

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

Juciléia dos Santos Schineider

**PLANO DE NEGÓCIO PARA LOJA DE MATERIAIS PARA
ESTOFAMENTO DE MÓVEIS E AUTOMÓVEIS**

**Porto Alegre
2009**

Juciléia dos Santos Schineider

**PLANO DE NEGÓCIO PARA LOJA DE MATERIAIS PARA
ESTOFAMENTO DE MÓVEIS E AUTOMÓVEIS**

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

Orientadora: Dra. Marisa Ighes dos Santos Rhoden

Porto Alegre

2009

Juciléia dos Santos Schneider

**PLANO DE NEGÓCIO PARA LOJA DE MATERIAIS PARA ESTOFAMENTO DE
MÓVEIS E AUTOMÓVEIS**

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

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Dra. Marisa Ignes dos Santos Rhoden

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo para verificar a viabilidade econômico-financeira de uma loja de materiais para revestimentos de móveis e automóveis constituída sem planejamento. Foram realizadas pesquisas no sistema de informações e documentos da empresa, além de entrevistas informais com os empreendedores para analisar o passado e elaborar o plano de negócios. O estudo aprofunda o conhecimento da empresa e apresenta projeções de fluxo de caixa em cenários pessimista, moderado e otimista. Assim, pretende-se que a empresa venha aproveitar este plano de negócio para embasar suas operações.

Palavras-chave: Fluxo de caixa, análise de viabilidade, micro e pequena empresa.

ABSTRACT

This paper consists of a study on the economic and financial feasibility of a car and furniture coatings shop established without planning. Research was performed in the firm's information system and documents. Also, informal interviews were conducted with the entrepreneurs in order to analyze the past e elaborate the business plan. The study deepens knowledge of the firm and presents cash flow projections in pessimistic, moderated, and optimistic scenarios. Thus, the expectation is that the firm will find this business plan useful to base its operations on.

Keywords: cash flow, feasibility analysis, micro and small company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas de desenvolvimento do plano de negócios.....	32
Figura 2 – Representação gráfica da evolução das vendas.....	39
Figura 3 – Demonstração de ingressos e desembolsos.....	40
Figura 4 – Representação gráfica da participação de mercado.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento	35
Tabela 2 – Demonstração do Cálculo de Recebimento	36
Tabela 3 – Total de Compras Material para Revenda	37
Tabela 4 – Posição de Estoque	37
Tabela 5 – Despesas	38
Tabela 6 – Municípios da Região Metropolitana	44
Tabela 7 – Despesas Fixas	48
Tabela 8 – Preço de Venda	51
Tabela 9 – Percentual de Crescimento das Vendas	53
Tabela 10 – Resumo dos Cenários de Vendas	54
Tabela 11 – Projeção dos Impostos Cenário Pessimista	55
Tabela 12 – Projeção dos Impostos Cenário Moderado	55
Tabela 13 – Projeção dos Impostos Cenário Otimista	56
Tabela 14 – Projeção da Folha de Pagamento	56
Tabela 15 – Fluxo de Caixa Pessimista	59
Tabela 16 – Fluxo de Caixa Moderado	60
Tabela 17 – Fluxo de Caixa Otimista	61
Tabela 18 – Investimentos	62
Tabela 19 – Fluxo de Caixa e Fluxo de Caixa Descontado	64
Tabela 20 – Taxa de Depreciação	67
Tabela 21 – Depreciação de Bens	67
Tabela 22 – Demonstração de Resultado Projetado – Cenário Pessimista	68
Tabela 23 – Demonstração de Resultado Projetado – Cenário Moderado	68
Tabela 24 – Demonstração de Resultado Projetado – Cenário Otimista	69
Tabela 25 – Ponto de Equilíbrio Contábil	69
Tabela 26 – Ponto de Equilíbrio Financeiro	70
Tabela 27 – Projeção da Necessidade de Capital de Giro – Cenário Pessimista	70
Tabela 28 – Projeção da Necessidade de Capital de Giro – Cenário Moderado	71
Tabela 29 – Projeção da Necessidade de Capital de Giro – Cenário Otimista	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA	11
1.3	OBJETIVOS	12
1.4	APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	12
2	REVISÃO TEORICA	14
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	14
2.1.1	Aspectos Gerais da Lei Complementar nº 123	15
2.1.2	Impostos e Contribuições no Super Simples	16
2.2	PLANO DE NEGÓCIO	17
2.2.1	Missão e Visão	19
2.2.2	Análise PFOA	19
2.2.3	Análise de Mercado	20
2.2.4	Composto de Marketing	21
2.2.5	Recursos Humanos	23
2.2.6	Finanças	23
2.2.6.1	Demonstrativo de Resultado (DRE)	23
2.2.6.2	Fluxo de Caixa	24
2.2.6.3	Capital de Giro	25
2.2.6.5	Ponto de Equilíbrio	26
2.2.6.6	Critérios de Rentabilidade	27
2.2.6.6.1	<i>Payback</i>	28
2.2.6.6.2	<i>Taxa Interna de Retorno – TIR</i>	29
2.2.6.6.3	<i>Valor Presente Líquido - VPL</i>	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
4	A EMPRESA	33
4.1	COMPOSTO DE MARKETING	34
4.2	VENDAS.....	35
4.3	CUSTO MERCADORIA VENDIDA.....	37
4.4	DESPESAS	37
5	ANÁLISE DA EMPRESA	39

6	PLANO DE NEGÓCIO	41
6.1	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	41
6.2	ANÁLISE PFOA.....	41
6.3	PLANO DE MARKETING	43
6.3.1	Análise de Mercado	43
6.3.2	Análise da Concorrência	45
6.3.3	Composto de Marketing (4Ps)	47
6.4	RECURSOS HUMANOS	52
6.5	PLANO FINANCEIRO	52
6.5.1	Projeção de Vendas	52
6.5.2	Impostos	54
6.5.3	Custos com mão-de-obra	56
6.5.4	Compras de Material para Revenda	58
6.5.5	Despesas Operacionais	58
6.5.6	Fluxo de Caixa Projetado	59
6.5.7	Investimento	62
6.5.8	Análise Fluxo de Caixa	63
6.5.8.1	Valor Presente Líquido	65
6.5.8.2	Taxa Interna de Retorno.....	65
6.5.8.3	Payback.....	65
6.5.9	Demonstração do Resultado do Exercício Projetado	66
6.5.9.1	Ponto de Equilíbrio	69
6.5.9.2	Necessidade de Capital de Giro.....	70
7	CONCLUSÃO	73
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	75
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	75
	ANEXO B – TABELA DE PREÇOS	75
	ANEXO C – PROJEÇÕES DE VENDAS	81
	ANEXO D – TABELA SIMPLES NACIONAL DA LEI 123/2006	83
	ANEXO E – BASE DE CÁLCULO PARA IMPOSTOS	84
	ANEXO F – ENCARGOS SOCIAIS SOBRE FOLHA DE PAGAMENTO .	87

1 INTRODUÇÃO

É sabido que as micro e pequenas empresas exercem papel importante para a economia do país, no entanto muitas empresas surgem sem um plano que lhes dêem aporte para ampliar suas operações. É neste contexto que um plano de negócio demonstra seu valor para os sócios e parceiros, pois apresenta a viabilidade de um negócio, oferecendo condições para se analisar o presente e elaborar um projeto que vise prever os acontecimentos futuros de um empreendimento.

Em pesquisa feita pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007), verificou-se os principais fatores para evolução nas taxas de sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPEs) e os principais fatores para sua mortalidade. Foram rastreadas 14.181 empresas criadas entre 2003 e 2005, das quais 13.428 ativas e 753 extintas.

O estudo mostra que o percentual de empresas que sobreviveram ao encerramento das suas atividades por pelo menos dois anos passou de 51% para 78%, ou seja, houve um aumento de 27% de empresas que não fecharam as portas. Revelou também que, empresários que têm curso superior completo ou incompleto representam 79% do total, e que empreendedores com experiência em empresas privadas subiram de 34% para 51%, o que veio a contribuir para o aumento da taxa de sobrevivência das MPEs.

Estas informações revelam que houve uma melhora na qualidade empresarial, sendo que os primeiros anos de uma empresa são considerados mais vulneráveis, devido a falhas na condução gerencial e à falta de planejamento no início de suas atividades.

As principais razões para o fechamento de uma empresa estão relacionadas a falhas gerenciais, tais como formação inadequada de preços dos produtos, desconhecimento do mercado e falta de conhecimentos gerenciais. De tal modo que as empresas que foram entrevistadas informaram que as assessorias mais úteis são de áreas financeiras, de organização empresarial e da área de atuação.

Assim, pode-se dizer que a abertura de uma empresa deve estar amparada por uma análise do negócio, não podendo refletir apenas os anseios de uma pessoa em se tornar um empreendedor ou ainda em aumentar sua renda. A falta de conhecimento do negócio que se pretende atuar conciliado com o despreparo na condução das atividades gerenciais acaba por gerar o fracasso de muitas empresas.

Conforme Bernardi (2003), novos empreendimentos, em geral, são vulneráveis e estão sujeitos a muitas restrições, por isso no início do processo a prudência e a cautela devem ser redobradas. Uma análise superficial é pré-requisito a um provável insucesso, mesmo porque um plano de negócio bem desenvolvido aumenta as chances de sucesso, porém não o garante. Assim, um bom plano de negócio deve abranger, aspectos sobre a empresa, o mercado, a estratégia, as finanças, os recursos humanos e os riscos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho consiste em elaborar um plano de negócios para uma loja de materiais para revestimentos das linhas moveleira e automotiva do comércio varejista, situada na cidade de Cachoeirinha/RS. Os sócios que antes trabalhavam em uma loja do mesmo ramo viram a possibilidade de abrir o próprio negócio, porém devido à falta de experiências gerenciais, não elaboraram um plano que viabilizasse suas negociações e operações.

Por tratar-se de uma empresa que se encontra em estágio inicial, sem um planejamento adequado, e, com base na pesquisa do SEBRAE, a elaboração de um plano de negócio visa minimizar o risco de mortalidade nos primeiros anos de sua existência no mercado, proporcionando maior segurança e controle de suas operações, bem como mais autonomia na hora da tomada de decisões sobre a gestão do negócio.

Haja vista a necessidade de aplicar e aprofundar os conhecimentos obtidos na Universidade relativos à análise financeira, assim como de planejamento empresarial nas organizações, este estudo se baseia em teorias e ferramentas

administrativas existentes e pretende, com a realização de um plano de negócio, demonstrar a importância de um planejamento para a organização, cujo objetivo principal é diminuir os riscos e as incertezas geradas pela falta de gestão financeira.

A estruturação e a implementação do plano de negócio se faz necessário para obter informações detalhadas sobre o portfólio de produtos, bem como análise de clientes, fornecedores e concorrentes. Insere-se também a necessidade de mensuração de custos, projeção de fluxo de caixa, análise de capital de giro e retorno do investimento.

Dessa forma, o que se pretende com este trabalho é apurar dados e fatos que permitam demonstrar a capacidade dessa empresa em se manter no mercado.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com as pesquisas preliminares para a elaboração deste trabalho, ficou evidenciado que o principal motivo pelos quais algumas MPEs não sobrevivem aos primeiros dois anos, considerados os mais críticos, é que os proprietários destas empresas não possuem os conhecimentos suficientes para compreenderem a importância de planejar suas atividades operacionais e financeiras.

O estudo desse tema justifica-se pela falta de conhecimento dos pequenos e micro empresários em processos administrativos e financeiros, visto que as MPEs representam uma fatia considerável da economia do país. E especificamente para a empresa estudada representará uma importante ferramenta de gestão para seus empreendedores.

Na opinião dos empresários que encerraram suas atividades conforme pesquisa “Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003 – 2005” realizada pelo SEBRAE, encontram-se em primeiro lugar entre as causas do fracasso as questões relacionadas às falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas pela falta de capital de giro, situações de alto endividamento, ponto inadequado e falta de conhecimentos gerenciais.

Empresas encerram suas atividades geralmente por falta de gerenciamento, por isto se faz necessários estudos que demonstrem a importância de planejar e praticar um plano de negócio. A compreensão da situação financeira da empresa, bem como do mercado de atuação, possibilitará aos empreendedores retratar a situação da organização identificando se conseguirá manter-se no mercado.

1.3 OBJETIVOS

O Objetivo Geral deste trabalho é construir um plano de negócio que permita analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento em funcionamento.

Os objetivos Específicos envolvem:

- Desenvolver as diretrizes estratégicas da empresa (elaborar a missão, a visão, os valores e o posicionamento);
- Realizar análise de mercado;
- Elaborar fluxo de caixa projetado;
- Analisar o retorno do investimento;
- Determinar o ponto de equilíbrio e mensurar o risco do negócio.

1.4 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho será apresentado em seis partes, conforme exposto abaixo:

No primeiro capítulo encontra-se a parte introdutória deste trabalho juntamente com a caracterização do problema, justificativa e definição dos objetivos apresentados de forma geral e específico.

No segundo capítulo consta a revisão da literatura pertinente ao assunto abordado, o que possibilitará melhor compreensão dos conceitos devido a utilização de perspectivas de diversos autores.

O terceiro capítulo contém os procedimentos metodológicos da pesquisa para a elaboração do plano de negócios.

No quarto capítulo consta a apresentação da organização estudada, bem como os dados coletados para análise.

No quinto capítulo encontra-se uma breve análise da situação atual da empresa.

No sexto capítulo está descrita a proposta de plano de negócio, onde são apresentadas as diretrizes estratégicas, projeções de cenários e a análise da viabilidade da empresa em permanecer no mercado.

No sétimo capítulo constam as conclusões obtidas com a realização deste trabalho.

2 REVISÃO TEORICA

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A microempresa é fruto de uma política do Governo Federal de desburocratização, iniciada em 1979, para agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais. Considera-se microempresa, para fins de enquadramento no SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, nos termos da Lei nº. 9.317, de 05/12/1996, a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00. É considerada empresa de pequeno porte a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (art. 2º da Lei nº. 9.841/99). Por força da lei, as microempresas devem adotar, para sua identificação, em seguida à sua denominação ou firma, a expressão microempresa ou, abreviadamente ME, e a empresa de pequeno porte, essa expressão, ou EPP (art. 7º). Podem ter natureza comercial ou civil, sendo microempresas e empresas de pequeno porte comerciais apenas as que exercem atividades de natureza comercial.

A Constituição Federal, em seu art. 179, estabelece que o Poder Público (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) dispensará tratamento diferenciado às microempresas e às empresas de pequeno porte, no sentido de simplificar o atendimento às obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, por meio de lei. Conforme ensina o professor Coelho (2003), pode a lei, inclusive, reduzir ou eliminar tais obrigações. A característica desta norma constitucional é o de estimular tais empresas, criando condições para o seu desenvolvimento.

Em atendimento ao dispositivo constitucional, foram editadas inicialmente as Leis de números 9.317/96 (regulando o sistema tributário) e 9.841/98 (Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte). No entanto, ambas foram revogadas em 1º de julho de 2007 pela Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Com a regulamentação infraconstitucional, foi implantado tratamento favorecido e diferenciado a um grande número de empresas, as quais, na grande maioria passaram a ter certas vantagens sob o ponto de vista de tributos e contribuições.

2.1.1 Aspectos Gerais da Lei Complementar nº 123

Conforme apontado no estudo realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE-DF, em decorrência da iniciativa do Governo Federal de instituir o chamado sistema “Super Simples” foi possível facilitar a vida dos empresários, sócios e administradores das MPEs e EPPs e também o trabalho dos contabilistas e advogados que assessoram essas empresas.

Dentre os principais benefícios podemos destacar os seguintes:

- a) regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias;
- b) desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária;
- c) dispensa no cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- d) simplificação no processo de abertura, alteração e encerramento das MPEs;
- e) facilitação no acesso a crédito e ao mercado;
- f) preferência nas compras públicas;
- g) estímulo à inovação tecnológica;
- h) incentivo ao associativismo na formação de consórcios para fomentação de negócios;
- i) incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho;

- j) regulamentação da figura do pequeno empresário criando condições favoráveis para sua formalização.

2.1.2 Impostos e Contribuições no Super Simples

Conforme exposto no subitem anterior, inúmeros foram os benefícios trazidos pelo novo sistema, porém, sem dúvida, o mais representativo em termos financeiros para o pequeno empresariado foi a unificação de diversos impostos e contribuições sociais; que deverão ser recolhidos mediante documento único de arrecadação, conforme art. 13 da Lei Complementar nº 123/06, quais sejam:

- a) Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- b) Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, exceto importação;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, exceto importação;
- e) Contribuição para o Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP, exceto na importação;
- f) Contribuição Previdenciária a cargo da pessoa jurídica, com exceção de certas prestadoras de serviços, conforme veremos oportunamente;
- g) Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- h) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN.

As empresas optantes pelo Simples Nacional também estão dispensadas do pagamento das seguintes contribuições:

- a) para custeio das entidades privadas de serviço social e de formação profissional (SESI, SENAI, SESC, SENAC, SENAT, etc.);

b) demais contribuições instituídas pela União.

O recolhimento unificado não abrange os seguintes impostos e contribuições: Imposto sobre Operações Financeiras; Imposto de Importação; PIS, COFINS e IPI na importação; Imposto de Exportação; Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural; Contribuição Previdenciária relativo ao empregado e ao empresário; Contribuição Provisório sobre Movimentação Financeira (já revogada); Fundo de Garantia por Tempo de Serviço; ICMS e ISSQN em regime de substituição tributária e na importação; Imposto de Renda Retido na Fonte nas aplicações de renda fixa ou variável; IRPJ no ganho auferido na venda dos bens do ativo permanente; e Imposto de Renda Retido na Fonte nos pagamentos ou créditos da pessoa jurídica à pessoa física.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócios deve ser desenvolvido antes da implantação de uma empresa ou nas etapas iniciais de suas atividades, pois é o primeiro passo para analisar a viabilidade de um novo negócio. Tem como elemento preponderante o fato de agregar e organizar todas as informações possíveis sobre o negócio em um documento proporcionando aos empreendedores visualizar os possíveis erros que poderiam vir a cometer no mercado.

A elaboração de um bom plano de negócios deve responder e abranger basicamente cinco quesitos, segundo Bernardi (2003):

- a) sobre a empresa, deve-se determinar a visão e a missão;
- b) sobre a estratégia, estabelecer para onde vai a empresa e como fazer para atingir o objetivo;
- c) sobre as finanças, quanto será necessário para o empreendimento, como financiar, que resultados se esperam;
- d) sobre as pessoas, identificar capacidades de gestão e de conhecimento; e
- e) sobre riscos, averiguar quais os riscos existentes para o negócio.

Um plano de negócio pode ser construído tanto para abertura de uma empresa quanto para empresas já existentes. É nesta perspectiva que Bernardi (2003) vislumbra diversas possibilidades de trabalho para constituir um plano de negócio. O autor define estágios de desenvolvimento a serem analisados, são eles:

- a) nascimento: trata-se de aspectos referente à abertura de uma empresa, como forma societária, local, providências fiscais, instalações e equipamentos, contratação de pessoal, divulgação e outros aspectos relacionados à implantação;
- b) existência: neste estágio a empresa já apresenta sinais mais consistentes de viabilidade e começa delinear novos passos, como o crescimento e a inovação. O principal objetivo deste estágio é sobreviver aos primeiros anos e melhorar a viabilidade e a estabilidade para que haja possibilidades de criar condições de expansão;
- c) decolagem: nesta etapa o objetivo é que o empreendedor decida entre dois manter o negócio e estabilizá-lo ou optar pelo crescimento da empresa;
- d) maturidade: ocorre quando a empresa atinge alta complexidade operacional e estrutural, controle dos ganhos do crescimento, onde somente a descentralização do comando, controles e planos detalhados garantem o retorno do negócio; e a
- e) petrificação: este é um estágio antecessor ao fracasso de uma organização, geralmente por incapacidade de mudanças, por falta inovação e face ao alto grau de burocracias.

Existem empresas que independentemente de seu porte, podem estar em vários estágios simultaneamente, pois cada um apresenta complexidades distintas.

É importante ressaltar que nos estágios antecessores à maturidade de uma empresa, encontram-se controles essenciais de intenso acompanhamento como fluxo de caixa, crédito e cobrança, resultados econômicos, vendas, compras e estoques, despesas e custos.

2.2.1 Missão e Visão

Segundo Oliveira (2007, p.320), missão da empresa é a “razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Explicita a quem a empresa atende com seus produtos e serviços”.

De acordo com Furlan (1997), a missão apesar de curta quanto às palavras deve ser marcante, e que, quando incorpora os valores da organização, resulte em uma declaração nobre e abrangente de propósitos.

Oliveira (2007, p. 323) conceitua a visão como aquilo que “Identifica os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Explicita o que a empresa quer ser”.

2.2.2 Análise PFOA

A análise PFOA serve para observar as vantagens e desvantagens de uma organização de maneira transparente, bem como analisar sua situação no mercado com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva. A sigla PFOA significa potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças.

Conforme Dornelas (2001), esta análise busca identificar fatores externos (incontroláveis) e internos (controláveis) da organização da seguinte forma:

- a) avaliação interna composta por pontos fortes e pontos fracos;
- b) avaliação externa que abrange oportunidades e ameaças.

É importante salientar que as forças e fraquezas são determinadas pela situação atual da empresa, enquanto que as oportunidades e as ameaças são oriundas dos fatores externos, portanto são antecipações do futuro.

Segundo Dornelas (2001), são identificados em um primeiro momento os cenários de ordem macro-ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais) e os fatores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa. Deve-se neste momento utilizar o bom senso para selecionar os fatores que realmente são importantes para a empresa.

2.2.3 Análise de Mercado

O mercado é toda relação que envolve oferta¹ e procura² e compreender esta relação é fundamental para manter a empresa em sintonia com a dinâmica do ambiente.

Conforme Dornelas (2001) a análise do mercado deve abordar o mercado consumidor, procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente.

É importante salientar que a concorrência não deve se limitar aos competidores diretos, mas também aos substitutos, ou seja, aqueles que de alguma forma conseguem desviar a atenção dos consumidores.

Porter (2004) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. São elas:

Ameaça de novos entrantes: novas empresas que entram no mercado trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado. A ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entradas existentes, como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos: geralmente as empresas estão competindo com empresas que vendem produtos substitutos. Assim quanto mais

¹ A oferta é constituída por pessoas física ou jurídicas que desejam vender bens e serviços.

² A procura compreende a pessoas ou empresas que querem comprar bens e serviços.

atrativa for a alternativa de preço e desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre o lucro da empresa.

Poder de barganha dos compradores: os clientes procuram por preço baixo e qualidade alta, desta forma, a negociação gira em torno do volume de vendas, da sua disposição para experimentar alternativas e de estar bem informado.

Poder de barganha dos fornecedores: A empresa que não tem suas vendas comprometidas a apenas um cliente ou ainda que não possuem substitutos terá mais opções de barganha com os fornecedores, pois terá menos a perder com o término da relação com o fornecedor.

2.2.4 Composto de Marketing

O composto de marketing ou mix de marketing é formado por produtos, promoção, praça e preço, conhecido como 4Ps. O raciocínio deste modelo compreende o fato de que as empresas produzem um determinado produto que se torna alvo de uma promoção, cujo objetivo é comunicar, informar o consumidor de sua disponibilidade em uma dada praça (ponto de venda, ou local), a um determinado preço.

Produto

As organizações oferecem uma série de produtos visando atender a praticamente todas as necessidades do mercado. Em geral as empresas possuem diversas linhas de produtos, de acordo com a participação de mercado. Geralmente as empresas trabalham com produtos principais, outros para atender simplesmente alguns clientes, outros considerados intermediários e os temporários ou sazonais.

“Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” (KOTLER, 2000, p. 416).

Ao desenvolver os conceitos de produto físico e de satisfação de necessidades, Kotler (2000), assim classifica o produto:

- a) bens de conveniência, são aqueles comprados com freqüência e mínimo de esforço;
- b) bens de compra comparados, como o próprio nome diz, o consumidor compara em termos de preço, modelo, e qualidade;
- c) bens de especialidade, são os bens com características singulares, como carros, máquinas fotográficas; e
- d) bens não procurados, ou seja, são os bens que os consumidores não conhecem, ou normalmente não pensa em comprar.

Preço

Para as empresas o preço tem que ser determinado com exatidão. Para determinar o preço é necessário observar os custos (fixos e variáveis), a concorrência (preço praticado no mercado) e a percepção dos clientes.

Praça (Ponto de Venda)

Após um produto ser produzido, com o seu preço estabelecido, ele precisa ser distribuído no mercado até os pontos de vendas. Para que os produtos cheguem até o consumidor final é fundamental ter bem definido os elos da cadeia de distribuição, sendo importante destacar os intermediários (revendedores), transportadores e armazenadores que fazem a ligação entre a empresa produtora e o consumidor final.

Promoção

Cada empresa deve utilizar a promoção que melhor lhe convir, sendo que esta comunicação pode ocorrer através de propagandas, promoções de vendas, relações públicas, marketing direto e marketing digital, além de outros meios disponíveis.

De acordo com Dornelas (2001), as promoções de vendas procuram estimular as vendas de produtos, sendo muito utilizadas no lançamento de novos produtos no mercado, para se desfazer de produtos estocados, estimular a repetição de compra, aumentar o volume de vendas no curto prazo, desfazer-se de versões de modelos antigos de produtos ou ainda para barrar o crescimento das vendas do concorrente. Assim, resume-se em oferecer vantagens aos clientes, como brindes, produtos extras e descontos no preço.

2.2.5 Recursos Humanos

As pessoas são recursos fundamentais para o desempenho das atividades em uma organização, pois de nada adianta ter excelentes sistemas de planejamento e controle se inexistir pessoas para conduzir o trabalho de forma correta, produtiva e com qualidade.

“Até mais do que qualquer outro recurso da empresa, as pessoas são um patrimônio essencial, pois tudo iniciam, desenvolvem e concluem, portanto são responsáveis diretos pelo desempenho da empresa.” Bernardi (2003)

2.2.6 Finanças

Segundo Dornelas (2001), em um plano de negócios os principais demonstrativos a serem apresentados são o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos.

A análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado, podem ser calculado através do fluxo de caixa para isto, usam-se os métodos: *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). O ponto de equilíbrio também é um método importante que pode ser calculado através do demonstrativo de resultado.

2.2.6.1 Demonstrativo de Resultado (DRE)

De acordo com Dornelas (2001), a demonstração do resultado é um relatório que apresenta uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.

Conforme Conselho Regional de Contabilidade (2008), a finalidade do DRE é verificar se a empresa naquele período obteve lucro ou prejuízo, mediante o confronto das receitas, dos custos e das despesas incorridas no exercício.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2002), a demonstração de resultado mede o desempenho da empresa ao longo de um determinado período. A equação da demonstração de resultado é:

$$\text{Receita} - \text{Despesa} = \text{Lucro}$$

2.2.6.2 Fluxo de Caixa

Segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é um instrumento essencial para planejar e controlar as finanças, extremamente útil para levantamentos financeiros de curto e longo prazos bem como para fixar o nível de caixa desejado para o período seguinte.

Zdanowicz (2004, p.40) denomina por fluxo de caixa:

O conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Conforme Dornelas (2001), o fluxo de caixa tem como foco honrar os compromissos com fornecedores, credores, gastos com pessoal (salários), impostos, etc., visando obter receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Assim, o fluxo de caixa é considerado uma ferramenta estratégica que auxilia no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.

Um dos objetivos do fluxo de caixa é dar visão ao administrador financeiro da situação da empresa e das atividades desenvolvidas, pois ele demonstra as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa. São objetivos básicos do fluxo de caixa:

- facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- determinar o quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- providenciar recursos para atender os projetos de implantação, expansão modernização ou realocização industrial e/ou comercial;
- fixar o nível de caixa, em termo de capital de giro;
- auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros. (ZDANOWICZ, 2004, p. 41).

2.2.6.3 Capital de Giro

A expressão capital de giro refere-se aos ativos de curto prazo, tais como clientes e estoques e aos passivos de curto prazo, tais como pagamentos devidos a fornecedores, ou seja, o capital em circulação ou movimentação.

A administração do capital de giro é uma tarefa diária executada por todas as entidades. A eficácia desta administração assegura que os recursos necessários para adimplemento das obrigações cotidianas estejam à disposição da empresa, evitando interrupções dispendiosas, haja vista o custo intrínseco vinculado à busca

de recursos de financiamento externo. Em síntese, a gestão do capital de giro envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa.

Conforme Matarazzo (2003) a necessidade de capital de giro é a chave para a administração financeira de uma empresa. No entanto, a necessidade de capital de giro não é um conceito fundamental só do ponto de vista financeiro, pois este envolve estratégias de financiamentos, crescimento e lucratividade.

Para Matarazzo (2003), a necessidade de capital é função direta do ciclo de caixa e das vendas de uma empresa. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002), o ciclo de caixa configura-se como o número de dias transcorridos até receber o valor de uma venda, medido até o momento em que se deve pagar pelo estoque adquirido.

A necessidade de capital de giro reflete a defasagem entre as entradas e saídas de caixa no curto prazo. De outra forma, demonstra o *quantum* de que a empresa necessita para atender as atividades básicas de comprar, produzir e vender, decorrentes da não sincronização entre os fluxos de caixa e os demais eventos relacionados às atividades operacionais.

2.2.6.5 Ponto de Equilíbrio

Dornelas (2001) explica que o ponto de equilíbrio acontece quando a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.

Segundo BRAGA (1989), o ponto de equilíbrio significa o ponto no qual as vendas começam a dar lucro para a empresa, assim o empresário poderá saber o nível de operações mínimas que a empresa precisa ter para evitar prejuízo.

Conforme BRAGA (1989), existem três tipos de ponto de equilíbrio, quais sejam: contábil, econômico e financeiro.

No ponto de equilíbrio contábil o cálculo visa estipular o mínimo que se deve vender num determinado período de tempo para que a empresa não tenha

prejuízos. Assim, a empresa terá lucro apenas quando as vendas ultrapassar o valor calculado.

Fórmula: Ponto de Equilíbrio Contábil = Custo fixo / % margem contribuição

O ponto de equilíbrio econômico tem como objetivo calcular quanto a empresa deverá vender para atingir o lucro desejado.

Fórmula: Ponto de Equilíbrio Econômico = Custo fixo + lucro desejado / % margem contribuição

Sobre o ponto de equilíbrio financeiro, BRAGA (1995) apresenta duas situações. A primeira é o ponto de equilíbrio financeiro parcial onde considera como custo fixo apenas os valores que representam desembolsos para a empresa, desta forma variações patrimoniais como depreciação são eliminadas do total do custo fixo.

Fórmula: Ponto de Equilíbrio Financeiro Parcial = Custo fixo – custos não desembolsáveis / % margem contribuição.

E a segunda situação é o ponto de equilíbrio financeiro total, onde acrescenta ao cálculo anterior amortizações de dívidas, assim as receitas de vendas devem ser suficientes para cobrir desembolsos com despesas operacionais, despesas financeiras e amortizações de dívidas.

Fórmula: Ponto de Equilíbrio Financeiro Total = Custo fixo – custos não desembolsáveis + amortizações das dívidas / % margem contribuição.

A margem de contribuição significa o quanto a receita contribui para cobrir os custos fixos da empresa, e é composta pelo total das vendas menos custo variável.

2.2.6.6 Critérios de Rentabilidade

Segundo Bernardi (2003), a rentabilidade está relacionada aos investimentos, às receitas, aos custos e ao fluxo de caixa, definidos num espaço de tempo e descontados a uma taxa pré-definida.

2.2.6.6.1 Payback

Dornelas (2001) menciona que a técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital investido inicialmente. Diz ainda que quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial mais atraente se torna o projeto.

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2002), o período de *payback* é o período exigido para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial. Assim, um investimento deverá ser aceito se o período de *payback* calculado for menor do que algum número predeterminado de anos. Contudo, a regra de *payback* possui limitações, pois não existe nenhum procedimento de desconto e o valor do dinheiro no tempo é ignorado.

Conforme Securato (2008), esse método define o número de períodos necessários para recuperar o capital investido. Porém, não é aconselhável o uso do *payback* como critério de avaliação de investimento e deve ser utilizado apenas como informação complementar sobre a recuperação do investimento realizado.

Segundo Cavalcante e Zeppelini (2009), ao comparar o *payback* com Valor Presente Líquido (VPL) é possível identificar três limitações:

Primeira: Como o cálculo do *payback* não leva em consideração qualquer taxa de desconto, o valor do dinheiro no tempo é ignorado.

Segunda: O *payback* também não considera diferenças no risco do projeto, diferente do VPL que ao levar em consideração o valor do dinheiro no tempo, também considera o risco associado.

Terceira: Ao ignorar os fluxos de caixa depois do período limite determinado, o cálculo do *payback* acaba por induzir o investidor a optar pelo projeto que oferece retorno mais rápido, enquanto que a preferência deveria recair sobre os projetos de mais valor agregado ao acionista.

É importante salientar que a primeira e a segunda limitações pode ser resolvida com o *payback* descontado que consiste em descontar o fluxo de caixa, ou seja, reduzir os pagamentos futuros pelo custo de capital. Já a terceira limitação

pode conduzir um acionista a optar pelo projeto errado, pois a informação mais relevante é o impacto que um investimento terá sobre o valor da empresa e não apenas o tempo para recuperar seu capital. Devido à importância da terceira limitação, recomenda-se a utilização da taxa interna de retorno e do valor presente líquido.

2.2.6.6.2 Taxa Interna de Retorno – TIR

Conforme Ross, Westerfield e Jordan (2002), a TIR é a taxa de desconto que torna o VPL de um investimento nulo, ou seja, a taxa interna de retorno de um projeto é a taxa que mostra qual o retorno em termos percentuais, resultante da realização do investimento.

Securato (2008) relata que após obter o resultado da TIR do projeto deve-se comparar a taxa interna de retorno do projeto com a taxa mínima de atratividade (TMA). Logo se a TIR for menor que a TMA o projeto deve ser rejeitado, caso contrário o projeto será considerado rentável.

Ross, Westerfield e Jordan (2002), mencionam ainda que para fluxo de caixa não convencional há problema de aplicação da taxa interna de retorno, devido à ocorrência de taxas múltiplas de retorno. Nestes casos é recomendável utilizar o VPL, pois as taxas múltiplas de retorno não passam segurança e confiabilidade para a tomada de decisão na análise de um projeto.

Segundo Galesne, Fertenseifer e Lamb (1999), a Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM) confronta a hipótese da TIR convencional quanto à possibilidade de reinvestimentos das entradas líquidas de caixa à taxa interna de retorno, propondo o uso de outras hipóteses de reinvestimentos. Dessa forma a TIRM propõe que as rendas de um ou mais projetos sejam reinvestidos novamente na empresa, todavia não diretamente no mesmo projeto.

Conforme asseveram Galesne, Fertenseifer e Lamb (1999), a preferência pela TIRM traduz um “tratamento em regime de caixa único” de todos os fluxos líquidos de caixa dos projetos do programa estudado e seu reinvestimento à mesma taxa de

reinvestimento. Essa hipótese permite melhor apreciação das rentabilidades de diversos projetos

2.2.6.6.3 Valor Presente Líquido – VPL

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002), VPL é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo. Em outras palavras, é a medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje para realizar um investimento. Assim, um investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo.

Securato (2008) diz que o método do VPL é caracterizado pela transferência para a data zero de entradas e saídas do fluxo de caixa associado ao projeto, tendo como base de cálculo sua taxa mínima de atratividade.

As entradas e saídas de caixa são representadas por R , a taxa mínima de atratividade por i e o tempo por n , assim temos a expressão do VPL:

$$VPL = \sum_{j=0}^n \frac{R_j}{(1+i)^j}$$

Se o resultado do valor presente líquido for maior que zero, o projeto será economicamente interessante, pois o valor das entradas supera o valor das saídas. Já se o valor for menor do que zero significa que o projeto não é viável, pois não ocorre sequer a recuperação do investimento realizado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho, foi utilizado o método de estudo de caso, possibilitando avaliar fenômenos dentro da conjuntura em que ele acontece. Segundo (YIN, 2001), o estudo de caso se constitui de uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo inserido em algum contexto da vida real.

Para a concretização deste trabalho, os dados foram coletados de duas formas:

- a) entrevistas não estruturadas com os empreendedores do negócio conforme roteiro de entrevista (Anexo A);
- b) análise de documentação interna da empresa, bem como contrato social, notas fiscais de compra e venda, títulos de pagamento, recibos e extrato bancário.

É importante ressaltar que para a elaboração deste plano de negócio foi utilizado o estudo exploratório e o descritivo. O exploratório abrange a análise de mercado para compreensão do comércio de materiais para estofamentos de móveis e automóveis enquanto que o estudo descritivo foi considerado a melhor opção para conseguir analisar e determinar a situação financeira da empresa.

O primeiro passo para a confecção deste trabalho foi a descrição da empresa, qual seu público-alvo e diferenciais, assim como uma análise PFOA do empreendimento. Para compor este quadro de informações foi necessário analisar os concorrentes e os clientes em potencial. Também se fez necessário a uma entrevista não estruturada com os empreendedores para definir a missão e a visão da empresa.

O segundo passo foi a análise dos documentos da empresa para apurar o valor das despesas administrativas, do custo da matéria prima, o volume das vendas e da inadimplência.

O passo seguinte foi a elaboração da projeção das vendas com base no levantamento das notas fiscais dos meses de julho de 2008 a abril de 2009.

Os dados levantados através dos documentos internos da empresa foram organizados em planilhas eletrônicas para análise e interpretação, uma vez que a partir destas informações foi possível construir um plano de negócio para a empresa. As informações coletadas nesta pesquisa foram analisadas à luz do referencial teórico no qual se baseia este trabalho, sempre buscando identificar as fontes relevantes para o desenvolvimento do objetivo principal deste projeto.

Cronograma	2009					
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Entrevistar empreendedores	■					
Verificar e organizar documentação	■	■	■			
Digitar as informações	■	■	■	■		
Pesquisar o mercado de material para estofados			■	■	■	
Elaborar plano de negócio			■	■	■	
Apresentar plano de negócio aos empreendedores						■

Figura 1 – Etapas de desenvolvimento do plano de negócios

7 CONCLUSÃO

Com o conteúdo deste trabalho é possível afirmar que a empresa conseguirá manter-se no mercado, pois com a utilização de métodos para analisar a viabilidade do negócio a partir dos fluxos de caixa projetado, percebeu-se que a empresa encontra-se em condições favoráveis para sua continuidade e crescimento no mercado. É importante salientar também que com a utilização deste plano de negócio os empreendedores passam a ter uma idéia mais clara sobre o futuro da empresa, propiciando que suas decisões tenham embasamento mais consistente e seguro.

Destarte, o plano de negócio deve ser considerado como uma ferramenta de apoio aos empreendedores da empresa, pois demonstra projeções com cenário pessimista, moderado e realista contendo informações possíveis de serem alcançadas e permite, sobretudo, demonstrar os pontos estratégicos que devem ser melhor trabalhados para que haja crescimento efetivo do negócio, como por exemplo o quadro de funcionários que analisando as tendências do mercado, há evidências de que ele deve ser ampliado.

O risco inerente ao empreendimento está associado a possíveis entrantes no mercado que por oferecer preços baixos atraem parte dos consumidores, fazendo também aumentar a barganha de preços.

A falta de gerenciamento financeiro também se torna preocupante mesmo que a empresa apresente bons resultados, pois todas as projeções levam ao crescimento e todo crescimento deve ser acompanhado com relatórios de demonstrativos financeiros para evitar custos e despesas maiores que as receitas obtidas pela organização.

Com os dados demonstrados neste trabalho a empresa no quinto ano poderá chegar a um faturamento médio de R\$ 98.313,21, R\$ 140.433,70 e R\$ 204.597,43 nos cenários pessimista, moderado e otimista respectivamente. Isso demonstra que existe a possibilidade da empresa chegar a líder do seu segmento se continuar investindo na conquista de novos mercados.

Cumprido salientar que para que a dinâmica de crescimento se consolide será necessário que a empresa invista em políticas de recebimento, como cartões de

crédito e consulta no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) com intuito de aumentar a garantia no recebimento a prazo.

Fica evidenciado que, com o desenvolvimento e a ampliação das atividades da empresa, é importante avaliar o custo de oportunidade e salvaguarda-se de perdas monetárias decorrentes da não aplicação dos recursos correntes, situação esta que não se verifica atualmente face à permanência dos valores depositados em conta corrente não remunerada.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BERNARDI, Antonio Luiz. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo; Atlas, 1989.

BRASIL. Lei Complementar n. 123/2006, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União, 15 de dezembro de 2006, p.1.

CAVALCANTE, Francisco., ZEPPELINI, Paulo Dragaud. **Payback Calculando o Tempo Necessário para Recuperar o Investimento**. Disponível em http://www.expresstraining.com.br/scripts/action_download.php?type=utd&name=UpToDate147.pdf. Acesso em: 28 de março de 2009.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

CRC – Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. **Demonstrações Contábeis: Aspectos Práticos e Conceitos Técnicos**. Porto Alegre: 2008.

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

FURLAN, J.D. **Modelagem de Negócio: uma abordagem integrada de modelagem estratégica, funcional, de dados e a orientação a objetos**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GALESNE, Alain., FENSTERSEIFER, Jaime E., LAMB, Roberto. **Decisões de Investimentos da Empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GRECO, Alvíso., AREND, Lauro., Gärtner, Günther. **Contabilidade: Teoria e Prática Básicas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de., MARTINS, Eliseu., Gelbcke, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

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

MATARAZZO, Dante G. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem básica e gerencial**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica : a competitividade para administrar o futuro das empresas com depoimentos de executivos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Brasford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003 – 2005**. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 07 de setembro de 2008.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios.** Brasília: 2007

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias: Bancos e Empresas.** 4.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 10. ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como surgiu a idéia de abrir uma loja para revenda de materiais da linha moveleira e automotiva?
2. Quantos funcionários a empresa possui? E quais são suas atividades?
3. Quais são as atividades desempenhadas pelos sócios?
4. A empresa não está em desvantagem em relação aos seus concorrentes por estar localizada em Cachoeirinha?
5. A empresa possui controles e acompanhamento financeiro?
6. Quais as perspectivas de vendas para o futuro?
7. Como a empresa tem se posicionado para manter e atrair clientes?

ANEXO B – TABELA DE PREÇOS

TABELA DE PREÇO DE TECIDO PARA MÓVEIS

TECIDO	R\$	TECIDO	R\$	TECIDO	R\$
ACARAZ	9,55	CHENILLE SANTA FÉ LISO E LISTRADO	9,75	PARATY C/TEFLON 1308	10,85
ALCANIZ	9,55	CLAIRE	9,10	PARATY C/ TEFLON 5338	10,85
ANNIE	10,85	CHRISTINE	12,00	PARATY C/ TEFLON 7092	11,90
ARANJUEZ	10,85	DETROIT	10,40	PROVENCE COM TEFLON	11,45
ANTILHAS	10,20	EDUARDA	13,00	TECIDO ANGATUBA	6,30
CACERES	9,50	GEORGIA	9,15	TECIDO KAMPALA	5,65
CHENILLE ALMA	15,50	LIMENTONE	11,85	TECIDO MONBASA	16,00
CHENILLE MILA	16,75	MONTIEL	9,55	TECIDO SOFT	15,00
CHENILLE RED	16,85	NICOLE	9,85	WOODSTOCK	11,00

LINHA DE COURVINS E NAPAS

ARTIGO	R\$	ARTIGO	R\$	ARTIGO	R\$
COLA SPRAY 3 M	26,20	KORINO BUFALO OFERTA	10,60	PASSADEIRA DO FUSCA	26,00
COLA SPRAY AMAZONAS	19,78	KROYAL ECO LANÇAMENTO	16,20	PELLINO EXTRA	22,45
CAPOTA 1,50 LARGURA	16,00	KROYAL LB	16,85	TETO VINIL COD. 46 e 47	16,00
COURVIN 03 COMPOSE DA KOMBI	22,40	KROYAL NS LISO	17,00	TELA CADEIRA DE PRAIA	2,50
COURVIN MOSAICO KOMBI	31,55	KROYAL VIENA	17,30	TURIM KELSONS APARTIR DE	21,80
KELSON'S BRESCIA	21,80	NAPA PRETO/CINZA GM	8,66	TURIM SAN DIEGO	26,00
				VERNIZ LISO	23,40

CARPETES E FELTRO

ARTIGO	R\$	ARTIGO	R\$	ARTIGO	R\$
CARPETE SEM RESINA 6 mm	18,00	CARPETE TOK SEM RESINA 4MM	14,00	FELTRO 8/10 2 MT LARGURA	13,35
CARPETE SEM RESINA MARRON	22,30	CARPETE COM RESINA 6 mm	22,50	FELTRO BETUMADO COM 1 MT DE LARGURA	10,85

TABELA DE PREÇOS AUTOMOTIVOS (continua)

CODIGO	R\$	CODIGO	R\$	CODIGO	R\$	CODIGO	R\$	CODIGO	R\$
01	11,80	38 / 39 / 40	19,65	70 / 71	26,50	96	15,45	123	13,15
02	16,00	41	16,00	72	31,90	97	13,15	124	16,80
03 / 04 / 05	13,15	42	17,55	73	32,70	98	15,45	200	23,60
06 / 07	11,80	NYLON COPLATEX	13,60	74	32,70	99	24,60	333	16,80
08 / 09	13,15	43	15,45	75	30,00	100	24,40	411	21,15
10 / 11 / 12 / 13 / 14	15,45	44	16,28	76	28,85	101	17,20	414 / 415	27,20
15 / 16 / 17 / 18	15,45	45 /46 /47	17,20	77	20,15	102	23,15	417	28,00
19	21,30	48	15,45	78 (1,80 LARG.)	38,60	103 (1,80 LARG.)	34,20	435	27,20

TABELA DE PREÇOS AUTOMOTIVOS (conclusão)

CODIGO	R\$	CODIGO	R\$	CODIGO	R\$	CODIGO	R\$	CODIGO	R\$
20 (1,80 LARG.)	25,00	49	22,60	79	29,00	104	16,35	436	45,00
21 (1,40 LARG.)	26,40	50	29,55	80	28,85	105	21,00	441	16,35
22 E 23	16,95	51	23,10	81	22,70	106	25,50	442	25,00
24 (NAVALHADO)	32,00	52	20,30	82	32,00	107	18,80	443	16,00
25	18,25	53	29,25	83	22,00	108	21,25	444	27,20
26	22,75	54	20,75	84	26,80	109 (1,80 LARG.)	25,00	453	58,00
27	23,77	55	21,50	85	30,74	110	26,95	454	24,90
28	21,00	56 / 57	22,00	86	15,45	111	22,00	455	23,25
29	22,00	58	28,10	87	20,60	112	28,00	459	16,25
30	29,55	59	25,00	88	13,15	113	16,35	460	21,00
31	21,10	60 / 61	15,45	89	15,45	114 (SAMOS)	20,85	461	25,75
32	21,00	62	21,50	90	17,55	118	23,25	462	23,30
33	22,45	63	23,00	91	19,50	119	16,00	497	33,50
34	30,74	64 / 65 / 66 / 67	15,45	92	15,45	120	40,70	523	17,30
35 (1,80 LARG.) ORIGINAL	42,20	68	22,00	93 / 94	16,00	121	40,70	525 (1,80 LARG.)	29,20
36 / 37	30,74	69	46,20	95	14,00	122	29,70	560 / 561 / 562 / 563	38,60

TABELA DE PREÇOS ESPUMAS

TIPO DE ESPUMA	R\$	TIPO DE ESPUMA	R\$	TIPO DE ESPUMA	R\$
ESPUMA D.23 - 1 cm (LARGURA 1,90)	13,25	ESPUMA Herval D.23 - 1 cm (LARGURA 1,90)	17,67	ESPUMA D.33 - 1cm (3 A 15cm) (LARGURA 1,90)	24,21
ESPUMA D.28 - 1 cm (LARGURA 1,90)	16,15	ESPUMA D.28 Herval 1 cm (LARGURA 1,90)	20,14	FLOCOS DE ESPUMA (quilo)	6,50

ANEXO C – PROJEÇÕES DE VENDAS

CENÁRIO PESSIMISTA - VENDAS

Meses	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Janeiro	47.217,01	62.742,39	67.612,32	72.860,24	78.515,49
Fevereiro	50.050,03	65.252,08	70.316,81	75.774,65	81.656,11
Março	53.053,03	67.862,17	73.129,48	78.805,63	84.922,36
Abril	56.236,21	70.576,65	76.054,66	81.957,86	88.319,25
Maio	59.610,39	73.399,72	79.096,85	85.236,17	91.852,02
Junho	63.187,01	76.335,71	82.260,72	88.645,62	95.526,10
Julho	66.978,23	79.389,14	85.551,15	92.191,44	99.347,15
Agosto	70.996,92	82.564,70	88.973,20	95.879,10	103.321,03
Setembro	75.256,74	85.867,29	92.532,12	99.714,27	107.453,87
Outubro	79.772,14	89.301,98	96.233,41	103.702,84	111.752,03
Novembro	84.558,47	92.874,06	100.082,74	107.850,95	116.222,11
Dezembro	89.631,98	96.589,02	104.086,05	112.164,99	120.870,99
TOTAL	796.548,18	942.754,91	1.015.929,51	1.094.783,76	1.179.758,51

CENÁRIO MODERADO - VENDAS

Meses	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Janeiro	60.827,63	89.623,21	96.579,57	104.075,87	112.154,01
Fevereiro	65.085,56	93.208,14	100.442,75	108.238,90	116.640,17
Março	69.641,55	96.936,46	104.460,46	112.568,46	121.305,78
Abril	74.516,46	100.813,92	108.638,88	117.071,20	126.158,01
Maio	79.732,61	104.846,48	112.984,44	121.754,04	131.204,33
Junho	85.313,90	109.040,34	117.503,81	126.624,20	136.452,50
Julho	91.285,87	113.401,95	122.203,97	131.689,17	141.910,60
Agosto	97.675,88	117.938,03	127.092,12	136.956,74	147.587,03
Setembro	104.513,19	122.655,55	132.175,81	142.435,01	153.490,51
Outubro	111.829,12	127.561,77	137.462,84	148.132,41	159.630,13
Novembro	119.657,15	132.664,24	142.961,35	154.057,71	166.015,33
Dezembro	128.033,16	137.970,81	148.679,81	160.220,01	172.655,95
TOTAL	1.088.112,10	1.346.660,90	1.451.185,81	1.563.823,72	1.685.204,34

CENÁRIO OTIMISTA - VENDAS

Meses	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Janeiro	80.000,00	130.571,78	140.706,48	151.627,82	163.396,84
Fevereiro	86.400,00	135.794,66	146.334,74	157.692,93	169.932,71
Março	93.312,00	141.226,44	152.188,13	164.000,65	176.730,02
Abril	100.776,96	146.875,50	158.275,66	170.560,67	183.799,22
Maio	108.839,12	152.750,52	164.606,68	177.383,10	191.151,19
Junho	117.546,25	158.860,54	171.190,95	184.478,42	198.797,24
Julho	126.949,95	165.214,96	178.038,59	191.857,56	206.749,13
Agosto	137.105,94	171.823,56	185.160,13	199.531,86	215.019,09
Setembro	148.074,42	178.696,50	192.566,54	207.513,14	223.619,86
Outubro	159.920,37	185.844,36	200.269,20	215.813,66	232.564,65
Novembro	172.714,00	193.278,14	208.279,97	224.446,21	241.867,24
Dezembro	186.531,12	201.009,26	216.611,17	233.424,06	251.541,93
TOTAL	1.518.170,12	1.961.946,22	2.114.228,25	2.278.330,08	2.455.169,14

**ANEXO D – TABELA SIMPLES NACIONAL DA LEI COMPLEMENTAR
123/2006**

ANEXO I

Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

ANEXO E – BASE DE CÁLCULO PARA IMPOSTOS

CENÁRIO PESSIMISTA - BASE DE CÁLCULO PARA IMPOSTOS

Meses	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
	Base de Cálculo	Alíquota								
Janeiro	877.584,40	8,45%	812.073,56	8,36%	947.624,84	8,45%	1.021.177,43	9,03%	1.100.439,01	9,12%
Fevereiro	866.296,73	8,45%	827.275,61	8,36%	952.689,56	8,45%	1.026.635,27	9,03%	1.106.320,48	9,12%
Março	846.157,97	8,36%	842.084,75	8,45%	957.956,88	8,45%	1.032.311,42	9,03%	1.112.437,20	9,12%
Abril	822.691,11	8,36%	856.425,18	8,45%	963.434,88	9,03%	1.038.214,62	9,03%	1.118.798,59	9,12%
Maiο	805.284,65	8,36%	870.214,52	8,45%	969.132,01	9,03%	1.044.353,94	9,03%	1.125.414,44	9,12%
Junho	791.454,80	8,36%	883.363,21	8,45%	975.057,02	9,03%	1.050.738,84	9,03%	1.132.294,92	9,12%
Julho	781.416,18	8,36%	895.774,12	8,45%	981.219,04	9,03%	1.057.379,14	9,03%	1.139.450,62	9,12%
Agosto	775.396,25	8,36%	907.341,89	8,45%	987.627,53	9,03%	1.064.285,05	9,03%	1.146.892,55	9,12%
Setembro	773.636,14	8,36%	917.952,44	8,45%	994.292,36	9,03%	1.071.467,19	9,03%	1.154.632,16	9,12%
Outubro	776.391,43	8,36%	927.482,28	8,45%	1.001.223,79	9,03%	1.078.936,62	9,03%	1.162.681,35	9,12%
Novembro	783.933,05	8,36%	935.797,87	8,45%	1.008.432,48	9,03%	1.086.704,83	9,12%	1.171.052,51	9,12%
Dezembro	796.548,18	8,36%	942.754,91	8,45%	1.015.929,51	9,03%	1.094.783,76	9,12%	1.179.758,51	9,12%

CENÁRIO MODERADO - BASE DE CÁLCULO PARA IMPOSTOS

Meses	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
	Base de Cálculo	Alíquota								
Janeiro	891.195,02	8,45%	1.116.907,67	9,12%	1.353.617,26	10,04%	1.458.682,11	10,13%	1.571.901,87	10,23%
Fevereiro	894.942,88	8,45%	1.145.030,25	9,12%	1.360.851,88	10,04%	1.466.478,26	10,13%	1.580.303,13	10,23%
Março	891.392,64	8,45%	1.172.325,16	9,12%	1.368.375,88	10,04%	1.474.586,26	10,13%	1.589.040,46	10,23%
Abril	886.206,04	8,45%	1.198.622,62	9,12%	1.376.200,84	10,04%	1.483.018,57	10,13%	1.598.127,27	10,23%
Mai	888.921,80	8,45%	1.223.736,48	9,95%	1.384.338,79	10,04%	1.491.788,18	10,13%	1.607.577,55	10,23%
Junho	897.218,84	8,45%	1.247.462,92	9,95%	1.392.802,27	10,04%	1.500.908,57	10,13%	1.617.405,85	10,23%
Julho	911.487,86	8,45%	1.269.579,00	9,95%	1.401.604,28	10,04%	1.510.393,78	10,13%	1.627.627,28	10,23%
Agosto	932.146,89	8,45%	1.289.841,15	9,95%	1.410.758,38	10,04%	1.520.258,39	10,13%	1.638.257,57	10,23%
Setembro	959.643,23	8,45%	1.307.983,50	9,95%	1.420.278,64	10,04%	1.530.517,60	10,13%	1.649.313,06	10,23%
Outubro	994.455,49	9,03%	1.323.716,16	10,04%	1.430.179,71	10,04%	1.541.187,16	10,13%	1.660.810,78	10,23%
Novembro	1.037.095,79	9,03%	1.336.723,25	10,04%	1.440.476,82	10,13%	1.552.283,52	10,13%	1.672.768,41	10,23%
Dezembro	1.088.112,10	9,12%	1.346.660,90	10,04%	1.451.185,81	10,13%	1.563.823,72	10,23%	1.685.204,34	10,32%

CENÁRIO OTIMISTA - BASE DE CÁLCULO PARA IMPOSTOS

(continua)

Meses	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
	Base de Cálculo	Alíquota								
Janeiro	910.367,39	8,45%	1.568.741,90	10,23%	1.972.080,92	11,32%	2.125.149,58	11,42%	2.290.099,10	11,61%
Fevereiro	935.429,69	8,45%	1.618.136,56	10,23%	1.982.621,01	11,32%	2.136.507,77	11,42%	2.302.338,89	11,61%
Março	955.549,90	8,45%	1.666.051,00	10,23%	1.993.582,70	11,32%	2.148.320,28	11,42%	2.315.068,26	11,61%
Abril	976.623,79	9,03%	1.712.149,54	10,32%	2.004.982,86	11,32%	2.160.605,30	11,51%	2.328.306,81	11,61%
Mai	1.008.446,05	9,03%	1.756.060,94	10,32%	2.016.839,03	11,32%	2.173.381,71	11,51%	2.342.074,91	11,61%

CENÁRIO OTIMISTA - BASE DE CÁLCULO PARA IMPOSTOS

(conclusão)

Meses	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
	Base de Cálculo	Alíquota								
Junho	1.048.975,44	9,03%	1.797.375,23	10,32%	2.029.169,44	11,32%	2.186.669,19	11,51%	2.356.393,72	11,61%
Julho	1.098.908,53	9,12%	1.835.640,25	11,23%	2.041.993,07	11,42%	2.200.488,16	11,51%	2.371.285,29	11,61%
Agosto	1.158.997,62	9,12%	1.870.357,87	11,23%	2.055.329,64	11,42%	2.214.859,89	11,51%	2.386.772,52	11,61%
Setembro	1.230.055,19	9,95%	1.900.979,95	11,23%	2.069.199,68	11,42%	2.229.806,48	11,51%	2.402.879,25	11,61%
Outubro	1.312.958,70	9,95%	1.926.903,94	11,32%	2.083.624,51	11,42%	2.245.350,95	11,51%	2.419.630,24	11,61%
Novembro	1.408.655,85	10,04%	1.947.468,08	11,32%	2.098.626,35	11,42%	2.261.517,19	11,51%	2.437.051,27	11,61%
Dezembro	1.518.170,12	10,13%	1.961.946,22	11,32%	2.114.228,25	11,42%	2.278.330,08	11,51%	2.455.169,14	11,61%

ANEXO F – ENCARGOS SOCIAIS SOBRE FOLHA DE PAGAMENTO

ENCARGOS SOCIAIS SOBRE FOLHA DE PAGAMENTO – EMPRESAS OPTANTES PELO SIMPLES	%	%
EMPRESAS OPTANTES PELO SIMPLES		
VALOR DA FOLHA DE PAGAMENTO		100,00
AS EMPRESAS OPTANTES PELO SIMPLES NÃO RECOLHEM OS VALORES ABAIXO, OU SEJA, INSS PARTE DA EMPRESA.		
I.N.S.S.	20,00	
SAT – SEGURO DE ACIDENTE DO TRABALHO	3,00	
SALÁRIO EDUCAÇÃO	2,50	
INCRA	0,20	
SENAC	1,00	
SESC	1,50	
SEBRAE	0,60	0,00
FGTS (VEJA QUE É APENAS DE 8%)		8,00
AV. PRÉV. TRABALHADO (2 H DIA) = 60 HORAS MÊS.	2,27	
DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO	8,33	
FÉRIAS	8,33	
1/3 FÉRIAS	2,78	
FGTS REFLEXO S/VERBAS RESCISÓRIAS (21,71)	1,74	
FGTS – 50% (8,00 + 1,1,74 = 9,74)	4,87	28,32
TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO E ENCARGOS SOCIAIS		136,32