

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LUCIANO VALDIR MACHADO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE AMPLIAÇÃO POR MEIO DE UM  
PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE  
SERVIÇOS EM SEGURANÇA ELETRÔNICA**

**FLORIANÓPOLIS, 2009**

**LUCIANO VALDIR MACHADO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE AMPLIAÇÃO POR MEIO DE UM  
PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE  
SERVIÇOS EM SEGURANÇA ELETRÔNICA**

Monografia apresentada a Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Professor Orientador: Sergio Murilo Petri, Dr.

**FLORIANÓPOLIS, 2009**

**LUCIANO VALDIR MACHADO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE AMPLIAÇÃO POR MEIO DE UM PLANO DE  
NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM  
SEGURANÇA ELETRÔNICA**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final \_\_\_\_\_ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 7 de dezembro de 2009.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Curso de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Professor Sergio Murilo Petri, Dr.  
Orientador

---

Professor João Henrique Costa, M.Sc.  
Membro

---

Professor Flávio da Cruz, Dr.  
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais; Marlene e Valdir.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, força divina onde encontro a energia para a minha vida.

Agradeço a pessoa mais importante da minha vida, minha esposa Gisele, por todo o apoio, compreensão, amor, incentivo, e principalmente pela paciência nos dias em que estive ausente de sua vida, estudando. Mesmo nesses dias, mostrou seu companheirismo, seu amor dedicado a mim, não me permitindo desanimar e sem sua presença em minha vida, eu não teria chegado até aqui. Por tudo isso, muito obrigado.

Agradeço aos meus amados pais, Marlene e Valdir, por me proporcionarem a vida, por todo amor, dedicação e educação que me deram e o incentivo ao estudo que cada um, de seu modo particular, soube estimular.

Aos meus irmãos Luiz Carlos, Edson e Adriano, exemplos de que as diferenças devem ser respeitadas e que toda vida tem um propósito – A vida deles, encher a minha de alegria.

Agradeço meu orientador, professor Sérgio Murilo Petri, por compartilhar seus conhecimentos e por ter paciência com minhas dificuldades e anseios durante a elaboração deste estudo.

Por fim, agradeço a todos os professores, familiares e amigos que fizeram parte desta conquista. Obrigado!

“Quer você pense que pode ou não fazer algo, você está certo”.  
Henry Ford.

## RESUMO

A competitividade tem-se mostrado um dos elementos determinantes no sucesso das organizações. Neste contexto, empreendedores buscam capacitar-se, não só em termos corporativos, mas também pessoais para uma nova concepção de trabalho. Desta forma, a busca por uma inovação ou evolução profissional passa necessariamente pela capacitação dos envolvidos, principalmente dos empreendedores em gerar e gerir seu próprio negócio, transformando sonhos e idéias em projetos e empresas. Neste raciocínio, observa-se que nos últimos anos, o plano de negócios está sendo cada vez mais utilizado e propagado, com o intuito de coletar informações necessárias a um negócio e estabelecendo-se como uma ferramenta de planejamento a ser usado pelos empreendedores. O objetivo deste trabalho é elaborar um Plano de Negócios com os dados da empresa em estudo, para servir de subsídio a captação de recursos financeiros pelo BNDES, e assim ampliar seus negócios e se desenvolver no mercado onde atua. Com uma metodologia da pesquisa do tipo exploratória por meio de um estudo de caso utilizando referencial bibliográfico e documentos obtidos na própria empresa e com a assessoria contábil, o trabalho compõe assuntos diretamente relacionados ao tema, que são: mercado, negócio e o próprio Plano de Negócios. Para essa pesquisa, o acadêmico utilizou outros métodos científicos, tais como método indutivo, pesquisa descritiva e pesquisa bibliográfica. Já para a coleta de dados o acadêmico utilizou a técnica de observação, entrevista informal e abordagem qualitativa. O estudo apresenta a empresa e mostra os aspectos que envolvem o mercado e o plano financeiro para a execução da proposta do trabalho. Ao final observa-se a viabilidade do plano, comprovando a percepção dos empreendedores.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Mercado. Negócio.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Participação e composição societária .....	31
Ilustração 2: Organograma da empresa .....	33
Ilustração 3: Quadro de colaboradores .....	34
Ilustração 4: Quadro de equipamentos, máquina e utilitários .....	35
Ilustração 5: Formação da alíquota do Simples Nacional .....	36
Ilustração 6: Quadro de usos e fontes .....	43
Ilustração 7: Quadro de investimento fixo e programado .....	44
Ilustração 8: Quadro de investimento financeiro - NLCG .....	44
Ilustração 9: Quadro de ativo fixo – bens em uso .....	44
Ilustração 10: Quadro de receitas .....	48
Ilustração 11: Dados econômicos financeiros - projetados - base anual .....	49
Ilustração 12: Planilha de apoio para verificação da variação dos dados projetados .....	52
Ilustração 13: Quadro de depreciação atual .....	53
Ilustração 14: Quadro de depreciação projetado .....	54
Ilustração 15: Quadro de amortização .....	55
Ilustração 16: Quadro de capacidade de pagamentos .....	55
Ilustração 17: Quadro de fluxo de caixa com capital próprio .....	56
Ilustração 18: Quadro de fluxo de caixa com capital do projeto .....	57
Ilustração 19: Quadro dos indicadores da avaliação econômica do projeto .....	57
Ilustração 20: Balanço patrimonial .....	59
Ilustração 21: Quadro de índices de cobertura da dívida .....	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	13
1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	17
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 MERCADO .....	18
2.2 NEGÓCIO .....	20
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS .....	21
<b>3 APLICAÇÃO PRÁTICA – O PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>29</b>
3.1 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA .....	29
3.2 FINALIDADE DO PROJETO .....	30
3.3 ELABORAÇÃO DO PROJETO.....	30
3.4 EMPRESA.....	30
3.4.1 Razão social.....	30
3.4.2 Nome fantasia .....	30
3.4.3 CNPJ.....	31
3.4.4 Endereço completo .....	31
3.4.5 Data de início das atividades .....	31
3.4.6 Capital social .....	31
3.4.7 Participação e composição societária .....	31
3.4.8 Objeto social.....	32
3.4.9 Pessoa para contato.....	32
3.4.10 Estrutura administrativa e organizacional .....	32
3.4.11 Estrutura operacional.....	34
3.4.12 Aspectos legais de funcionamento .....	36

3.4.13 Aspectos fiscais .....	36
3.5 PROJETO .....	36
3.6 OBJETIVO .....	37
3.7 JUSTIFICATIVA .....	37
3.8 ASPECTOS LOCACIONAIS .....	37
3.9 CAPACIDADE INSTALADA .....	39
3.10 ASPECTOS TÉCNICOS.....	39
3.11 ASPECTOS LEGAIS .....	39
3.12 BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	39
3.13 FINANCIAMENTO PRETENDIDO.....	40
3.14 INVESTIMENTOS .....	42
3.14.1 Quadro de usos e fontes.....	42
3.14.2 Quadro de investimento fixo programado .....	44
3.14.2 Quadro de investimento financeiro – Necessidade Líquida de Capital de Giro (NLCG)	44
3.14.4 Quadro de ativo fixo (bens em uso).....	44
3.15 MERCADO .....	45
3.15.1 Considerações gerais .....	45
3.15.2 Demanda e oferta.....	45
3.15.3 Área de influência.....	46
3.15.4 Principais concorrentes.....	46
3.15.5 Vantagens competitivas.....	47
3.15.6 Política de comercialização e distribuição.....	48
3.16 PROJEÇÕES FINANCEIRAS .....	48
3.16.1 Quadro de receitas .....	48
3.16.2 Quadro de custos .....	49
3.16.3 Quadro de depreciação/manutenção/seguros .....	53
3.16.4 Planilha de amortização do empréstimo.....	54
3.16.5 Quadro de capacidade de pagamento .....	55
3.16.6 Fluxo de caixa com cálculos dos indicadores vpl, tir, <i>payback</i> (médio e descontado) e índice de cobertura da dívida.....	56
3.17 PARECER FINAL .....	60
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tem-se presenciando profundas transformações no mundo. O desenvolvimento tecnológico ultrapassa novas barreiras a cada dia e principalmente na área da comunicação, que está sendo a grande propulsora desse processo, refletindo diretamente em nosso cotidiano. O desenvolvimento da educação e dos meios de se transmitir informação chegou a uma velocidade nunca antes vista, ao ponto de permitir que as pessoas se comuniquem com extrema fidelidade de som e imagens em tempo real, independentemente da distância em que estão. Acompanhando essa evolução, as relações humanas estão se aperfeiçoando, não apenas na área da informação, mas, os componentes que a completam, explorando nossos sentidos e mentes com dados em forma de imagens, sons e textos, os bens materiais e de consumo, os valores culturais e econômicos e a sua contabilização.

Seguindo esta tendência, e aplicando as facilidades que o progresso tecnológico permite, os mercados se tornaram globais, permitindo a qualquer consumidor adquirir produtos e serviços de qualquer empresa disponível neste mercado mundial. É a era da globalização, fazendo com que os concorrentes cheguem de vários pontos do mundo, tornando os mercados competitivos e sensíveis as influências externas e em decorrência desta evolução, clientes mais esclarecidos e exigentes.

É este cenário que se apresenta para as empresas nos dias de hoje, e a existência de uma administração eficiente e eficaz torna-se indispensável para a sobrevivência, o desenvolvimento e o sucesso de um negócio, sobretudo com gestores preparados com conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar o atual cenário econômico. Em particular a contabilidade que tem papel de extrema importância no que tange os aspectos econômicos e financeiros da empresa além do empreendedorismo dos administradores, que são responsáveis por identificar oportunidades para inovar ou criar aquilo que ainda não existe, a fim de oferecer produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

Historicamente, um alto índice de empresas encerra suas atividades nos primeiros anos. As enormes dificuldades encontradas no mundo empresarial e a busca por firmar um negócio bem organizado e digno de estabelecer-se no mercado, são o alicerce deste Plano de Negócios baseado numa empresa prestadora de serviços em segurança eletrônica que visa acrescentar percepções num foco administrativo e contábil para confirmar a viabilidade do projeto e justificar o acesso à recursos financeiros, via BNDES, para construção de sua nova sede e para o crescimento do negócio já consolidado.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O desenvolvimento de um plano de negócios torna-se uma ferramenta importante diante da competitividade do mercado, proporcionando aos seus dirigentes, investidores e outros interessados, uma visualização clara da maneira com que a empresa realiza suas atividades, podendo ser identificados e trabalhados seus pontos fracos e fortes.

A proposta deste trabalho é elaborar um Plano de Negócios para uma empresa prestadora de serviços em segurança eletrônica, com o objetivo de alcançar recursos financeiros para a construção de sua nova sede, visando o crescimento da organização e dessa forma, planejar com cuidado as possíveis mudanças que afetarão a cultura da empresa e, conseqüentemente, as pessoas que trabalham neste ambiente.

Ao considerar os itens expostos anteriormente, o problema encontrado é: É viável a ampliação do negócio?

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, evidenciando a importância do conhecimento desses para a realização da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a viabilidade de ampliação do negócio por meio de um Plano de Negócios para uma empresa prestadora de serviços em segurança eletrônica.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar revisão de literatura de acordo com o tema proposto;
- b) Identificar as etapas do Plano de Negócios;

- c) Elaborar um plano de negócios para a empresa objeto de estudo.
- d) Analisar a viabilidade da ampliação do negócio.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

É de acentuada importância, para os acadêmicos do curso de ciências contábeis, conhecer e saber elaborar um Plano de Negócios, pois para elaborá-lo é preciso conhecimento em várias áreas e disciplinas da grade curricular do nosso curso, o que torna um ótimo método de fixação e aprimoramento, aplicando na prática os conhecimentos adquiridos. Muito do que se aprendeu durante o curso será utilizado, assim como a necessidade de pesquisar mais a fundo assuntos já estudados e outros que serão necessários durante a execução do trabalho, reforçando e ampliando o conhecimento. Destaca-se neste contexto a contabilidade de custos, estrutura de balanços e as demonstrações contábeis.

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente, a graduação e o diploma não são o suficiente para a conquista de uma vaga de trabalho, é preciso mostrar conhecimento e saber aplicá-los.

O Plano de Negócios apresenta-se como uma excelente ferramenta, pois reflete a capacidade dos estudantes formados pela instituição, a qualidade de ensino oferecida pela universidade, que ganhará o reconhecimento da sociedade pelo preparo desses profissionais que envia ao mercado e, conseqüentemente, um ótimo atrativo para futuros alunos.

Esse trabalho tem grande importância para a empresa que atua a dez anos no mercado e precisa se reestruturar para crescer e enfrentar o futuro, visando à prosperidade e a conquista do merecido lugar de destaque no meio onde atua.

### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos fornecerão subsídios necessários para o alcance dos objetivos deste estudo. Para o desenvolvimento do estudo será utilizado o método indutivo, a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva, a técnica de observação participante, a pesquisa bibliográfica e a abordagem qualitativa. O objetivo da pesquisa científica é contribuir para o conhecimento humano em todos os setores, sendo sistematicamente planejada e executada

segundo rigorosos critérios de processamento das informações. Será chamada pesquisa científica se sua realização for objeto de investigação planejada, desenvolvida e redigida conforme normas metodológicas consagradas pela ciência. Os estudantes trabalham cientificamente quando realizam pesquisas dentro dos princípios estabelecidos pela metodologia científica, quando adquirem a capacidade de compreender as conclusões que lhes foram transmitidas e quando refletem de maneira crítica sobre o assunto (SANTOS, 1999). Os trabalhos de graduação e de pós-graduação, para serem considerados como pesquisas científicas, devem produzir ciência, ou dela derivar, ou acompanhar seu modelo de tratamento.

Sobre pesquisa, Andrade (2003, p. 121) afirma que “é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 50), “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”.

O objetivo do método é ajudar a compreender, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo. Para tanto, a exigência de qualidade metodológica em trabalhos científicos é uma constante (CASTRO, 1978).

Lakatos e Marconi (1992, p. 29) salientam que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Conforme os autores, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando-se assim o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Os métodos de pesquisa que serão utilizados são: o indutivo, o exploratório e o descritivo.

O método indutivo parte de um conhecimento específico para se chegar ao geral. Neste tipo de raciocínio devem-se considerar fatos que ocorreram no passado para prever um acontecimento futuro (ANDRADE, 2003).

Gil (1999, p. 28) complementa que “de acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmados dessa realidade”.

Ainda sobre o método indutivo, Cervo e Bervian (2002, p. 32) descrevem que, “na indução, a conclusão está para as premissas, assim como o todo está para as partes. De verdades particulares concluimos verdades gerais”.

Compreende-se que, com o método indutivo será possível estudar as necessidades da empresa que será o objeto de estudo deste trabalho. E também por meio deste método haverá a possibilidade de encontrar soluções aos problemas que venham a ocorrer futuramente.

A pesquisa exploratória para Vianna (2001, p.130), “possibilita uma explicação maior e um aprofundamento de estudos sobre um determinado assunto ou área, com vistas ao seu entendimento mais qualificado ou à descoberta de novas relações”.

Segundo Gil (1999, p. 43), “têm como principal finalidade, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. A pesquisa exploratória é mais utilizada quando não se conhece o objeto pesquisado, é como um primeiro contato, que neste trabalho tanto a empresa como a acadêmico passarão por essa experiência. Tanto o estudo de levantamentos de dados sobre a empresa e a definição do tema e do problema de pesquisa, como a revisão de literatura e os procedimentos metodológicos fazem parte de um primeiro contato que esclareceu e modificou conceitos.

Segundo Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

De acordo com Vergara (2004), a pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza.

Comprovando os autores, a pesquisa descritiva foi utilizada na descrição dos dados e informações extraídas da empresa, realizadas por observação do pesquisador e que estão relatadas no histórico da empresa e no tema estudado.

Na visão de Barros e Lehfeld (2000), a técnica de observação científica consiste numa fonte de conhecimento, servindo para complementar a observação comum. O pesquisador deve ser imparcial e resistir aos materiais documentais e bibliográficos para esse tipo de estudo.

Em concordância com os autores, Cervo e Bervian (2002), observar é aplicar fielmente os sentidos a um objeto, e dele, poder adquirir um conhecimento claro e preciso.

Por ser proprietário da empresa, que é objeto de estudo deste trabalho, justifica-se a técnica de observação participante, pois conforme a definição de Gil (2002, p. 55), ela “caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. Compartilhando deste mesmo conceito, Cervo e Bervian (2002, p. 28) afirmam que “[...] quando o observador, deliberadamente, se envolve e deixa-se envolver com o objeto da pesquisa, passa a fazer parte dele”.

Sobre a técnica de pesquisa bibliográfica, Gil (2002, p. 44) afirma que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já de acordo com Fachin (2002, p. 125), essa pesquisa compreende:

[...] ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Na visão de Vergara (2004), essa técnica fornece instrumento analítico para qualquer tipo de pesquisa.

O uso da pesquisa bibliográfica foi apresentado por meio de autores renomados em cada área pesquisada, tendo o intuito de aprofundar-se no tema deste trabalho e elevar o conhecimento do acadêmico.

O instrumento de coleta de dados que será utilizado nesse trabalho é a entrevista que, segundo Andrade (2003, p. 146), é “um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e interpretada. Para tanto, faz-se necessário definir os objetivos e os tipos de entrevista e como deve ser planejada e executada”.

Entre todas as técnicas de coleta de dados a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade, podendo assumir as mais diversas formas. Essa técnica deverá focar o tema, fazendo com que o entrevistador conduza o entrevistado, para isso, ele terá um guia ou roteiro mais ou menos estruturado, onde irá explorar os pontos de interesse da sua pesquisa (GIL, 2002).

Para coletar dados sobre o nascimento da empresa aplica-se a entrevista informal ou aberta que é realizada por uma conversa não estruturada. O objetivo específico desta encontra-se na coleta de dados referentes ao que se deseja obter (VERGARA, 2004), e Gil (2002) complementa informando que o tema deve ser bem focado para que ambos não saiam do assunto, cabendo ao pesquisador esforçar-se para o levantamento de informações nessa conversação.

A abordagem que será utilizada na execução desse trabalho denomina-se qualitativa. Para Vianna (2001), a perspectiva qualitativa de um fenômeno pode ser compreendida no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Desse modo, a pesquisa pode ser compreendida a partir das perspectivas das pessoas nela envolvidas. Chizzoti (1995) alega que em uma pesquisa qualitativa, o observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado.

Ainda sobre a abordagem qualitativa, Deslandes et al. (1994, p. 58), afirmam que “a abordagem qualitativa, aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

O tipo de abordagem anteriormente descrita será utilizado neste trabalho na formulação, coleta e interpretados dos dados, necessários para o desenvolvimento do mesmo.

### 1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o estudo acredita-se que certas dificuldades tais como a falta de prática sobre a metodologia aplicada e a disponibilidade do acervo bibliográfico da universidade, mas a maior dificuldade do projeto, é a realização da pesquisa mercadológica que um Plano de Negócios requer. No entanto, encontra-se facilidade na empresa para flexibilizar os horários para a realização desse estudo e amparo do professor orientador.

Também deve ser considerado o fato de que o estudo está baseado em auto-relato e está sujeito a tendenciosidade do relator tais como o desejo de criar uma imagem favorável a si mesmo ou de agradar o analisador do Plano de Negócios.

### 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro partes. Na primeira parte – Introdução – apresenta-se o tema e problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa do estudo, procedimentos metodológicos, delimitações da pesquisa e a presente estrutura do trabalho.

Na segunda parte – Referencial teórico – tem-se como foco as contribuições teóricas de alguns dos mais notáveis estudiosos relacionados ao assunto. Abordam-se discussões e conceitos sobre mercado, negócio e Plano de Negócios – importância e objetivos de um plano de negócios, aspectos preliminares na preparação de um plano de negócios, conteúdo e partes de um plano de negócios.

Na terceira parte – A aplicação prática do estudo – apresenta-se o plano de negócios elaborado com base no roteiro que o BNDES encaminha a CEF para ser a estrutura do plano, tendo como suporte para sua composição o conteúdo desenvolvido e apresentado no capítulo anterior.

Na quarta parte – Conclusões e recomendações – apresentam-se as conclusões e recomendações sobre o estudo apresentado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compor um trabalho a respeito de Plano de Negócios, é importante estudar alguns temas de forma detalhada. Os assuntos serão fundamentados por autores especializados de cada área que irão auxiliar na elaboração desta monografia e enriquecê-la, como também aprofundará o conhecimento do acadêmico. Para tanto, serão dissertados nessa revisão de literatura os assuntos mais relevantes na opinião de diversos autores clássicos e contemporâneos.

### 2.1 MERCADO

Mercado é o ambiente nos quais ocorrem as trocas comerciais e onde são aplicadas as ações estratégicas das empresas. É no mercado que ocorrem as oportunidades, as ameaças e onde a empresa analisa suas potencialidades e fraquezas. Portanto há vários pontos de vistas sobre o tema mercado, considerando primariamente somente como lugar onde se compra. De forma simplificada, pode-se definir mercado, como sendo o local onde se encontram produtores e consumidores ou vendedores e compradores. O termo mercado pode ainda ser compreendido como o processo pelo qual as pessoas interessadas em vender algum produto ou serviço se encontram com pessoas interessadas em comprar esse mesmo produto ou serviço.

Segundo Kotler (2003), mercados podem ser vistos como um local estruturado fisicamente para reunir vendedores e compradores para efetuarem trocas, ou ainda, como um conjunto de compradores e vendedores que se relacionam e negociam determinados produtos ou classe de produtos. Entendendo que pessoas são os consumidores que possuem desejos a serem atendidos e as empresas a parte responsável por oferecer produtos, logo os mercados são compostos de indivíduos interessados em acordos voluntários que deixam ambas as partes em melhores condições de que antes da transação. Este raciocínio é também compartilhado por Kotler e Armstrong (1998, p.7), pois afirmam que:

O mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que pode ser satisfeito através da troca. Assim, o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam necessidades, têm recursos para fazer trocas, e estão dispostas a oferecer estes recursos em troca do que desejam.

As empresas e as pessoas que vendem e compram bens ou serviços formam o mercado. Tanto compradores quanto vendedores, após uma análise de suas alternativas, efetuam a transação que melhor atende suas necessidades, estabelecendo um preço de equilíbrio num processo conhecido como lei da oferta e da procura.

Quando um determinado bem ou serviço possui oferta e demanda, existe mercado para o mesmo. O mercado comprador representa a demanda, cujo conceito é a procura resultante do desejo ou necessidade somado ao poder de compra do consumidor. Logo, existe mercado quando há oferta e procura de bens ou serviços, e a ausência de uma dessas variáveis torna inexistente o mercado. Então, no mercado existem alguns componentes que o caracterizam, entre eles: a demanda (consumidor) e a oferta (fornecedor).

A oferta é a quantidade de produtos colocados no mercado por diversas empresas. Estes produtos terão seus preços, normalmente, regulados pela demanda. A demanda é a quantidade ou o quanto os consumidores procuram por um determinado produto (bens e serviços) no mercado. Quanto maior a procura, ou seja, maior a demanda, melhor para o fornecedor que poderá trabalhar com margens maiores, pois, teoricamente o mercado está consumindo. Para Richers (2000), os empresários procuram descobrir o preço máximo para o seu produto ofertado que mantenha a demanda existente e esta dúvida é equacionada à medida que se utiliza do mix marketing com a dosagem correta da variação do preço em relação à intensidade de propaganda.

Um elemento que motiva o aumento da demanda é o crescimento econômico, onde as pessoas elevam seu poder de consumo e tornam-se potenciais consumidores de produtos.

O mercado não é homogêneo e os clientes têm preferências, comportamentos e cultura diferentes. Para compreender o mercado e desenvolver ações específicas utiliza-se a técnica de segmentação. “A segmentação é uma subdivisão do mercado global de uma empresa em parcelas o mais homogêneas possível, com o fito de formular estratégias de marketing”. (COBRA, 1997, p. 71).

Por meio da segmentação de mercado, os profissionais de marketing identificam os desejos dos consumidores e procuram desenvolver produtos que satisfaçam tais necessidades e trabalham na comunicação do produto para alcançar o público alvo já identificado. A segmentação de mercado é um “processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes”. (WEINSTEIN apud DIAS, 2003, p. 18).

Na visão de Sandhusen (2003, p.239):

Segmentos de mercado são grupos com alto potencial para possíveis clientes com características e necessidades comuns que os distinguem de outros segmentos de mercado. Identificar, definir e direcionar a esses grupos ajuda os profissionais de marketing a melhorar todos os aspectos do processo de planejamento de marketing estratégico, incluindo a criação de ofertas de compostos de marketing atraentes, e a formulação da segmentação e das estratégias de posicionamento do produto para atingir com eficiência os mercados-alvo e controlar a efetividade de todo o plano.

Com base nos autores citados compreende-se que a segmentação de mercado é uma estratégia eficiente que reduz custos e tempo ao se definir o público alvo do seu negócio. Para acompanhar o mercado é preciso empreender e inovar, o próximo tema será negócio que trará informações relevantes e contribuirá para o desenvolvimento e conhecimento do trabalho e do acadêmico, respectivamente.

## 2.2 NEGÓCIO

O negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes.

De acordo com Maximiano (2000), o moderno pensamento estratégico trabalha com a idéia de missão, e afirma que a missão de uma organização define o papel que a organização desempenha para seus clientes e outras partes interessadas.

Mas, o que se percebe é que em muitos casos, o processo de iniciar um negócio segue o seguinte roteiro: aluga-se um imóvel; contrata-se uma linha telefônica; compram-se móveis, pelo menos uma mesa e cadeira, mesmo que usadas. Em seguida compra-se a máquina que vai produzir os produtos, ou utensílios para produção, um computador e o passo seguinte é a contratação de um funcionário, ou estagiário. Contrata-se a faxineira, pelo menos uma vez por semana, pois um escritório sujo dá má impressão aos clientes que visitam o estabelecimento. Contrata-se uma assessoria contábil para registrar a empresa, providencia-se talão de notas fiscais e por último divulga-se o negócio. Pronto. Agora é só esperar os clientes e boa sorte! Na verdade este processo vai precisar de muita sorte para dar certo, porque esse não é o caminho correto para a abertura de um negócio.

Segundo Bateman e Snell (2000), o primeiro passo no planejamento estratégico é a determinação da visão, que ele chama da razão básica da existência de uma organização.

De acordo com Chér (2002), não se inicia um negócio pela montagem da empresa para depois definir o produto e os clientes que se pretende atingir. O caminho das empresas de

sucesso orientadas para o cliente é outro. Identifica-se a necessidades do mercado que se pretendem satisfazer, em seguida procura-se conceber o tipo de produto e serviço que atenderão estas necessidades. Após esta análise é que se deve desenhar a estrutura produtiva, administrativa e operacional que possibilitará produzir tais produtos e serviços. Tem-se então o plano de negócios, foco de estudo do trabalho que será realizado, e será delineado de uma forma detalhada, a fim de reforçar e ampliar conhecimentos do tema.

### 2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

A abertura da economia brasileira, segundo Dolabela (1999a), fez com que mais e mais empresas ficassem expostas à competição do mercado internacional e conseqüentemente o plano de negócios deixa de ser uma ferramenta de grandes empresas e passa a ser utilizado para outros empreendimentos já que é um instrumento para se planejar o futuro, diminuir riscos e desenhar os motivos de se ter a empresa. Também, é uma das formas de buscar os recursos para alcançar os objetivos e consolidá-la.

Ele é um instrumento dinâmico que deverá ser atualizado constantemente para apresentar a realidade e ser mais adequado ao uso por parte dos gestores. O plano de negócios não é a empresa, mas sim a sua descrição, que irá facilitar, inclusive, a aquisição de financiamentos, parcerias entre outros.

Na visão de Kotler (1998), o Plano de Negócios é um instrumento de gestão, que permite um planejamento do futuro da empresa, tendo como base, a situação atual do mercado em relação aos clientes, concorrência e economia. Sendo assim, é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los, além de identificar os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças em relação à concorrência e o ambiente do negócio. Possibilita conhecer o mercado e definir estratégias, bem como analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido.

Porém, Dornelas (2001) ressalta que as principais contribuições de um Plano de Negócios são o aprendizado e o autoconhecimento proporcionado ao empreendedor, como também, ajuda-o a situar-se no seu ambiente de negócios.

Existem alguns tipos de plano de negócios que segundo Dornelas (2008), está relacionado com o público alvo ao qual serão destinados, ou seja, se for um parceiro este atentará mais para a sua análise de mercado e oportunidades de grandes lucros. Já se for um

fornecedor, o enfoque estará na saúde financeira de sua empresa, sua carteira de clientes, o crescimento do seu negócio. Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para o plano de negócios. Enfim, o que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público alvo, e para isso têm-se os tipos abaixo relacionados:

- a) Plano de Negócios completo: Pode variar de quinze a quarenta páginas, mais o material de anexo. É utilizado quando se pretende adquirir uma grande quantidade de dinheiro, ou se tem a necessidade de apresentar uma visão completa do seu negócio;
- b) Plano de Negócios resumido: Geralmente de 10 a 15 páginas. É utilizado quando se necessita de um investidor para o negócio, então, apresentam-se algumas informações resumidas com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite o plano de negócios completo. Devem-se mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento;
- c) Plano de Negócios operacional: Seu tamanho é muito variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários. É para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. Por meio desse plano é possível alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização.

Ainda na visão do autor, independente do tamanho e tipo do plano de negócios, sua estrutura deve conter as seções de praxe. Essas seções serão apresentadas detalhadamente ao longo do trabalho.

O público alvo de um Plano de Negócios é o que vai determinar o seu tamanho e o enfoque que será dado, tudo depende do público que se deseja atingir. Alguns terão maior interesse em conhecer o plano financeiro, outros o plano de *marketing* (DORNELAS, 2001).

Ainda segundo o autor, dentre o público alvo, de um plano de negócios encontra-se:

- a) Bancos: para financiamentos de materiais, imóveis, capital de giro e outros;
- b) Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de Incubadoras: para financiamentos;
- c) Investimentos como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), etc;
- d) Sócios: para conquistar e convencer a formar sociedade no empreendimento.
- e) Parceiros: para a definição de estratégias conjuntas;
- f) Fornecedores: para negociação de compras de produtos, prazos e formas de pagamentos;

g) A própria empresa internamente: para melhorar a comunicação da gerência com os demais;

h) Clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade;

O plano de negócios é composto por várias partes, que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio, de forma escrita e em poucas páginas, para que o leitor entenda qual a estrutura da sua empresa e o negócio proposto (DORNELAS, 2001).

Os componentes de um Plano de Negócios que serão tratados neste projeto são: capa, sumário, sumário executivo, descrição do projeto, plano estratégico, plano de recursos humanos, plano de *marketing*, plano operacional e plano financeiro.

A primeira parte de um Plano de Negócios é a capa. Para Dolabela (1999a, p. 36), “[...] é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê o seu Plano de Negócios”.

A capa, segundo Hingston (2001), deve conter informações básicas e essenciais como nome, endereço, telefone, se o estabelecimento já está consolidado e a data em que foi elaborado, tornando o plano de negócios mais profissional no momento da apresentação a um interessado.

No sumário deve conter o título de cada seção com sua respectiva página (DOLABELA, 1999b). No entanto, Cunha e Ferla (1997) vão mais além, para eles o objetivo do sumário é atrair o leitor como o *trailer* de um filme. Expondo os fatos essenciais sobre o novo negócio instigando o seu interesse para ler todo o restante do plano.

A seguinte seção é o sumário executivo que para Malheiros, Ferla e Cunha (2005, p. 201), é um “resumo contendo as principais informações apresentadas no plano”. Dornelas (2001) ressalta que ele fornece uma visão geral e concreta do plano por inteiro bem como uma história da empresa, tudo isso deverá ser escrito de uma forma sucinta e direcionada ao público alvo, como também, será a última seção a ser elaborada, pois dependerá de todas as outras seções do plano para ser concretizada.

Na descrição do projeto constam informações sobre a empresa, os produtos e serviços que ela pretende oferecer. Sobre a empresa, devem constar informações, tais como: nome da empresa, declaração da missão, constituição legal e proprietário(s) da empresa ou sócios (MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2005). No entanto, Dolabela (1999a) é mais abrangente nesta etapa, pois além das informações citadas anteriormente ele também inclui na descrição da empresa informações sobre o produto e serviços, missão, foco, objetivos da empresa e toda a estrutura operacional.

No quesito produtos e serviços, Dornelas (2001) detalha muito bem este tópico, onde para o autor é necessário apresentar as maneiras de como estes produtos serão produzidos e quais os recursos necessários para a sua produção? Quais são as ferramentas tecnológicas que poderão ser disponibilizadas pela empresa para a confecção destes produtos? Os aspectos dos produtos e serviços e suas diferenças ou vantagens na comparação com a concorrência. Quais são os principais clientes da empresa, e além disso, devem-se considerar os seguintes itens:

- a) Empresa fabricante ou atacadista: deverá conter uma descrição detalhada do desenvolvimento do produto, começando pelo recebimento do insumo até o produto final. Também as características da matéria-prima para a confecção dos produtos e os equipamentos a serem utilizados no processo produtivo;
- b) Empresa do ramo varejista: devem-se descrever os produtos que serão vendidos e os principais fornecedores destes produtos, porque foram escolhidos, pelo preço, prazo, qualidade, exclusividade, proximidade. Onde são localizados e qual o prazo de entrega destes produtos. Apresentar também um controle de estoque, identificando o momento ideal para ser feito um novo pedido de compra, as margens de venda dos produtos, destacar se será disponibilizado algum programa ou *software* que gerenciará este processo;
- c) Ciclo de vida do produto: em algumas empresas, os produtos oferecidos possuem um ciclo de vida que compreende quatro etapas: nascimento, crescimento, maturação e declínio. Para isto, o empresário deverá estar sempre atento ao estágio em que o produto se encontra;
- d) Estratégia de produto: ressaltam-se as características e benefícios dos produtos a serem ofertadas, a estratégia de desenvolvimento destes produtos e uma análise da situação atual do produto sobre características e funcionalidades do mesmo;
- e) Crescimento de mercado: identificar tendências e analisar o potencial de crescimento de uma determinada linha de produtos no mercado, ajudando na definição de um portfólio de produtos;
- f) Participação relativa de mercado: comparação que deverá ser realizada entre os produtos oferecidos pela empresa com os de mesma família dos concorrentes e a sua participação no mercado em cada um destes pontos;
- g) Tecnologia: esta deverá dispor de ferramentas adequadas e de tecnologia avançada para oferecer ao mercado produtos de boa qualidade e competitividade e se esse produto for único deverá requerer a patente;

- h) Pesquisa e desenvolvimento: se a empresa trabalha com produtos de base tecnológica, ela deverá possuir uma política interna de pesquisa e desenvolvimento dos produtos, prevendo recursos para esses trabalhos;
- i) Produção e distribuição: nesta parte do plano constará o processo de produção da empresa e os recursos utilizados, como é formado o custo do produto final e como ele será distribuído.

A próxima seção relata o plano estratégico que segundo Dolabela (1999a), é a etapa onde são definidos os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da missão e visão da empresa. Para Bernardi (2003), o plano estratégico compreende ao sistema global, por meio de uma análise dos ambientes externos e internos, onde serão destacados os riscos e as oportunidades encontradas no mercado e também seus pontos fracos que deverão ser trabalhados de maneira apropriada ao enfoque de ser considerado assim um ponto forte da mesma.

De acordo com Bernardi (2003, p. 109), “quem concretiza os objetivos da empresa são as pessoas envolvidas no processo”. Na visão do autor, o plano de recursos humanos deverá incluir: definição do perfil das pessoas na organização, treinamento, desenvolvimento pessoal e profissional, ambiente de envolvimento e participação, cultura adaptativa e empreendedora e por fim quantificação e controle nos investimentos necessários para que essas ações sejam concretizadas e tragam resultados estratégicos para a organização.

A parte financeira é o que irá determinar a viabilidade do negócio. Sendo para muitos empreendedores, a mais difícil do projeto, isto porque, ela deve transformar em números tudo o que foi descrito anteriormente. Dornelas (2001, p.162) afirma que:

[...] a parte financeira do projeto acaba sendo feita de maneira simples e fácil, mas, ainda assim, de forma um pouco trabalhosa. É aconselhável que o empreendedor recorra a uma assessoria contábil e financeira para auxiliá-lo nessa tarefa.

Ainda na visão do autor, a parte financeira não deve ser montada de maneira que o projeto se adapte aos dados financeiros e vice-versa, desta forma os objetivos e metas do negócio não serão verdadeiros e o plano de negócios torna-se inválido.

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de seu empreendimento e as comprovações, através de projeções futuras. Deve conter itens como: Fluxo de caixa, balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos, dentre outros (BERNARDI, 2006).

Devido à importância do plano financeiro, faz-se necessária o esclarecimento dos itens citados anteriormente.

O fluxo de caixa envolve todas as entradas e saídas de recursos que ocorrem na empresa, considerando a data da realização dos pagamentos e dos recebimentos e não a data do fator gerador das receitas e das despesas. Essa demonstração revela o saldo contido no caixa e nas contas bancárias de movimentação constante, integrando-se desta forma ao ativo circulante da empresa como disponibilidade imediata (ZDANOWICZ, 2000).

Para Bernardi (2006), o fluxo de caixa é simples e útil, pois, mostra com mais clareza as origens e usos de caixa, em conjunto com o balanço patrimonial, dá uma visão dos investimentos médios e evolução patrimonial, o que será importante para as análises de viabilidade e risco do negócio.

O balanço patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento da empresa, sendo constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo (DORNELAS, 2001).

De acordo com Gitman (2002), o balanço patrimonial confronta as informações do ativo da empresa com suas fontes de financiamentos, que podem ser passivos ou patrimônio líquido. O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. Já o passivo são as obrigações ou a parcela de financiamento obtido de terceiros, dentro do passivo inclui-se o patrimônio líquido que corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Para Martins (2000, p. 273), “o ponto de equilíbrio nasce da conjunção dos custos totais com as receitas totais”. No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo.

A análise do ponto de equilíbrio, segundo Gitman (2002), é usada pela empresa para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada aos vários níveis de venda. Possibilitando aos gestores saber em que momento o empreendimento começa a obter lucro.

A demonstração do resultado é definida por Bulgacov (1999), como uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da organização em um determinado período. Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidos, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos das mercadorias ou produtos vendidos, para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma dos lucros ou prejuízos obtidos.

Para Gonçalves e Baptista (1998, p. 315), “a demonstração do resultado apresenta, de forma resumida, as operações realizadas pela empresa durante o exercício social demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período”.

Os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo. Gitman (2002) cita quatro grupos de indicadores:

- a) **Liquidez:** ela é mesurada por sua capacidade de atender suas obrigações em curto prazo, no vencimento. A liquidez diz respeito à solvência financeira da empresa, ou seja, a facilidade com que ela pode pagar suas contas;
- b) **Atividades:** mensuram a rapidez com que várias contas são transformadas em vendas ou caixa;
- c) **Endividamento:** diz que a posição de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros, sendo usado com intuito de gerar lucros. Mensuram a proporção do total de ativos financiados pelos credores da empresa. Quanto maior for esse índice, maior será o montante de dinheiro de outras pessoas sendo usado para gerar lucro;
- d) **Lucratividade:** mostram o quanto a empresa é atrativa do ponto de vista de um investidor, pois esses índices são usados para justificar os investimentos. A lucratividade determina a eficiência global da empresa, ou seja, o quanto ela consegue gerar de lucro com os serviços que possui.

Ainda conforme o autor, estes indicadores abordam aspectos sobre o estado financeiro que a empresa se encontra, assim como sua capacidade de operacionalidade e rentabilidade. Como todo sistema de análise, não deve ser o único a ser utilizado no processo decisório, pois se limita apenas a valores atuais e passados.

Existem mais quatro índices importantíssimos, a serem apresentados em um plano de negócios. Segundo Dolabela (1999a), esses demonstrativos são essenciais para a tomada de decisão de um empreendedor, possibilitando sua avaliação, correção e viabilidade do seu empreendimento. Sendo estes:

- a) **Payback:** é o tempo necessário para se recuperar o investimento;
- b) **Valor presente líquido:** é uma previsão do valor atual para os futuros fluxos de dinheiro que estarão sendo gerados pela empresa e deduz-se o investimento inicial;
- c) **Taxa interna de retorno:** é a taxa que iguala o valor presente líquido ao investimento inicial referente ao negócio. Se esta taxa for igual a zero, significa que o investimento no negócio teve o mesmo rendimento se o empreendedor tivesse aplicado esse capital no mercado financeiro;

- d) Ponto de equilíbrio: corresponde ao nível de faturamento com as despesas, sendo que ambos deverão se igualar, cobrindo um ao outro. Acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro e abaixo dele ela terá prejuízo.

Percebe-se a importância da contabilidade para obter-se um plano financeiro adequado que possa ser utilizado para análise dos dados e informações. Tal seção é de vital importância para a existência e desempenho do negócio.

Compreende-se que o empreendedor deve estabelecer quais são as suas metas financeiras perante o seu negócio e, por meio dos instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito, sendo que, com estas demonstrações é possível cumprir as respectivas metas ou redefini-las, se necessário para que possa identificar a viabilidade financeira de seu empreendimento e o seu retorno.

Conclui-se que um Plano de Negócios é uma excelente ferramenta para:

- a) Testar a viabilidade de um de negócio;
- b) Transmitir credibilidade;
- c) Atrair recursos financeiros;
- d) Apresentação da empresa para um futuro sócio, investidor ou parcerias;
- e) Nortear o desenvolvimento das operações;
- f) Desenvolver a equipe de gestão;
- g) Aprendizagem e autoconhecimento;
- h) Comunicação interna e externa.

Finalmente, o plano de negócios é uma solução estratégica que auxilia a concretização de uma idéia, confirma a aplicação dos investimentos e permite o acompanhamento de todos os aspectos importantes da empresa, tornando-se um modelo daquilo que o empreendedor quer que aconteça.

### 3 APLICAÇÃO PRÁTICA – O PLANO DE NEGÓCIOS

Neste capítulo será apresentado o plano de negócios da empresa que seguirá uma estrutura específica para atender os interesses do empreendedor, e principalmente o banco de fomento BNDES. Esta estrutura dará ênfase à parte financeira e mercadológica, visto que, as informações contidas no mesmo servirão de subsídio para concessão ou não do crédito em favor da empresa.

#### 3.1 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A Empresa objeto do estudo atua no setor privado na área de segurança eletrônica.

Sua proposta de diferencial num mercado de plena ascensão é a qualidade de produtos e serviços, por isso, a busca constante em treinamento e qualificação profissional de seus colaboradores é premissa de bons resultados e superação das expectativas de seus clientes.

A empresa iniciou suas atividades com foco na prestação de serviços técnicos de segurança eletrônica, em pouco tempo suas atividades passaram a ser complementadas com o comércio de produtos e como a empresa não se enquadrava no perfil de empresas optantes do SIMPLES era tributada com altos impostos. Com a necessidade de diminuir esses encargos, foi constituída outra empresa, comercial, com a tributação no SIMPLES. Assim o comércio ficou separado dos serviços em empresas distintas, a EMPRESA A responsável pelos serviços e a EMPRESA D com a divisão comercial do grupo. Essa transação ocorreu em agosto de 2002, e em 2005 a empresa, em constante desenvolvimento, adquire um imóvel onde planeja ampliar sua atuação num mercado carente, oferecendo um espaço com diferenciais de atendimento, apresentação e soluções em segurança eletrônica. O fundador atua nesse ramo de segurança eletrônica há dezessete anos, ele tem formação técnica em eletrotécnica e eletrônica pela Escola Técnica Federal de Santa Catarina e atualmente está concluindo o curso de Ciências Contábeis pela Universidade Federal Santa Catarina.

### 3.2 FINALIDADE DO PROJETO

O presente projeto tem por finalidade principal a captação de recursos financeiros para a construção de sua sede na Rua Iano, nº 3 em Barreiros – São José.

### 3.3 ELABORAÇÃO DO PROJETO

O presente projeto é composto pelas seguintes etapas:

- a) 1ª Etapa: Apresentação da empresa;
- b) 2ª Etapa: Informações cadastrais da empresa;
- c) 3ª Etapa: Desenvolvimento do projeto;
- d) 4ª Etapa: Informações mercadológicas em que a empresa está inserida;
- e) 5ª Etapa: Projeções financeiras para o próximo quinquênio da empresa;
- f) 6ª Etapa: Parecer final sobre as avaliações financeiras da empresa.

### 3.4 EMPRESA

Neste capítulo será apresentado em detalhes a empresa que é objeto deste trabalho.

#### **3.4.1 Razão social**

Automatron Comércio e Serviços em Eletro-eletrônica Ltda – ME.

#### **3.4.2 Nome fantasia**

Automatron Sistemas Automáticos de Segurança

### 3.4.3 CNPJ

03.172.740/0001-01.

### 3.4.4 Endereço completo

Rua Iano, nº 29, Barreiros, São José, SC, CEP 88.117-850.

### 3.4.5 Data de início das atividades

01 de março de 1999.

### 3.4.6 Capital social

R\$20.000,00 (Vinte Mil reais).

### 3.4.7 Participação e composição societária

SÓCIOS	QUOTAS	%	VALOR
Luciano Valdir Machado	10.000	50 %	R\$10.000,00
Gisele Machado	10.000	50 %	R\$10.000,00

Ilustração 1: Participação e composição societária  
 Fonte: Dados primários (2009).

### 3.4.8 Objeto social

A sociedade tem por objetivo: O serviço e comércio atacadista e varejista de materiais elétricos, eletro-eletrônicos e telefonia, componentes eletro-eletrônicos, artigos de luminárias e outros artigos para residências, comércios e indústrias. Artigos de segurança eletrônica, pessoal e patrimonial.

### 3.4.9 Pessoa para contato

- a) Nome: Luciano Valdir Machado;
- b) Cargo: Diretor Geral;
- c) Endereço: Rua Adão Manoel da Silva, nº 197, bloco 09, apto 1003, Areias, São José, SC, CEP 88113-260;
- d) Telefone: (48)9133-8823 – (48)3035-6690 comercial – (48)3034-6607 residencial;
- e) *E-mail*: lucianomachado@yahoo.com.
- f) Nome: Gisele Machado;
- g) Cargo: Gerente Administrativo, Financeiro e Recursos Humanos;
- h) Endereço: Rua Adão Manoel da Silva, nº 197, bloco 09, apto 1003, Areias, São José, SC, CEP 88113-260;
- i) Telefone: (48)9137-0841 – (48)3035-6690 comercial – (48)3034-6607 residencial;
- j) *E-mail*: machadogisele@yahoo.com.br;

### 3.4.10 Estrutura administrativa e organizacional

A empresa tem estrutura familiar, tendo como sócio Luciano Valdir Machado que é o diretor geral, ele é o responsável pelo parecer final em todos os setores da organização e é responsável por compras e vendas e a sócia Gisele Machado, sua esposa, é a responsável pela administração ativa e passiva, judicial e extrajudicial da sociedade, como também responde pelos setores financeiros e recursos humanos. No setor operacional estão os gerentes operacionais e técnicos, que tem formação técnica em eletrotécnica pela Escola Técnica

Federal de Santa Catarina. Eles também são responsáveis pelo encaminhamento e acompanhamento dos serviços que a empresa realiza. O organograma a seguir mostra os setores da empresa e suas hierarquias:

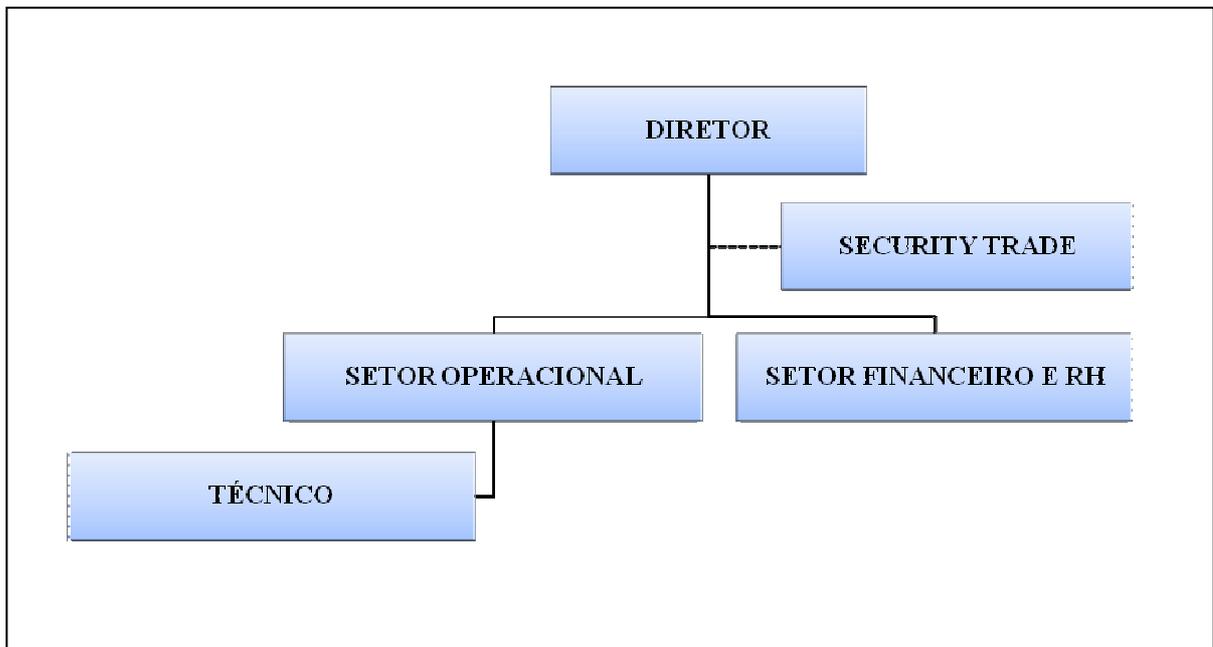


Ilustração 2: Organograma da empresa  
Fonte: Dados primários (2009).

Quanto ao grau de informatização, a empresa possui um sistema de gestão administrativo-financeiro-operacional adaptado para as necessidades da empresa, chamado G3 da empresa Procel, a compra deste *software* foi um investimento alto para a empresa, mas indispensável para seu crescimento. Ele controla todas as operações da empresa: estoque, contas a pagar e receber, ordens de serviços, vendas e cadastro de clientes e fornecedores, interconectando todos estes dados. O que antes era inexistente ou onde era preciso preencher com uma informação várias planilhas, hoje o sistema simplifica tudo, distribui as informações e permite visualizar vários relatórios. Nesse programa, está a empresa de comércio (EMPRESA D) e a empresa de serviço (EMPRESA A), onde se pode visualizar o desempenho das empresas individualmente. Apesar de pertencerem ao mesmo grupo, e serem interligadas operacionalmente, o tratamento financeiro e contábil que recebem é individualizado, e a análise dos investimentos e da lucratividade de ambas também ocorre individualmente. Isso porque os proprietários desejam que as empresas sejam independentes, e que cada uma siga sua própria sorte.

No entanto, ainda utiliza-se o aplicativo Excel como ferramenta auxiliar para os controles necessários.

### 3.4.11 Estrutura operacional

A EMPRESA A possui uma estrutura operacional pautada na solução e implantação de sistemas de segurança eletrônica.

Com relação à comercialização de seus serviços a empresa trabalha com telemarketing receptivo e quanto a forma e vias de distribuição acontece após contato do cliente, onde encaminha-se um técnico para análise das suas necessidades e o pronto atendimento mediante a autorização do mesmo. A empresa possui três carros equipados com as ferramentas e peças adequadas para realizar o pronto atendimento.

A política de pagamento da empresa é praticamente toda à prazo, onde o cliente pode parcelar suas compras com cheques pós-datados ou com boletos bancários enviados pela empresa. Nas compras a vista o cliente tem descontos de até 10%.

Em relação aos recursos humanos, atualmente a empresa conta com um quadro de colaboradores distribuídos funcionalmente da seguinte forma:

<b>Quadro de Colaboradores</b>				
<b>Quantidade</b>	<b>Função</b>	<b>Status</b>	<b>Salário</b>	<b>Salário Total</b>
01	Diretor	Sócio	1.500,00	<b>1.500,00</b>
01	Financeiro e RH	Sócia	1.500,00	<b>1.500,00</b>
02	Gerentes Operacionais	Contratados	1.200,00	<b>2.400,00</b>
02	Auxiliares Técnicos	Contratados	750,00	<b>1.500,00</b>
<b>06</b>				<b>6.900,00</b>

Ilustração 3: Quadro de colaboradores  
Fonte: Dados primários (2009).

Atualmente, a empresa está instalada num imóvel próprio que está em nome de um dos sócios. Esta propriedade tem é uma área de 115,90m<sup>2</sup> e possui uma casa de 56m<sup>2</sup>, onde a empresa funciona. Este imóvel tem 25 anos e está bastante depreciado inviabilizando uma reforma além do que o espaço físico está pequeno para atender as necessidades da empresa. Principalmente no que diz respeito aos novos projetos para atendimento do cliente onde se pretende explorar o ponto onde está localizada, montando um *show room* com os produtos que trabalha, pois a mesma está a poucos metros da avenida Dr. Leoberto Leal, que é a principal e a mais movimentada da região contendo muitos estabelecimentos comerciais.

Durante o período de 2005 à 2007, os sócios reservaram recursos para o investimento da compra do imóvel ao lado, no número 29 uma área de 324m<sup>2</sup> com duas casas de alvenaria. Sendo assim, ao invés de construir comprou-se o imóvel do vizinho, e separaram-se fisicamente as empresas A e D. Elas voltarão a ocupar o mesmo espaço, durante o período da construção da nova sede. Futuramente dependendo da necessidade de expansão da empresa os terrenos serão amembrados, e a construção ampliada. O engenheiro responsável já fez o projeto prevendo esta possível ampliação.

Apesar do pouco capital de investimento e de giro, pode-se perceber que os empreendedores prezam pela solidez de seus negócios. Prova disso é o método utilizado de imobilizar suas sedes adquirindo o imóvel vizinho numa visão que os negócios são promissores e que espaço físico é uma prioridade. Por serem próprios, os administradores tem um patrimônio muito lucrativo do ponto de vista operacional e não operacional. Devido ao bairro estar no foco de investimentos públicos o que vai valorizar bastante os imóveis desta região além do que as empresas não pagam aluguel e todas as benfeitorias e ampliações reverterem para as organizações do grupo.

Os equipamentos, máquinas e utilitários que a EMPRESA A possui, com valores significativos encontram-se especificado na tabela a seguir:

<b>Quantidade</b>	<b>Máquinas</b>	<b>Especificações</b>	<b>Status</b>	<b>Valor</b>
02	Automóvel	Gol 1.0 básico, ano 2007/2008	Financiado	R\$46.000,00
01	<i>Automóvel</i>	Uno 1.0 básico, ano 2009/2009	Financiado	R\$ 22.000,00
01	<i>Software Gestor</i>	Procel G3	Quitado	R\$7.500,00
05	Computadores	Estações de trabalho e servidor	Quitado	R\$7.500,00
02	<i>Notebooks</i>	Toshiba	Quitado	R\$5.120,00
<b>11</b>				<b>88.120,00</b>

Ilustração 4: Quadro de equipamentos, máquina e utilitários  
Fonte: Dados primários (2009).

É importante ressaltar que a empresa não adquirirá novos equipamentos com a reestruturação. Os citados acima serão o suficiente para o andamento normal da mesma.

### 3.4.12 Aspectos legais de funcionamento

A EMPRESA A possui o devido credenciamento nos respectivos órgãos Federal, Estadual e Municipal, sendo que todos estão com seus prazos de validade e pagamentos em dia.

### 3.4.13 Aspectos fiscais

O regime de tributação da EMPRESA A é o Simples Nacional, pois hoje já está classificada como Micro Empresa, com faturamento bruto nos últimos 12 meses de R\$351.102,00, o qual se enquadra na faixa entre R\$240.000,00 e R\$360.000,00 anual, recolhendo uma alíquota de imposto de 10,26%, distribuído conforme demonstrativo abaixo:

IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%

Ilustração 5: Formação da alíquota do Simples Nacional  
Fonte: Dados primários (2009).

A empresa possui assessoria e instruções técnicas acerca de assuntos tributários por meio da empresa que realiza todos os trabalhos contábeis, a Security Trade. A EMPRESA A encontra-se com os referidos impostos recolhidos na data de vencimento, estando adimplente e apta com suas obrigações fiscais.

## 3.5 PROJETO

A EMPRESA A, tem por objetivo a captação de recursos financeiros para expansão e crescimento no mercado, concretizando assim a efetivação da abertura de sua sede com um *show room* para o atendimento do cliente, conforme já descrito.

### 3.6 OBJETIVO

Captar recursos financeiros no valor de R\$200.000,00 (Duzentos mil reais) junto ao BNDES por meio da Caixa Econômica Federal (CEF) para expansão e qualificação da empresa.

### 3.7 JUSTIFICATIVA

A EMPRESA A atua no mercado de segurança eletrônica há mais de dez anos sendo que o proprietário está nesse ramo há mais de dezessete anos. Durante este período, formou-se uma boa carteira de clientes, conquistada com o bom atendimento, honestidade e qualidade dos serviços realizados.

Atualmente a empresa comercializa seus serviços atendendo em média a quatro chamados de manutenção diários e está continuamente com novos projetos e novas instalações sendo realizadas paralelamente. A empresa tem a capacidade de suprir essa demanda, pois conta com duas equipes para manutenções e uma para instalações. Percebe-se, através de relatórios, que os atendimentos são realizados em sua maior parte em clientes de Florianópolis parte insular, e que são poucos os clientes da região onde está localizada a sede da empresa, o que confirma o interesse de montar um *show room* para explorar o espaço comercial onde está situada e poder assim captar novos clientes mais próximos e criar nome forte na região.

Observa-se o crescimento anual no mercado de segurança e o crescimento da região onde se pretende inaugurar a sede, que está em plena sintonia com o desejo e percepção dos sócios, pois a região é um grande centro empresarial e comercial de diversos segmentos, além de ter muitas residências, que de forma efetiva contribuem para o fluxo constante de pessoas e principalmente de veículos. Desta forma, o projeto justifica-se, tendo em vista a intenção da expansão da empresa objetivando acompanhar e explorar a demanda de mercado.

### 3.8 ASPECTOS LOCACIONAIS

Os aspectos locacionais que podem vir a impactar no projeto de forma positiva será a

construção da Beira Mar de Barreiros que valorizará muito a região, no entanto, hoje a mesma já sofre com congestionamentos e se nada for feito pelo poder público o problema só tende a piorar o que de certa forma, impactará negativamente no projeto.

Com relação à fonte de matéria-prima, ou seja, fornecedores, a empresa utilizará os seus atuais, pois os mesmos possuem uma logística adequada que atende as necessidades em qualquer localização na Grande Florianópolis, com um sistema eficiente de entrega de mercadorias. Para produtos mais sofisticados com tecnologia de ponta, a empresa conta com fornecedores em Curitiba e São Paulo, e dependendo do volume, a entrega é realizada por transportadora ou Correios levando no máximo dois dias úteis.

Todo o ano, no mês de maio, ocorre a feira internacional de segurança eletrônica, momento em que os dirigentes da EMPRESA A passam três dias em contato com o que há de mais moderno e com as tendências do mercado de segurança. Os atuais e os novos fornecedores são contatados e geralmente novas parcerias são formadas. Neste mesmo evento acontecem palestras e congressos com a participação de empresas e pessoas com muita experiência e novidades para o ramo da segurança eletrônica.

Referente à mão-de-obra o empreendedor já por sua experiência no ramo, antecipou-se a esta necessidade e recrutou dois profissionais, que se encontram atualmente em treinamento (estagiários). A contratação e treinamento dos demais colaboradores será realizada após construção do empreendimento, por tratar-se de funções da área de atendimento. É importante ressaltar que a empresa dá preferência para os alunos formados pela Escola Técnica Federal de Santa Catarina e SENAI, devido aos produtos de alta tecnologia com o qual trabalha exigindo conhecimentos técnicos para manuseá-los. Todos os novos colaboradores passarão por um período de capacitação, pois, a principal preocupação dos empreendedores está relacionada aos diferenciais competitivos da empresa, que se encontram firmada na excelência dos produtos e atendimentos prestados.

Em relação a incentivos fiscais, materiais e financeiros, a empresa ainda não possui estes benefícios. Quanto aos incentivos financeiros a empresa busca por meio de projeto de captação de recursos o apoio junto a instituições financeiras o recurso necessário para viabilizar o projeto.

### 3.9 CAPACIDADE INSTALADA

De acordo com a observação sistemática da administração, a capacidade máxima instalada da empresa, ou seja, a capacidade máxima que a empresa consegue produzir e comercializar seus produtos em função da combinação ótima dos fatores de produção como a excelência da mão-de-obra, tecnologia de ponta, abrangência da área física da empresa é de seis manutenções e uma instalação, diárias.

### 3.10 ASPECTOS TÉCNICOS

Os aspectos técnicos e legais do projeto que é a construção civil estão sobre responsabilidade do engenheiro Elson Luz de Campos inscrito no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina (CREA/SC) com o número 28.972-6. No anexo A apresentam-se todas as especificações técnicas da obra comercial e no anexo B ao anexo E encontram-se as plantas do projeto elaboradas pelo engenheiro, por meio delas é possível ter noções de *layouts*, de como irá ficar a construção.

### 3.11 ASPECTOS LEGAIS

O projeto já está aprovado pela Prefeitura Municipal de São José como também, todas as taxas e licenças exigidas pela mesma. O número do registro é 310/08 folhas 41 livro 8 e o número do processo é 9221/08.

### 3.12 BENEFÍCIOS SOCIAIS

A implantação da sede das empresas, será de grande importância para o município como para a região específica onde será instalada, pois implicará na geração de emprego e renda para o município de maneira direta e indireta.

O novo projeto seguirá todas as normas exigidas pelo plano diretor da cidade, como banheiro, calçada, acesso e vaga de estacionamento para deficientes físicos, contribuindo para a integração desses cidadãos com a sociedade.

Outro ponto positivo para região é a beleza visual do imóvel, pois no lugar de um imóvel depreciado e fora dos padrões atuais, será erguido um prédio novo melhorando a aparência do bairro e da cidade, aumentando a especulação imobiliária, tornando a região cada vez mais comercial e valorizada.

### 3.13 FINANCIAMENTO PRETENDIDO

Neste sub capítulo será apresentado detalhadamente as informações sobre o financiamento que se pretende adquirir.

#### **3.13.1 Linha de crédito**

A linha de crédito pretendido é o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER).

#### **3.13.2 Valor pretendido**

O valor pretendido é de R\$200.000,00 (Duzentos mil reais).

#### **3.13.3 Prazo total**

Prazo total para pagamento do financiamento é de 60 meses.

### **3.13.4 Amortização**

48 meses.

### **3.13.5 Carência**

Pede-se uma carência para o início do pagamento do valor financiamento de um ano, pois a construção segundo o engenheiro levará de cinco a seis meses para ficar pronta, mais um ou dois meses para a empresa se instalar na nova sede, somando um período de adaptação e ajuste de três a quatro meses, chega-se ao total de um ano para que a empresa começar a colher os resultados.

### **3.13.6 Localização do empreendimento**

O empreendimento está localizado no bairro Barreiros, em São José, especificamente na Rua Iano, número 3.

### **3.13.7 Início da implantação**

O início da implantação será em Dezembro de 2009, quando será apresentado o Plano de Negócios na CEF.

### **3.13.8 Entrada da operação**

O início da operação será imediatamente após a liberação dos recursos pretendidos junto

a CEF, pois o projeto já possui todas as licenças necessárias para a sua realização, inclusive com a sondagem do solo, que foi realizado em Março de 2009, pela empresa Sondagel Sondagens e Serviços Ltda, com número de registro no CREA/SC 069.048-2

### 3.13.9 Origem de recursos

A empresa disporá de 10% de recursos próprios para operacionalização do empreendimento, necessitando de 90% de capital de terceiros para a execução do projeto.

### 3.13.10 Garantias oferecidas

As garantias oferecidas para a captação de recursos serão os próprios imóveis, citados anteriormente, bem como se necessários avalistas relacionados aos empreendedores.

## 3.14 INVESTIMENTOS

A seguir serão apresentadas as planilhas com o detalhamento das aplicações do valor do investimento pretendido.

### 3.14.1 Quadro de usos e fontes

(continua)

<b>Beneficiário / Proponente</b>	<b>CNPJ</b>
EMPRESA A	03.172.740/0001-01
<b>Projeto</b>	<b>Agente Financeiro</b>
PROGER	Caixa Econômica Federal

(conclusão)

Data de entrada da solicitação do financiamento na CAIXA			Data do Orçamento	
30/12/2009			27/09/2009	
Descrição	Total	%	Realizado até Maio de 2009	Realizar até Dezembro de 2009
Construções Civas	125.000,00	62,50%	0,00	125.000,00
Equipamentos Nacionais	0,00	0,00%	0,00	0,00
Importação de Equipamentos	0,00	0,00%	0,00	0,00
Instalações	3.000,00	1,50%	0,00	3.000,00
Móveis e Utensílios	11.400,00	5,70%	0,00	11.400,00
Softwares	7.500,00	3,75%	7.500,00	0,00
Estudos e Projetos	8.000,00	4,00%	7.000,00	1.000,00
Treinamento	0,00	0,00%	0,00	0,00
Gastos com Implantação	1.300,00	0,65%	1.300,00	0,00
Despesas pré-operacionais	1.800,00	0,90%	1.800,00	0,00
<b>Investimento Fixo Total</b>	<b>158.000,00</b>	<b>79,00%</b>	<b>17.600,00</b>	<b>140.400,00</b>
Capital de Giro Associado	42.000,00	21,00%	0,00	42.000,00
<b>Total de Usos</b>	<b>200.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.600,00</b>	<b>182.400,00</b>
Geração Interna	20.000,00	10,00%	17.600,00	2.400,00
Aumento de Capital	0	0,00%	0,00	0,00
BNDES Automático	180.000,00	90,00%	0,00	180.000,00
FINAME	0	0,00%	0,00	0,00
Outras	0	0,00%	0,00	0,00
<b>TOTAL DAS FONTES</b>	<b>200.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.600,00</b>	<b>182.400,00</b>

Ilustração 6: Quadro de usos e fontes  
 Fonte: Dados primários (2009).

### 3.14.2 Quadro de investimento fixo programado

Bens/serviços	Valor em R\$	Gastos com instalação	TOTAL
Construção Civil	125.000,00		<b>125.000,00</b>
Equipamentos e utensílios	3.000,00		<b>3.000,00</b>
Móveis e decoração	11.400,00		<b>11.400,00</b>
Projeto arquitetônico		1.000,00	<b>1.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>139.400,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>140.400,00</b>

Ilustração 7: Quadro de investimento fixo e programado

Fonte: Dados primários (2009).

### 3.14.2 Quadro de investimento financeiro – Necessidade Líquida de Capital de Giro (NLCCG)

Bens/serviços	Valor em R\$	Gastos com instalação	TOTAL
Capital de Giro	42.000,00		<b>42.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>42.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>42.000,00</b>

Ilustração 8: Quadro de investimento financeiro - NLCCG

Fonte: Dados primários (2009).

### 3.14.4 Quadro de ativo fixo (bens em uso)

Bens/serviços	Valor em R\$	Gastos com instalação	TOTAL
Máquinas e Equipamentos	88.120,00		88.120,00
Móveis e Utensílios	3.000,00		3.000,00
Imóvel	135.000,00		135.000,00
Estoque	6.000,00		6.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>232.120,00</b>		<b>232.120,00</b>

Ilustração 9: Quadro de ativo fixo – bens em uso

Fonte: Dados primários (2009).

### 3.15 MERCADO

Neste capítulo será apresentado o estudo e conhecimento realizado pelo empreendedor sobre os tópicos a seguir.

#### 3.15.1 Considerações gerais

Os produtos de segurança evoluíram muito, num ritmo muito maior e intenso do que qualquer outra época. As descobertas e inovações acontecem a todo instante pelo mundo. Aquilo que se inventa hoje, daqui a poucos meses vai estar superado por uma nova tecnologia. Diminuiu consideravelmente o tempo de vida útil de uma inovação. Por isso a empresa tem como base na sua cultura a busca por conhecimento, para poder acompanhar esse mercado que lida diretamente com tecnologia e inovação. Adaptando-se para não se tornar obsoleta.

O segmento de segurança cresce de forma significativa no cenário dos negócios. De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE), cada vez mais, imóveis residenciais e empresas instalam sistemas de segurança eletrônica para proteção. Somente em 2006, esse segmento cresceu 14%, ultrapassando a barreira dos US\$ 1 bilhão em faturamento. Em 2007, o setor movimentou a ordem de US\$1,2 bilhão, o crescimento em 2008 foi cerca de 16%. A expectativa é cada vez mais a consolidação desse segmento, visto que, existe um crescimento a cada ano.

Diante dos anos que se passaram, constata-se que o custo destas mercadorias vem caindo, permitindo que mais pessoas tenham acesso a esses produtos. Outro fator para este crescimento é o aumento da criminalidade em toda região da Grande Florianópolis, infelizmente os investimentos públicos, na área de segurança não acompanham a necessidade da população. Os cidadãos para se protegerem investem cada vez mais em segurança patrimonial e privada.

#### 3.15.2 Demanda e oferta

Conforme relatado anteriormente o ramo de segurança cresce devido a fatores como: a

alta criminalidade das regiões urbanas, a falta e a deficiência de políticas e investimentos públicos para conter e combater os criminosos, a queda de preços dos produtos eletroeletrônicos e o aumento da renda da população nos últimos anos.

Até o início da década de 90, a oferta de equipamentos de segurança eletrônica era restrita e poucas empresas que se especializavam neste segmento. Com o advento da globalização, a abertura de mercado e a importação de tecnologias, principalmente dos EUA, Canadá, China e Israel, a oferta de produtos mais acessíveis e a variedade de opções, modelos e fabricantes, permitiu que o mercado consumidor de produtos de segurança evoluísse e com ele a demanda por produtos cada vez mais sofisticados e competitivos.

### **3.15.3 Área de influência**

O bairro onde a empresa está situada é considerado de boa localização, pois está perto de tudo. Em seu entorno, tem uma universidade, três colégios particulares, seis agências bancárias, um shopping, supermercados, postos de gasolina, entre outros tipos de comércio de pequeno e médio porte, praticamente uma mini cidade auto-sustentável.

A boa localização do bairro favorece o aumento do preço dos imóveis, principalmente com o projeto de continuação da Avenida Beira Mar Continental. Barreiros é um bairro que tem tudo para crescer e desenvolver-se.

### **3.15.4 Principais concorrentes**

Mediante pesquisas de observação realizada na região identificou-se que nas proximidades não existe ainda, um tipo de negócio, com o conceito proposto pela EMPRESA A concretizado da forma como propõem os empreendedores.

No entanto ao se consultar uma lista telefônica identifica-se várias empresas e profissionais liberais atuando no mesmo ramo de negócios.

Analisando o mercado regional, encontram-se fortes concorrentes que fazem propaganda em televisão, grande estrutura física e operacional, com lojas e propaganda em jornal de grande circulação na região.

Na outra ponta da concorrência estão os instaladores autônomos, que por seu baixo custo fixo

tem um apelo econômico muito forte e em muitos casos são preferidos pelos clientes pelo seu preço competitivo, porém sem garantias de pós venda e em muitas vezes sem a técnica aplicada corretamente em suas instalações.

Porém, se analisar num aspecto geral, a tendência é que nosso maior concorrente esteja por trás das telas dos computadores, a *internet*, pois os clientes estão cada vez mais informados, porém neste ramo, não basta estar apenas bem informado, pois é preciso ter formação técnica e experiência para aplicar soluções e escolher a melhor forma de adequar os produtos oferecidos no mercado. Por isso acredita-se que o atendimento as necessidades dos clientes aliada a preços justos e a garantia de produtos de qualidade e pós-venda são as premissas de sucesso de nossa empresa.

A concorrência faz com que a empresa se profissionalize e procure conhecimento sobre os produtos e serviços que vende. Oferecendo características cada vez melhores a seus produtos, buscando a qualidade para satisfazer plenamente os clientes. Adequado não é mais o bastante, pois trabalhamos para que nossos clientes fiquem tão satisfeitos que indiquem nossos produtos e serviços a sua rede de contatos, realizando a chamada propaganda boca a boca.

### **3.15.5 Vantagens competitivas**

As vantagens competitivas da EMPRESA A caracteriza-se pelo *know how* já adquirido pelos empreendedores, a capacidade de ir se aprimorando e estar sempre se atualizando sobre os novos produtos e tecnologias desse ramo, atendimento personalizado, pagamento facilitado, a honestidade de estar sempre oferecendo o melhor custo benefício para atender as necessidades do cliente, funcionários capacitados além da experiência dos sócios gestores adquiridas durante anos na profissão.

Outro fator importante relativo a empresa é o pós venda, onde o cliente terá toda a assistência e prioridade caso houver algum problema com os equipamentos que lhe foi vendido.

Desde 2005 a empresa presenteia todas as indicações realizadas por seus clientes, que dependendo do produto vendido, o mesmo recebe desde um controle remoto para seu portão ou alarme a cestas de café da manhã.

Os elementos responsáveis pelo crescimento do grupo consistem no relacionamento duradouro que se mantém com os clientes, a competência e o compromisso da equipe em atender as necessidades dos mesmos.

### 3.15.6 Política de comercialização e distribuição

A política de comercialização da empresa atualmente é passiva, sendo que a empresa possui uma central de vendas onde o cliente realiza pedidos via telefone, encaminhando um técnico para a identificação do problema e possível orçamento. Caso seja aprovado pela empresa-cliente, o técnico realiza o atendimento no local.

Quanto ao estoque de peças para a realização dos serviços a empresa possui uma pequena quantidade armazenada e quando não possui em estoque, é feito um pedido ao setor de compras que imediatamente encaminha o pedido para o fornecedor e o mesmo monitora a entrega.

### 3.16 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

As projeções financeiras a seguir possuem respectivamente informações pertinentes às receitas, aos custos dos produtos vendidos, da mão-de-obra e seus respectivos encargos sociais, informações sobre os impostos, depreciação, bem como os devidos cálculos dos indicadores de análise de investimento, como valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e *PayBack*.

#### 3.16.1 Quadro de receitas

<b>Faturamento bruto ANUAL (acumulado dos últimos 12 meses):</b>	<b>351.102,00</b>
<b>Custo de Aquisição dos produtos comercializados e serviços prestados (anual) 38%</b>	<b>133.418,76</b>
<b>Aumento na relação custo/receita (Ano 1 ao 5)</b>	<b>6,0%</b>
<b>Expectativa de crescimento nas vendas/serviços:</b>	
<b>Ano 1</b>	<b>20,00%</b>
<b>Ano 2 ao 5</b>	<b>10,00%</b>
<b>Alíquota do SIMPLES</b>	<b>10,26%</b>

Ilustração 10: Quadro de receitas  
Fonte: Dados primários (2009).

O quadro informa o faturamento anual da empresa até Setembro de 2009 e o custo que a empresa teve com seus fornecedores que representou 38% de seu faturamento.

No período de cinco anos a empresa estima um acréscimo de 6% ao ano do custo das mercadorias vendidas, baseado nos históricos de inflação dos anos anteriores.

O quadro também informa a expectativa de crescimento da organização com o novo projeto e posteriormente argumentará as metas estabelecidas.

### 3.16.2 Quadro de custos

O crescimento das projeções financeiras para os próximos cinco anos tiveram como base as informações fornecidas pelo *site* da ABESE disponível no seguinte endereço eletrônico: [http://novo.abese.org.br/newsletter/40edicao/40edicao\\_2.htm](http://novo.abese.org.br/newsletter/40edicao/40edicao_2.htm).

O ramo de segurança eletrônica cresce a cada ano, estimulado pelas novas tecnologias e pelo aumento do interesse de pessoas físicas e jurídicas em buscar alternativas para prevenir a ocorrência de delitos, o mercado de segurança eletrônica registrou crescimento em 2008 de 16%. No entanto, para as projeções financeiras aplicou-se um crescimento acima da média de mercado no primeiro ano projetado de 20%, por tratar-se de abertura de uma nova unidade operacional na região com pouca concorrência local.

Para os próximos anos adotou-se um cenário um pouco pessimista, devido a crise financeira mundial que ocorre atualmente. Portanto, para os demais anos, projetou-se um crescimento de 10%, abaixo do mercado da segurança patrimonial e pessoal.

Os valores utilizados nas planilhas que serão apresentadas a seguir referem-se até o mês de Setembro do corrente ano, sendo que os valores constantes na avaliação do tomador referem-se a um período em que a empresa encontrava-se em uma situação de instabilidade e de crescimento operacional, pois neste período ocorreu a quitação do imóvel relatado anteriormente. A próxima ilustração será a planilha econômico-financeira, nela enquadram-se os seguintes quadros solicitados pelo Modelo Analítico fornecido pela CEF:

- a) 5.2.1 Quadro de mão de obra e encargos sociais;
- b) 5.2.2 Quadro de impostos;
- c) 5.2.4 Quadro de custos dos produtos vendidos/produzidos.

Para chegar-se aos valores da planilha econômico-financeira utilizaram-se os seguintes parâmetros:

- a) Receita dos últimos doze meses dos produtos vendidos como sistemas de alarmes (roubo e incêndio), CFTV, portões eletrônicos, porteiros eletrônicos, dentre outros;
- b) O custo que a empresa teve com seus fornecedores nesse mesmo período que representou 38% de seu faturamento;
- c) Alíquota do imposto Simples Nacional que a empresa se enquadra, mudando de alíquota de acordo com o seu faturamento;
- d) Encargos sociais sobre salário que é 8% de FGTS e 8% INSS, somando um total de 16%;
- e) Encargos sociais sobre pró – labore dos sócios é de 11% sobre um salário mínimo para cada um;
- f) Os valores referentes aos serviços de terceiros que são os honorários contábeis e o pró-labore dos sócios é com base no salário mínimo, mantendo a média do último ano o reajuste se deu em torno de 8% anual, adotou-se esse percentual para os próximos anos;
- g) Despesas comerciais e tributárias, bem como as despesas gerais estão discriminadas na planilha de forma analítica, sendo que a variação e o crescimento ocorrerá proporcionalmente a alavancagem operacional da empresa.

Segue o quadro dos dados econômicos financeiro com todos os dados relatados anteriormente com base nos dados anual e real apresentados na coluna atual e os projetados para os próximos cinco anos estão nas colunas seguintes do Ano 0 ao Ano 5, conforme a ilustração seguinte:

(continua)

ITENS	ATUAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>Vendas</b>	<b>351.102,0</b>	<b>421.322,4</b>	<b>463.454,6</b>	<b>509.800,1</b>	<b>560.780,1</b>	<b>616.858,1</b>
Bens de uso	208.620,0	408.620,0	408.620,0	408.620,0	408.620,0	408.620,0
Compras	133.418,8	169.708,7	186.679,5	205.347,5	225.882,2	248.470,5
Simples Nacional	36.023,1	47.651,6	52.416,7	58.117,2	63.928,9	76.613,8
<b>Gastos de funcionamento</b>	<b>126.203,3</b>	<b>145.719,2</b>	<b>159.177,4</b>	<b>173.902,8</b>	<b>190.015,7</b>	<b>207.648,2</b>
<b>Despesas de pessoal</b>	<b>58.812,0</b>	<b>70.574,4</b>	<b>77.631,8</b>	<b>85.395,0</b>	<b>93.934,5</b>	<b>103.328,0</b>
Salários	50.700,0	60.840,0	66.924,0	73.616,4	80.978,0	89.075,8

(conclusão)

ITENS	ATUAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Encargos Sociais	8.112,0	9.734,4	10.707,8	11.778,6	12.956,5	14.252,1
<b>Despesas administrativas</b>	<b>39.960,0</b>	<b>43.156,8</b>	<b>46.609,3</b>	<b>50.338,1</b>	<b>54.365,1</b>	<b>58.714,3</b>
Pró-labore dos Sócios	36.000,0	38.880,0	41.990,4	45.349,6	48.977,6	52.895,8
Encargos – Pró-labore	3.960,0	4.276,8	4.618,9	4.988,5	5.387,5	5.818,5
<b>Serviços de terceiros</b>	<b>5.580,0</b>	<b>6.026,4</b>	<b>6.508,5</b>	<b>7.029,2</b>	<b>7.591,5</b>	<b>8.198,9</b>
Contador	5.580,0	6.026,4	6.508,5	7.029,2	7.591,5	8.198,9
<b>Despesas Tributárias</b>	<b>1.300,0</b>	<b>1.300,0</b>	<b>1.300,0</b>	<b>1.300,0</b>	<b>1.300,0</b>	<b>1.300,0</b>
IPTU/IPVA	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0	1.300,0
<b>Despesas Gerais</b>	<b>20.551,3</b>	<b>24.661,6</b>	<b>27.127,7</b>	<b>29.840,5</b>	<b>32.824,5</b>	<b>36.107,0</b>
Água	465,3	558,4	614,2	675,6	743,2	817,5
Luz	1.690,0	2.028,0	2.230,8	2.453,9	2.699,3	2.969,2
Telefone	4.236,0	5.083,2	5.591,5	6.150,7	6.765,7	7.442,3
Combustível	10.800,0	12.960,0	14.256,0	15.681,6	17.249,8	18.974,7
Seguro	1.200,0	1.440,0	1.584,0	1.742,4	1.916,6	2.108,3
Mat. de Expediente Limpeza/Conservação	360,0	432,0	475,2	522,7	575,0	632,5
Manutenção	600,0	720,0	792,0	871,2	958,3	1.054,2
Outras Desp. Gerais	1.200,0	1.440,0	1.584,0	1.742,4	1.916,6	2.108,3
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>55.456,9</b>	<b>58.243,0</b>	<b>65.181,0</b>	<b>72.432,6</b>	<b>80.953,2</b>	<b>84.125,7</b>
<b>Análise Vertical</b>	<b>15,80%</b>	<b>13,82%</b>	<b>14,06%</b>	<b>14,21%</b>	<b>14,44%</b>	<b>13,64%</b>

Ilustração 11: Dados econômicos financeiros - projetados - base anual

Fonte: Dados primários (2009).

A seguir será apresentada a planilha de apoio para verificação da variação dos dados projetados, onde é possível visualizar o quanto alterou de um ano para outro em medida percentual, os dados do quadro econômico financeiro da ilustração 15.

ITENS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	Var.% do Período
<b>Vendas</b>	<b>20,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>60,0%</b>
Bens de uso	95,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	95,9%
Compras	27,2%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	67,2%
Simples	32,3%	10,0%	10,9%	10,0%	19,8%	83,0%
<b>Gastos de funcionamento</b>	<b>15,5%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>52,5%</b>
<b>Despesas de pessoal</b>	<b>20,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>60,0%</b>
Salários	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
Encargos Sociais	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
<b>Despesas administrativas</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>40,0%</b>
Pró-labore dos Sócios	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	40,0%
Encargos – Pró-labore	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	40,0%
<b>Serviços de terceiros</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>40,0%</b>
Contador	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	40,0%
<b>Despesas Tributárias</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
IPTU/IPVA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Despesas Gerais</b>	<b>20,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>60,0%</b>
Água	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
Luz	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
Telefone	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
Combustível	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
Seguro	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
Mat. de Exp./Limpeza/Conserv.	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
Manutenção	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
Outras Desp. Gerais	20,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	60,0%
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>5,0%</b>	<b>11,9%</b>	<b>11,1%</b>	<b>11,8%</b>	<b>3,9%</b>	<b>43,7%</b>

Ilustração 12: Planilha de apoio para verificação da variação dos dados projetados  
Fonte: Dados primários (2009).

### 3.16.3 Quadro de depreciação/manutenção/seguros

O termo depreciação é freqüentemente utilizado tanto na linguagem popular como na linguagem tecnológica, econômica e contábil. Em sentido vulgar, está quase sempre ligado à idéia de valor, em geral nunca bem definido. Na conotação tecnológica, a palavra é aplicada no sentido da parcela da eficiência funcional dos bens, tais como máquinas, instalações e veículos. Para a economia, a depreciação está intimamente relacionada à idéia de diferença de valores, que podem ser objetivos (valores de mercado) e subjetivos (valores atribuídos pelos próprios proprietários aos seus próprios bens). Para a contabilidade a depreciação é um custo amortizado. A depreciação em um período é a amortização do bem nesse período assim como a amortização global de um bem é a parte do custo amortizado durante a vida útil do bem. A vida útil de um bem é devida a duas causas: causas físicas e causas funcionais.

Causas físicas são o uso, o desgaste natural e a ação da natureza. As causas funcionais são a inadequação e o obsolescimento, ou seja, o aparecimento de substitutos mais aperfeiçoados.

Em conseqüência disto, justifica-se o uso da depreciação, pois, muitas vezes uma máquina ainda em condições de uso é dispensada por não ser mais economicamente viável, e com isso a vida útil física cedeu seu lugar para vida útil econômica, que varia de empresa para empresa e de item para item.

O método de depreciação utilizado no plano de negócios é o linear, freqüentemente o mais utilizado, que consiste em aplicar taxas constantes durante o tempo de vida útil estimado para o bem.

Em seguida, apresenta-se o quadro de depreciação projetada para bens atuais existentes na empresa com seus respectivos valores residuais, sendo que os valores atuais apresentados já possuem o ajuste conforme depreciação e valores de mercado.

Bens/serviços	Valor em R\$	Depreciação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Automóveis	68.000,00	20%	54.400,00	40.800,00	27.200,00	13.600,00	0,00
Móveis/Equip.	3.000,00	10%	2.700,00	2.400,00	2.100,00	1.800,00	1.500,00
Computadores	12.620,00	20%	10.096,00	7.572,00	5.048,00	2.524,00	0,00
Terreno	135.000,00	0%	135.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>218.620,00</b>		<b>202.196,00</b>	<b>185.772,00</b>	<b>169.348,00</b>	<b>152.924,00</b>	<b>136.500,00</b>

Ilustração 13: Quadro de depreciação atual  
Fonte: Dados primários (2009).

O quadro a seguir mostra a mesma forma de depreciação dos bens com seus valores residuais, só que neste quadro fez-se a junção dos bens existentes com os que serão adquiridos com o financiamento do PROGER.

Bens/serviços	Valor em R\$	Depreciação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Automóveis	68.000,00	20%	54.400,00	40.800,00	27.200,00	13.600,00	0,00
Móveis e	14.400,00	10%	12.960,00	11.520,00	10.080,00	8.640,00	7.200,00
Edificações	125.000,00	4%	120.000,0	115.000,00	110.000,00	105.000,00	100.000,00
Apar. Ar	3.000,00	20%	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	0,00
Computadores	12.620,00	20%	10.096,00	7.572,00	5.048,00	2.524,00	0,00
Terreno	135.000,00	0%	135.000,0	135.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>358.020,00</b>		<b>334.856,0</b>	<b>311.692,00</b>	<b>288.528,00</b>	<b>265.364,00</b>	<b>242.200,00</b>

Ilustração 14: Quadro de depreciação projetado

Fonte: Dados Primários (2009).

### 3.16.4 Planilha de amortização do empréstimo

A planilha a seguir apresenta em detalhes a composição do empréstimo. A amortização é o componente da parcela paga que diminui o montante da dívida. A carência é o prazo para iniciar o pagamento da amortização. Neste período, geralmente paga-se juros do montante captado.

Seguindo o sistema de amortização conhecido como tabela *price*, o mutuário obriga-se a devolver o principal mais os juros em prestações iguais. De acordo com o agente financeiro, o valor do juro será de 11,25% ao ano, composto por 5,00% de juros anuais mais 6,25% ao ano, de taxa de juros a longo prazo (TJLP).

A TJLP tem vigência de três meses, sendo expressa em termos anuais. É fixada pelo Conselho Monetário Nacional e divulgada até o último dia do trimestre imediatamente anterior ao de sua vigência, portanto o valor da taxa será mantido até 30 de dezembro de 2009.

O valor de 11,25% ao ano representa aproximadamente 0,96% de taxa equivalente ao mês, ou seja, duas taxas são equivalentes se considerar o mesmo capital aplicado por um mesmo intervalo de tempo a cada uma das taxas, ambas as taxas produzirão um mesmo montante porque são equivalentes.

No período de carência serão pagos somente os juros da dívida, a partir do 13º mês dá-se o início do pagamento das prestações, compostas por juros mais amortização, num total de 48 parcelas iguais e sucessivas. Um ajuste para zerar o saldo devedor de R\$-0,02 foi utilizado.

Ano	Saldo Inicial	Juros	Amortização	Prestação (Mês)	Saldo Final
Ano 1	180.000,00	20.736,00	0,00	1.728,00	180.000,00
Ano 2	180.000,00	18.792,81	37.585,55	4.697,78	142.419,45
Ano 3	142.419,45	14.227,47	42.145,89	4.697,78	100.273,56
Ano 4	100.273,56	9.107,53	47.265,83	4.697,78	53.007,73
Ano 5	53.007,73	3.365,61	53.007,75	4.697,78	-0,02
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>66.229,42</b>	<b>180.005,02</b>	-----	<b>0,00</b>

Ilustração 15: Quadro de amortização  
Fonte: Dados primários (2009).

### 3.16.5 Quadro de capacidade de pagamento

O quadro de capacidade de pagamentos, projetado para os cinco primeiros anos de funcionamento, foi realizado com informações dos seguintes quadros: dados econômico financeiros - projetados - base anual da ilustração 15, quadro de depreciação projetado da ilustração 18 e o quadro de amortização da ilustração 19. O resultado contido no saldo demonstra que a empresa possui condições de pagar o financiamento, pois cobre os custos operacionais juntamente com o valor do financiamento, como mostra o quadro a seguir.

Discriminação	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Lucro Operacional	<b>351.102,0</b>	<b>421.322,4</b>	<b>463.454,6</b>	<b>509.800,1</b>	<b>560.780,1</b>	<b>616.858,1</b>
Bens de Uso	208.620,0	408.620,0	408.620,0	408.620,0	408.620,0	408.620,0
<b>Total de Recursos</b>	<b>559.722,0</b>	<b>829.942,4</b>	<b>872.074,6</b>	<b>918.420,1</b>	<b>969.400,1</b>	<b>1.025.478,1</b>
Juros dos Financiamento	20.736,0	18.792,8	14.227,5	9.107,5	3.365,6	0,0
Amortização do Financiamento	0,0	37.585,6	42.145,9	47.265,8	53.007,8	0,0
<b>Total do Financiamento</b>	<b>20.736,0</b>	<b>56.378,4</b>	<b>56.373,4</b>	<b>56.373,4</b>	<b>56.373,4</b>	<b>0,0</b>
<b>SALDO</b>	<b>538.986,0</b>	<b>773.564,0</b>	<b>815.701,3</b>	<b>862.046,7</b>	<b>913.026,8</b>	<b>1.025.478,1</b>

Ilustração 16: Quadro de capacidade de pagamentos  
Fonte: Dados primários (2009).

No entanto, consideram-se alguns fatores como na depreciação linear que provavelmente não irá ocorrer exatamente como o projetado, pois nesse período haverá reinvestimentos nas máquinas e equipamentos como também a valorização do imóvel que não está sendo contabilizado. Outro fator, é que o lucro operacional anual é maior que o valor das amortizações e juros do mesmo período a ser pago, revelando que a empresa terá caixa para efetuar os pagamentos do empréstimo obtido.

### 3.16.6 Fluxo de caixa com cálculos dos indicadores vpl, tir, *payback* (médio e desconto) e índice de cobertura da dívida

O Fluxo de Caixa mostra num determinado período, uma seqüência de gastos e recebimentos realizados ou a realizar em determinados períodos. Um investimento de capital é caracterizado por um determinado gasto inicial e um fluxo de recebimentos futuros, que originam um fluxo de caixa. Esse fluxo de caixa apresentado a seguir foi realizado com dados do capital próprio juntamente com o valor do financiamento pretendido.

<b>FLUXO DE CAIXA DO PONTO DE VISTA DO CAPITAL PRÓPRIO – CONSOLIDADO</b>						
DISCRIMINAÇÃO	PROJEÇÃO					
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>1. ENTRADAS</b>	<b>531.102,0</b>	<b>421.322,4</b>	<b>463.454,6</b>	<b>509.800,1</b>	<b>560.780,1</b>	<b>616.858,1</b>
RECEITAS	351.102,0	421.322,4	463.454,6	509.800,1	560.780,1	616.858,1
FINANCIAMENTO	180.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>2. SAIDAS</b>	<b>495.645,1</b>	<b>383.815,4</b>	<b>454.647,0</b>	<b>493.740,8</b>	<b>536.200,3</b>	<b>589.105,8</b>
INVESTIMENTOS	200.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZAÇÃO/JUROS	0,0	20.736,0	56.373,4	56.373,4	56.373,4	56.373,4
CUSTOS/DESPESAS	295.645,1	363.079,4	398.273,7	437.367,5	479.826,9	532.732,4
<b>SALDO</b>	<b>35.456,9</b>	<b>37.507,0</b>	<b>8.807,6</b>	<b>16.059,3</b>	<b>24.579,9</b>	<b>27.752,4</b>

Ilustração 17: Quadro de fluxo de caixa com capital próprio  
Fonte: Dados primários (2009).

O próximo quadro é o fluxo de caixa sem o capital próprio, apenas com o capital de terceiros, do ponto de vista apenas do financiamento pretendido.

<b>FLUXO DE CAIXA DO PONTO DE VISTA DO CAPITAL PRÓPRIO – PROJETO</b>						
DISCRIMINAÇÃO	PROJEÇÃO					
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>1. ENTRADAS</b>	<b>180.000,0</b>	<b>38.243,0</b>	<b>82.688,0</b>	<b>98.747,2</b>	<b>123.327,1</b>	<b>151.079,5</b>
RECEITAS LÍQUIDAS		58.243,0	65.181,0	72.432,6	80.953,2	84.125,7
FINANCIAMENTO	180.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>2. SAIDAS</b>	<b>200.000,0</b>	<b>20.736,0</b>	<b>56.373,4</b>	<b>56.373,4</b>	<b>56.373,4</b>	<b>56.373,4</b>
INVESTIMENTOS	200.000,0		0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZAÇÃO/JUROS	<b>0,0</b>	<b>20.736,0</b>	<b>56.373,4</b>	<b>56.373,4</b>	<b>56.373,4</b>	<b>56.373,4</b>
<b>SALDO</b>	(20.000,0)	17.507,0	26.314,6	42.373,9	66.953,7	94.706,1

Ilustração 18: Quadro de fluxo de caixa com capital do projeto  
Fonte: Dados primários (2009).

Observando o quadro, nota-se que no ano 0 o saldo é exatamente o valor que a empresa precisa possuir para obter o financiamento. No ano 2 o saldo negativo do ano 1 é descontado da receita líquida deste ano e mesmo assim a empresa consegue pagar o financiamento como nos anos seguintes os resultados mostram que a empresa terá capital para saldar o financiamento.

No entanto, a partir do terceiro ano a empresa passa a ter folga no seu caixa para reinvestimentos ou antecipação de algumas parcelas do financiamento.

Com base nos quadros de fluxo de caixa calculam-se os indicadores VPL, TIR e *Payback* (médio e descontado) apresentados no quadro a seguir, que são critérios de avaliação econômica do projeto. Para chegar a estes dados foi utilizada uma calculadora programada no Excel de propriedade da CEF, por meio do gerente de contas da empresa.

<b>CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO ECONÔMICA DE PROJETO</b>		
INDICADORES	RESULTADO	
	CONSOLIDADO	PROJETO
<i>Payback</i> (Saldo Descontado) - ano	0,77	2,50
<i>Payback</i> (Saldo Médio) - ano	1,83	2,77
TIR - Taxa Interna de Retorno - ano	129,7%	40,0%
VPL - Valor Presente Líquido	R\$113.142	R\$143.724

Ilustração 19: Quadro dos indicadores da avaliação econômica do projeto  
Fonte: Dados primários (2009).

O *Payback* do projeto consolidado (0,77) representa nove meses e oito dias para o retorno do investimento, já esse indicador do ponto de vista do projeto (2,50) o tempo fica em

dois anos, seis meses ficando viável este projeto, porque para o mesmo ser viável ele tem que se pagar no prazo do financiamento. No entanto, para o saldo médio esses indicadores ficam em um ano nove meses e vinte e oito dias (1,83) e dois anos nove meses e sete dias (2,77) respectivamente, ambos representam bons índices.

Na taxa interna de retorno ambos cenários apresentaram valores acima de 15% sendo esta, a taxa adotada de custo oportunidade, conforme consta no manual da CEF, o resultado obtido se derivou da soma do *overnight* do sistema especial de liquidação e custódia (SELIC) que reflete o custo do dinheiro para empréstimos bancários, com base na remuneração dos títulos públicos com o índice da inflação anual que em setembro de 2009 era de 10,84% IGPM (Portal Brasil, 2009) e TJLP (Secretaria da Receita Federal, 2009) e o restante seria uma margem de risco e cautela para a operação financeira.

O valor presente líquido é uma previsão do valor atual para os futuros fluxos de reais gerados por esse investimento e deduz-se o investimento inicial. O resultado deste cálculo foi positivo, representa que o empreendimento é viável, isso porque o valor presente dos futuros Fluxos de Caixa supera o valor do investimento inicial do ponto de vista do projeto consolidado.

O índice de cobertura de dívida é formado por valores extraídos do balanço patrimonial a análise desses índices envolve métodos de calcular e interpretar dados financeiros para avaliar o desempenho da empresa. Os insumos básicos para a análise de índices são a demonstração de resultado do exercício e o balanço patrimonial da empresa. Analisando as liquidez que é a que se observa a capacidade de uma empresa de atender a suas obrigações em curto prazo na data do vencimento.

A seguir apresenta-se o Balanço Patrimonial elaborado pela empresa que faz a contabilidade da empresa, de onde serão tirados os dados para os índices de liquidez.

(continua)

<b>Balanço de Setembro de 2009</b>	
EMPRESA A	
<b>Ativo</b>	
Ativo circulante:	
Caixa	955,00
Bancos Conta Movimento	13.615,76
Contas a receber	5.345,76
Estoque	7.651,80
<b>Total do ativo Circulante</b>	<b>R\$ 27.567,56</b>

(conclusão)

<b>Balço de Setembro de 2009</b>	
EMPRESA A	
Ativo não circulante	
Imobilizado:	
Máquinas e Equipamentos	88.120,00
Móveis e Utensílios	3.000,00
Imóvel	135.000,00
<b>Total do Imobilizado</b>	<b>R\$ 226.120,00</b>
<b>Total de ativo</b>	<b>R\$ 253.687,56</b>
<b>Passivo e patrimônio líquido</b>	
Passivo circulante:	
Contas a pagar	4.256,00
Salários a Pagar	8.500,00
Impostos	1.831,56
<b>Total de passivo circulante</b>	<b>R\$ 14.587,56</b>
Patrimônio líquido:	
Capital Social	20.000,00
Lucros retidos acumulados	219.100,00
<b>Total de patrimônio líquido</b>	<b>R\$ 239.100,00</b>
<b>Total de passivo e patrimônio líquido</b>	<b>R\$ 253.687,56</b>

Ilustração 20: Balço patrimonial

Fonte: Security Trade (2009).

O capital Circulante líquido (CCL) de uma empresa é calculado através da diferença entre o Ativo Circulante e Passivo Circulante. Realizando a citada equação matemática, obtém-se o resultado R\$12.980,00. Esse CCL positivo representa uma boa saúde financeira para a empresa, pois no momento, a empresa dispõe de liberdade financeira para a efetivação de seus compromissos de curto prazo. Se dividir o ativo circulante menos estoques e contas a receber pelo passivo circulante obtém-se o valor de R\$1,01 é a medida de liquidez imediata (LI), mostrando a disponibilidade de pagamentos sendo este um bom índice já que é um valor acima de R\$1,00.

Índice de liquidez corrente (ILC) é uma medida de liquidez calculada ao se dividir o ativo circulante da empresa por seu passivo circulante. Relação do que tem disponível no caixa com o que ele tem para pagar a curto prazo. Realizando este cálculo obtém-se o valor de

R\$1,89 onde a cada um real devido no curto prazo, se tem R\$1,89 para efetuar o pagamento. Portanto a empresa possui um bom ILC.

Índice de liquidez seca (ILS) é uma medida de liquidez calculada ao se dividir o ativo circulante da empresa menos o estoque, por seu passivo circulante. O Índice de Liquidez Seca é semelhante ao ILC, com a única diferença que os estoques são excluídos dos ativos circulantes da empresa. A suposição básica do ILS é que os estoques geralmente constituem o ativo circulante menos líquido e, portanto, devem se ignorados. Ao Realizar este cálculo obtém-se o valor de R\$1,38. Mostra a capacidade de pagamento de cada real que se deve, o valor disponível em curto prazo é de R\$1,38 cobrindo imediatamente as dívidas da empresa.

Com as informações relatadas anteriormente constrói-se o quadro com os índices de pagamento de cobertura da dívida.

Índices de Cobertura da dívida	Índices
Capital Circulante Líquido (CCL)	R\$ 12.980,00
Liquidez Corrente (LC)	1,89
Liquidez Seca (LS)	1,38
Liquidez Imediata (LI)	1,01

Ilustração 21: Quadro de índices de cobertura da dívida  
Fonte: Dados primários (2009).

### 3.17 PARECER FINAL

Após análise da EMPRESA A, adotou-se como parâmetros os aspectos mercadológicos em que a empresa encontra-se inserida, bem como os seus aspectos financeiros atuais e de sua lucratividade.

Observa-se que o bairro Barreiros, região onde a empresa está instalada é um bairro promissor para o desenvolvimento de novos negócios, devido à sua característica comercial e de sustentabilidade própria.

Com relação aos concorrentes, observa-se que no mercado da Grande Florianópolis não existe nenhuma empresa com um *show roow* para demonstrar aos clientes os equipamentos de segurança desde os de funções básicas aos de tecnologia de ponta como a empresa pretende criar.

Há espaço no mercado para empresas que possuem foco e rumo bem definidos, qualidade dos produtos e no atendimento como a empresa em estudo, que além de tudo isso, estará atendendo num espaço totalmente preparado para deixar os clientes os mais confortáveis possíveis para adquirir um produto da empresa.

É importante ainda, ficar atento às mudanças no mercado, aos negócios entrantes e aos produtos substitutos, para enfim, antecipar-se às necessidades impostas pelo mercado.

Referente à situação econômico-financeira, esta nos mostra que no cenário consolidado encontra-se com excelentes índices, tanto de rentabilidade do fluxo de caixa como quanto ao retorno do investimento. No entanto, do ponto de vista do projeto a empresa tem um desempenho um pouco inferior devido ao cenário cauteloso adotado pelos empreendedores e de ter como base apenas o capital do projeto não considerando o capital próprio.

No primeiro cenário, onde se encontra a projeção financeira consolidada, ou seja, com a movimentação financeira do financiamento associada ao faturamento anual da empresa, a taxa de retorno (TIR) superou as expectativas, alcançando o índice de 126,7 % a.a., com o retorno do capital investido (*Payback*) previsto para aproximadamente 9 meses.

No segundo cenário, onde se encontra a projeção financeira apenas do projeto sem o incremento associado ao capital existente, a taxa de retorno (TIR) também é considerada boa, alcançando o índice de 40,00 % a.a., no entanto, o retorno do capital investido (*PayBack*) torna-se um período de retorno de um dois anos e nove meses. Mas há de ressaltar os cenários adotados e esse cálculo ser efetuado apenas com capital do financiamento, pois é pouco provável que durante o tempo de pagamento não haja nenhum retorno financeiro

Financeiramente considera-se que a empresa requer um investimento relativamente alto do ponto de vista dos empreendedores, porém necessário para realizar o projeto da maneira planejada e adequada as suas estratégias de mercado.

O Plano de Negócios realizado surgiu a partir da necessidade e desejo dos empreendedores, em ver seu negócio crescer e prosperar no mercado da Grande Florianópolis e o estudo mostrou que existe a viabilidade. Qualquer negócio está sujeito a imprevisibilidades e situações adversas o que exige cautela para as decisões a serem tomadas, por isso a experiência e conhecimento dos empreendedores são de grande valia, sendo este mais um grande diferencial deste negócio que têm grandes chances de ser um sucesso e trazer benefícios para a região de forma direta e indireta como geração de emprego e renda como também a valorização imobiliária com mais um empreendimento comercial que trará conforto, beleza e desenvolvimento para a região.

Contudo, os empreendedores sentem-se satisfeitos em visualizar o cumprimento do objetivo proposto pelo trabalho que se resume na elaboração de um Plano de Negócios antes de se implantar um empreendimento, e, adotam esta ferramenta como legado para a idéia do negócio do trabalho, que poderá ser implantado ou não.

Diante destes aspectos analisados, o projeto torna-se plenamente viável para o alcance dos objetivos anteriormente traçados pelos empreendedores, ou seja, visando à expansão da empresa, com a construção de sua sede.

#### 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A necessidade de ampliar e reestruturar o negócio foram o principal motivador de se aprofundar no estudo de um Plano de Negócios. A elaboração deste trabalho proporcionou a ampliação da visão do empreendedor em vários aspectos e o principal foi a observação de que entender o seu meio ambiente é fundamental para a sobrevivência de qualquer ser vivo e o mesmo vale para as empresas. Nesta perspectiva conclui-se que o objetivo geral de verificar a viabilidade de captar recursos financeiros por meio de um Plano de Negócios para ampliação e reestruturação da empresa para que ela possa crescer e desenvolver no mercado da Grande Florianópolis foi alcançado.

Para tanto se pesquisou na literatura os assuntos: mercado, negócios e plano de negócios que são pertinentes ao trabalho e que proporcionaram mais conhecimento e esclarecimento sobre os objetivos geral e específico.

Ainda na revisão de literatura, o acadêmico se atualizou e ampliou seus conhecimentos em relação às micros empresas da qual é proprietário de uma e vive na prática do dia-a-dia todas as dificuldades e necessidades relatadas, compreendendo que precisa transferir para a prática, todo o aprendizado que obteve durante o curso de ciências contábeis, para que a sua empresa poder crescer e sobreviver no mercado que está cada vez mais seletivo e complexo.

Do ponto de vista de negócios, constatou-se que a retomada do crescimento econômico do país passa necessariamente pelo fortalecimento das empresas de pequeno porte. Estas dependem do espírito empreendedor daqueles que desejam transformar o sonho do negócio na realidade da empresa. Motivos dessa natureza levam os empreendedores a criarem seus próprios negócios. Para que esse empreendimento prospere é necessário que o empreendedor tenha habilidades e técnicas de administração, contabilidade e finanças para conseguir vencer todos os percalços que apareçam no seu caminho. Um empreendedor que consegue ver uma oportunidade antecipa-se aos fatos e chega à frente da concorrência.

Outros métodos de pesquisa selecionados foram utilizados, no referencial teórico. Na caracterização da empresa foi utilizada a entrevista e a observação por meio da participação diária nas mais variadas atividades, de forma que permitisse a descrição da mesma. Já o uso do raciocínio indutivo, permitiu o levantamento das particularidades teóricas e práticas relacionadas ao plano de negócios o que permitiu uma melhor percepção e maior conhecimento por parte do acadêmico no que se refere à elaboração do mesmo. Na pesquisa exploratória, pela busca da constatação do funcionamento da empresa e a pesquisa bibliográfica, com o

levantamento do referencial teórico pertinente ao tema.

Quanto ao objetivo geral de elaboração de um Plano de Negócios, esse foi realizado com êxito e de acordo com os resultados apresentados, nota-se que existe viabilidade, caso o Plano de Negócios consiga um investidor. Este negócio será ainda mais promissor se as vendas ultrapassarem as expectativas, o que é totalmente possível, embora possa ocorrer situações adversas que exijam cautela para determinadas decisões. Já os objetivos específicos foram todos concluídos com presteza.

Os objetivos específicos almejados foram atingidos uma vez que, foi possível realizar referencial teórico com o tema proposto e estudá-lo detalhadamente apresentando todas as suas etapas e também foi realizada a caracterização da empresa durante todo o Plano de Negócios, que até então não possuía sequer o seu histórico descrito e formalizado.

Diante da problemática: É viável a ampliação do negócio? Os resultados financeiros mostraram-se muito favorável e que a empresa tem grandes chances de conseguir o financiamento pretendido para a ampliação do seu negócio.

Outro fator a ser ressaltado é a necessidade de estruturar e formalizar os processos administrativos e operacionais da empresa como também realizar um planejamento estratégico mediante o crescimento da organização e junto com ela, proporcionar melhorias significativas na carreira e na vida de todos os membros da empresa.

O endividamento da empresa com o propósito de ampliação e reestruturação tem sua aprovação confirmada quando se percebe que a taxa de retorno auferida pela aplicação nos ativos da empresa é maior que a taxa média de remuneração dos recursos de terceiros, no caso de estudo, o custo de captar recursos junto ao BNDES é menor que o retorno que o investimento proporcionará.

Outro ponto relevante a ser estudado pelos empreendedores do negócio está relacionado ao esforço que estes deverão produzir para atrair e conquistar seu público alvo, pois existe no mercado uma boa quantidade de concorrentes que pertencem ao mesmo segmento e alguns deles possuem consideráveis pontos fortes.

Como sugestão para trabalhos futuros, pretende-se analisar a viabilidade de uma nova área de negócios para o grupo: A distribuição de equipamentos de segurança eletrônica. Com uma margem de lucro menor, e apostando num volume maior para alcançar o retorno pretendido. Analisar a possibilidade de ter na linha comercial, produtos com preços mais competitivos, buscando o equilíbrio entre preço x qualidade x rentabilidade para o seu desenvolvimento e crescimento.

Este trabalho pode servir de fonte ou base para outros trabalhos de estudo de

viabilidade de empresas de outros ramos.

Durante o estudo foram percebidas certas dificuldades tais como a falta de prática e conhecimento sobre a metodologia aplicada, a disponibilidade do acervo bibliográfico da universidade e tempo. No entanto, encontrou-se facilidade da empresa em flexibilizar os horários para a realização desse estudo e amparo do professor orientador.

Contudo, é possível visualizar a contribuição que futuramente esse trabalho trará a organização. Principalmente se for viabilizado o financiamento junto ao BNDES, esse investimento trará grandes benefícios para a empresa tais como visibilidade perante o mercado, captação de novos clientes, conforto e segurança para os clientes e os colaboradores da empresa e com certeza será um marco para os negócios dos empreendedores.

A empresa precisa de uma reestruturação e revitalização tanto da estrutura física quanto das pessoas, para que elas possam utilizar as informações existentes, tanto internas como externas, transformando-as em resultados lucrativos. A organização está pronta para o futuro previsto com o desenvolvimento deste plano de negócios, e agora precisa flexibilizar-se no ritmo do mercado e ramo de atividade ao qual faz parte, para evitar o fracasso, cada vez mais presente na área de tecnologia no qual está inserida.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERNARDI, Luis Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERNARDI, Luis Antônio. **Manual de plano de negócios:** fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2006.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática de pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio.** São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1995.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico:** uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio.** Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.
- DSLANDES, Sueli et al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- DIAS, Sérgio Roberto. Análise de mercado. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** 2. Ed. São Paulo: Cultura, 1999a.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor:** a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999b.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Por que escrever um Plano de Negócios? Disponível em: <[http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=23#](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23#)>. Acesso em: 21 abr. 2008.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed, São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira: essencial. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2002.
- GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. Contabilidade geral. São Paulo: Atlas, 1998.
- HINGSTON, Peter. **Como abrir e administrar seu próprio negócio**. São Paulo: Publifolha, 2001.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: conceitos que todo profissional precisa saber. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1992.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio editora, 2000.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pesquisa de mortalidade das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 20 de novembro 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIANNA, Ilca Oliveira. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.

## **ANEXOS**

ANEXO A – Quadro com especificações técnicas

ANEXO B – Situação geral da construção

ANEXO C – Planta baixa pavimento inferior

ANEXO D – Planta baixa pavimento superior

ANEXO E – Planta da cobertura do projeto

## ANEXO A – Quadro com especificações técnicas

### QUADRO DE ESQUADRIAS

VIDRO TEMPERADO					
CÓDIGO	DIMENSÕES		QUANT.	ESPECIFICAÇÕES	
	LARG.	xALT.		xPEIT.	TIPO
V1	490	x280	01	05 FOLHAS FIXAS C/ BANDEIRA MAXIMO AR H=4,0CM	VIDRO TEMPERADO 10MM - BLINDEX
V2	180	x280	01	05 FOLHAS FIXAS C/ BANDEIRA MAXIMO AR H=4,0CM	VIDRO TEMPERADO 10MM - BLINDEX
V3	790	x240	01	08 FOLHAS FIXAS C/ BANDEIRA MAXIMO AR H=4,0CM	VIDRO TEMPERADO 10MM - BLINDEX

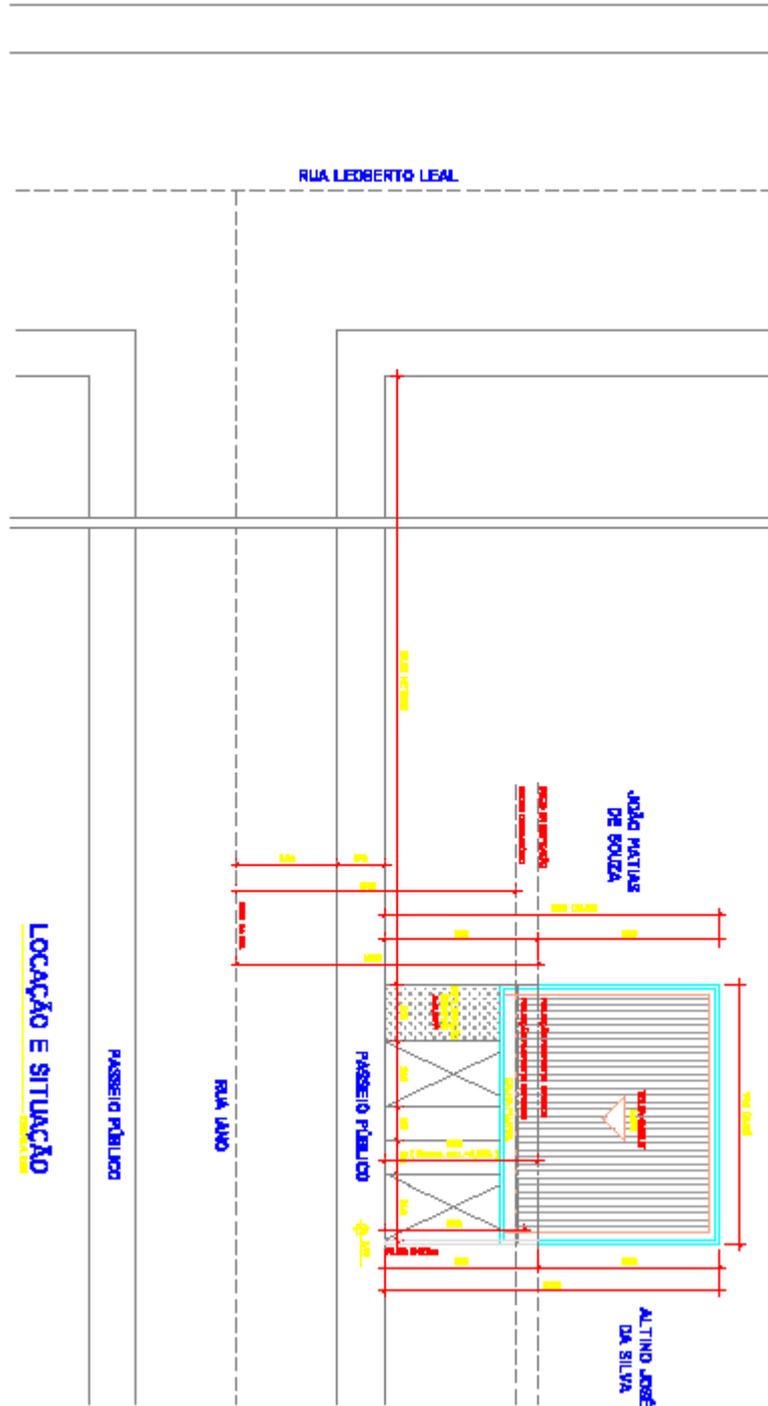
  

PORTAS					
CÓDIGO	DIMENSÕES		QUANT.	ESPECIFICAÇÕES	
	LARG.	xALT.		TIPO	MATERIAL
P1	120	x240	01	01 FOLHA DE CORRER	VIDRO TEMPERADO 10MM - BLINDEX
P2	80	x210	02	01 FOLHA ABRIR	DIVISÓRIA EUCATEX
P3	90	x210	01	01 FOLHA ABRIR	ALUMÍNIO COM VENEZIANA
P4	60	x210	01	01 FOLHA ABRIR	ALUMÍNIO COM VENEZIANA

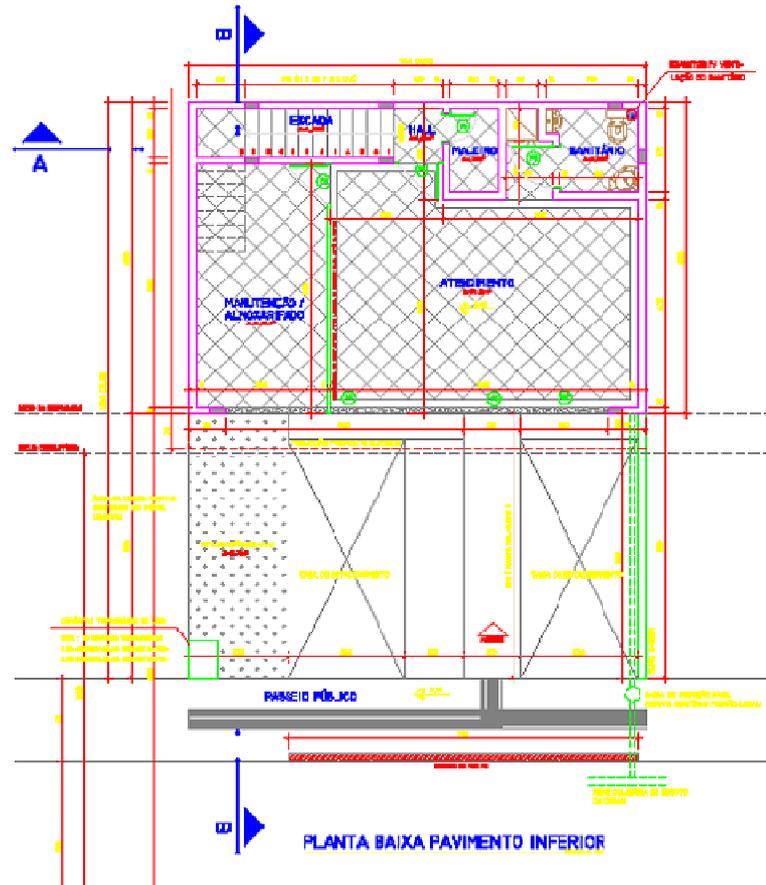
### QUADRO DE ÁREAS

ÁREA DO PAVIMENTO INFERIOR	61,10 m <sup>2</sup>
ÁREA DO PAVIMENTO SUPERIOR	67,68 m <sup>2</sup>
ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA	128,78 m <sup>2</sup>
ÁREA DO TERRENO - SEGUNDO ESCRITURA (9,50 x 12,20)	115,90 m <sup>2</sup>
ÁREA DO TERRENO - EXISTENTE NO LOCAL (9,40 x 12,00)	112,80 m <sup>2</sup>
TAXA DE OCUPAÇÃO ( 67,68 / 112,80 )	60 %
ÍNDICE DE APROVEITAMENTO ( 128,78 / 112,80 )	1,1416

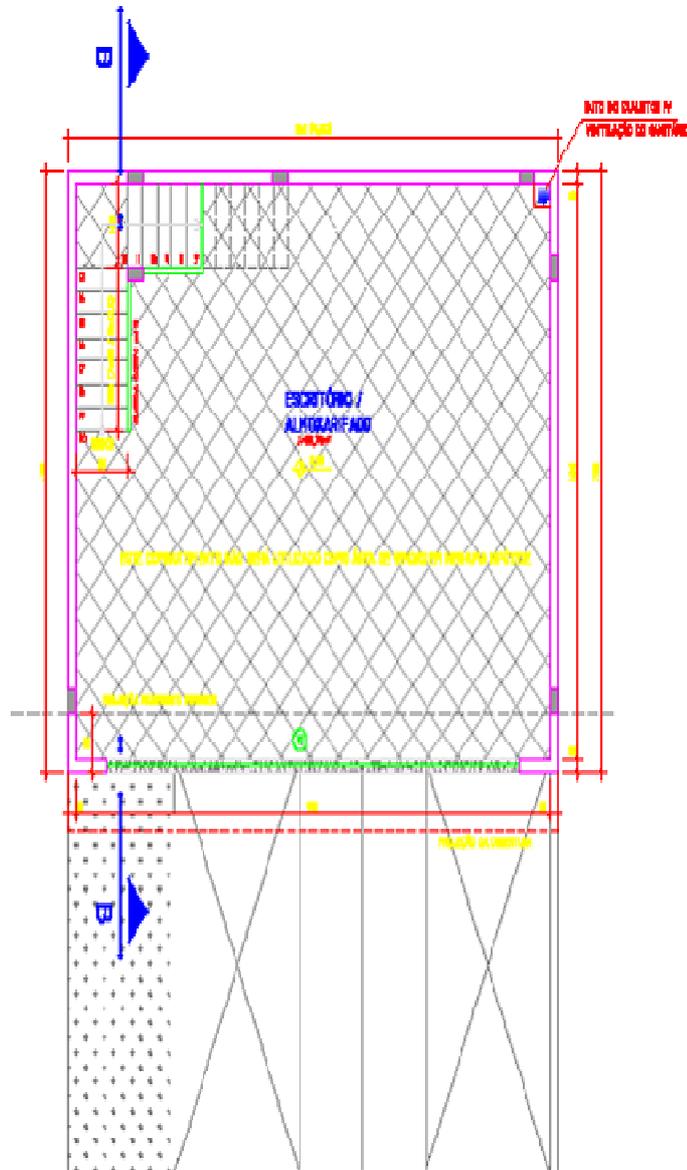
### ANEXO B – Situação geral da construção



### ANEXO C – Planta baixa pavimento inferior

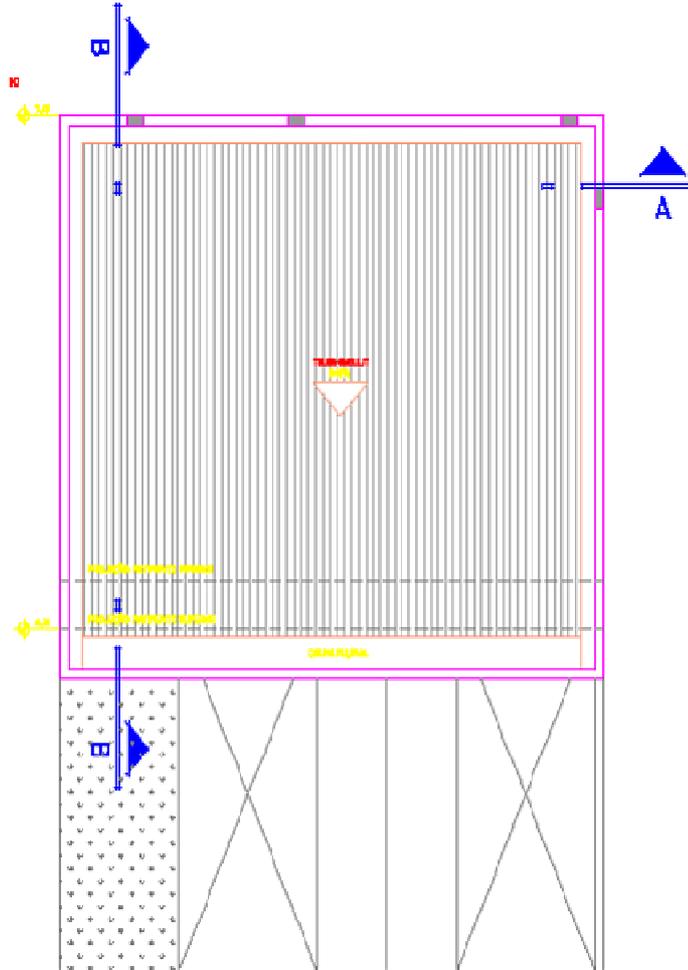


**ANEXO D – Planta baixa do pavimento superior**



**PLANTA BAIXA PAVIMENTO SUPERIOR**

**ANEXO E – Planta da cobertura do projeto**



**PLANTA DE COBERTURA**  
2024.100