[www.detran.sp.gov.br](http://www.detran.sp.gov.br)>. Acesso em 10 de março de 2009.

DETRAN-SC (Departamento Estadual de Transito de Santa Catarina) disponível em:  
<[www.detran.sc.gov.br](http://www.detran.sc.gov.br)>. Acesso em 3 de março de 2009.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Folha OnLine, **Governo vai prorrogar redução de IPI sobre veículos**, disponível em:  
< <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u529068.shtml>> Acesso em 22 de abril de 2009.

Gil, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Gil. A.C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração da monografia**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 8. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e Projetos**. 13. ed. Fortaleza, Ed. Estrela 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KUPFER D., Hasenclever L. **Economia Industrial – Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2005.

NUBE (Núcleo Brasileiro de Estágios). **Jovens Empresários**. Disponível em  
<[http://www.nube.com.br/site/marketing/guia\\_de\\_carreira/1/mat\\_02\\_tela](http://www.nube.com.br/site/marketing/guia_de_carreira/1/mat_02_tela)>. Acesso em 15 de setembro de 2009.



MOREIRA, J. C. T. **Marketing Industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de P. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVÉRIO, J. L. **Projeto de fábrica: produtos, processos e instalações industriais**. São Paulo: IBLC, 1985

SIEGEL, Eric S. **Guia Ernst & Young para desenvolver seu plano de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

SOUZA, A. e CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**4. ed. São Paulo: Atlas, 2001

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE-SP. **O que é plano de negócios?**. disponível em:

<[http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao\\_empresa/criacao\\_empresa/plano\\_negocios](http://www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/criacao_empresa/plano_negocios)>.

Acesso em 15 de março de 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico. A opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

WOILER, Samsão, MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise**. São Paulo: Atlas, 1985.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** São Paulo: Atlas, 1998.

ZACCARELI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**, São Paulo: Saraiva, 2003.

## ANEXO I

### A Proponente

**Denominação:** DeVille Automóveis Ltda.

**Forma Jurídica:** Sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

**CNPJ:**

**Data da Constituição:** 01 de Janeiro de 2010.

**Prazo de Duração:** Indeterminado.

**Sede:** Rio do Sul – Santa Catarina

**Foro:** Rio do Sul – Santa Catarina

**Endereço:** Rua D. Pedro II, nº. 984 – Bairro Canoas - Rio do Sul – Santa Catarina/ CEP 89160 000.

**Objetivo Social:** Comercialização de automóveis usados

## ANEXO II

### Capital Social

#### **Natureza do Capital:**

O capital social da empresa é 100% nacional, distribuídos entre os sócios da seguinte forma:

Sócios	% de participação	Valor em R\$
Horst Georg	80	406.455,79
Marcel Georg	20	101.613,95
Total	100	508.069,74

#### **Evolução do Capital:**

Data: 01/01/2010

Capital Inicial: R\$ 508.069,74

Em Dinheiro: R\$ 508.069,74

Financiamento: Zero

#### **Capacidade para Deliberação e Representação:**

Deliberação:

Formada pelos Sócios Cotistas: Horst Georg e Marcel Georg

Representação:

Gerente Administrativo e Financeiro: Horst Georg

Gerente Comercial e Marketing: Marcel Georg

## **ANEXO III**

### **Contrato Social**

#### **Deville Automóveis Ltda.**

**MARCEL GEORG**, brasileiro, solteiro, estudante, portador da carteira de identidade n.º 3.869.676-6, expedida pela SSP-SC, CPF n.º 037.777.989-08, residente e domiciliado a Rua Luiz Oscar de Carvalho, 207 – B1, Ap 401 – Trindade – Florianópolis – SC, **HORST GEORG**, brasileiro, casado, engenheiro mecânico, portador da carteira de identidade n.º 184.331 SSP-SC, CPF n.º 851.087.589-87, residente e domiciliado na Rua Brasil, 195 – Sumaré – Rio do Sul – SC, resolvem formar uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, a qual se regerá pelos artigos e condições seguintes:

#### **Capítulo I**

##### **DA RAZÃO SOCIAL, SEDE, OBJETIVO, INÍCIO E PRAZO**

**Art. 1º** - A Sociedade girará sob a denominação de Deville Automóveis Ltda;

**Art. 2º** - A Sociedade terá sua sede e fora na cidade de Rio do Sul – SC;

**Art. 3º** - A Sociedade terá por objetivo a comercialização de automóveis usados;

**Art. 4º** - A Sociedade iniciará suas atividades no dia 01 de janeiro de 2010;

**Art. 5º** - A Sociedade será por prazo indeterminado;

**Art. 6º** - A Sociedade poderá abrir filiais, escritórios, sucursais ou postos de apoio em qualquer parte do território nacional;

#### **Capítulo II**

##### **DO CAPITAL, COTISTAS E SUA INTEGRALIZAÇÃO**

**Art. 7º** - O Capital Social é de R\$ R\$ 508.069,74 dividido em 508.069 cotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um Real) cada uma, distribuídas da seguinte forma:

**1º - HORST GEORG**, subscreve e integraliza neste ato 406.455,79 cotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um Real) cada uma, no montante de R\$ 406.455,79 integralizados em moeda corrente nacional no ato da assinatura do presente contrato.

**2º - MARCEL GEORG**, subscreve e integraliza neste ato 101.613,95 cotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um Real) cada uma, no montante de R\$ 101.613,95 integralizados em moeda corrente nacional no ato da assinatura do presente contrato.

**Art. 8º** - A responsabilidade dos sócios será na forma da Lei, limitada ao valor total do Capital Social;

### **Capítulo III**

#### **DO EXERCÍCIO SOCIAL, BALANÇO, DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS AMORTIZAÇÃO DOS PREJUÍZOS**

**Art. 9** – O exercício social encerra-se no último dia útil de cada ano;

**Art. 10** – Ao fim de cada exercício social verificar-se-á os lucros e prejuízos através do Balanço Patrimonial;

**Art. 11** – O Lucro Líquido apurado em cada período será distribuído proporcionalmente ao número de quotas ou, de acordo com a decisão dos sócios, poderá ser parcialmente rateado entre os sócios, cabendo ao Lucro Suspenso proporcionar um posterior aumento do capital;

**Art. 12** – Em caso de prejuízo, o mesmo deverá ser mantido em aberto, em conta, para posterior amortização.

### **Capítulo IV**

#### **DA ADMINISTRAÇÃO, SUA REMUNERAÇÃO E CONTABILIDADE**

**Art. 13** – A Sociedade será administrada pelos sócios **HORST GEORG e MARCEL GEORG**, cabendo-lhes representar a sociedade em juízo ou fora dele, Ativa e Passivamente, individualmente;

**Art. 14** – Os serviços prestados a sociedade proverão de títulos pró-labore correspondente ao limite da dedução fiscal regulamentada pelo Imposto de Renda;

**Art. 15** – Assuntos colocados em votação terão que corresponder a 51% (cinquenta e um), ou mais, do total de quotas para serem implementados;

**Art. 16** - Todos os registros contábeis e fiscais ficarão armazenados na empresa para possíveis auditorias, como está previsto na lei vigente;

**Art. 17** – É vetado o uso da firma para atividades que não sejam inerentes ao objetivo da sociedade, em especial aquelas que envolvam avais, endossos, fianças ou cauções de favor;

**Art. 18** – A empresa se abstém de qualquer responsabilidade adquirida em conflito com as sócias, transferindo a responsabilidade para a sócia que tenha se envolvido em tais atividades;

**Art. 19** – Os sócios que atuarem na administração da empresa, sócios gerentes, receberão pró-labore a ser estabelecido em votação, que levará em consideração a política de rentabilidade e reinvestimento da empresa;

## **Capítulo V**

### **DOS AUMENTOS, DIMINUIÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CAPITAL**

**Art. 20** – Aumentos de capital serão repassados de maneira proporcional, e exata, ao valor de uma unidade de quota;

**Art. 21** – Reduções de capital serão repassados de maneira proporcional, e exata, ao valor de uma unidade de quota;

**Art. 22** – Em caso de venda de quotas, cabe aos demais sócios a preferência na compra desses ativos, o sócio que deseja vender sua participação deverá discriminar as condições pela qual o negócio se efetivará, tal informação não poderá ser repassada em um período inferior a 60 dias, somente após esse prazo e, caso não haja interesse dos demais sócios, poder-se-á transferir as quotas para terceiros;

**Art. 23** – Em caso de falecimento de um dos sócios, transfere-se à participação, em quotas, para os herdeiros legais e naturais;

## **Capítulo VI**

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS**

**Art. 24** – Decisões que resultem em alterações contratuais deverão ser colocadas em votação junto aos sócios;

**Art. 25** – As obrigações contratuais deverão ser aprovadas por todos os sócios, sob pena de responsabilidade por danos de direitos;

**Art. 26** – Fica sob responsabilidade dos sócios definirem as questões relativas a gerencia da empresa;

**Art. 27** – Fica eleito o Foro da Comarca de Florianópolis – SC, para dirimir as questões oriundas do presente contrato;

**Art. 28** – Qualquer caso não regulamentado pelo presente contrato deverá ser regulamentado na forma da lei em vigor;

Assim sendo, vai o presente assinado pelos cotistas, na presença de duas testemunhas designadas abaixo, em 4 (quatro) vias de igual teor e forma, concretizando a formação da sociedade estabelecida pelos artigos designados acima.



## ANEXO IV

### Questionário

O presente questionário foi aplicado tendo como objetivo obter informações a respeito do comércio de veículos usados no município de Rio do Sul - SC, buscando obter uma visão da oferta e da demanda destes veículos para que se possa analisar de forma mais apurada este mercado na região. As questões de número 1 a 8 foram feitas as revendas e as de 9 a 13 a população que possui automóvel próprio.

Foram entrevistadas 162 clientes potenciais (segundo critério amostral demonstrado na metodologia) e 52 revendas de automóveis usados (totalidade das revendas riosulenses) entre os dias 20 e 25 de abril de 2009.

1) Quantos carros sua revenda possui em estoque?

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 15
- 16 a 21
- 21 a 30
- Mais de 31

2) Qual a média anual de automóveis usados comercializados em seu estabelecimento?

- até 48
- 49 a 96
- 97 a 168
- 169 a 300
- 301 a 468
- Mais de 469

3) Qual a média de clientes que freqüentam sua loja diariamente?

- 01 a 05

- 06 a 10
- 11 a 20
- 21 a 30
- 30 a 40
- Mais de 41

4) Em uma revenda de automóveis, qual a relevância dos seguintes aspectos? Classifique o item de acordo com o grau de importância, sendo 0 nem um pouco importante e 5 para muito importante.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Preço
- Condições de pagamento
- Condições do automóvel
- Quantidade de automóveis à venda
- Garantia do automóvel
- Atendimento
- Localização do estabelecimento
- Visual e Layout do estabelecimento

5) Qual o grau de importância de oferecer uma garantia maior que 03 meses a seus veículos comercializados?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não vê importância

6) Enumere as formas de pagamento mais utilizadas:

- À vista
- Financiamento com crédito próprio
- Financiamento via financeiras

7) Se fosse trocar de carro hoje, qual estilo de carro compraria?

Carros compactos

Carros compactos premium

Carros médios

Carros grandes

Utilitários (transporte de pessoas e cargas)

Importados

8) Caso fosse trocar seu carro hoje, por um automóvel de qual valor você trocaria?

Até R\$ 10.000,00

De R\$ 10.000,00 a R\$ 15.000,00

De R\$ 16.000,00 a R\$ 20.000,00

De R\$ 21.000,00 a R\$ 25.000,00

De R\$ 26.000,00 a R\$ 30.000,00

De R\$ 30.000,00 a R\$ 40.000,00

De R\$ 40.000,00 a R\$ 50.000,00

De R\$ 50.000,00 a R\$ 60.000,00

Acima de R\$ 60.000,00

9) O que considera mais relevante na hora de escolher determinada revenda de automóvel usado?

Nome consolidado no mercado

Preço dos automóveis ofertados

Maior estoque de veículos

Garantia oferecida no pós venda

10) Com que frequência costuma trocar seu veículo?

Duas vezes por ano

Uma vez por ano

A cada dois anos

A cada três anos

A cada quatro anos ou mais

11) Considera que a oferta de automóveis usados de Rio do Sul:

Encontro sempre o que desejo

Na maioria das vezes encontro o que desejo

Poucas vezes encontro o que desejo

Raramente encontro o que desejo

12) Qual bairro tem como referencia quando busca trocar de carro ou adquirir um automóvel usado?

Centro

Canoas

Sumaré

Budag

Canta Galo

Outros

## ANEXO V

### Cálculos das Estimativas da Demanda e da Oferta

#### **Demanda do mercado**

Para que seja estimada a demanda do mercado, faz-se necessário o uso do coeficiente de Elasticidade Renda da Demanda, sendo este calculado a partir dos dados do PIB de 2007 e 2008, e do número de automóveis usados transferidos nesse período no município de Rio do Sul.

Dados:

PIB 2007 = R\$ 2.750.090.890.000,00 (Ipeadata, a preço de 2008)

PIB 2008 = R\$ 2.889.718.580.000,00 (Ipeadata)

Número de automóveis usados transferidos em 2007 = 8.407

Número de automóveis usados transferidos em 2008 = 8.836

$$ERD = \frac{Q}{R} \times \frac{R_i}{Q_i}$$

$$ERD = \frac{(8.836 - 8.407)}{2.889.718.580.000 - 2.750.099.890.000} \times \frac{2.889.718.580.000}{8.836}$$

$$ERD = 1,004\% \quad \text{índice} = 1,0040$$

O coeficiente de Elasticidade mostra que para um aumento de 1% na renda (PIB) ocorre um acréscimo de 1,004% na demanda por automóveis usados no município de Rio do Sul. Lembrando que o setor automobilístico sofreu uma pesada crise nos últimos meses de 2008 que acabaram por afetar esse índice.

A partir desse coeficiente será estimado, com base nas projeções da Variação Percentual do PIB (de acordo com as projeções das lei de diretrizes orçamentárias), um índice de crescimento da demanda para os anos de 2009, 2010, 2011e 2012, cada qual com sua projeção de crescimento do PIB.

## 2009

1,01 ----- 1,004

1,02 ----- X

$X = 1,014$  (Taxa estimada de crescimento da demanda para 2009 de 1,4%)

Demanda de Mercado para 2009:  $1,02 \times 8.836 \cong \mathbf{9.014}$  automóveis

## 2010

1,01 ----- 1,004

1,045 ----- X

$X = 1,038$  (Taxa estimada de crescimento da demanda para 2009 de 3,8%)

Demanda de Mercado para 2010:  $1,038 \times 9.014 \cong \mathbf{9.356}$  automóveis

## 2011

1,01 ----- 1,004

1,05 ----- X

$X = 1,0437$  (Taxa estimada de crescimento da demanda para 2011 de 4,37%)

Demanda de Mercado para 2011:  $1,0437 \times 9.356 \cong \mathbf{9.765}$  automóveis

## 2012

1,01 ----- 1,004

1,05 ----- X

$X = 1,0437$  (Taxa estimada de crescimento da demanda para 2009 de 4,37%)

Demanda de Mercado para 2012:  $1,0437 \times 9.765 \cong \mathbf{10.192}$  automóveis

## Demanda do projeto

Sendo adotada uma participação de 1,4% na demanda do mercado de automóveis de Rio do Sul, pode-se estimar que a demanda anual para o projeto:

**2009**     $9.014 \times 0,014 \cong \mathbf{126}$

**2010**     $9.356 \times 0,014 \cong \mathbf{130}$

**2011**     $9.765 \times 0,014 \cong \mathbf{137}$

**2012**     $10.192 \times 0,014 \cong \mathbf{143}$

### **Saldo da Demanda do projeto**

<b>2008</b>	$8.836 - 8.836 = 0$
<b>2009</b>	$8.836 - 9.014 = -178$
<b>2010</b>	$8.836 - 9.356 = -520$
<b>2011</b>	$8.836 - 9.765 = -929$
<b>2012</b>	$8.836 - 10.192 = -1.356$

### **Calculo para as estimativas para a Oferta do Projeto, tendo em vista ociosidade de 20%**

<b>2009</b>	$126 \times 0,80 \cong 101$
<b>2010</b>	$130 \times 0,80 \cong 104$
<b>2011</b>	$137 \times 0,80 \cong 110$
<b>2012</b>	$143 \times 0,80 \cong 114$

## ANEXO VI

### Cálculos da Viabilidade Econômica

#### Receita Total

- Para 60%	- Para 100%
80% ----- 3.052.000,00	80% ----- 3.052.000,00
60% ----- X	100% ----- X
X = 2.289.000,00	X = 3.815.000,00

#### Custo Total

1º Calcula-se o Custo Variável

- Para 60%	- Para 100%
80% ----- 2.816.824,05	80% ----- 2.816.824,05
60% ----- X	100% ----- X
X = 2.112.618,04	X = 3.521.030,06

2º Calcula-se o Custo Total somando-se CF + CV

- Para 60%:  $45.324,50 + 2.112.618,04 = 2.157.942,54$
- Para 100%:  $45.324,50 + 3.521.030,06 = 3.566.354,56$

#### Lucro Operacional (RT - CT)

- Para 60%:  $2.289.000,00 - 2.157.942,54 = 131.057,46$
- Para 100%:  $3.815.000,00 - 3.566.354,56 = 248.645,44$

#### Ponto de Equilíbrio Econômico (Capacidade) = $CF / (RT - CV)$

- Para 60%:  $45.324,50 / (2.289.000,00 - 2.112.618,04) = 0,257$  ou 25,7%
- Para 100%:  $45.324,50 / (3.815.000,00 - 3.521.030,06) = 0,154$  ou 15,4%

#### Rentabilidade das Vendas (LL/RT)

O lucro líquido (LL) é obtido deduzindo-se do lucro operacional 15% de imposto de renda e 8% de Contribuição Social.

- Para 60%:  $102.486,93 / 2.289.000,00 = 0,045$  ou 45%



- Para 100%:  $194.440,73 / 3.815.000,00 = 0,051$  ou 51%

### **Investimento Total**

1° Calcula-se o capital de giro adicional

- Para 60%

80% ----- 450.879,10

60% ----- X

X = 338.159,32

- Para 100%

80% ----- 450.879,10

100% ----- X

X = 563.598,87

2° Calcula-se o investimento total somando-se o investimento fixo ao capital de giro adicional

- Para 60% =  $57.190,64 + 338.159,32 = 395.349,96$

- Para 100% =  $57.190,64 + 563.598,87 = 620.789,51$

### **Rentabilidade do Investimento (LL / IT)**

- Para 60% =  $102.486,93 / 395.349,96 = 0,259$  ou 25,9%

- Para 100% =  $194.440,73 / 620.789,51 = 0,313$  ou 31,3%

## ANEXO VII

## Evolução da Frota de Veículos de Rio do Sul

RIO DO SUL - 2003												
TIPO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
6-AUTOMOVEL	14269	14339	14414	14496	14588	14681	14781	14871	14989	15099	15187	15353
14-CAMINHAO	991	995	1006	1017	1026	1036	1039	1044	1053	1058	1056	1058
17-CAMINHAO TRATOR	181	181	182	184	187	189	190	194	194	196	192	196
23-CAMINHONETE	311	320	331	332	345	363	372	378	390	396	406	411
13-CAMIONETA	1855	1862	1873	1873	1879	1890	1902	1912	1924	1925	1925	1930
2-CICLOMOTOR	44	45	45	45	45	45	45	45	45	46	46	46
7-MICROONIBUS	44	46	47	47	48	48	49	49	49	49	49	51
4-MOTOCICLETA	2569	2616	2654	2690	2722	2747	2780	2803	2848	2868	2912	2971
3-MOTONETA	524	544	561	584	594	609	622	633	645	671	697	729
8-ONIBUS	108	108	108	108	108	108	108	112	112	112	114	114
21-QUADRICICLO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
10-REBOQUE	201	204	206	207	210	215	219	221	225	230	235	240
11-SEMI-REBOQUE	442	442	443	439	446	452	454	454	456	461	467	473
24-SIDE-CAR	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
19-TRATOR DE ESTEIRAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18-TRATOR DE RODAS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
5-TRICICLO	14	14	14	14	15	17	17	17	17	17	17	17
25-UTILITARIO	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>21567</b>	<b>21730</b>	<b>21898</b>	<b>22050</b>	<b>22227</b>	<b>22414</b>	<b>22592</b>	<b>22749</b>	<b>22963</b>	<b>23144</b>	<b>23319</b>	<b>23605</b>

Fonte: Detran-SC

RIO DO SUL - 2004												
TIPO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
6-AUTOMOVEL	15388	15478	15480	15481	15502	15621	15674	15794	15814	15972	16021	16205
14-CAMINHAO	1062	1069	1077	1071	1081	1082	1091	1096	1103	1111	1116	1122
17-CAMINHAO TRATOR	199	196	199	194	193	194	196	194	193	197	210	214
23-CAMINHONETE	417	427	430	434	433	447	465	483	497	512	518	531
13-CAMIONETA	1944	1943	1953	1955	1956	1955	1946	1941	1926	1934	1942	1961
2-CICLOMOTOR	49	49	49	49	49	49	49	49	50	50	50	50
7-MICROONIBUS	49	48	49	48	47	47	46	46	45	45	46	46
4-MOTOCICLETA	3020	3051	3050	3073	3114	3143	3149	3175	3198	3257	3289	3342
3-MOTONETA	738	746	765	788	796	813	825	849	861	879	902	920
8-ONIBUS	114	113	110	111	113	115	117	116	116	119	117	117
21-QUADRICICLO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10-REBOQUE	244	248	257	252	258	259	264	273	272	276	273	277
11-SEMI-REBOQUE	473	474	475	473	471	469	468	472	470	474	479	482
24-SIDE-CAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19-TRATOR DE ESTEIRAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18-TRATOR DE RODAS	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8
5-TRICICLO	17	17	17	17	19	19	19	19	20	21	21	21
25-UTILITARIO	6	6	8	8	8	8	8	8	9	9	12	13
<b>TOTAL</b>	<b>23730</b>	<b>23875</b>	<b>23929</b>	<b>23964</b>	<b>24050</b>	<b>24232</b>	<b>24328</b>	<b>24526</b>	<b>24585</b>	<b>24867</b>	<b>25007</b>	<b>25312</b>

Fonte: Detran-SC

RIO DO SUL - 2005												
TIPO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
6-AUTOMOVEL	16246	16350	16424	16484	16504	16523	16655	16714	16777	16910	16997	17185
14-CAMINHAO	1129	1135	1141	1149	1156	1153	1163	1162	1172	1182	1174	1181
17-CAMINHAO TRATOR	210	222	219	224	228	220	221	221	213	215	212	214
23-CAMINHONETE	547	562	574	593	598	614	627	645	665	678	680	698
13-CAMIONETA	1963	1967	1969	1977	1971	1969	1973	1968	1958	1968	1963	1968
2-CICLOMOTOR	50	49	49	49	49	49	49	48	48	48	48	48
7-MICROONIBUS	46	45	44	44	43	43	44	44	46	47	46	46
4-MOTOCICLETA	3366	3392	3435	3491	3526	3562	3610	3631	3662	3716	3755	3796
3-MOTONETA	929	955	971	1004	1023	1060	1085	1091	1101	1123	1159	1195
8-ONIBUS	118	119	117	116	115	114	115	117	116	118	115	116
21-QUADRICICLO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10-REBOQUE	278	282	282	283	284	286	286	285	289	291	294	297
11-SEMI-REBOQUE	479	479	483	481	486	476	479	482	483	485	481	482
24-SIDE-CAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
19-TRATOR DE ESTEIRAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18-TRATOR DE RODAS	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	12
5-TRICICLO	20	20	20	20	21	21	21	21	21	21	22	22
25-UTILITARIO	14	15	16	17	19	20	22	24	25	25	27	32
<b>TOTAL</b>	<b>25407</b>	<b>25604</b>	<b>25756</b>	<b>25944</b>	<b>26035</b>	<b>26122</b>	<b>26362</b>	<b>26465</b>	<b>26588</b>	<b>26840</b>	<b>26987</b>	<b>27296</b>

Fonte: Detran-SC

RIO DO SUL - 2006												
TIPO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
6-AUTOMOVEL	17204	17257	17335	17393	17464	17527	17632	17704	17811	17895	18014	18161
14-CAMINHAO	1192	1196	1203	1207	1220	1237	1236	1239	1247	1244	1247	1244
17-CAMINHAO TRATOR	216	214	215	219	221	222	226	222	220	220	219	225
23-CAMINHONETE	718	725	740	740	747	759	781	782	785	796	825	854
13-CAMIONETA	1959	1961	1959	1967	1968	1970	1966	1968	1976	1976	1971	1989
2-CICLOMOTOR	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
7-MICROONIBUS	48	50	50	50	50	55	57	55	55	53	54	54
4-MOTOCICLETA	3833	3879	3937	3972	4006	4050	4079	4102	4143	4164	4220	4294
3-MOTONETA	1231	1263	1309	1322	1348	1391	1413	1434	1469	1508	1550	1583
8-ONIBUS	117	116	113	114	113	111	109	107	107	108	108	108
21-QUADRICICLO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10-REBOQUE	298	299	302	303	305	308	307	308	312	309	312	315
11-SEMI-REBOQUE	483	487	490	489	489	493	495	499	494	496	493	496
24-SIDE-CAR	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19-TRATOR DE ESTEIRAS	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18-TRATOR DE RODAS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13
19-TRATOR ESTEIRAS	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5-TRICICLO	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
25-UTILITARIO	34	37	41	41	42	43	44	47	49	52	52	56
<b>TOTAL</b>	<b>27419</b>	<b>27570</b>	<b>27781</b>	<b>27904</b>	<b>28060</b>	<b>28253</b>	<b>28432</b>	<b>28554</b>	<b>28755</b>	<b>28909</b>	<b>29153</b>	<b>29467</b>

Fonte: Detran-SC

RIO DO SUL - 2007												
TIPO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
6-AUTOMOVEL	18279	18354	18420	18500	18607	18681	18823	18959	19058	19244	19431	19603
14-CAMINHAO	1247	1248	1254	1239	1232	1230	1239	1233	1228	1244	1236	1233
17-CAMINHAO TRATOR	227	221	224	226	229	225	227	226	225	235	241	245
23-CAMINHONETE	863	868	869	882	883	909	922	934	945	974	985	1019
13-CAMIONETA	1978	1967	1966	1967	1949	1954	1944	1943	1946	1976	1981	1976
2-CICLOMOTOR	48	48	48	48	48	48	48	49	49	49	49	49
7-MICROONIBUS	55	55	58	57	56	57	57	59	58	59	61	62
4-MOTOCICLETA	4340	4394	4442	4472	4511	4528	4565	4606	4640	4688	4754	4822
3-MOTONETA	1619	1657	1682	1699	1733	1752	1787	1809	1842	1877	1901	1953
8-ONIBUS	106	106	105	104	104	104	105	104	103	103	101	103
21-QUADRICICLO	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
10-REBOQUE	316	317	318	319	320	317	320	322	325	329	330	337
11-SEMI-REBOQUE	492	502	500	501	497	488	497	500	499	498	492	492
24-SIDE-CAR	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
18-TRATOR DE RODAS	13	13	13	13	13	13	13	14	14	15	15	15
19-TRATOR ESTEIRAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5-TRICICLO	22	22	22	22	22	22	22	21	21	21	21	21
25-UTILITARIO	58	62	64	66	70	70	71	76	81	89	94	99
<b>TOTAL</b>	<b>29668</b>	<b>29839</b>	<b>29990</b>	<b>30121</b>	<b>30280</b>	<b>30404</b>	<b>30645</b>	<b>30860</b>	<b>31039</b>	<b>31406</b>	<b>31697</b>	<b>32035</b>

Fonte: Detran-SC

RIO DO SUL - 2008												
TIPO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
6-AUTOMOVEL	19700	19765	19851	19939	20001	20142	20271	20391	20536	20656	20755	20906
14-CAMINHAO	1227	1228	1229	1232	1233	1235	1241	1243	1248	1244	1237	1246
17-CAMINHAO TRATOR	240	238	240	233	246	251	247	241	245	246	249	250
23-CAMINHONETE	1046	1062	1093	1112	1118	1129	1150	1158	1190	1228	1254	1277
13-CAMIONETA	1975	1978	1982	1968	1984	1986	1998	2000	1994	1980	1977	1978
2-CICLOMOTOR	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
7-MICROONIBUS	62	62	61	62	62	64	64	65	66	68	69	70
4-MOTOCICLETA	4849	4889	4932	4964	4991	5047	5100	5139	5166	5184	5180	5226
3-MOTONETA	1959	1986	2002	2023	2054	2092	2116	2142	2156	2172	2184	2205
26-MOTOR-CASA	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	3	6
8-ONIBUS	103	103	103	104	105	106	106	103	102	102	101	100
21-QUADRICICLO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
10-REBOQUE	342	348	349	345	350	351	354	358	364	368	371	374
11-SEMI-REBOQUE	492	490	491	485	483	483	485	482	476	477	481	479
24-SIDE-CAR	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
18-TRATOR DE RODAS	18	18	19	16	16	16	16	16	15	15	15	16
19-TRATOR ESTEIRAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5-TRICICLO	21	21	22	21	21	21	21	21	21	21	21	21
25-UTILITARIO	104	103	107	110	115	119	116	119	123	122	127	130
<b>TOTAL</b>	<b>32193</b>	<b>32346</b>	<b>32536</b>	<b>32669</b>	<b>32834</b>	<b>33097</b>	<b>33340</b>	<b>33534</b>	<b>33760</b>	<b>33942</b>	<b>34080</b>	<b>34340</b>

Fonte: Detran-SC

## ANEXO VIII

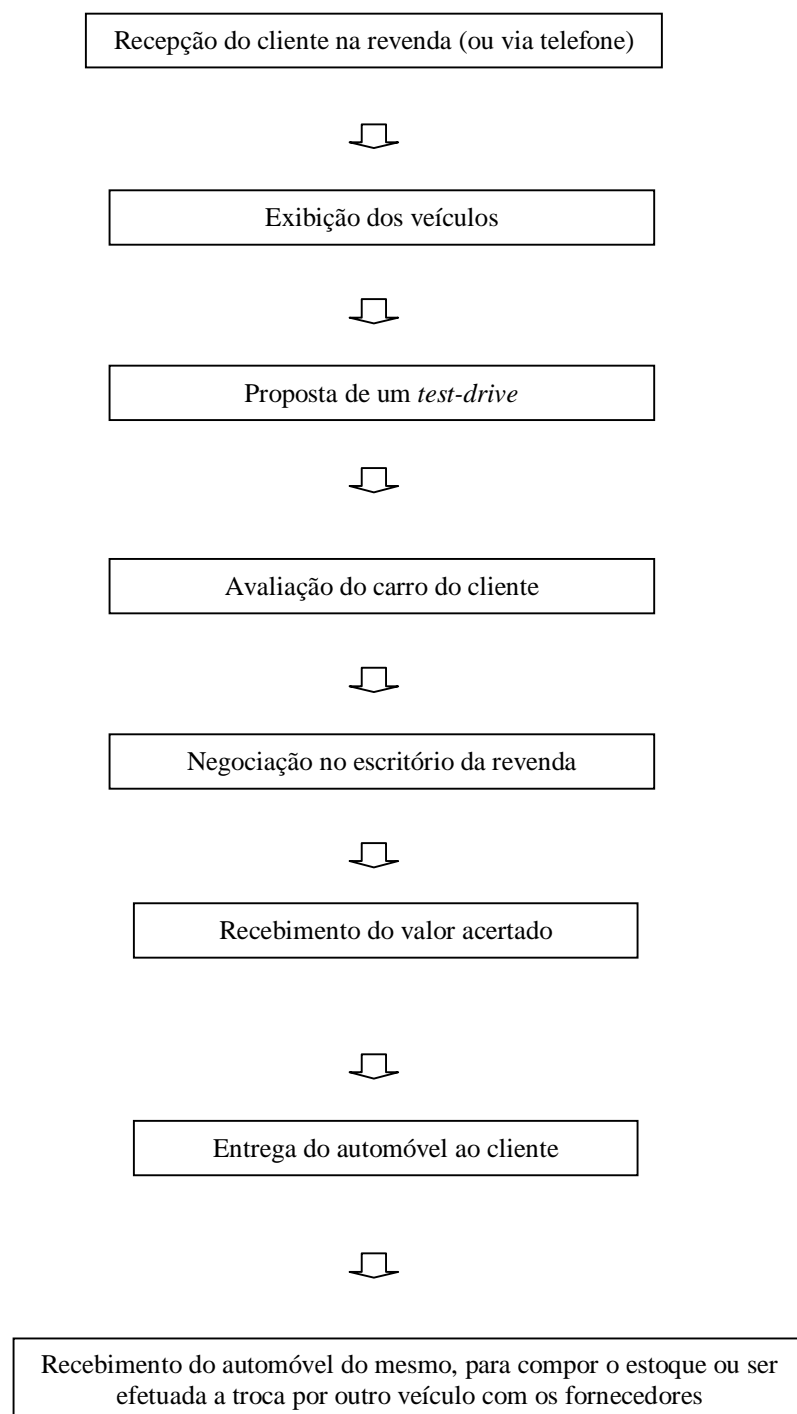
### Projeções do FMI para o PIB

	2009	2010
<b>Economias avançadas</b>	-3,8	0,0
<b>Estados Unidos</b>	-2,8	0,0
<b>Zona do euro</b>	-4,2	-0,4
<b>Alemanha</b>	-5,6	-1,0
<b>França</b>	-3,0	0,4
<b>Itália</b>	-4,4	-0,4
<b>Espanha</b>	-3,0	-0,7
<b>Japão</b>	-6,2	0,5
<b>Reino Unido</b>	-4,1	-0,4
<b>Canadá</b>	-2,5	1,2
<b>Outras economias avançadas</b>	-4,1	0,6
<b>Economias asiáticas recém-industrializadas</b>	-5,6	0,8
<b>Rússia</b>	-6,0	0,5
<b>Comunidade dos Estados Independentes - sem Rússia</b>	-2,9	3,1
<b>Ásia em desenvolvimento</b>	4,8	6,1
<b>China</b>	6,5	7,5
<b>Índia</b>	4,5	5,6
<b>Asean-5</b>	0,0	2,3
<b>Oriente Médio</b>	2,5	3,5
<b>Hemisfério ocidental</b>	-1,5	1,6
<b>Brasil</b>	-1,3	2,2
<b>México</b>	-3,7	1,0
<b>Mundo</b>	-1,3	1,9

Fonte: Fundo Monetário Internacional (Abril de 2009)

## ANEXO IX

### Fluxograma do Processo de Comercialização



## ANEXO X

### Layout da Revenda

