FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

VERONEI ALVES

AUTO CENTER BC

CURITIBA
2016

VERONEI ALVES

AUTOCENTER BC

José Carlos Franco de Abreu Filho - Coordenador Acadêmico

Marcia Cassitas Hino - Professora Orientadora do TCC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria de Pós-Gradução *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

TURMA MBAGFCA 2/14

Curitiba-PR

2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

AUTOCENTER BC

elaborado por Veronei Alves e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do curso MBA Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, Curso de Pós-Gradução *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de 2016

José Carlos Franco de Abreu Filho - Coordenador Acadêmico

Marcia Cassitas Hino - Professora Orientadora do TCC

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Veronei Alves, abaixo-assinado do Curso MBA Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: AUTOCENTER BC, é autêntico e original.

Curitiba, __ de _____ de 2016.

Veronei alves

RESUMO

Com objetivo de intentificar em que parte do processo de elaboração de um plano de negocio o candidato a empreendedor encontra dificuldade em elaborar seu plano de negocio o perante trabalho busca apresentar as respostas necessária no auxiliar no processo inicial de criação de novo empreendimento. O estudo elaborou passo a passo para que possa auxiliar o candidato a empreendedor na organização de suas ideias de forma clara e estruturada . Devido a grande numero de pessoas em busca de abrir uma empresa no ramo, o presente estudo realiza a analise de viabilidade de abertura de uma empresa de atuação na comercialização de escapamentos, pecas e acessórios automotivos e serviço de substituição dos mesmos. Na realização deste estudo aponta-se os passos a seguir e seus resultados conceito da organização, mercado (fornecedores, clientes e concorrentes), organização do negócio, plano de marketing e vendas, equipe gerencial, plano financeiro, plano de crescimento. Por fim, o plano de negócio apresenta as conclusões realizadas por meio da análise dos resultados financeiros, onde foi possível verificar a viabilidade de abertura do novo empreendimento, que apresentou um alto grau de interesse da região.

Palavras Chave: Empresa. Empreendedor. Abertura. Auto Center.

SUMARIO

1 INTRODUCAO 7

2 PARTE ESTRATRÉGICA E ESTRUTURAL 8

2.1 Visão da Empresa 8

2.2 Missão da Empresa 8

2.3 Análise do Ambiente Externo e Interno 8

2.4 Metas e Objetivo 10

2.5 Formulação da Estratégia 12

3 DESCRICAO DA EMPRESA 14

3.1 Equipe Gerencial 14

3.2 Estrutura Legal 15

3.3 Localização 16

3.4 Estrutura 16

3.5 Seguro 17

3.6 Demonstrações Financeiras na Data Base 17

4 PRODUTOS E SERVICOS 18

4.1 Produtos e Serviços 18

4.2 Alianças Estratégicas 18

4.3 Custos 18

5 ANALISE DE MERCADO 20

5.1 Análise do Setor 20

5.2 Descrição do Segmento de Mercado 20

5.3 Análise da Concorrência 21

5.4 Análise das Cinco Forças Competitivas 21

5.4.1 Ameaça de Novos Entrantes 22

5.4.2 Poder de negociação dos fornecedores 22

5.4.3 Poder de Negociação dos compradores 23

5.4.4 Produtos Substitutos 23

5.4.5 Rivalidade entre Concorrentes....23
5.5 Análise SWOT....24
6 PLANO DE MARKETING....26
6.1 Estratégia de Marketing....26
6.2 Produto (Posicionamento)....27
6.3 Preço....28
6.4 Praça (Canais de Distribuição)....28
6.5 Promoção....29
7 GERENCIA E ORGANIZACAO....31
8 PLANO OPERACIONAL....32
8.1 Premissas organizacionais / estruturais....32
8.2 Definição de processos operacionais....33
8.3 Volumes de vendas....33
8.4 Preços unitários de vendas....34
8.5 Deduções de vendas....34
8.6 Estrutura dos gastos variáveis de vendas (exceto pessoal)....34
8.7 Gastos fixos (exceto pessoal, depreciação e amortização)....35
8.8 Imposto de Renda e Contribuição Social....35
8.9 Fontes de recursos....36
9 PLANO FINANCEIRO....37
9.1 Balanço Patrimonial – Inicial e Projetados....37
9.2 Demonstração de Resultados – Inicial e Projetadas....38
9.3 Fluxos de Caixa Projetados....38
9.4 Valuation....40
9.5 Índices Financeiros....41
10 CONCLUSÃO....42
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS....45

1 INTRODUÇÃO

A vida das empresas, desde sua criação, está sujeita às inconstantes condições do mercado, necessitando conhecer o mercado e adaptar-se para obter continuidade e consegui passar do ciclo atual de sobrevivência, menos de dois anos segundo pesquisas do SEBRAE e BNDES. Os empresários precisam estar atentos às mudanças e as novas oportunidades que surgem no mercado, atualizando e revendo seus conhecimentos e estratégias, pois se inserem em um ambiente cada vez mais competitivo, onde a necessidade de se reciclar constantemente é de extrema importância para manter a lucratividade.

A globalização que a pouco tempo atrás era visto como utopia passou a ser realidade e contribui para que as organizações em geral criem estratégias para manter e atrair clientes em potencial e acirrou a disputa pelos clientes. Para manter-se frete a esta competição as empresas desde seu inicio devem estar conectadas com as mudanças do ambiente local e global, que diversas empresas estão se deparando com o aumento da competição, o que tem forçado a busca por vantagens competitivas como meio de auto-diferenciar-se. Levando em consideração ao um cenário competitivo, a primeira tarefa de um plano de negocio é a analise do cenário para identificar a necessidade de seus clientes consumidores e buscar atender esta expectativa.

O presente trabalho esta estruturado para atender os principais passos a serem seguidos na elaboração de um estudo e plano de negocio para montar uma nova empresa. A empresa Auto Center BC tem como objetivo de negócio, o comércio de escapamentos automotivos e peças acessórias que perfazem o sistema de escapamento veicular, bem como o serviço de troca de escapamentos automotivos defeituosos.

A ideia deste estudo ocorreu após a dificuldade encontrada na pratica para iniciar empreender principalmente neste setor, após observar uma oportunidade de negócio em função do acentuado crescimento na quantidade de veículos em circulação no mercado nacional, em razão principalmente a uma política de crescimento adotada pelo governo em prol das montadoras.

2 PARTE ESTRATRÉGICA E ESTRUTURAL

2.1 Visão da Empresa

Até 2020, ser conhecida como referência em qualidade de prestação de serviço compra e venda de pneus, venda de aditivos e troca de óleos, alinhamento e balanceamento, serviços de freios, motores, suspensão, auto elétrica e até mesmo som de troca de escapamentos veicular, e a marca mais lembrada pelos consumidores de Londrina e Região.

2.2 Missão da Empresa

Ter um atendimento diferenciado por meio de serviços realizados com qualidade, eficiência e ética, superando as expectativas dos clientes e acionistas, contribuindo com a sustentabilidade do Planeta, através da comercialização de produtos de qualidade.

2.3 Análise do Ambiente Externo e Interno

É importante que se faça uma análise mercadológica do setor ou dos aspectos ambientais que possam vir a afetar a implantação e continuidade do empreendimento, neste sentido existem muitos fatores relevantes que podem até inviabilizar o negócio. Segundo Hooley e Sauders (1996), “uma análise de setor ou setores em que a empresa opera pode servir para identificar as oportunidades e ameaças que desafiam a empresa.” Continuam os autores, que essas oportunidades e ameaças têm origem em dois fatores principais – os clientes (atuais e potenciais) da empresa e os concorrentes (atuais e potenciais).

Para o ambiente externo da empresa foi analisado cinco variáveis que influenciam o ambiente da empresa:

- Aspecto demográfico: características gerais da população onde se pode analisar dados como: tamanho, composição etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar etc.
- Aspectos econômicos: são de extrema importância para viabilizar ou não um empreendimento, pois o estágio em que se encontra a economia pode ser decisivo

para tomada de decisão. Exemplos: inflação, taxa de juros, Produto interno bruto (PIB) e distribuição de renda. É importante que se avalie a sensibilidade do produto em relação às variações econômicas.

- Aspectos legais e políticos: as empresas devem se adequar as alterações legais que interferem diretamente em sua atividade econômica, que podem ser benéficas ou não, devem também estar atentas as políticas setoriais, aos incentivos sobre micro, pequenas e médias empresas, e a observância de leis que regem o setor.
- Aspectos tecnológicos: é de extrema importância uma avaliação prévia da susceptibilidade do novo empreendimento a influências tecnológicas, pois determinadas mudanças podem afetar setores inteiros da economia.
- Aspectos culturais e Ambientais: envolvem os fatores sociológicos, psicológicos, princípios éticos e morais e tradicionais, tais fatores podem interferir positivamente ou não no novo negócio em razão da localização do empreendimento e do ambiente e estilo de vida.

Os aspectos que foram citados podem trazer oportunidades ou ameaças, uma vez que cada empresa deve ter um maior foco no aspecto que possui maior probabilidade de impactar na empresa. Deste modo se a empresa estiver devidamente em sintonia com às mudanças externas, poderá ser um diferencial competitivo, do mesmo modo que a negligência sobre estes aspectos poderá gerar prejuízos para o negócio. Como exemplo para a empresa Auto Center BC, se a mesma não estiver monitorando o ambiente tecnológico, o fato de surgir um produto novo ou um veiculo que possua um sistema novo de som ou substituir o atual sistema de escapamento veicular, pode representar uma ameaça para a empresa. Do mesmo modo, se a empresa se adiantar aos concorrentes, pode ser uma oportunidade para se diferenciar, ofertando o produto com antecedência.

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Ponto forte: É a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

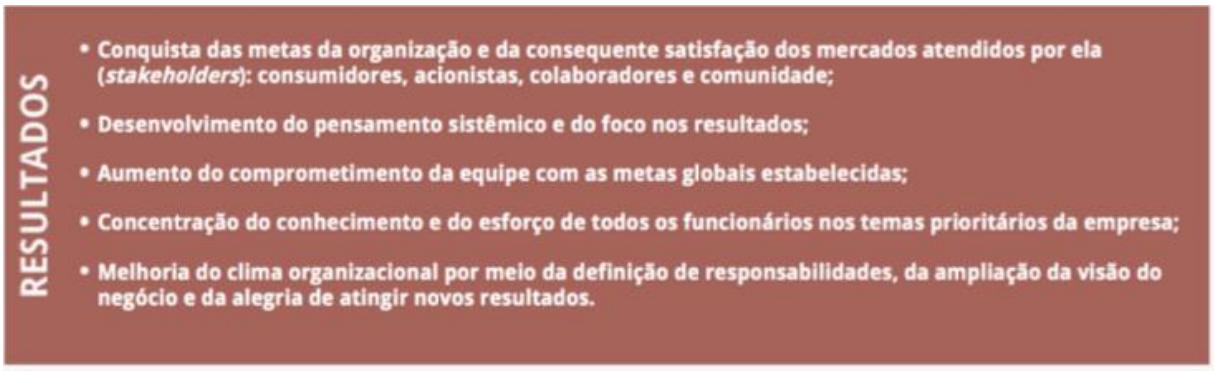
Ponto fraco: É uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

Isso absolutamente, não quer dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada. No caso de a empresa ter de realizar atividades em que não haja pontos fortes, o reconhecimento desta fraqueza torna mais fácil o processo corretivo.

2.4 Metas e Objetivo

Uma organização para obter êxito precisa utilizar as ferramentas de gestão disponíveis e como parte deste processo o empreendedor precisa estabelecer objetivos a curto, médio e longo prazo. Para acompanhar este processo é necessário estabelecer metas a serem seguidas pelos executivos com a finalidade de perenidade da empresa a longo prazo. Após o estabelecimento das metas da organização é necessário desdobrar estas metas em ações fazendo com que a organização trabalhe alinhada ao objetivo da organização que foram estabelecidos pela alta administração (FALCONI, 2009). Após metas estabelecidas a alta administração acompanha os resultados da empresa e esforços conforme demonstrado na figura 1, abaixo:

Figura 1 – Desdobramento de metas



Fonte: Falconi (2009).

Objetivo: Atender os clientes de forma eficiente, priorizando a qualidade do serviço prestado, preço adequado e atendimento diferenciado.

Meta:

- Dispor de um espaço limpo e confortável para o caso de o cliente optar por ficar esperando na empresa o término do serviço prestado. Prazo Fev/2017.
- Durante os dois primeiros anos de funcionamento da empresa, possuir espaço físico amplo e adequado para atender no mínimo três carros ao mesmo tempo afim de garantir a produtividade da empresa. Prazo Fev/2017.

- Possuir um sistema de recebimento de pagamentos que atenda as necessidades do cliente. Prazo Fev/2017.

Objetivo:
Possuir espaço adequado para armazenagem e fácil movimentação, com tamanho para manter um nível de estoque satisfatório, que não seja tão pequeno ao ponto de não comportar pelo menos duas peças de cada modelo, e não tão grande que possua um custo fixo elevado.

Meta:

- Dispor de um espaço para estoque de materiais com no mínimo 70m2 e no máximo 100m2. Prazo Jan/2017.
- Dispor de uma estrutura metálica para segregar o estoque de maneira que facilite encontrar as peças e seja de fácil transporte das mesmas tanto na descarga, quanto no momento de atendimento ao cliente. Prazo Jan/2017.

Objetivo: Possuir uma estrutura de custo enxuta para não prejudicar a rentabilidade esperada da empresa.

Meta:

- Durante o período inicial da empresa, dois primeiros anos, possuir uma estrutura de custo fixo que não ultrapasse o valor de R$6.000,00 reais mensais.
- Após passar o período inicial, conforme o aumento da demanda de serviço, possuir uma estrutura de custo que atenda totalmente a demanda, porém, não ultrapasse o custo fixo mensal de R$ 8.000,00 reais. Prazo Jan/2017.

Objetivo: Através do faturamento projetado para cada fase da empresa, obter um lucro suficiente para viabilizar o desenvolvimento da empresa e satisfazer as expectativas dos acionistas.

Meta:

- Durante o período inicial da empresa, dois primeiros anos, faturar gradualmente até atingir um valor de R$20.000,00 reais no final da fase. Prazo Fev/2017.
- Atingir um volume de venda de 400 peças por mês, ao final do período que compreende a fase inicial da empresa. Prazo Fev/2017.

Objetivo: Possuir uma carteira de fornecedores satisfatória, que permite a empresa ter variadas cotações, analisando e comparando os melhores preços, prazos de pagamentos e de entrega.

Meta:

- Desenvolver uma carteira que possua no mínimo cinco fornecedores que atendam as expectativas mínimas de qualidade exigidas pela empresa. Prazo Jan/2017.

2.5 Formulação da Estratégia

Conceitualmente estratégia é uma da palavra muito utilizada nas empresas, oriunda de um linguajar do exército norteia a gestão de uma empresa no dia a dia, pois traz para dentro da organização o pensar no futuro da empresa.
Para Drucker (1984):

> "planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas".

Para saber o que esperar do negocio e da empresa faz-se o planejamento estratégico como norte da organização e de sua gestão pois trata-se de um plano, pensamento futuro ou ambição do empreendedor e no mesmo caminho trata-se do acompanhamento, andamento deste plano e das estratégias para atingir os objetivos traçados no plano.
Planejamento estratégico nas empresas cria um norte deve guiar os administradores da empresa, facilitando o controle e acompanhamento do desempenho da mesma. Sendo assim, é muito importante que o plano estratégico seja constantemente analisado para saber se as ações realizadas estão atingindo resultado esperado, e também identificar se os dados levantados no planejamento estão de acordo com os encontrados no decorrer do desenvolvimento da empresa.

O Planejamento estratégico orienta a gestão da empresa na definição de algumas regras do negocio , como estabelecer uma missão para organização , ou seja o que a empresa quer entregar ao seu cliente que pode ser um presente ou atender um sonho , definindo da existência da empresa que geralmente e escrito em frases curtas que destaca a cultura da empresa e o que a empresa pratica assim como a definição da visão da empresa que nada mais e em qual prazo de tempo ela quer atingir seu objetivo .

No decorrer da formulação da estratégica da empresa e o que veremos neste trabalho onde a organização avalia o ambiente interno e externo para saber qual seu real posicionamento em relação a concorrência ou ao mercado , onde nesta analise identifica seus pontos fortes e fracos , oportunidade e ameaças e qual metas e índices de referencias serão adotados para acompanhar seu atendimento no decorrer dos anos .

A formulação estratégica geralmente e formulada pela alta administração o que demora a ser incorporada por todos funcionários , muitas vezes trazendo frustrações na implementação , mas as empresas onde se obtém êxito este processo e feito com a participação da maioria das lideranças , para que ocorra um maior entendimento e comprometimento por toda organização cumprimento com objetivo principal da organização que é a existência ao longo do tempo.

Será analisado neste trabalho três cenários, sendo eles Otimista, Pessimista e Cenários normal o qual inicio a descrever no decorrer do projeto.

3 DESCRICAO DA EMPRESA

A empresa AUTO CENTER BC. iniciará suas atividades em 01 de fevereiro de 2017, atuando no setor automotivo, fornecendo peças de escapamentos automotivos e afins, bem como a prestação do serviço de substituição dos mesmos.

A empresa pretende atender o mercado local de Londrina PR, devido ao potencial justificado pela alta quantidade de veículos que possuem três anos ou mais de fabricação.

A Auto Center BC será composta por dois sócios, sendo que cada um possuirá 50% das cotas das ações da empresa. Inicialmente, a empresa irá atuar com um quadro de funcionários reduzido, devido a baixa demanda de serviços.

Este quadro será composto por um funcionário mecânico e um sócio Administrador. O outro sócio investidor não atuará na parte operacional da empresa, apenas no conselho administrativo, sendo responsável apenas pelo aporte inicial de valor, definição do planejamento estratégico e acompanhamento dos resultados.

3.1 Equipe Gerencial

Estudando diferentes autores renomados, os mesmos apresentam definições distintas para o conceito de “equipe”. Para Katzenbach e Smith (1994), a palavra "equipe" vem sendo utilizada de forma errada para definir grupos, o termo começa a perder seu significado. Etimologicamente, a palavra equipe origina-se do francês equipe, que é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam à realização de uma mesma tarefa ou trabalho (Bejarano et al., 2006).

Drucker (2001) afirma que, embora a expressão “formação de equipes” venha sendo amplamente utilizada nas empresas, em muitos casos não se tem de forma clara uma visão real do que seja ou mesmo de como é uma equipe. Moscovici (1998) também ressalta que, embora o termo seja comum, a ocorrência de verdadeiras equipes é rara, vez que os trabalhos

desenvolvidos nas empresas são realizados sem um objetivo comum e sem que haja uma interação entre as pessoas envolvidas neste.

Figura 2- O organograma inicial da empresa AUTO CENTER BC

Fonte : Autor

Integrarão o Conselho Administrativo, os dois sócios da empresa, onde cada um terá a cota de 50% das ações.

Um dos sócios ficará responsável em administrar as operações da empresa, atuando nas áreas de compras, vendas, administrativo, financeiro e supervisão de operação.

Será contratado um funcionário para a função operacional de mecânica, que será responsável pela operação do serviço de troca de escapamentos.

3.2 Estrutura Legal

A AUTO CENTER BC ME, iniciará sua atuação no setor automotivo, com prestação de serviço de troca de escapamentos e comercialização de escapamentos e acessórios.

A empresa será enquadrada no sistema de tributação super simples, pois no início a meta de faturamento anual será inferior a R$240.000,00 reais.

O capital social inicial vai ser dividido entre os sócios investidores, no montante total de R$55.000,00 reais, divididos em cotas de R$1,00, sendo 50% para cada um dos sócios.
Como pré-requisito para iniciar suas atividades a empresa precisa dispor dos seguintes documentos:

- Contrato Social e CNPJ
- Alvará Municipal.
- Inscrição Estadual.
- Inscrição Municipal
- Alvará do corpo de bombeiros.
- Cadastro na Previdência Social.
- Aparato Fiscal.

3.3 Localização

A empresa será localizada na Avenida Higienópolis, nº 769, na cidade de Londrina /PR, CEP 86006-000, onde há um grande fluxo de circulação de carros. A cidade possui uma população residente de 548.294 habitantes, segundo o censo 2010 do
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sua atividade econômica é voltada para o agronegócio. Londrina é um importante eixo que liga o Sul ao Sudeste do país, sendo um importante centro urbano, econômico, industrial, financeiro, administrativo e cultural do norte do Paraná.

3.4 Estrutura

A Auto Center BC irá precisar de uma sala comercial em boas condições de uso e bem localizada. Sua estrutura total deverá ser subdividida em três subdivisões:

Sala administrativa e de atendimento aos clientes: Para esta parte, será necessário um espaço de 20m^2, linha telefônica, acesso a internet, um computador com impressora, quatro cadeiras para acomodar os clientes, uma bancada para caixa e arquivo de documentos, ar condicionado, ponto de água e demais acessórios para efetuar o atendimento do cliente.

Estoque: Para o estoque, será necessário um espaço de 70m^2, uma estrutura metálica para armazenar os escapamentos, separando-os por modelo e marca de veículo.

Área operacional: Para a parte operacional da troca do escapamento, será necessário um espaço coberto com 20m^2, duas rampas com um vão no meio cada uma, para uma fácil visualização da parte inferior do veículo. Ainda para área operacional será necessário o ferramental, máquina para solda, equipamentos de segurança, chaves de ferramentas variadas para cada tipo de veículo e ferramentas para cortes de metais.

3.5 Seguro

A empresa precisará de uma apólice de seguro básica com cobertura coletiva, prevenindo passíveis ocorrências de acidentes e de danos materiais, e físicos com funcionários, clientes e instalações.

3.6 Demonstrações Financeiras na Data Base

A empresa Auto Center BC iniciará suas atividades conforme demonstrações financeiras .

AUTO CENTER BC			
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS NA DATA BASE			2017
ATIVO		**PASSIVO + PATR. LÍQUIDO**	
Circulante		Circulante	
Aplicações financeiras	0	Fornecedores	0
Duplicatas a receber	0	Obrigações fiscais	0
Estoques	33.000	Empréstimos para a cobertura do caixa	0
Outros	0	Financiamentos de curto prazo	0
	33.000	Dividendos a pagar	0
Não-Circulante		Outros	0
			0
Ativo Imobilizado		Não-Circulante	
Custo	22.000	Financiamentos de longo prazo	0
- depreciação acumulada	0		0
Imobilizado líquido	22.000	Patrimônio Líquido	

Capital + reservas	55.000
Prejuízos acumulados	0
	55.000
TOTAL DO PASSIVO + PAT. LÍQUIDO	55.000

Fonte : Autor

4 PRODUTOS E SERVICOS

4.1 Produtos e Serviços

4.2 Alianças Estratégicas

Como aliança estratégica, a Auto Center BC terá como meta tornar-se membro integrante do Núcleo Automotivo de Londrina. Este núcleo possui 12 anos de existência e tem como objetivo promover treinamentos nas áreas financeira, recursos humanos, operacional (ligado ao setor de mecânica e comércio), gestão, etc, porém o principal objetivo de fazer parte deste núcleo é a integração entre os associados e consequentemente a maior divulgação da empresa no comércio local, uma vez que a indicação boca a boca é uma ferramenta muito utilizada por todos os participantes do grupo.

4.3 Custos

Um fator importante que deve se levar em conta na criação de um projeto e o correto levantamento de custo incorrido no projeto, que servira de base para elaboração das demonstrações financeiras e analise da viabilidade do projeto. Abaixo segue demonstração dos dados base de custos que será utilizado no decorrer do trabalho.

Tabela 1 - Estrutura de Custos

AUTO CENTER BC	2017	2018
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS		
Escapamentos Modelo 1.0	54.426	58.111
Escapamentos Modelo 1.6	50.239	53.288
Escapamentos Modelo 2.0	41.866	44.406
Custos das Mercadorias Vendidas - R$	146.531	155.805

DESPESAS ADMINISTRATIVAS		
Pessoal	55.062	58.090
Materiais	2.160	2.279
Outros	38.400	40.512
Depreciação	2.200	2.200
Despesas totais	97.822	103.081

Fonte : Autor

5 ANALISE DE MERCADO

5.1 Análise do Setor

A partir da década de 60, a indústria automotiva adquiriu espaço importante no cenário da industrialização brasileira se tornando a atividade mais importante no Brasil. Nas décadas de 60 e 70, através de políticas nacionalistas de mercado fechado e controle de preços e índices, acelerou o desenvolvimento do setor. Ocorreu redução de investimentos no setor com a crise de 80, e no início dos anos 90, o Brasil iniciou um processo de abertura modernização tecnológica e econômica nos setores de informática e automação.

Mesmo com a abertura de mercado, aumento do investimento do governo em outros setores como infraestrutura, tecnologia, etc, a indústria automobilística ainda possuiu um destaque claro nas prioridades do governo. Fato este constatado durante a crise de 2008, onde a principal medida de combate a crise adotada pelo governo nacional, foi a redução do IPI (imposto sobre produtos industrializados) sobre a venda de veículos novos. Esta medida aliada ao aumento gradual da renda da população brasileira e em conjunto com a facilidade de crédito disponibilizada pelo governo, foram os principais propulsores para que a indústria automobilística batesse recordes de venda.

Seguindo o mercado de venda de veículos, o setor de autopeças é diretamente afetado com o aumento de demanda de peças para veículos em circulação.

5.2 Descrição do Segmento de Mercado

O principal segmento de mercado no qual a empresa Auto Center BC pretende atuar é o consumidor pessoa física que possui veículo com mais de três anos de uso. Que, conforme mencionado na análise do setor, é o mercado que mais tem crescido nos últimos anos.

Também pretende atuar no segmento de pessoa jurídica, que possuem frotas de veículos seminovos, e que devido ao uso muitas vezes exacerbado dos veículos, acabam por ter uma grande demanda de peças e manutenções para os mesmos.

5.3 Análise da Concorrência

A análise da concorrência é de extrema importância porque é neste momento que o empreendedor identifica brechas de demanda que a concorrência não está suprindo, ou até mesmo quando não as encontra ele descobre que pode melhorar os serviços prestados pelo concorrente.

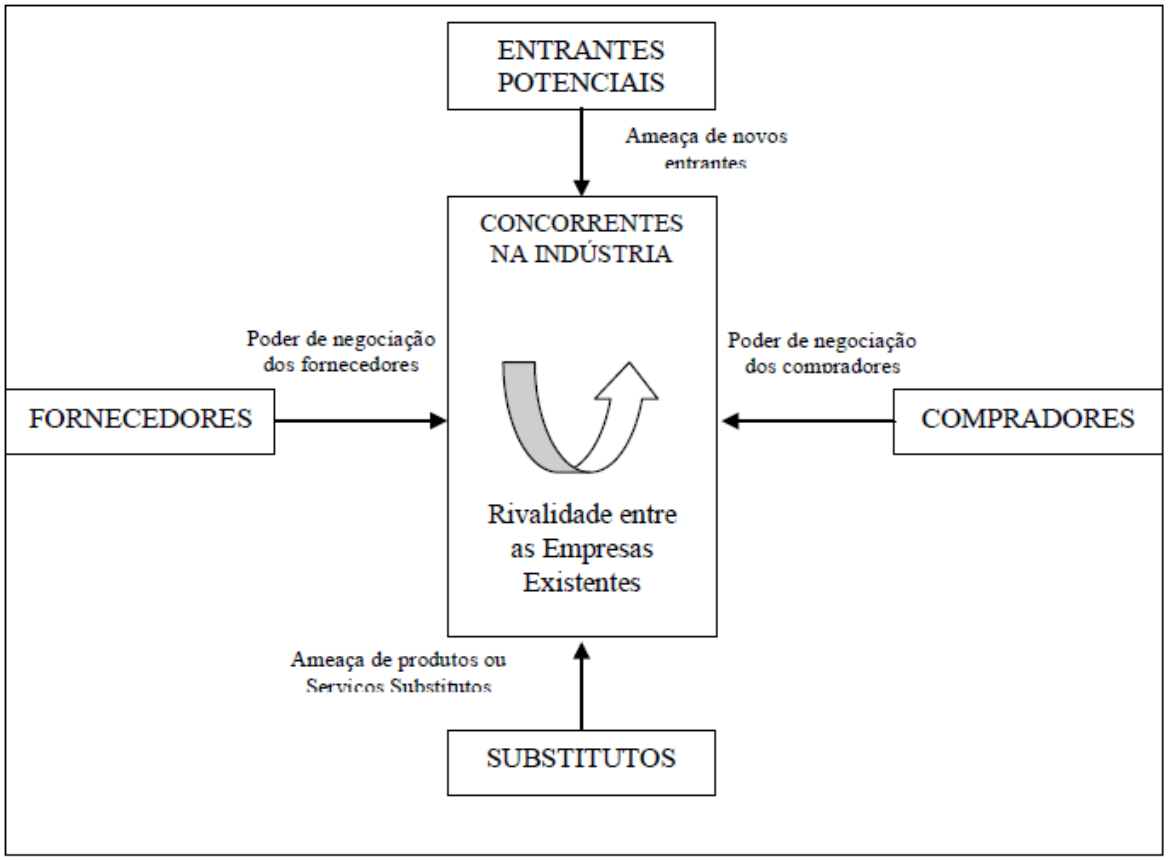
"É graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado." (COBRA; RANGEL, 1992). O autor enfatiza ainda que no momento que uma empresa compara seus pontos fortes e fracos e na aferição das ameaças e oportunidades em relação à concorrência, é onde a empresa tende a se superar e até crescer.

5.4 Análise das Cinco Forças Competitivas

Para Porter (1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente. Embora o ambiente relevante seja muito amplo, é necessário abranger forças tanto sociais como econômicas, sendo as indústrias o principal meio de competição, pois é ela que determina as regras competitivas do jogo e também as estratégias. O ponto principal se encontra nas diferentes habilidades de lidar com as regras e as estratégias impostas pelas indústrias.

Muitas vezes ouvimos a expressão que a concorrência é uma coincidência ou má sorte. Mas precisamos ver a concorrência em sua estrutura econômica e elas dependem de cinco forças competitivas básicas que são apresentadas na figura3.

Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência



Fonte: Porter (1999).

Segundo Porte (1999), o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que esta dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização.

5.4.1 **Ameaça de Novos Entrantes**

Em questão a ameaça de novos concorrentes no setor, podemos destacar dois pontos, um positivo e o outro negativo. O ponto negativo, é que para iniciar uma empresa no setor de autopeças, não é necessário dispor de um alto investimento inicial. O ponto positivo, é que no segmento de escapamento veicular, devido à venda para o cliente final estar ligada obrigatoriamente a instalação do mesmo, exige que a empresa disponha de uma mão de obra especializada para prestar o serviço de instalação.

5.4.2 Poder de negociação dos fornecedores

Quem fornece os escapamentos veiculares para o varejo, são as fabricas especializadas em fabricação de escapamentos. Sendo assim é a indústria quem tem o maior poder em definir o preço para ser repassado ao varejo.

O aspecto positivo é que, devido ao Brasil possuir uma extensa frota de veículos, ser um setor de suma importância na economia e possuir muitos anos de existência, já existem muitas fábricas especializadas em fornecer escapamentos no varejo, isso é um diferencial para que a empresa tenha liberdade para negociar melhores condições com os fornecedores.

5.4.3 Poder de Negociação dos compradores

Pelo fato do produto oferecido ser de uma qualidade inferior ao produto original, somado a pouca diferenciação de qualidade entre as marcas que oferecem o produto no mercado, o cliente é altamente sensível ao preço, o que faz com que exerçam alta pressão sobre os preços dos produtos.

Pode-se dizer que o escapamento veicular similar é praticamente uma commoditie, neste caso, o preço tende a ser o principal diferencial para o comprador no momento da compra.

5.4.4 Produtos Substitutos

O segmento de venda e troca de escapamento veicular similar oferece um excelente custo benefício para os clientes, uma vez que o preço do mesmo chega a atingir um terço do escapamento veicular original e a vida útil gira em torno da metade de um original. No entanto com o aumento do poder aquisitivo do consumidor, e o valor agregado da marca, pode induzir o consumidor a adquirir um escapamento original ao invés do similar, como o produto original é vendido apenas em concessionárias, isso pode vir a ser uma ameaça.

5.4.5 Rivalidade entre Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes pode ser considerada uma ameaça significativa, visto que os preços dos produtos possuem um peso muito elevado na de decisão de compra do cliente. Em uma escala de atributos que mais influenciam na compra do escapamento temos: preço, localidade, tempo de existência da empresa, atendimento e qualidade.

Sendo assim, caso algum concorrente adote uma estratégia muito agressiva de preço, isso pode vir a ser uma forte ameaça para as empresas, uma vez que obrigaria a uma equiparação por parte das mesmas, para não perder clientes e consequentemente uma redução brusca na rentabilidade.

5.5 Análise SWOT

Análise do Ambiente Externo através da Matriz SWOT:

Oportunidades (+)	**Ameaças (-)**
Devido ao grande potencial de empregabilidade e participação no PIB, o governo brasileiro considera o setor automotivo um dos maiores pilares da economia brasileira. Consequentemente mantém uma política de forte incentivo, visando o crescimento deste setor no país.	Surgimento de uma tecnologia que aumente consideravelmente a vida útil do sistema de escapamento veicular original.
Existe uma tendência da população cada vez mais priorizar ao invés de pensar apenas no lado financeiro. Esta tendência faz com que cada vez mais as pessoas busquem morar em cidades litorâneas. O fato de a empresa estar localizada em uma cidade do Litoral, faz com que o aumento populacional seja uma oportunidade de crescimento para a empresa.	Aumento na quantidade de veículos novos em circulação e consequente redução no numero de veículos com mais de três anos de uso, principais clientes potenciais.
O aumento da renda da população Brasileira tem gerado um forte crescimento no numero de veículos em circulação nas estradas.	Aumento no preço do minério de ferro, principal matéria prima utilizada no processo de fabricação do escapamento.
Paixão do Brasileiro por carro. Na cultura brasileira, carro é um fator de status, isso faz com grande parte da população priorize a aquisição deste tipo de bem de consumo.	Falta de profissionais qualificados no setor de mecânica na região.
Baixo nível de educação dos proprietários de estabelecimentos do setor de autopeças.	Entrada de novos concorrentes, devido ao baixo investimento inicial exigido.

Fonte: Autor

Análise do Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes (+)	**Pontos Fracos (-)**
Estrutura de custo enxuta.	Espaço físico limitado, com pouca possibilidade de expansão.

Localização estratégica da empresa.	Mão de Obra Operacional sem qualificação.
Sócios com perfil empreendedor e excelente nível de educação.	Proprietários com pouca experiência no ramo de autopeças.
Disponibilidade de recursos próprios para capital de giro.	

Fonte : Autor

6 PLANO DE MARKETING

6.1 Estratégia de Marketing

No começo de sua operação, a empresa Auto Center BC não irá dispor de uma verba significativa para investimentos em Marketing, no entanto sabe da importância de uma boa estratégia de Marketing para uma empresa que encontra-se no estágio de abertura. Para que a empresa chegue ao um equilíbrio nas vendas, as principais estratégias de marketing a serem utilizadas são: a abordagem nas revendedoras de veículos novos e nas garagens de revenda de veículos usados. Será realizado também a distribuição de Flyers em pontos estratégicos como semáforos e locais com grande circulação de pessoas. Também serão utilizadas as mídias , rádios, redes sociais e jornais de circulação local.

Kotler (1998) afirma que normalmente o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes. Nessa mesma dimensão, Westwood (1996) complementa que o marketing tem como função identificar as necessidades das pessoas, desenvolvendo um produto que os satisfaça com o objetivo de gerar lucros para a organização. Las Casas (2007) define marketing como “a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos”. Já os autores Kotler e Armstrong (2007) definem marketing como “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtém o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com outros”. Essa troca de valor está acoplada aos esforços de marketing que, segundo Vanzellotti (2008), estariam direcionados no sentido de conhecer os desejos dos consumidores, e a partir de sua compreensão, ofertar produtos e serviços com objetivo de gerar mais lucros às empresas e tornar as pessoas satisfeitas.

Na Figura 4, elucidada por Kotler e Keller, mostra as quatro variáveis que formam o chamado composto de marketing

Figura 4: Os 4Ps do mix de marketing.

Fonte: Kotler e Keller (2006).

6.2 Produto (Posicionamento)

O produto oferecido pela empresa tem como publico alvo as classes A ,B,C e D, isso por que um escapamento veicular original dura aproximadamente dois anos e meio, sendo assim o publico que compra carro zero e tem por hábito trocar de veículo a cada dois anos, não é potencial cliente. Os produtos da empresa terão como alvo os clientes que possuem automóveis com mais de três anos de vida, que são os que possuem uma necessidade de manutenção e troca de peças.

Para Kotler e Armstrong(2007) Produto e “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade” Para a elaboração de um produto, muitos fatores são levados em conta, os autores definem três níveis de produto para a sua elaboração, o produto núcleo que é o beneficio central, caracteriza a essência funcional do produto; o produto básico que contém como diretriz os fatores embalagem, nome da marca, nível de qualidade, design e características especificas do produto e o terceiro nível que implica nos serviços que envolvem a aquisição do produto como, instalação, serviço de pós-compra, garantia de entrega e crédito.

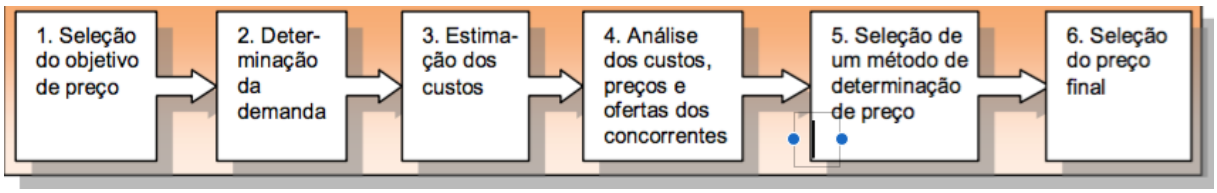
6.3 Preço

Sabendo que o preço é um forte diferencial competitivo no ramo em que a Auto Center BC irá atuar, a estratégia inicial será adotar um preço mais agressivo, o que representa 10 % menor do que a media da concorrência, nos seis primeiros meses da empresa, visando atrair um maior número de clientes e gerar um aumento no numero de clientes através do boca a boca. Isso irá afetar a margem de contribuição da empresa porem acredita-se que o retorno será melhor que investir em marketing.

Las Casas (2006) descreve que "o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados". A utilização da formação de preço também é conceituada por Kotler e Armstrong (2007) como sendo "a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço".

Podemos ver na (Figura 5) apresentação de alguns fatores que as empresas devem considerar para a sua definição o estabelecimento de uma política de preços, Kotler (1998).

Figura 5: Estabelecimento de uma política de preço.



Fonte: Kotler (1998).

Desta forma na criação de um plano de negocio estes pontos elencados na (Figura 5) elencados por Kotler (1998) são de fundamental importância para analise e determinação da estratégia de marketing.

6.4 Praça (Canais de Distribuição)

Para uma empresa que, no início 90% de seu faturamento será proveniente do canal de distribuição no varejo, a sua localização é de fundamental importância para o bom desempenho da empresa. O fato de trabalhar com um produto onde seu publico alvo são principalmente as classes C e D, é essencial que e empresa esteja localizada próximo às moradias destas classes. Ou seja, a empresa deve estar situada em algum bairro da cidade, de

preferência em uma rua de alto fluxo de movimentação, e que possua uma boa visibilidade de sua fachada.

A ferramenta praça, definida também como canal de distribuição, diz respeito ao caminho que o produto percorre desde sua produção até o consumo. Kotler e Armstrong (2007) definem como "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial".

Um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Caso contrário, o plano de marketing será deficiente, pois os consumidores estão acostumados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem. (LAS CASAS, 2006) .

6.5 Promoção

Para uma empresa que estará iniciando suas atividades, no sentido de promover sua marca, e necessário fazer com que sua mensagem de marketing chegue certo aos ouvintes certos. Possibilitando transformar sua empresa, de mera desconhecida, em possível solução para necessidades e desejos de um cliente. Com o Conhecimento do mercado os canais adequados para este negocio pode ser definido (TV, rádio, internet, impressos) e ações de relações públicas para apresentar as suas soluções para possíveis clientes. Na cidade objeto de estudo uma das formas mais utilizadas de comunicar a promoção loja cliente direto e através de impressos entregues de forma direta ao cliente nos semáforos da cidade.

Las Casas (2006) define propaganda como "qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado". Para Churchill e Peter (2000) propaganda é "qualquer anuncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa durante determinado período e num determinado espaço pagos ou doados por um individuo, companhia ou organização". Churchill e Peter (2000) argumentam que promoção de vendas é uma pressão de marketing feita dentro e fora da mídia, aplicada em um período de curto prazo para o consumidor, varejista ou atacadista, com o objetivo de estimular e aumentar a demanda ou a venda de um produto.

Segundo Kotler (1998), promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação. Las Casas

(2006) define como outra variável controlável do composto de marketing que recebe o significado de comunicação. Para Kotler e Armstrong (2007) o marketing moderno exige mais do que apenas desenvolver um bom produto, colocar um preço competitivo e à disposição dos clientes. As empresas também precisam se comunicar com os clientes existentes e potenciais, e aquilo que comunicam não deve ser deixado ao acaso, todos os seus esforços de comunicação devem ser combinados em um programa de comunicação de marketing consistente. A composição dos instrumentos de comunicação pode ser definida como as principais ferramentas de promoção, tais como: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e/ou publicidade, força de vendas e marketing direto.

7 GERENCIA E ORGANIZACAO

A Auto Center BC iniciará suas operações com o Sócio Giuliano Ferronato detentor de 50% das cotas, que ficará responsável por toda parte administrativa e comercial da empresa e por supervisionar a os serviços de troca de escapamentos podendo também efetuar a parte operacional de troca caso a demanda seja necessária. Giuliano possui pós graduação no setor de serviços voltados ao turismo, grande experiência com vendas, promoção de eventos e recentemente trabalhou durante 6 meses em uma empresa do ramo de auto peças com o intuito de adquirir conhecimento e experiência sobre o setor.

No primeiro momento, a empresa contará com apenas um funcionário com experiência em mecânica automotiva, que ficara responsável em realizar o serviço operacional de troca de escapamentos.

Inicialmente, devido ao baixo fluxo de serviço inicial, o outro sócio Veronei Alves detentor dos outros 50% das cotas de ação da empresa, participara das formulações da estratégia da empresa, tomada de decisões importantes e análise econômico financeira do desempenho da Empresa. Veronei Alves é formado em Administração de Empresas, está cursando Pós Graduação em Gestão Financeira e já trabalha ha seis anos na área de controladoria.

Para a execução dos serviços de Contabilidade será terceirizado o serviço para a empresa Congel, empresa renomada na região.

8 PLANO OPERACIONAL

8.1 Premissas organizacionais / estruturais

Conforme abaixo, a estrutura da Auto Center BC será simples e enxuta, de acordo com a estratégia da empresa para não ter custos elevados, uma vez que o mercado de autopeças não suporta uma estrutura complexa. Basicamente a estrutura deverá ser composta por uma sala maior em torno de 90m2 para servir de estoques para os escapamentos veiculares, uma sala para oficina e reparos de peças, uma sala para servir de escritório e atendimento aos clientes e uma área para efetuar os serviços de troca de escapamento, esta parte deverá ser provida de uma rampa com um buraco de 1,5m.

Será necessário ainda, as aquisições de ferramentas básicas de mecânica e uma maquina de solda para realizar os reparos.

Figura 6 - Planta baixa estrutura da Auto Center BC

Fonte – Autor

8.2 Definição de processos operacionais

Os Procedimentos Operacionais em relação ao manuseio e armazenamento dos produtos, são definidos conforme manuais dos fornecedores. Referente aos serviços de troca de escapamento veicular os procedimentos são definidos de acordo com os manuais das montadoras de veículos. Quanto as políticas comercias, padronização no atendimento, concessão de prazos e formas de pagamentos, serão definidos procedimentos conforme estratégias definidas e adotadas pelos sócios.

8.3 Volumes de vendas

Com base no estudo de mercado , seja ele por estimativa ou por levantamento de demanda , segue informações de volume de venda para este projeto com base em expectativa subdimensionada para um cenário pessimista , onde ser utilizado como base de cálculo e analise da viabilidade econômica , pois e muito comum o novo empreendedor super estimar o mercado de atuação e no momento de atuação ocorrer frustações , um dos motivos por ter um numero muito alto de empresas que não sobrevivem os dois primeiros anos de criação .

AUTO CENTER BC		2017	2018
Quantidades vendidas	unidades / ano		
Escapamentos Modelo 1.0		599	629
Escapamentos Modelo 1.6		449	472
Escapamentos Modelo 2.0		300	315

Fonte : Autor

8.4 Preços unitários de vendas

Para um empreendimento obter êxito a estratégia de marketing e muito importante, por isso no quadro abaixo podemos ver a determinação de preço levantada para este trabalho levando em consideração a preço inferior em (10 %) dez por cento a concorrência. Este preço deve se como estratégia de entrada de mercado, buscando novos clientes, servindo como atrativo e trazendo mais segurança no momento da avaliação do projeto.

Tabela 2 – Tabela de Preço de Venda

AUTO CENTER BC	2017	2018
Preço Unitário por (família de) produtos em R$		
Escapamentos Modelo 1.0	150	157
Escapamentos Modelo 1.6	200	209
Escapamentos Modelo 2.0	250	261

Fonte: O autor

8.5 Deduções de vendas

A Auto Center BC esta enquadrada no regime de tributação SIMPLES NACIONAL, sendo assim a alíquota de dedução sobre o faturamento na fase inicial é 6,84%.

8.6 Estrutura dos gastos variáveis de vendas (exceto pessoal)

A Rei do Escapamento, possui uma estrutura de gastos variáveis conforme abaixo.

No inicio das atividades da empresa, por motivo de estratégia para ganho de mercado, a empresa irá trabalhar com uma Margem de Lucro Menor. Conforme a empresa for se tornando conhecida no mercado, for aumentando sua carteira de clientes e for conseguindo diferenciar-se dos demais através da implementação de um planejamento estratégico, a Auto Center BC gradativamente irá aumentando sua margem até atingir um equilíbrio com o Mercado.

Tabela 3 – estrutura de custo variável

AUTO CENTER BC	2017	2018	2019	2020	2021
CUSTO VARIAVEIS DAS MERCADORIAS VENDIDAS					
Margem bruta por (família de) produtos					
Escapamentos Modelo 1.0	35%	37%	40%	44%	48%
Escapamentos Modelo 1.6	40%	42%	46%	50%	50%
Escapamentos Modelo 2.0	40%	42%	46%	50%	50%
Escapamentos Modelo 1.0	54.426	58.111	62.917	66.649	70.677
Escapamentos Modelo 1.6	50.239	53.288	56.818	59.271	67.991
Escapamentos Modelo 2.0	41.866	44.406	47.349	49.393	56.659
Custos Mercadorias Vendidas - R$	146.531	155.805	167.085	175.313	195.327

Fonte: O autor

8.7 Gastos fixos (exceto pessoal, depreciação e amortização)

Os gastos fixos da empresa compreendem a manutenção do negócio, sendo despesas administrativas como manutenção e conservação, seguros, água e luz, aluguéis e condomínios, marketing e publicidade, internet, material de escritório, treinamentos e viagens, folha de pagamentos e pró-labore, serviços de TI.

Tabela 4 – Estrutura de Despesas

AUTO CENTER BC	2017	2018
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		
Materiais	2.160	2.279
Outros	38.400	40.512
Despesas totais em R$	40.560	42.791

Fonte: O autor

8.8 Imposto de Renda e Contribuição Social

A Auto Center BC irá se enquadrar no sistema tributário SIMPLES NACIONAL, este sistema tem como característica unificar a arrecadação de tributos e contribuições pelas Microempresas afim de facilitar o controle e aumentar a competitividade. Serão recolhidos os impostos listados abaixo através do DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional):

1. IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
2. CSLL (contribuição social sobre o lucro)
3. PIS (programa de integração social);
4. COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
5. ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);
6. ISS QN (imposto sobre serviços de qualquer natureza);
7. INSS – Contribuição para a Seguridade Social relativa à parte patronal

As alíquotas do SIMPLES NACIONAL variam em função da receita bruta total acumulada nos últimos doze meses de 4% até 11,61%, dependendo da receita bruta auferida pela empresa.

8.9 Fontes de recursos

O capital social inicial vai ser dividido entre os sócios investidores, no montante total de R$ 55.000,00 divididos em cotas de R$1,00, sendo 50% para cada um dos sócios. Estes recursos que serão utilizados tanto para abertura da empresa, como aquisição de imobilizado e estoques, quanto para capital de giro inicial, serão totalmente provindos de capital próprio.

9 PLANO FINANCEIRO

9.1 Balanço Patrimonial – Inicial e Projetados

Antes de iniciar o projeto o empreendedor precisa fazer analise financeira dos dados e números levantados e considerado no projeto, e muito importante para o prosseguimento do objetivo de empreender que seja feito esta analise, por isso e indicado, mas muitas vezes não considerado pelo empreendedor a construção de um balanço patrimonial inicio do projeto. Com base no Balanço projetado o empreendedor pode analisar qual caminho prosseguir, para o projeto ou dar continuidade.

Tabela 5- Demonstrativo Financeiro

AUTO CENTER BC DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS R$	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ATIVO						
Circulante						
Aplicações financeiras	0	10.604	14.061	40.681	93.089	173.762
Duplicatas a receber	0	707	776	892	1.007	1.158
Estoques	33.000	24.422	25.967	27.847	29.219	32.554
Outros ativos	0	0	0	0	0	0
	33.000	35.733	40.804	69.420	123.315	207.474
Não-Circulante						
Imobilizado						
Imobilizado - custo	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Depreciações acumuladas	0	2.200	4.400	6.600	8.800	11.000
	22.000	19.800	17.600	15.400	13.200	11.000
TOTAL DO ATIVO	55.000	55.533	58.404	84.820	136.515	218.474
PASSIVO + PAT. LÍQUIDO						
Circulante						
Fornecedores	0	6.920	7.357	7.890	8.279	9.224
Obrigações fiscais	0	726	796	915	1.139	1.309
Dividendos a pagar	0	0	0	0	0	0
Outros passivos	0	0	0	0	0	0
Empréstimos para a cobertura do caixa	0	0	0	0	0	0
Financiamentos de curto prazo	0	0	0	0	0	0
	0	7.645	8.154	8.806	9.418	10.533
Não-Circulante						
Financiamentos de longo prazo	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Patrimônio líquido						
Capital realizado e atualizado	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Lucros acumulados	0	-7.112	-4.750	21.014	72.097	152.941
	55.000	47.888	50.250	76.014	127.097	207.941
TOTAL DO PASSIVO + PAT. LÍQUIDO	55.000	55.533	58.404	84.820	136.515	218.474

Fonte: O autor

9.2 Demonstração de Resultados – Inicial e Projetadas

Em todas as empresas o processo de decisão da alta administração bem como dos demais executivos baseia se na utilização das demonstrações financeiras para tomada das melhores decisões. Todos os departamentos da empresa precisam tomar decisão com base financeira, pois mesmo não tendo o devido conhecimento, todos os departamentos e todas as pessoas na organização diariamente tomam decisões que interferem no aspecto financeiro.

Cabe ao gestor financeiro identificar se os recursos estão sendo bem utilizado e caso não estejam, deve reportar aos gestores das áreas e a alta administração.

A demonstração financeira do fluxo de caixa serve para atuação diária para responder a importantes questões que ocorrem na empresa em termos de origem e aplicação de recursos, e a qualidade da aplicação dos recursos.

Tabela 6 -Demonstração do Fluxo de caixa

AUTO CENTER BC						
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS R$	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO						
Receita Operacional Bruta	0	254.660	279.426	321.200	362.506	416.701
Encargos sobre vendas	0	17.419	19.113	21.970	27.333	31.419
Receita operacional líquida	0	237.241	260.313	299.230	335.173	385.282
Custo dos produtos vendidos	0	146.531	155.805	167.085	175.313	195.327
Lucro bruto	0	90.710	104.508	132.145	159.860	189.955
Despesas administrativas	0	97.822	103.081	107.621	112.365	117.322
Despesas comerciais	0	0	0	0	0	0
Resultado da atividade	0	-7.112	1.427	24.524	47.495	72.633
Receitas financeiras	0	0	935	1.240	3.588	8.210
Despesas financeiras	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido antes do IR	0	-7.112	2.362	25.764	51.083	80.843
Provisão para I.R. + Contribuição Social	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido	0	-7.112	2.362	25.764	51.083	80.843

Fonte: O autor

9.3 Fluxos de Caixa Projetados

Tabela 7 – Demonstrativo Fluxo de Caixa Projetado

AUTO CENTER BC	2017	2018	2019	2020	2021	2022
duplicatas a receber	0	707	776	892	1.007	1.158
+ estoques	33.000	24.422	25.967	27.847	29.219	32.554
+ outros ativos	0	0	0	0	0	0
- obrigações fiscais	0	726	796	915	1.139	1.309
- fornecedores	0	6.920	7.357	7.890	8.279	9.224
- outros passivos	0	0	0	0	0	0
Necessidade de Capital de Giro	33.000	17.484	18.589	19.934	20.808	23.179

FLUXO DE CAIXA					
Resultado da atividade	-7.112	1.427	24.524	47.495	72.633
(+) Depreciação	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
E.B.I.T.D.A.	-4.912	3.627	26.724	49.695	74.833
(-) Variação da NCG	-15.516	1.105	1.344	875	2.370
Fluxo de Caixa Operacional	10.604	2.521	25.380	48.820	72.463
Fluxo de Investimentos					
(-) Aquisição de imobilizado	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
FLUXO FINANCEIRO					
Novos empréstimos de curto prazo					
(-) Amortização de principal	0	0	0	0	0
(-) Pagamento de juros e/ou variação monetária	0	0	0	0	0
Financiamentos					
(+) Novos financiamentos de curto e longo prazo	0	0	0	0	0
(-) Amortização de financiamentos de curto e longo prazo	0	0	0	0	0
(-) Pag de juros de financiamentos de curto e longo prazo	0	0	0	0	0
(+) Integralização de capital	0	0	0	0	0
(-) Pagamento de dividendos	0	0	0	0	0
(-) Pagamento de I.R. + C.S.L.L.	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Geração de caixa no período	10.604	2.521	25.380	48.820	72.463

(+) Baixa nas aplicações financeiras	0	0	0	0	0
Geração de caixa no período após baixa	10.604	2.521	25.380	48.820	72.463
(+) Novos empréstimos de curto prazo	0	0	0	0	0
Geração de caixa ajustada	10.604	2.521	25.380	48.820	72.463

Fonte: O autor

9.4 Valuation

Tabela 8 - Fluxo de Caixa Livre (em R$)

	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Lucro da Atividade	-7.112	1.427	24.524	47.495	72.633
- (IR + CSLL)	0	0	0	0	0
NOPAT	-7.112	1.427	24.524	47.495	72.633
+ depreciação / amortização	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
- Var. N.C.G.	-15.516	1.105	1.344	875	2.370
- Gastos de Capital	0	0	0	0	0
+ Venda de Ativos	0	0	0	0	0
Fluxo de Caixa Livre	10.604	2.521	25.380	48.820	72.463
					505.843
Fluxo de Caixa Livre	10.604	2.521	25.380	48.820	578.306

Valor justo ativo operacional (R$)	352.387
+ ativos não operacionais	0
- dívidas	0
Valor Econômico da empresa para o acionista	352.387
alíquota marginal do IR + CSLL	0%

Custo do capital próprio	
taxa livre de risco	2,60%
Risco Brasil	2,64%
Prêmio de mercado	6,00%
beta desalavancado	0,80
D/E	0,00%
beta alavancado	0,80
Custo do capital próprio	14,36%
custo do capital de terceiros	12,0%
custo do capital de terceiros x (1 - t)	12,0%
Participação do capital próprio	100%
Participação do capital de terceiros	0%
C.M.P.C.	14,4%

Fonte: O autor

9.5 Índices Financeiros

Tabela 9 – Demonstração Financeira

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS NA DATA BASE	2017	2018	2019	2020	2021
Indicadores de Estrutura					
Endividamento de curto-prazo	14%	14%	10%	7%	5%
Endividamento total	14%	14%	10%	7%	5%
Participação do capital próprio	86%	86%	90%	93%	95%
Imobilização do Capital Próprio	41%	35%	20%	10%	5%
Imobilização dos Recursos Permanentes	41%	35%	20%	10%	5%
Dívida / Patrimônio Líquido	0%	0%	0%	0%	0%

Indicadores de Liquidez

Liquidez Corrente	4,67	5,00	7,88	13,09	19,70
Liquidez Seca	1,48	1,82	4,72	9,99	16,61
Liquidez Imediata	1,39	1,72	4,62	9,88	16,50

Análise do Capital de Giro

Necessidade de Capital de Giro	17.484	18.589	19.934	20.808	23.179
Capital de Giro	28.088	32.650	60.614	113.897	196.941
Saldo de Tesouraria	10.604	14.061	40.681	93.089	173.762
Ciclo Financeiro	25	24	22	21	20
Coeficiente de Solvência	19%	24%	48%	68%	80%

Indicadores de Desempenho

Margem Bruta	38%	40%	44%	48%	49%
Margem da Atividade	-3%	1%	8%	14%	19%
Margem Líquida	-3%	1%	9%	15%	21%
Giro do Ativo	4,29	4,57	4,18	3,03	2,17
Rentabilidade do capital Empregado	-13%	3%	34%	43%	41%
Rentabilidade sobre o Capital Próprio	-14%	5%	41%	50%	48%

Fonte: O autor

Muitos estudos têm demonstrado a vantagem da utilização de índices com base no fluxo de caixa como um dos melhores índices financeiros para previsão e analise de negocio.

Segundo,Leite, e Hopp, (1989):

> *" ... as relações entre fluxos de caixa e estoques de dívidas parecem mais efetivos na avaliação de solvência. Com efeito, a previsão de falências (um evento raro) e a previsão de dificuldades financeiras (um evento mais comum) são exercícios de antecipação de cenários operacionais críticos para a empresa, os quais somente podem ser esboçados a partir de um razoável conhecimento da operação que ela desenvolve e das condições do setor específico onde ela está*

estabelecida...Com relação, especificamente, à contribuição da análise econômico-financeira tradicional ao exercício de previsão de falências ou de crises de liquidez, cremos que ela tem sido supervalorizada. Um detalhado exame da sequência de demonstrativos de fluxo de caixa irá ilustrar melhor a iminência de uma deterioração financeira...O ritmo das entradas de caixa provenientes das operações deve estar coerente com os desembolsos por elas provocado e com a cobertura do serviço da dívida. O ritmo dos investimentos permanentes novos deve estar coerente com a disponibilidade de fundos levantados junto aos acionistas, credores de longo prazo, ou acumulados pelas próprias operações. O diagnóstico se resume, portanto, numa análise de tendências desses fluxos, de forma dinâmica, por um analista não apenas inteirado dos demonstrativos financeiros básicos da empresa, mas, sobretudo, bem informado sobre o negócio da empresa e situação do seu setor; jamais esse diagnóstico pode se limitar a uma divisão elementar de saldos devedores por saldos credores. O produto final do diagnóstico deve constituir-se de projeções dos fluxos de caixa da empresa em análise e, por isso mesmo, a análise de solvência torna-se mais complexa e mais arriscada do que a simples conferência se o índice de liquidez corrente supera ou não o nível de 2. Para realizar esse diagnóstico, é indispensável o domínio de técnicas de previsão".

Como podemos observar, a construção da arquitetura financeira do projeto e a analise e vital para o êxito do projeto de empreender.

10 CONCLUSÃO

No Brasil, a taxa de mortalidade das empresas antes de completar dois anos é muito alta principalmente em virtude de erros na elaboração do projeto e de planejamento das empresas. Uma das grandes dificuldades e a elaboração do plano de negócio, este sendo de fundamental importância para a tomada de decisão de seguir ou não adiante com a abertura de uma empresa, mas pouco usada, seja por falta de conhecimento ou por analise equivocada das informações nele contido.

Para que um projeto obtenha êxito como visto neste trabalho e salientado por vários autores renomados e preciso que o candidato a empreender cumpra as regras mínimas estabelecidas neste trabalho como ferramenta de desenvolvimento de seu projeto de negocio.

Para este trabalho, foi elaborado alguns cenários, sendo que este apresentado faz se na situação Normal de mercado uma vez que foram utilizadas taxas de crescimento que o mercado de autopeças tem apresentado nos últimos anos, isso faz com que os resultados obtidos ao colocar este empreendimento em atividade, venham a ser adequadas ao que os relatados neste trabalho. Também realizado o cenário pessimista e o cenário otimista, que não estão relatados neste trabalho por ser analises separadas como direcionado no inicio.

O baixo investimento inicial, e a falta de oferta deste tipo de serviço, contribuíram para desenvolver um plano de negócio para mensurar a viabilidade de abertura de uma empresa que venha a suprir esta necessidade na cidade de Londrina e região.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993

ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. MicKinsey Quaterly, p.48-61, Summer 1966.

COSTA, Luiz Guilherme Tinoco Aboim. **Analise Econômico-Financeira de Empresas**. FGV, 2009.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BBATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios. São Paulo**: Manole, 2008.

BNDES (2002), "**Análise da Sobrevivência das Firmas Brasileiras**". Rio de Janeiro: série "Informe-se", n.46, agosto/2002

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente-uma estratégia competitiva.** São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

CCECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. A **Construção do Plano de Negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001, p. 59-62.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: Empreender como opção de Carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELLAS, José. **Plano de Negócios seu Guia Definitivo**. São Paulo: Elsevier, 2011.

DORNELLAS, José; TIMMONS, Jeffry A.; SPINELLI, Stephen. **Criação de Novos Negócios**. São Paulo: Elsevier, 2010.

FINCH, Brian. **Como redigir um plano de negócios**. São Paulo: Clio, 2008._____. 30 minutos para redigir um plano de negócios. São Paulo; Clio, 2008.

FALCONI, Vicente, **O Verdadeiro Poder**, Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo.** São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Ed. Atlas, 1998

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 1994.

LEITE, Hélio de Paula e Hopp, João Carlos**; O Mito da Liquidez**. Revista de Administração de Empresas. Out-dez de 1989.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de Negócios Passo a Passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas**. 13.ed. São Paulo:Thomsom, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

M ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SALIM, César Simões et al. **Construindo Plano de Negócios**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2005.

SEBRAE-NA (2007), "**Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**, 2003-2005". Brasília, agosto/2007.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial : tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.