

Universidade Estadual de Maringá

Centro de Tecnologia

Departamento de Engenharia de Produção

**PLANO DE NEGÓCIO PARA FILIAL DE UMA EMPRESA
MOVELEIRA EM LONDRINA – PR: ESTUDO DE CASO**

Marcelo de Godoi Furtado

TCC-EP-75-2013

Maringá - Paraná

Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**PLANO DE NEGÓCIO PARA FILIAL DE UMA EMPRESA
MOVELEIRA EM LONDRINA – PR: ESTUDO DE CASO**

Marcelo de Godoi Furtado

TCC-EP-75-2013

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá - UEM
Orientador: Prof.: Dr. Gilberto Clóvis Antonelli

**Maringá - Paraná
2013**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meu pais, Adilson dos Santos Furtado e Therezinha de Godoi Furtado, como gratidão por todos ensinamentos que me fizeram ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar meus pais, Adilson dos Santos Furtado e Therezinha de Godoi Furtado, que com muito carinho, amor e compaixão me apoiaram em todos momentos da vida. Obrigado a vocês que mesmo em momentos de dificuldades só pensaram em meu desenvolvimento.

Ao meu Tio e padrinho Roberto Furtado, que em nossos momentos juntos sempre me encorajou, muitas de minhas decisões foram baseadas em sua experiência e sabedoria.

A minha namorada, Rafaela Pedroso, uma pessoa com carisma, bondade e alegria incomum. Sinto um imenso prazer em dizer que sua presença foi essencial para eu me tornar o homem que sou. Obrigado Rafa por não ter desistido e ter me apoiado sempre que precisei, contar com você é motivo de orgulho, admiração e respeito.

Ao meu orientador Gilberto Clóvis Antonelli pelos ensinamentos e diretrizes ao longo deste ano.

Aos meus amigos, Guilherme Berto, Evandro Luis e Flávio Squecola, amigos leais que fizeram parte de minha família durante estes anos. Obrigado pelas alegrias, diversões e ensinamentos.

Aos meus amigos Fernando Mantovaneli e José Roberto, obrigado pelas trocas de experiências e por toda ajuda fornecida por vocês.

Aos demais amigos que participaram desta minha jornada, fica aqui minha homenagem em forma de agradecimento, em especial a galera do TCHÉP que proporcionaram diversos momentos de alegria e descontração que vão permanecer em minha memória para sempre.

“Não existe almoço grátis” (Milton Friedman)

RESUMO

Para todo empreendimento, o planejamento é uma atividade fundamental que estabelece caminhos para que se possam atingir os objetivos. Não é possível atingir as metas sem estabelecer os métodos para tal, se não houver um planejamento ou ele for realizado de forma superficial é muito provável que os resultados obtidos também o sejam. O presente trabalho tem a finalidade de elaborar um Plano de Negócio para a abertura de uma filial da empresa Tropiso na cidade de Londrina – PR, empresa está que sente a necessidade de se fortalecer, estruturando seu segmento moveleiro e explorando novas fatias do mercado. O estudo contempla a elaboração e análise de pesquisas quantitativas e qualitativas do mercado de Londrina, bem como a análise financeira e de riscos inerentes ao novo empreendimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócio, Viabilidade de investimento, Filial, Londrina.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	IX
LISTA DE QUADROS.....	X
LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	XII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICATIVA	3
1.2. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. <i>Objetivo Geral</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. PLANO DE NEGÓCIOS	5
2.2. ANÁLISE DE MERCADO	6
2.2.1. <i>Pesquisa de Mercado</i>	6
2.3. ANÁLISE FINANCEIRA E DE CUSTOS	8
2.3.1. <i>Componentes Patrimoniais</i>	8
2.3.2. <i>Investimento inicial</i>	9
2.3.3. <i>Depreciação</i>	11
2.3.4. <i>Custos</i>	13
2.3.5. <i>Capital de Giro</i>	14
2.3.6. <i>Fluxo de caixa</i>	15
2.3.7. <i>Valor presente líquido (VPL)</i>	16
2.3.8. <i>Taxa interna de retorno (TIR)</i>	16
2.3.9. <i>Retorno de investimento (Payback)</i>	17
2.4. MATRIZ SWOT.....	19
3. METODOLOGIA	20

4. DESENVOLVIMENTO	21
4.1. SITUAÇÃO ATUAL.....	21
4.1.1. <i>Informações Corporativas Básicas</i>	21
4.2. VISÃO, MISSÃO, VALORES	22
4.2.1. <i>Visão</i>	22
4.2.2. <i>Missão</i>	22
4.2.3. <i>Valores</i>	23
4.3. ORGANIZAÇÃO	23
4.4. PRODUTOS E SERVIÇOS.....	24
4.5. ANÁLISE DE MERCADO	26
4.5.1. <i>Consumidores em potencial</i>	26
4.5.2. <i>Concorrentes</i>	28
4.6. ANÁLISE FINANCEIRA.....	33
4.6.1. <i>Investimento Inicial</i>	33
4.6.2. <i>Depreciação</i>	35
4.6.3. <i>Mão de Obra</i>	36
4.6.4. <i>Previsão de Vendas</i>	36
4.6.5. <i>Tributos</i>	38
4.6.6. <i>Custos Fixos</i>	39
4.6.7. <i>Custos Variáveis</i>	41
4.6.8. <i>Fluxo de Caixa</i>	42
4.6.9. <i>Capital de giro</i>	43
4.6.10. <i>Demonstrativo de Resultados do Exercício</i>	44
4.6.11. <i>Resultados Obtidos</i>	44
4.7. ANÁLISE DE RISCO	47
4.7.1. <i>SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças</i>	47
5. CONCLUSÃO	49
6. REFERÊNCIAS.....	51

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO FLUXO DE CAIXA	15
FIGURA 2 - GRÁFICO PAYBACK.....	18
FIGURA 3 - REPRESENTAÇÃO MATRIZ SWOT	19
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA ATUAL	23
FIGURA 5 - ESTRATIFICAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS DO POLO PARANÁ.....	29
FIGURA 6 - PREVISÃO DE VENDAS POR TRIMESTRE	38
FIGURA 7 - FLUXO DE CAIXA	43
FIGURA 8 – PAYBACK	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - AS QUATRO PRIMEIRAS CLASSE DE ATIVOS, SEGUNDO O MACRS.....	12
QUADRO 2 - PERFIL DO CONSUMIDOR.....	27
QUADRO 3 - ANÁLISE DOS CONCORRENTES	31
QUADRO 4 - MATRIZ SWOT	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - TABELA MODELO PARA INVESTIMENTO INICIAL.....	11
TABELA 2 - TAXAS ARREDONDADAS DE DEPRECIAÇÃO POR ANO DE RECUPERAÇÃO.....	13
TABELA 3 - INVESTIMENTO INICIAL TROPISO.	34
TABELA 4 - DEPRECIAÇÃO DOS RECURSOS.....	35
TABELA 5 - CUSTO COM MÃO DE OBRA.....	36
TABELA 6 - PREVISÃO DE VENDAS	37
TABELA 7 - TRIBUTAÇÃO ANUAL	39
TABELA 8 - CUSTOS FIXOS.....	40
TABELA 9 - CUSTOS VARIÁVEIS.....	42
TABELA 10 - NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO POR TRIMESTRE.....	43
TABELA 11 - DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO	44
TABELA 12 - CÁLCULO DO VPL E TIR.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
Abimóvel	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário.
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais.
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento.
PIB	Produto Interno Bruto.
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
MACRS	<i>Modified Accelerated Cost Recovery System</i> (Sistema Modificado de Recuperação Acelerada de Custo).

1. INTRODUÇÃO

A madeira é um material natural de grande disponibilidade e que possui propriedades que a tornam muito atrativas para o mercado. Entre as características mais comuns pode-se destacar a alta resistência, as boas características de isolamento térmico e elétrico, fácil manuseio e baixo consumo de energia para processamento.

Atualmente a madeira é empregada no mercado em diversas áreas, entre elas as mais comuns e lucrativas são: na construção civil, de forma temporária nos canteiros de obra como vigas, caibros, tabuas de estruturas e ripas; e de forma definitiva para decoração ou utilidade geral, como é o caso dos assoalhos, esquadrias, decks, forros, painéis, pergolados, portas, janelas etc.

Na confecção de móveis de alto padrão, cujo valor agregado é extremamente alto, por se tratar de móveis com alta durabilidade e acabamento diferenciado.

Na obtenção de energia, podendo ser na forma de carvão vegetal, briquetes, pellets ou lenha. Na produção de papel através da extração de celulose como matéria prima. E na produção de painéis de madeiras, os quais se dividem em três grandes grupos: compensados, aglomerados e chapas de fibras comprimidas.

Segundo dados do IBGE a produção madeireira do Brasil atingiu em 2010 um total de 128.399.740 m³ de madeira em tora. Sendo que essa demanda vem aumentando em função do Programa de Aceleração de Crescimento (PAC), que ocasionou investimentos no setor de construção civil (IBGE, 2010).

Segundo Toresan (2002 apud Noce, 2002) a produção mundial de madeira para todos os fins se aproxima de 3,3 bilhões de m³ por ano. Seis países produzem mais da metade de toda madeira do mundo: Estados Unidos, China, Índia, Brasil, Indonésia e Canadá. O Brasil é o quarto maior produtor mundial de madeira, participando com 6% do total.

Apesar de o Brasil já possuir uma produção relativamente elevada de madeiras é notável que o setor ainda esteja em expansão necessitando cada vez mais de planejamento para conquistar novas fatias do mercado. Dornelas (2006) menciona que a principal causa da mortalidade das empresas em fase inicial de desenvolvimento tem sido apontada de forma sistemática como sendo o mau planejamento ou ausência de um.

O planejamento é uma atividade fundamental para estabelecer onde você se encontra e aonde se quer chegar, conceitos esses essenciais para superar eventuais dificuldades que sempre aparecem no caminho das empresas (STUTELY, 2012).

O plano é o ponto de partida. Ele te leva até seu destino, identifica os maiores riscos e oferece estratégias para supera-los. Apresenta marcos para confirmar o seu progresso e ajuda a esperar o inesperado (STUTELY, 2012).

O plano de negócios é um documento que pode ser utilizado tanto para angariar capital quanto para estruturar a gestão operacional do negócio que se quer iniciar, ou que já se encontra iniciado. É o documento que viabiliza as tomadas de decisão, permitindo que o empreendedor evite os gastos de tempo e dinheiro com negócios inviáveis ou de baixa atratividade.

O presente trabalho terá o intuito de desenvolver um plano de negócios para abertura de uma filial da empresa Tropiso na cidade de Londrina, empresa está, situada cidade de Maringá e que atua no ramo de produção e comércio de artigos de madeira.

1.1. JUSTIFICATIVA

Atualmente a empresa almeja a possibilidade de conquistar uma nova fatia do mercado regional com a abertura de uma filial na cidade de Londrina, por isso a necessidade de um plano de negócio detalhado que identifique os principais riscos e ofereça estratégias para lidar com os obstáculos do mercado.

Este trabalho se justifica pelo fato de buscar a viabilidade econômica financeira, bem como a análise de risco para abertura de uma filial da empresa Tropiso na cidade de Londrina - PR, sem contar que o tema abordado é bastante intrigante e é uma oportunidade única de desenvolver habilidades empreendedoras tão necessárias no mundo de hoje.

1.2. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho tem como foco a elaboração de um plano de negócio (PN) para empresa Tropiso, empresa está que surgiu no mercado em 1995, como Indústria de exportação madeireira, exportando decks e assoalhos para diversos países.

Em 2003 a empresa diversificou a produção e lançou-se no mercado interno, fabricando e instalando assoalhos, decks, painéis em madeira maciça, móveis, forros, batentes, guarnições, rodapés, pisos especiais e madeiramento de cobertura aparente. Sempre seguindo os mais altos padrões de qualidade.

A elaboração do plano de negócio servirá como guia que norteará as tomadas de decisões estratégicas da empresa. Porém o enfoque deste plano é abranger apenas o setor de marcenaria da empresa, setor este que é responsável pela produção dos móveis.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo deste projeto é desenvolver um plano de negócio para a abertura de uma filial da empresa Tropiso na cidade de Londrina.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Descrever as linhas gerais do negócio (onde se encontra onde pretende chegar);
- Realizar análise de mercado
- Realizar as Projeções de Vendas;
- Estimar os Custos Operacionais
- Realizar as Projeções Financeiras
- Determinar o Lucro Bruto e o Lucro Líquido;
- Analisar a viabilidade e o valor do negócio.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios (PN) é um instrumento de gestão utilizado para reduzir as incertezas e inseguranças na hora de um investimento financeiro em um empreendimento novo ou já existente, pode ser usado também como um guia que auxilia o empreendedor e toda a equipe a desenvolver as atividades de acordo com o planejado, diminuindo as chances de fracasso do negócio. Segundo Stutely (2012) o plano de negócios pode ser utilizado com diversos propósitos, entre eles: expressão formal do processo de planejamento, solicitação de financiamento, estrutura para aprovação e ferramenta para gestão de negócios operacional. Sendo ideal que atendessem todos os objetivos listados acima.

Dornelas (2000) menciona que o propósito de se escrever um plano de negócios fica bastante claro quando se verifica as quantidades de benefícios que este pode trazer para empresa, bem como planejar e decidir a respeito do futuro da empresa, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência; Identificar os riscos do negócio e propor planos de ação a fim de minimizá-los ou até evita-los; Identificar os pontos fortes e fracos da empresa mediante a seus concorrentes e o ambiente do negócio em que se atua; Conhecer o mercado, possibilitando o desenvolvimento de um plano de marketing eficiente; Analisar o desempenho financeiro do negócio; Avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido; Enfim, este documento trará um poderoso guia que norteará todas as ações da empresa.

Em suma, o PN é um documento usado para se descrever o negócio, de forma que traduza as potencialidades da empresa, os riscos inerentes, a viabilidade e a probabilidade de sucesso, além de ser uma ferramenta básica para negociações com investidores.

Dornelas (2006) afirma que não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um PN, porém, este deve proporcionar a qualquer leitor o entendimento de como a empresa é organizada, quais são os objetivos, os produtos e serviços, o mercado, a estratégia de marketing e a situação financeira, ou seja, deve proporcionar entendimento completo do negócio.

2.2. ANÁLISE DE MERCADO

Devido à crescente concorrência existente no mundo hoje, a análise do mercado se tornou uma ferramenta vital para o sucesso e ascensão empresarial. Ela abrange o entendimento do mercado; clientes, concorrentes e fornecedores, ou seja, quanto à empresa conhece de informações e dados do mercado onde atua.

Para o presente trabalho será realizado uma pesquisa de mercado bem como a análise paramétrica dos concorrentes.

2.2.1. Pesquisa de Mercado

Segundo SEBRAE (2006) a pesquisa de mercado é uma ferramenta importante para obter informações valiosas sobre o mercado em que atua ou pretende atuar. Quanto maior o conhecimento do mercado, clientes, fornecedores, concorrentes, melhor será o desempenho do negócio.

Conforme o manual como elaborar uma pesquisa de mercado (SEBRAE, 2006), a pesquisa se estrutura em nove passos, sendo:

- 1º Passo: Definição do público-alvo e objetivos da pesquisa
- 2º Passo: Definição da coleta dos dados
- 3º Passo: Definição do método de pesquisa de dados primários
- 4º Passo: Definição da amostra
- 5º Passo: Elaboração dos instrumentos de pesquisa
- 6º Passo: Aplicação da pesquisa
- 7º Passo: Tabulação dos dados
- 8º Passo: Elaboração do relatório final

- 9º Passo: Tomada de decisão

O primeiro passo da pesquisa abrange a identificação do público alvo para quem a pesquisa deverá ser aplicada e a definição dos objetivos para estabelecer o que se pretende alcançar. Nesta etapa se avalia os clientes potenciais, concorrentes, fornecedores e localização do negócio.

O segundo passo consiste na coleta de dados correspondente as informações necessárias para a pesquisa, pode ser realizada através de dados primários ou secundários. A primeira opção deve ser os dados secundários, pois já estão disponíveis, se os dados secundários não forem suficientes é necessário realizar a pesquisa primária.

O terceiro passo corresponde na definição do tipo de pesquisa de dados primários que vai ser utilizada, a escolha depende de vários fatores, como: objetivos da pesquisa, tipo de informação pretendida, o público-alvo, o prazo e o orçamento; e podem ser feita de forma quantitativa ou qualitativamente.

Após a definição do método de pesquisa a ser realizado, é necessário definir os meios de aplicação, podendo ser: entrevistas pessoais, correspondência, telefone e e-mail.

O quarto passo consiste na definição do tamanho da amostra, no caso de pesquisa qualitativa o critério de seleção da amostra é a identificação do perfil do público-alvo a ser pesquisado. Já na pesquisa quantitativa, a pesquisa por amostragem utiliza conceitos estatísticos.

No quinto passo são elaborados os instrumentos de pesquisa, ou seja, é a etapa de confecção dos formulários com o objetivo de ajudar no levantamento das informações pertinentes ao negócio. Os instrumentos de pesquisa mais comuns são: questionário, roteiro de entrevista e formulário de avaliação.

O sexto passo refere-se à aplicação prática da pesquisa, nesta etapa é importante o conhecimento das técnicas de abordagem assim como o treinamento das pessoas que irão realizar a aplicação.

Após a aplicação da pesquisa passamos para a etapa de tabulação dos dados, que consiste em reunir e agrupar os dados para facilitar sua análise e interpretação.

O oitavo passo consiste na elaboração do relatório final, através da análise da pesquisa a partir da interpretação dos resultados encontrados. No relatório final deve-se conter as respostas para os objetivos definidos no início da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos com a realização da pesquisa, é possível tomar decisões mais assertivas em relação ao negócio, o que proporciona consideravelmente o aumento das chances de sucesso.

2.3. ANÁLISE FINANCEIRA E DE CUSTOS

De acordo com Mori *et al.* (1998), a falta de controle financeiro é uma das carências mais visíveis do empreendedor. Controlar as finanças é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, e só assim, o empreendedor conseguirá nortear as ações de sua empresa. Afinal, se as finanças de casa não estiverem sob controle, todo o restante mais cedo ou mais tarde desmorona.

A parte da administração que cuida dos assuntos relacionados às finanças chama-se gerência financeira. Através dela é que se analisa o desempenho da empresa à luz dos resultados alcançados. Dessa forma, é possível planejar o futuro em cima de bases sólidas.

A seguir tem-se o detalhamento de alguns termos utilizados neste trabalho.

2.3.1. Componentes Patrimoniais

Segundo Mori *et al.* (1998) quando se quer dimensionar a saúde econômica de uma empresa, refere-se ao patrimônio como uma fonte de mensuração. Em termos

contábeis, Patrimônio é o conjunto de bens, direitos e obrigações que uma empresa possui, pode ser representada pela equação 1:

$$\text{Patrimônio} = \text{Bens} + \text{Direitos} - \text{Obrigações} \quad (1)$$

Os Bens e direitos constituem o lado positivo do patrimônio e são denominados como Ativos. As obrigações constituem a parte negativa do patrimônio e são conhecidas como Passivo.

Os Bens Referem-se a tudo que pode ser removido sem prejuízo, como máquinas, dinheiro, veículo, e tudo que não pode ser removido, como terrenos, construções.

Quanto aos Direitos, referem-se a títulos de crédito a receber, direito de propriedade sobre marcas comerciais, salários a receber, e outros.

O conceito de Obrigações é o oposto do de Direitos, e refere-se a dívidas a pagar, salários dos empregados, títulos de créditos que devem ser pagos e também os direitos dos sócios da empresa em relação ao patrimônio da própria.

Para mensurar a real situação da empresa bem como seu desempenho, deve-se considerar a relação existente entre passivo e ativo, se o ativo for maior que o passivo a empresa se encontra em uma situação confortável. As contas de ativo e passivo são denominadas como Balanço Patrimonial, e é muito requisitado nos casos de captação de recursos por bancos ou investidores externos.

2.3.2. Investimento inicial

Segundo SEBRAE (2006) todos os valores despendidos para montagem de uma empresa, até que ela esteja em condições de funcionar, devem ser tratados como gastos de investimento inicial.

É de extrema importância o levantamento detalhado da quantia de capital exigida para iniciar e manter o empreendimento durante os primeiros meses de atividade,

assim é possível que o empreendedor se planeje cuidadosamente suas despesas iniciais para evitar imprevistos e outras despesas não consideradas.

Vale considerar que os primeiros meses de iniciação é o período de adaptação e aceitação no mercado, portanto demora um certo tempo para que as entradas sejam maiores ou iguais as saídas.

Para que a empresa diminua os problemas com imprevistos deve-se considerar os seguintes itens:

- Investimento físicos: móveis, utensílios, imóveis, veículos, máquinas e equipamentos;
- Investimento financeiro: capital de giro para cobrir as despesas com estoque inicial, mão-de-obra e despesas fixas;
- Outros gastos: Despesas com propaganda inicial, despesas com registro e outros.

A Tabela 1 ilustra um modelo para levantamento do investimento inicial.

Tabela 1 - Tabela modelo para investimento inicial

DISCRIMINAÇÃO	VALOR \$	Depreciação
Construções e Reformas	0,00	4,0%
Máquinas e Equipamentos	0,00	10,0%
Móveis e Utensílios	0,00	10,0%
Equipamentos de Informática	0,00	20,0%
Veículos	0,00	20,0%
Outros	0,00	25,0%
TOTAL	0,00	

Fonte: Sebrae (PR)

2.3.3. Depreciação

Depreciação é o custo ou a despesa decorrente do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados da empresa.

Segundo Gitman (2004) existem diversos métodos de depreciação disponíveis e são utilizados de acordo com os objetivos da empresa.

Para o seguinte projeto será utilizado o método MACRS (sistema modificado de recuperação acelerada de custo) que atende os fins fiscais.

De acordo com os procedimentos básicos do MACRS, valor total a ser depreciado de um ativo corresponde ao seu custo integral, incluindo as despesas de instalação.

O método também determina os prazos de vida útil do ativo, o qual existe seis prazos de recuperação: três, cinco, sete, dez, quinze e vinte anos; as quatro primeiras classes, as mais utilizadas pelas empresas estão representadas no quadro a seguir.

Quadro 1 - As quatro primeiras classe de ativos, segundo o MACRS.

Classe de ativos (prazo de recuperação)	Definição
3 anos	Equipamentos de pesquisa e algumas ferramentas especiais.
5 anos	Computadores, máquinas de escrever, copiadoras, equipamento de duplicação, automóveis, caminhões leves, equipamento tecnológico qualificado e ativos semelhantes.
7 anos	Móveis de escritório, luminárias, equipamento industrial em sua maior parte, ferrovias, instalações agrícolas e de horticultura com finalidade específica.
10 anos	Equipamento utilizado no refino de petróleo ou na fabricação de produtos derivados do tabaco e alguns produtos alimentícios

Fonte: Gitman (2004)

De acordo com os prazos de recuperação do MACRS, os ativos incluídos nas quatro primeiras classes são depreciados pelo método do saldo duplamente decrescente (taxa de 200%), usando-se a convenção de meio ano e passando-se para depreciação uniforme quando conveniente.

As porcentagens aproximadas (até o inteiro mais próximo) a serem deduzidas a cada ano para as primeiras quatro classes de ativos são apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2 - Taxas arredondadas de depreciação por ano de recuperação.

Ano de recuperação	3 anos	5 anos	7 anos	10 anos
1	33%	20%	14%	10%
2	45%	32%	25%	18%
3	15%	19%	18%	14%
4	7%	12%	12%	12%
5		12%	9%	9%
6		5%	9%	8%
7			9%	7%
8			4%	6%
9				6%
10				6%
11				4%
Totais	100%	100%	100%	100%

Fonte: Gitman (2004)

2.3.4. Custos

Mori et al (1998) defini custos como uma medida, em termos monetários, do montante de recursos utilizados para um objetivo qualquer.

Segundo Casarotto Filho e Kopittke (2008), para se obter o custo total de um empreendimento, como compra de um equipamento, lançamento de um novo produto, abertura de uma filial, modificação de um processo de produção etc. é necessária a determinação de uma série de custos extras, entre os quais se destacam:

- Custos de mão-de-obra
- Custo da área e instalação
- Custo da matéria-prima
- Custos administrativos

Portanto, para se chegar ao custo total de qualquer produto ou serviço devem-se considerar todos os outros custos envolvidos.

Custos diretos são aqueles diretamente relacionados à produção de algum serviço ou produto. É o caso do operário que trabalhou diretamente para confecção de algum bem, ou o insumo que foi utilizado diretamente para produção.

Custos indiretos são aqueles relacionados indiretamente ao objeto de custeio, como é o caso de um supervisor que não trabalha diretamente na produção de um bem, mas sim em todos que foram produzidos na fábrica. Ou ainda o custo da faxineira que manteve a fábrica limpa o mês inteiro.

Além de serem classificados em diretos e indiretos, os custos também podem ser divididos em fixos e variáveis. Dentro de uma unidade de tempo, o valor do custo com materiais varia de acordo com o volume de produção, logo, materiais diretos são custos variáveis. Por outro lado, o aluguel de um determinado mês é de certo valor, independente do volume de produtos produzidos. Por isso, aluguel é um custo fixo. É importante notar que a classificação em fixos e variáveis leva em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos de um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade (MARTINS, 2003).

No entanto, temos o custo total do objeto de custeio como a soma de todos os custos diretos acrescidos de uma porção de todos os custos indiretos da fábrica, conforme o método de rateio estabelecido para os custos indiretos.

2.3.5. Capital de Giro

Mori *et al.* (1998, p165) afirma que o Capital de giro é o investimento feito em ativos de curto prazo, ou seja, são bens que tem liquidez rápida.

Em geral, o capital de giro é uma importante ferramenta que ajuda a sustentar o dia a dia da empresa, isto é, é o capital disponível para as operações rotineiras da empresa, como as compra de materiais.

É o capital de giro que irá garantir os recursos necessários para o bom funcionamento da empresa e seu volume é proporcional ao volume de venda, política de crédito e nível de estoque.

2.3.6. Fluxo de caixa

Segundo Mori et al (1998) o fluxo de caixa é uma ferramenta de planejamento financeiro indispensável para que uma empresa possa controlar o ingresso e a saída de recursos.

Para Puccini (2006) o fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo, sendo que a elaboração deste é indispensável na análise de rentabilidade e custos de operações financeiras, e no estudo de viabilidade econômica de projetos e investimentos.

O fluxo de caixa permite que o empreendedor teste a viabilidade financeira de seu projeto, antes de iniciar as atividades, possibilita também o planejamento de capital em estoque para determinadas datas, evitando a falta de capital para operações rotineiras como o pagamento de fornecedores e despesas administrativas.

A representação do fluxo de caixa pode ser feita por meio de tabelas, quadros ou esquematicamente, como demonstrado a seguir na Figura 2:

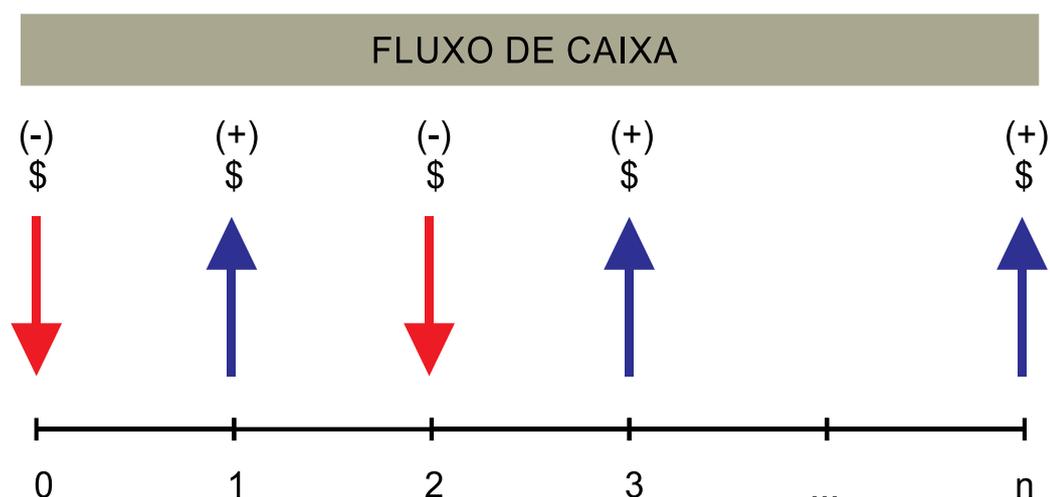


Figura 1 - Representação Fluxo de Caixa

Em que são respeitadas as seguintes convenções:

1. A escala horizontal representa o tempo, dividido em períodos descontínuos;

2. Os pontos 0, 1, 2, 3, ..., n substituem as datas de calendário, e são estipuladas a partir da necessidade em que o fluxo será representado;
3. Todos os intervalos possuem períodos iguais;
4. Os valores monetários só podem ser colocados no início ou no final de cada período, dependendo da convenção adotada;
5. Setas apontadas para baixo têm sinais negativos e correspondem aos pagamentos realizados (saídas de caixa);
6. Setas apontadas para cima têm sinais positivos e correspondem aos recebimentos (entradas de caixa).

2.3.7. Valor presente líquido (VPL)

Puccini (2006), afirma que o valor presente líquido está diretamente ligado ao valor presente do fluxo de caixa e é igual ao valor presente de suas parcelas futuras (que são descontadas com uma determinada taxa de desconto), somando algebricamente com a grandeza colocada no ponto zero.

Valores negativos do VPL informam que o investimento não possui níveis de atratividade, sendo o retorno negativo no período avaliado. Para investimentos com VPL positivo é considerado um projeto com retorno positivo, sendo passível a análise do nível de atratividade para continuidade do projeto.

A seguir tem-se a equação utilizada para o cálculo do VPL:

$$VPL = -IV + VF/(1+i)^n \quad (2)$$

IV = Investimento inicial

VF = Valor futuro

i = Taxa de desconto

n = número de períodos

2.3.8. Taxa interna de retorno (TIR)

Segundo Puccini (2006) a taxa interna de retorno de um fluxo de caixa é a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a \$ 0.

Para Gitman (2004) a TIR é a taxa composta de retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas.

Em suma, a TIR representa a lucratividade esperada a partir de uma oportunidade de investimento.

Para utilização da TIR na tomada de decisões de aceitação ou rejeição do negócio, é preciso considerar os seguintes critérios:

- Se a TIR for maior que o custo de capital, deve-se aceitar o projeto;
- Se a TIR for menor que o custo de capital, deve-se rejeitar o projeto.

Matematicamente o cálculo manual da TIR é extremamente complexo por necessitar de iterações para se chegar ao valor da taxa. Entretanto o programa Excel dispõe da função TIR que calcula automaticamente o valor.

2.3.9. Retorno de investimento (Payback)

Para Puccini (2006) o “PayBack” é o tempo necessário para a recuperação do investimento inicial, levando-se em consideração o custo de oportunidade do capital investido.

Ele é calculado pelo tempo decorrido entre a data inicial do fluxo de caixa e a data futura mais próxima até a qual o valor do investimento inicial é coberto pela soma dos valores presentes das parcelas positivas do fluxo de caixa.

A Figura 3 ilustra o Payback de um negócio com investimento inicial de R\$50.000,00, foi considerado um período de cinco anos para as projeções de caixa e em cada ano as entradas foram positivas de R\$ 15.000,00.

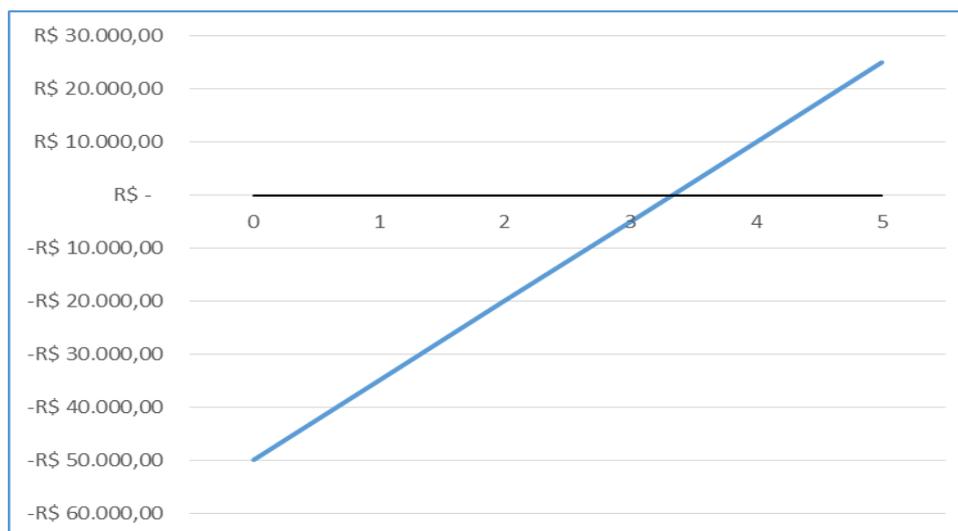


Figura 2 - Gráfico PayBack.

É possível notar que o retorno se dá entre o terceiro e quarto ano do fluxo de caixa, como as entradas de caixa são constantes basta dividir o valor do investimento (R\$50.000,00) pelo valor da entrada (R\$15.000,00). Neste caso, o valor do payback é de 3 anos e 122 dias.

Para as tomadas de decisões de aceitação ou rejeição do negócio, os critérios considerados são:

- Se o período do Payback for menor que o máximo aceitável de recuperação, o projeto é aceito;
- Se o período do Payback for maior que o máximo aceitável de recuperação, o projeto é rejeitado.

Segundo Gitman (2004) a duração do período máximo aceitável de retorno é determinado pela administração da empresa. Esse valor é fixado subjetivamente, com base em diversos fatores, incluindo o tipo do projeto (expansão, substituição, reforma, iniciação), o risco que oferece e a relação imaginada entre o período de Payback e o valor da ação.

2.4. MATRIZ SWOT

A análise de ambiente Externa e Interna é uma ferramenta que possibilita identificar as ameaças ou oportunidades associadas ao negócio.

Dornelas (2011) afirma que a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio é necessária para discernir as oportunidades atraentes do ambiente e as competências necessárias para aproveitá-las.

A matriz SWOT é utilizada neste caso para fornecer uma orientação estratégica útil ao negócio, de modo que norteará as decisões da empresa para amenizar os pontos fracos e explorar os pontos fortes do negócio.

Pode ser obtida seguindo os passos:

- 1º Passo: Divisão de todos os pontos fortes em dois grupos: internos e externos (oportunidades);
- 2º Passo: Divisão de todos os pontos fracos em dois grupos: internos e externos (ameaças);
- 3º Passo: Elaboração da matriz com quatro quadrantes;
- 4º Passo: Posicionar os pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A seguir tem-se a representação de uma matriz SWOT:

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNA	S <i>STRENGTHS</i>	W <i>WEAKNESS</i>
EXTERNA	O <i>OPPORTUNITIES</i>	T <i>THREATS</i>

Figura 3 - Representação Matriz SWOT

3. METODOLOGIA

O seguinte trabalho caracteriza como uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar informações para aplicação prática dos resultados alcançados.

A pesquisa abrange a coleta de dados qualitativos e quantitativos, pois foi necessária a pesquisa de mercado e a análise paramétrica dos concorrentes para que ao final destas se tenha as informações pertinentes para viabilidade do negócio, como: quantidade e características do público alvo e dos concorrentes.

No campo de pesquisa e coleta de dados, foi elaborado duas pesquisas distintas: consumidores e concorrentes. Para cada pesquisa foi determinado o método e o meio ou técnica de aplicação, seguindo o modelo de pesquisa fornecido pelo SEBRAE (MG).

Para pesquisa de consumidores, o método foi a coleta de dados secundários e pesquisa quantitativa, foi realizado grupos de discussão entre os funcionários e proprietários da empresa que avaliaram os dados internos para traçar o perfil do consumidor.

Para pesquisa de concorrentes, o método utilizado foi a pesquisa qualitativa do tipo cliente oculto, por meio de uma planilha fornecida pelo SEBRAE de Londrina contendo dados secundários de empresas do setor madeireiro da região de arapongas, foi selecionado as potenciais concorrentes e separado em dois grupos: concorrentes primários e concorrentes secundários. A partir da seleção foi aplicado um formulário de avaliação através de telefonemas aos concorrentes primários.

O estudo também abrange o levantamento de todos os custos fixos e variáveis, tributações legais, lucro líquido, projeção do fluxo de caixa, investimento inicial, a análise de risco e a demonstração dos resultados esperados, bem como todos os outros tópicos que influenciem diretamente para o máximo detalhamento do projeto.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1. SITUAÇÃO ATUAL

4.1.1. Informações Corporativas Básicas

Desde 1995 a Tropiso Exportações Indústria Madeireira Ltda., está no ramo madeireiro, exportando decks e assoalhos para diversos países, dentre os quais: Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Espanha, Alemanha e outros.

A partir de 2003, diversificou a produção e lançou-se no mercado interno, fabricando e instalando assoalhos, decks, painéis em madeira maciça, madeiramento de cobertura aparente, forro, batentes, guarnições, rodapés, móveis e pisos especiais. Trabalha com madeiras nobres, seguindo os mais altos padrões de exportação.

A empresa conta com sede própria localizada na cidade de Maringá, Estado do Paraná, e serraria no município de Espírito, na Bolívia.

Em termos de produção, a empresa hoje é setorizada em quatro diferentes frentes de trabalho: Construção civil, Marcenaria, Preparação/Exportação e Manutenção.

A frente Construção civil é responsável por todas obras realizadas pela Tropiso, atua construindo e instalando artigos de decoração e utilidade geral na casa do cliente, parte inicial de preparação e construção do produto é realizado dentro da empresa e a parte final de instalação e retoques finais é efetuada dentro da casa do cliente. Este setor representa hoje 70% do faturamento mensal da empresa.

A frente Marcenaria é a responsável pela produção de todos os móveis comercializados pela empresa. Nesta frente, os móveis são produzidos internamente em um setor (marcenaria) com estrutura e recursos dedicados. A partir de pedidos processados pelo departamento comercial, são sequenciados os móveis que serão produzidos, sendo que os pedidos podem ser de duas diferentes formas: móveis

catalogados da coleção atual ou móveis personalizados de acordo com as necessidades do cliente. Este setor representa 15% do faturamento mensal.

A frente Preparação/Exportação, é responsável pela liberação de toda madeira utilizada na produção, bem como a preparação de madeiras para exportação. Esta frente realiza todo o serviço dentro da empresa e representa hoje 10% do faturamento.

A frente de manutenção é responsável pelo serviço de pós venda, cabe a esta o papel da garantia dos produtos vendidos e eventuais serviços de manutenções solicitados a parte, de forma que todo serviço é realizado fora da empresa. As manutenções realizadas a parte tem uma representação de 5% no faturamento.

A Tropiso diferencia-se pelo ineditismo de seu mix de produtos e serviços; pelo cuidado e zelo com a natureza, que através do manejo sustentável oferece a seus clientes o que eles desejam sem impacto ambiental; pela qualidade do serviço e do produto, que demonstra o respeito que a empresa tem por seus clientes. Tudo isso faz da marca Tropiso uma das mais fortes e renomadas da região.

Recentemente, a empresa traçou a estratégia de abrir uma filial com foco na produção de móveis na cidade de Londrina, como forma de aumentar a representatividade da frente moveleira no faturamento da empresa.

4.2. VISÃO, MISSÃO, VALORES

4.2.1. Visão

Ser a principal empresa de produtos e serviços do Brasil no setor moveleiro

4.2.2. Missão

Satisfazer efetivamente todas as expectativas dos clientes, oferecendo um mix de produtos e serviços diferenciados com foco na excelência de atendimento e qualidade do produto.

4.2.3. Valores

O valor mais importante da marca Tropiso é proporcionar aos clientes produtos e serviços que superem suas expectativas, através do desenvolvimento pessoal dos colaboradores, melhoria contínua do sistema de gestão e zelo ao meio ambiente.

4.3. ORGANIZAÇÃO

Atualmente a empresa está organizada em três diferentes níveis:

- Nível executivo: composto por um diretor que é responsável pelas decisões estratégicas da empresa.
- Nível gerencial: composto por seis gerentes e uma designer, este nível é responsável por gerenciar todas as operações administrativas, produtivas, comerciais e financeiras da empresa; bem como o desenvolvimento de novos produtos.
- Nível produtivo: composto por sete marceneiros, onze auxiliares de marceneiro e três auxiliares de serviços gerais; este nível é responsável por realizar todas as atividades operacionais da empresa.

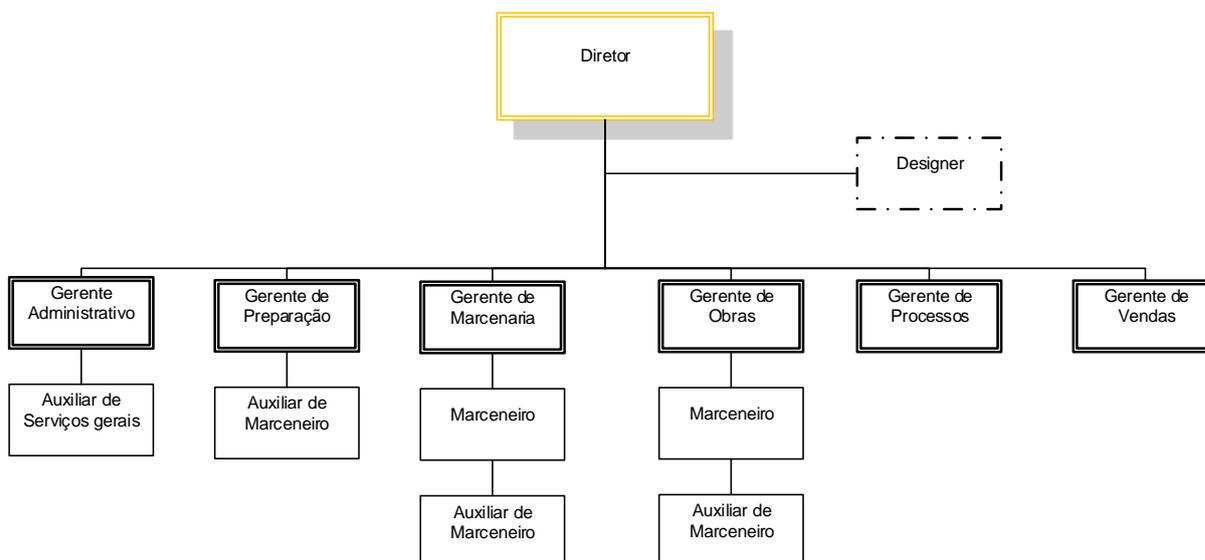


Figura 4 - Organograma atual

4.4. PRODUTOS E SERVIÇOS

A Tropiso é especializada em madeiras nobres, secas em estufa, que proporcionam uma melhor qualidade para os produtos. Possui um diversificado mix de produtos confeccionados a base das madeiras: Ipê roxo, Braúna, Curupau, Teca e Jatobá; E recentemente começou a prestar serviços de manutenção e acabamento.

Produtos e serviços:

- Revestimento
- Manutenção e acabamento
- Deck
- Pergolado
- Assoalho
- Móveis
- Lambril
- Vigas
- Painéis
- Chachepô
- Brise
- Porta
- Esquadria
- Escada

Como a proposta da nova filial é a princípio abranger apenas a fabricação de móveis, estes serão detalhados a seguir.

Os móveis fabricados pela Tropiso são de alta qualidade, levam como matéria prima a madeira Ipê roxo, além de outros componentes terceirizados, como: fibras naturais, palhas, quadros de alumínio e estofados.

O processo de beneficiamento da madeira até a confecção do móvel é dividido em quatro grandes etapas: Secagem, Preparação, Modelagem/Montagem e Acabamento.

A etapa de secagem é realizada em estufa o que proporciona maior rapidez e controle no processo produtivo do móvel.

Após a madeira estar seca a próxima etapa abrange a preparação, onde são utilizadas máquinas específicas para desempenar, desengrossar e aparelhar a madeira, desta forma a madeira está pronta para a confecção do móvel.

O próximo passo é modelar, agrupar e montar os componentes que darão origem ao móvel.

Com o móvel já montado inicia-se o processo de acabamento, são utilizados diferentes tipos de lixa e vernizes para alcançar o acabamento especificado de cada móvel.

No anexo A encontra-se o catálogo 2013, contendo todos os móveis comercializados pela empresa.

4.5. ANÁLISE DE MERCADO

Em 2005, Segundo dados constantes do Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira (2008, p. 9), Pesquisados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), o país tinha 16.298 empresas no setor industrial moveleiro.

Segundo dados do mesmo trabalho, o faturamento anual do setor moveleiro teve no período de 2001 a 2006, um crescimento de 86% em relação a 2000, passando da ordem dos 7,5 bilhões para a dos 14 bilhões.

O fator que muito contribuiu para esse crescimento segundo o relatório “Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia: madeira e móveis” (2002, p. 32), foi o aumento significativo da demanda interna, dado em decorrência da elevação do produto interno bruto (PIB) per capita no referido período.

Dos produtos fabricados pela indústria moveleira nacional, a maioria são móveis com predominância em madeira destinados ao uso doméstico. Da produção brasileira em 2006, por exemplo, segundo dados da Abimóvel, a produção desse tipo de móvel correspondeu a 60% do faturamento total do setor, os demais foram móveis para escritório com 20% do faturamento e para outros usos com os restantes 20%.

Contudo, o mercado moveleiro tem crescido constantemente nos últimos anos, Esse bom desempenho devido ao aumento da demanda interna, possibilita o surgimento de novas empresas e principalmente a expansão das empresas que já estão inseridas no mercado.

4.5.1. Consumidores em potencial

Como a empresa já está inserida no mercado moveleiro a dez anos, a determinação do perfil do consumidor foi feito através de grupos de discussão utilizando o histórico de dados interno, o que possibilitou identificar as características do consumidor e suas preferências em relação a compra. A partir desta definição foi analisado os

dados secundários obtidos do IBGE para avaliar o potencial do mercado de Londrina.

O Quadro 2 representa o perfil do consumidor:

Quadro 2 - Perfil do consumidor

Sexo:	Predominantemente feminino
Faixa etária:	25 a 59 anos
Estado civil:	Casado
Classe social:	A (acima de 20 Salários mínimos)
Nível de exigência:	Alto

Variáveis que motivam a compra:

- Produtos exclusivos;
- Alta qualidade;
- Atendimento diferenciado;
- Marca renomada;
- Rapidez de entrega.

O último censo realizado pelo IBGE (2010), aponta que Londrina possui uma população residente de 506.701 pessoas, sendo que 49,4% desta população tem de 25 à 59 anos.

O censo mostra também que a população feminina de 25 à 59 anos é de 131.925.

O Índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) de Londrina em 2010 foi de 0,778, comprovando que a população da cidade possui um padrão de vida alto e extremamente elevado comparando-se com a média das cidades brasileiras.

Outro dado que reforça ainda mais a atratividade da cidade para o negócio é o PIB per capita que está na casa de 19.612,48 reais.

Tendo em vista os dados apresentados anteriormente, é possível compreender que a cidade de Londrina possui características favoráveis ao investimento.

4.5.2. Concorrentes

A indústria de móveis no Brasil está distribuída por todo território nacional, porém a maior concentração ainda está no sul e sudeste do país.

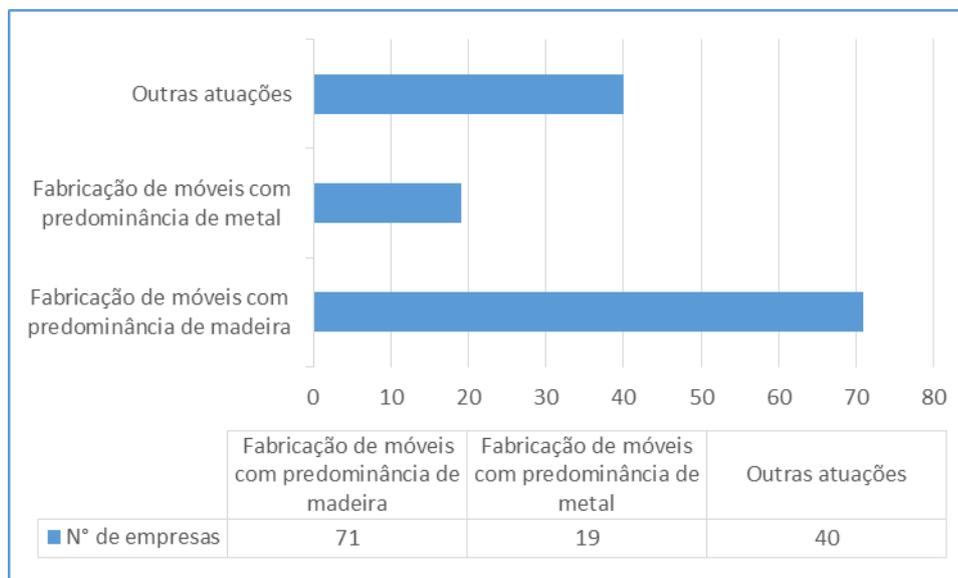
Segundo informações da Abimóvel, grande parte das empresas do setor estão situadas em polos regionais, existem hoje no país cerca de cinco polos regionais, sendo: São Paulo (Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul), Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais (Ubá, Uberaba e Uberlândia), Espírito Santo (Linhares) e no Paraná (Arapongas, Apucarana, Cambé, Rolândia e Sabáudia).

Para este estudo foi considerado apenas o polo do Paraná, pois como a intenção da empresa é expandir primeiramente as vendas no mercado regional as empresas mais distantes não terão influência relevante no processo de concorrência deste negócio.

O fator primordial que foi considerado na distinção da concorrência foi a exigência do público alvo em relação a qualidade e exclusividade dos produtos.

Para o dimensionamento dos concorrentes foi utilizado uma planilha fornecida pelo SEBRAE de Londrina, esta planilha contém informações detalhadas de cadastros e descrições da atuação de 130 empresas do setor industrial moveleiro do polo Paraná, 90 destas trabalham na fabricação de móveis, sendo que 71 fabricam móveis com predominância de madeira e 19 com predominância de metal.

O gráfico a seguir representa a estratificação realizada para o desenvolvimento da pesquisa:

Figura 5 - Estratificação das empresas moveleiras do polo Paraná

Fonte: Sebrae Londrina

As empresas representadas no gráfico como tendo outras atuações são empresas que estão inseridas dentro da cadeia moveleira do polo, mas não atuam na produção direta de móveis, é o caso das Serrarias, fabricas de madeira laminada, compensada e aglomerada; fabricas de colchões e das fábricas de artefatos para decoração.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram separadas as 90 empresas que atuam na fabricação de móveis em dois grupos: concorrentes primários e concorrentes secundários.

Os concorrentes primários são aqueles que possuem um mix de produto bastante similar ao da empresa Tropiso, portanto, competem diretamente no processo de vendas da empresa. São empresas que trabalham na fabricação de móveis de alto padrão com utilização de madeira maciça.

Os concorrentes secundários são aqueles que possuem uma linha de produtos totalmente distinta da empresa, porém, podem influenciar no processo decisório de compra do cliente.

Dentre as 90 empresas do polo Paraná apenas quatro foram enquadradas como concorrentes primárias, e para estas foi realizada a avaliação qualitativa através da metodologia cliente oculto, onde o entrevistador faz o papel de cliente para avaliação de pontos específicos da empresa.

Os tópicos de comparação definidos para a análise foram: Atendimento, Produtos e serviços, Preço e Ações de divulgação.

O tópico atendimento teve como objetivo a avaliação do nível de acolhimento do cliente, por se tratar de um público elitizado qualquer superioridade neste quesito pode ser determinante para a escolha da empresa na hora da compra.

O tópico Produtos e Serviços teve o intuito de analisar parâmetros de qualidade específicos do produto, como o tipo de madeira utilizada. Este quesito foi avaliado também pelos catálogos de produtos das empresas.

O tópico preço foi utilizado para comparar superficialmente o alinhamento dos valores cobrados, por se tratar de produtos exclusivos e muitas vezes assinados por especialistas da área é natural ter uma ligeira diferença de valor, o que impacta muito pouco no processo decisório da compra se comparado aos outros quesitos analisados.

O último tópico é o Ações de divulgação, esse tópico tem por objetivo retratar a facilidade de acesso que o cliente tem a marca e os produtos comercializados.

O modelo do formulário utilizado na avaliação encontra-se no Apêndice A.

A Quadro 3 representa a análise dos quatro concorrentes primários:

Quadro 3 - Análise dos concorrentes

		Tropiso	Ceval Móveis	Dona Flor	Ipiranga Premium	Sierra Móveis
ATENDIMENTO	Prontificou-se em ajuda-lo?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Mostrou alternativas de produtos?	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	Foi cortês e atencioso até o fim?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
PRODUTOS E SERVIÇOS	Variedade de produtos?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Qualidade dos produtos?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Faz produtos sob encomenda?	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
	Utiliza madeira maciça?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Faz móveis para área externa?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
PREÇOS	Preço competitivo?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Existe promoções e descontos?	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
AÇÕES DE DIVULGAÇÃO	Tem catálogo?	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
	Tem website?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
	Tem showroom?	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM

Pode ser observado que o nível de atendimento de todas as quatro empresas foram altos, todos atendentes foram cortês do início ao fim da avaliação e todos forneceram e-mails para outras dúvidas e divulgação de valores.

Quanto ao quesito Produto, todas as quatro também mostraram-se eficientes, mas apenas a empresa Dona Flor faz produtos sob encomenda e o prazo de entrega para todas é o mesmo de trinta dias. Outro ponto bastante relevante é que embora os produtos fornecidos pelas quatro empresas sejam de altíssima qualidade, o tipo de madeira utilizado por essas empresas é Cumaru ou Jatobá, madeiras essas de alto peso específico, baixa retratibilidade e dureza elevada, o que ocasiona em um

móvel mais pesado, com maior facilidade de rachaduras e um gasto maior de energia para processamento, se comparado com a madeira ipê roxo utilizado pela Tropiso.

Os preços são bastantes similares aos da Tropiso, porém nenhuma das concorrentes avaliadas trabalham com descontos ou promoções.

No quesito ações de divulgação, observou-se que todas tem website, mas a empresa Ipiranga Premium não possui catálogo, o que impede a avaliação do produto pela internet, e a empresa Ceval móveis não possui showroom, o que é considerado essencial pelos clientes mais conservadores que preferem ver os móveis antes da compra.

A estratégia da Tropiso será trabalhar os pontos fracos relatados para que consiga atrair e fidelizar novos clientes.

4.6. ANÁLISE FINANCEIRA

Para a análise e qualificação financeira do presente trabalho, foi utilizada a planilha Plano de Negócios elaborada e fornecida pelo SEBRAE-PR. Com o intuito de complementar esta planilha foi implantado um software de gerenciamento financeiro, cujo setor administrativo foi responsável pela manutenção dos dados, ao final de dez meses foi levantado o histórico de dados para utilização nos cálculos financeiros.

4.6.1. Investimento Inicial

Para a determinação do montante necessário à implantação do projeto, foi necessário a consideração de gastos com máquinas, equipamentos, móveis, utensílios, computadores e veículos. Foi determinado que no primeiro momento a instalação da empresa será em um prédio alugado, afim de se evitar despesas com construções. A Tabela 5 demonstra os investimentos em imobilizado, que será necessário para a Tropiso manter sua estrutura em perfeito funcionamento:

DISCRIMINAÇÃO	VALOR \$	Depreciação
Máquinas e Equipamentos	50.383,50	7 anos
1 - Serra esquadrejadeira SCI2000 Possamai (TCR Máquinas)	4.990,00	
1 - Serra fita RZ-SF 600 Razi (TCR Máquinas)	6.999,00	
1 - Desempenadeira HW 512 Harvey (TCR Máquinas)	8.499,00	
1 - Tupia RZ-TP 700 Razi (TCR Máquinas)	3.199,00	
1 - Respigadeira RSA Mazutti (TCR Máquinas)	6.750,00	
1 - Furadeira Horizontal FHO-16 Possamai (TCR Máquinas)	3.399,00	
1 - Lixadeira de fita RZ-LX 2260 Razi (TCR Máquinas)	3.300,00	
1 - Coletor de pó CP-01 Razi (TCR Máquinas)	1.699,00	
1 - Compressor ATG2 60/360 W Pressure (Safe Deal)	8.712,00	
2 - Furadeira de impacto HP1630K Makita (J Nakao)	476,00	
1 - Parafusadeira de impacto TDO100 Makita (J Nakao)	290,00	
1 - Pinador pneumático AF505 Makita (J Nakao)	220,00	
2 - Lixadeira roto orbital BO5041 Makita (J Nakao)	758,00	
1 - Tupia manual 3710 Makita (J Nakao)	285,00	
1 - Plaina Eletrônica KP0810C Makita (J Nakao)	807,50	
Móveis e Utensílios	2.523,80	7 anos
3 - Mesa de escritório MDP Zanzini Master imbuia (Mobly)	927,00	
3 - Cadeira de escritório Pró cinza multivisão (Mobly)	717,00	
1 - Bebedouro pressão inox Libell	550,00	
1 - Quadro magnético 120x90 (Kalunga)	144,90	
2 - Lixeira com pedal 12L Viel PT (Kalunga)	46,00	
3 - Lixeira basculante 60L 284 Sanremo (Kalunga)	138,90	
Equipamentos de Informática	5.200,00	5 anos
3 - Computador Vostro 270 Slim core i5/4GB/500GB (Dell)	3.597,00	
1 - Multifuncional HP Officejet Pro 8600 Plus Wireless (HP)	799,00	
2 - Telefone sem fio TS40 Intelbras (Kalunga)	146,00	
2 - Telefone celular Rex 70 Samsung (Kalunga)	658,00	
Veículos	18.800,00	5 anos
1 - Uno mille economy 2012 (Olx)	17.000,00	
1 - Carretinha reboque (Olx)	1.800,00	
TOTAL	76.907,30	

Tabela 3 - Investimento inicial Tropiso.

O valor total do investimento é de R\$76.907,30, valor este que contempla todos os recursos necessários para abertura da filial e início da produção. Os valores de depreciação indicados em anos representam os prazos de vida útil dos ativos segundo o método MACRS.

4.6.2. Depreciação

Para o cálculo da depreciação foi considerado o método MACRS, a convenção de meio ano supõe que o investimento é realizado a partir da metade do ano, deste modo o valor a ser depreciado conta com uma porcentagem anual a mais para totalizar 100% do valor recuperado, de forma que se o prazo de vida útil do bem for de sete anos existirá oito porcentagens anuais de depreciação e assim por diante.

Tabela 4 - Depreciação dos recursos

Ano	Máquina e Equipamentos (R\$50.383,50)	Móveis e Utensílios (R\$2.523,80)	Equipamentos de informática (R\$5.200,00)	Veículos (R\$ 18.800,00)	Σ Depreciação (ano)	Depreciação (mês)
1	R\$ 7.053,69	R\$ 353,33	R\$ 1.040,00	R\$ 3.760,00	R\$ 12.207,02	R\$ 2.034,50
2	R\$ 12.595,88	R\$ 630,95	R\$ 1.664,00	R\$ 6.016,00	R\$ 20.906,83	R\$ 1.742,24
3	R\$ 9.069,03	R\$ 454,28	R\$ 988,00	R\$ 3.572,00	R\$ 14.083,31	R\$ 1.173,61
4	R\$ 6.046,02	R\$ 302,86	R\$ 624,00	R\$ 2.256,00	R\$ 9.228,88	R\$ 769,07
5	R\$ 4.534,52	R\$ 227,14	R\$ 624,00	R\$ 2.256,00	R\$ 7.641,66	R\$ 636,80
6	R\$ 4.534,52	R\$ 227,14	R\$ 260,00	R\$ 940,00	R\$ 5.961,66	R\$ 496,80
7	R\$ 4.534,52	R\$ 227,14			R\$ 4.761,66	R\$ 396,80
8	R\$ 2.015,34	R\$ 100,95			R\$ 2.116,29	R\$ 352,72
				TOTAL	R\$ 76.907,30	

A Tabela 4 mostra o valor depreciado anual por classe de itens, o valor anual total depreciado e o valor mensal total depreciado. Para a determinação dos valores mensais, os valores totais depreciados por ano foram divididos em seis meses no primeiro e no último ano, conforme a convenção do meio ano, e nos demais anos foram divididos em doze meses.

4.6.3. Mão de Obra

Para o dimensionamento da mão de obra, foi considerado o quadro atual de funcionários da Tropiso. Chegou-se à conclusão que para o funcionamento efetivo da filial será necessário cinco funcionários de nível operacional e três funcionários de nível administrativo, sendo: um marceneiro (encarregado), três auxiliares de marceneiro, um pintor, um vendedor, um gerente administrativo e um gerente de produção. Foi considerado o enquadramento do Simples Federal para o cálculo dos encargos sociais, o qual corresponde a 37,54% do salário. A tabela 5 exemplifica os resultados:

Tabela 5 - Custo com Mão de Obra

Cargo/Função	nº func.	Salário	Encargos	Total
<i>Marceneiro</i>	1	R\$ 1.800,00	R\$ 675,72	R\$ 2.475,72
<i>Auxiliar de marceneiro</i>	3	R\$ 850,00	R\$ 957,27	R\$ 3.507,27
<i>Pintor</i>	1	R\$ 1.200,00	R\$ 450,48	R\$ 1.650,48
<i>Vendedor</i>	1	R\$ 1.000,00	R\$ 375,40	R\$ 1.375,40
<i>Gerente administrativo</i>	1	R\$ 2.000,00	R\$ 750,80	R\$ 2.750,80
<i>Gerente de produção</i>	1	R\$ 2.000,00	R\$ 750,80	R\$ 2.750,80
TOTAL	8			R\$ 14.510,47

4.6.4. Previsão de Vendas

O processo de previsão de vendas do novo negócio, foi elaborado a partir de um modelo matemático, afim de representar a realidade complexa das vendas.

Foram consideradas algumas variáveis primordiais para aumentar ao máximo a precisão das projeções futuras, como: atraso de entrega do fornecedor, falta de produto, desempenho da área de marketing, desempenho da equipe de vendas, estratégia da empresa, fatores econômicos e fatores desconhecidos.

Para análise dos dados, foram considerados informações internas como: o histórico de vendas da empresa contabilizado em novembro de 2012 até agosto de 2013 e a intuição e *feeling* dos proprietários e envolvidos, que foram de extrema importância para a determinação das metas e projeções para a filial.

A partir do método de extrapolação de tendências, foi calculado os valores futuros mês a mês durante um período de quatro anos, período este determinado para avaliação da viabilidade do investimento. Os cálculos citados estão representados no apêndice B.

Considerando que o investimento será realizado em janeiro de 2014, e que a série de dados utilizada foi coletada em dez meses, a previsão de faturamento dos dois primeiros meses de 2014 foi baseada no valor médio do faturamento coletado multiplicado a um fator de 80%, devido ao período de adaptação da empresa na cidade de Londrina. A tabela 6 demonstra o cálculo descrito anteriormente.

Tabela 6 - Previsão de vendas

Período	V. Real	Período	V. Previsão 1	%	% ac.
nov/12	R\$ 12.168,80	jan/14	R\$ 10.088,24	0%	0%
dez/12	R\$ 7.153,36	fev/14	R\$ 10.088,24	0%	0%
jan/13	R\$ 48.858,00	mar/14	R\$ 18.917,13	88%	88%
fev/13	R\$ -	abr/14	R\$ 19.171,27	1%	89%
mar/13	R\$ -	mai/14	R\$ 19.417,21	1%	90%
abr/13	R\$ -	jun/14	R\$ 19.671,35	1%	91%
mai/13	R\$ -	jul/14	R\$ 19.917,29	1%	93%
jun/13	R\$ 9.324,00	ago/14	R\$ 20.171,43	1%	94%
jul/13	R\$ 21.007,50	set/14	R\$ 20.425,57	1%	95%
ago/13	R\$ 27.591,38	out/14	R\$ 20.671,51	1%	96%
		nov/14	R\$ 20.925,64	1%	98%
TOTAL	R\$ 126.103,04	dez/14	R\$ 21.171,58	1%	99%

R\$ 220.636,46 8%

A partir do terceiro mês de 2014, foi utilizado a função PREVISÃO do Excel 2013 para o cálculo dos demais faturamentos mensais. Esta função utiliza os valores conhecidos do histórico de vendas para prever os valores futuros através da regressão linear.

Para facilitar a visualização e análise dos dados, os valores obtidos foram agrupados trimestralmente. Tem-se a seguir as projeções trimestrais para os quatro anos avaliados:

Faturamento				Acumulado	
1	R\$	39.093,61		R\$	39.093,61
2	R\$	58.259,83	↑ 49%	R\$	97.353,44
3	R\$	60.514,28	↑ 4%	R\$	157.867,73
4	R\$	62.768,73	↑ 4%	R\$	220.636,46
5	R\$	74.012,63	↑ 18%	R\$	294.649,08
6	R\$	81.466,02	↑ 10%	R\$	376.115,10
7	R\$	89.029,43	↑ 9%	R\$	465.144,53
8	R\$	96.592,83	↑ 8%	R\$	561.737,36
9	R\$	104.156,24	↑ 8%	R\$	665.893,60
10	R\$	111.664,64	↑ 7%	R\$	777.558,24
11	R\$	119.228,05	↑ 7%	R\$	896.786,29
12	R\$	126.791,46	↑ 6%	R\$	1.023.577,75
13	R\$	134.327,36	↑ 6%	R\$	1.157.905,11
14	R\$	141.780,75	↑ 6%	R\$	1.299.685,86
15	R\$	149.344,16	↑ 5%	R\$	1.449.030,02
16	R\$	156.907,57	↑ 5%	R\$	1.605.937,59

Figura 6 - Previsão de Vendas por Trimestre

A Figura 7 representa os faturamentos trimestrais e os valores acumulados durante o período de 4 anos (16 trimestres).

De acordo com o valores demonstrados é possível observar um aumento médio do faturamento de 10% ao trimestre e um valor total acumulado de R\$1.605.937,59, este cenário foi considerado pelos envolvidos da empresa como extremamente possível de se atingir.

4.6.5. Tributos

Para cotação dos tributos incidentes na filial, foi preciso determinar o melhor regime de enquadramento para a empresa.

Conforme a previsão de vendas realizada anteriormente, foi possível enquadrar o novo negócio como Indústria do Simples Nacional, cujo faturamento anual é inferior a R\$3.600.000,00.

A Tabela 7 fornecida pelo Portal Tributário (2012), representa os tributos incidentes à receita bruta no período de doze meses.

Tabela 7 - Tributação anual

Receita Bruta em 12 meses (R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IMI
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Fonte: Portal Tributário (2012)

4.6.6. Custos Fixos

Para calcular os custos fixos, foi utilizado como base de dados um histórico coletado durante três meses do software de gerenciamento financeiro da empresa.

Alguns custos foram adicionados e outros adaptados, como é o caso do aluguel, despesas com veículos, água, luz e alimentação.

O aluguel foi determinado com base em uma consulta à imobiliária Nestor Correia de Londrina.

Para determinar as despesas com veículos da filial foi analisado o gasto mensal atual da empresa e dividido pelo número de carros, deste modo, chegou-se ao valor médio por carro.

Os gastos com luz, água e alimentação foram adaptados com base no consumo atual, porém, foi considerado o número de funcionários e equipamentos da nova empresa para determinação dos valores.

A tabela 7 a seguir traz os valores referente aos custos fixos dos primeiros seis meses, considerando o valor de depreciação do primeiro ano segundo o método MACRS.

Tabela 8 - Custos fixos

Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra+ Encargos	R\$ 14.510,47
Pró-labore	<i>R\$ 4.000,00</i>
Água	<i>R\$ 120,00</i>
Luz	<i>R\$ 100,00</i>
Telefone	<i>R\$ 610,00</i>
Despesas com Veículo	<i>R\$ 460,00</i>
Aluguel	<i>R\$ 2.200,00</i>
Segurança	<i>R\$ 190,00</i>
Web site	<i>R\$ 56,15</i>
Depreciação	R\$ 2.034,50
Outros	R\$ 600,00
<i>Alimentação</i>	<i>R\$ 600,00</i>
TOTAL	R\$ 25.481,12

4.6.7. Custos Variáveis

Os custos variáveis da filial são relativos aos insumos e matérias primas gastos na produção dos móveis.

Para produção de um móvel, basicamente, são utilizados: lixas, parafusos, vernizes, ferramentas de marceneiro, estofados, quadros de alumínio, fibras naturais, madeira e energia elétrica.

Com exceção da madeira, que é retirada e transportada de uma serraria própria na Bolívia, todos os outros itens são comprados de fornecedores específicos.

Para o cálculo do consumo de energia elétrica, foi considerado o fator de potência e de utilização das máquinas. Conforme o volume de vendas detalhado mês a mês na previsão de vendas e a tarifa da classe industrial A4 convencional cobrada pela Copel, foi estimado um custo médio de energia para produção no período de quatro anos do investimento, este custo se mostrou coerente com a despesa de energia da atual marcenaria. O Apêndice C demonstra os cálculos realizados.

Para determinar o custo com os insumos de produção (lixas, vernizes, parafusos, ferramentas, estofados, quadros e fibras), foi utilizado como base de dados o histórico de vendas dos móveis e o controle de saídas do estoque realizados em uma planilha, utilizada desde fevereiro de 2013, deste modo, confrontou-se os valores faturados das vendas com os valores das saídas de estoque para criar uma relação entre valor de vendas e consumo de insumos, o que possibilitou a projeção dos custos durante todo período de análise do investimento. O apêndice D apresenta o valores citados. A seguir tem-se a discriminação dos custos variáveis.

Tabela 9 - Custos Variáveis

CUSTOS DE PRODUÇÃO	
DESCRIÇÃO	CUSTO MENSAL
Matéria Prima	R\$ 300,00
Insumos de Produção	R\$ 329,09
Energia Elétrica	R\$ 568,55
TOTAL	R\$ 1.197,64

TRIBUTOS	
DESCRIÇÃO	% ANUAL
COFINS	0,86%
CPP	2,75%
ICMS	1,86%
IPI	0,50%
ALÍQUOTA	5,97%

Os dados de custos de produção demonstrados na Tabela 9, representam os custos variáveis inerentes do primeiro mês do período de análise do investimento, com base na proporcionalidade de demanda os custos sofrerão reajustes.

Com relação aos tributos, conforme a previsão de vendas demonstrada anteriormente, as porcentagens representadas valem até o terceiro ano do período de análise, sendo a alíquota do quarto ano igual a 7,34%.

4.6.8. Fluxo de Caixa

Para projeção do fluxo de caixa, foi utilizado os valores de investimento inicial, previsões de vendas, custos fixos e custos variáveis incluindo as taxas de impostos. Os valores foram agrupados trimestralmente, a fim de facilitar a visualização e análise.

O valor de fluxo acumulado compreende o valor do fluxo de receitas (previsão de vendas) descontado o valor do fluxo de despesas (investimento, custos fixos e variáveis). Tem-se no apêndice E os cálculos realizados e a seguir a representação gráfica do fluxo de caixa.

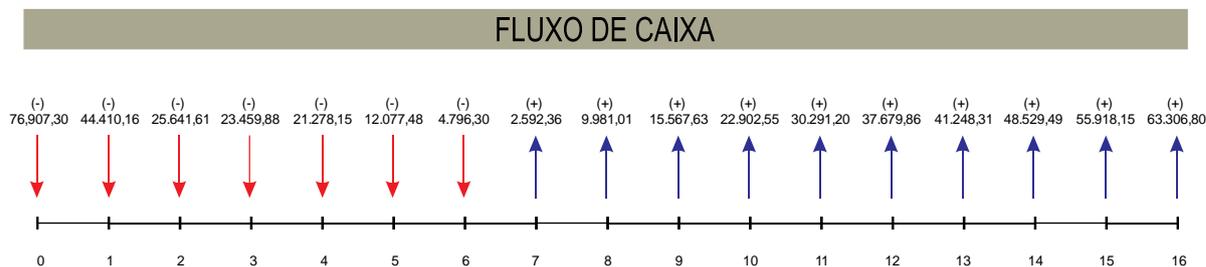


Figura 7 - Fluxo de Caixa

De acordo com a Figura 8, é possível prever que a empresa só apresentará lucro positivo após o sétimo trimestre, o que reforça a necessidade de um capital de giro bem dimensionado para garantir o funcionamento da empresa.

4.6.9. Capital de giro

O cálculo da necessidade de capital de giro (NCG) foi baseado nos fluxos acumulados de caixa e no número de giros de caixa por ano. Considerando a projeção trimestral, onde, os pagamentos serão efetuados no começo de cada período e os recebimentos no final do mesmo, temos: quatro giros de caixa por ano e o desembolso (fluxo de despesas) dos quatro anos de análise de: R\$256.434,18; R\$341.218,62; R\$349.113,75 e R\$363.048,79 respectivamente.

Desta forma, a fórmula utilizada e as necessidades calculadas de capital para cada trimestre, são:

$$\text{CG} = \frac{\text{Desembolso Total}}{\text{Giro de Caixa}} \quad (3)$$

Tabela 10 - Necessidade de capital de giro por trimestre

Trimestre	NCG
1, 2, 3 e 4	R\$ 64.108,55
5, 6, 7 e 8	R\$ 85.304,66
9, 10, 11 e 12	R\$ 87.278,44
13, 14, 15 e 16	R\$ 90.762,20

4.6.10. Demonstrativo de Resultados do Exercício

Neste tópico, segue a demonstração contábil dos resultados, com o intuito de evidenciar a situação econômica do negócio. O demonstrativo foi realizado anualmente para facilitar a visualização e apuração do lucro ou prejuízo inerente ao período de análise de viabilidade.

Tabela 11 - Demonstrativo de Resultado de Exercício

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO	2014	2015	2016	2017	TOTAL
	(R\$)	(R\$)	(R\$)	(R\$)	(R\$)
1. RECEITA BRUTA	R\$ 220.636,46	R\$ 341.100,91	R\$ 461.840,39	R\$ 582.359,84	R\$ 1.605.937,59
(-) DEDUÇÕES E ABATIMENTOS Impostos sobre vendas (COFINS, CPP, ICMS e IPI)	R\$ 13.172,00	R\$ 20.363,72	R\$ 27.571,87	R\$ 42.745,21	R\$ 103.852,80
2. RECEITA LÍQUIDA	R\$ 207.464,46	R\$ 320.737,18	R\$ 434.268,52	R\$ 539.614,63	R\$ 1.502.084,79
(-) CUSTOS VARIÁVEIS (Matéria Prima, Insumos e Energia elétrica)	R\$ 16.480,82	R\$ 19.264,15	R\$ 22.053,84	R\$ 24.838,44	R\$ 82.637,25
3. LUCRO BRUTO	R\$ 190.983,64	R\$ 301.473,03	R\$ 412.214,68	R\$ 514.776,19	R\$ 1.419.447,54
(-) CUSTOS FIXOS (Mão de obra, Água, Luz, Telefone, Despesas com veículos, Aluguel, Segurança, Web site, Depreciação, Alimentação e Pró-labore)	R\$ 305.773,44	R\$ 305.773,44	R\$ 305.773,44	R\$ 305.773,44	R\$ 1.223.093,76
4. LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL	-R\$ 114.789,80	-R\$ 4.300,41	R\$ 106.441,24	R\$ 209.002,75	R\$ 196.353,78
(+) RECEITAS NÃO OPERACIONAIS Ganhos em transações do Ativo Permanente	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) DESPESAS NÃO OPERACIONAIS Investimento	R\$ 76.907,30	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 76.907,30
5. LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-R\$ 191.697,10	-R\$ 4.300,41	R\$ 106.441,24	R\$ 209.002,75	R\$ 119.446,48

A Tabela 11 apresenta os valores calculados anteriormente de forma sintetizada em Receita Bruta, Receita Líquida, Lucro Bruto, Lucro Operacional e Lucro Líquido.

Como resultado, observa-se o Lucro Líquido positivo a partir do terceiro ano, porém, os valores se mostram crescentes ao longo dos períodos.

4.6.11. Resultados Obtidos

Para determinação dos resultados, foi considerado alguns pontos primordiais para a compreensão dos riscos e retorno associado ao investimento em questão.

As técnicas utilizadas para a análise do investimento como auxílio na tomada de decisão, foram: Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e Payback.

Determinou-se o Custo de Capital sendo de 8% pelo fato do valor representar de forma efetiva a sistemática do capital em grande parte dos investimentos.

A seguir tem-se a representação dos cálculos realizados para a determinação do VPL e da TIR.

Tabela 12 - Cálculo do VPL e TIR

PERÍODO (Trim.)	Fluxo de Caixa	Acumulado	Custo de capital	VPL	TIR
0	-R\$ 76.907,30	-R\$ 76.907,30	0,08	R\$ 10.889,43	4,02%
1	-R\$ 44.410,16	-R\$ 121.317,46			
2	-R\$ 25.641,61	-R\$ 146.959,08			
3	-R\$ 23.459,88	-R\$ 170.418,95			
4	-R\$ 21.278,15	-R\$ 191.697,10			
5	-R\$ 12.077,48	-R\$ 203.774,58			
6	-R\$ 4.796,30	-R\$ 208.570,88			
7	R\$ 2.592,36	-R\$ 205.978,52			
8	R\$ 9.981,01	-R\$ 195.997,51			
9	R\$ 15.567,63	-R\$ 180.429,88			
10	R\$ 22.902,55	-R\$ 157.527,33			
11	R\$ 30.291,20	-R\$ 127.236,13			
12	R\$ 37.679,86	-R\$ 89.556,27			
13	R\$ 41.248,31	-R\$ 48.307,96			
14	R\$ 48.529,49	R\$ 221,53			
15	R\$ 55.918,15	R\$ 56.139,68			
16	R\$ 63.306,80	R\$ 119.446,48			

A Tabela 12 apresenta o valor do VPL determinado pela Equação 2 citada anteriormente e o valor da TIR determinado pela Função TIR do Excel 2013.

Nota-se que o VPL é positivo, significando que o investimento possui níveis de atratividade, porém, a TIR apresentada é inferior aos 8% determinado como custo de capital. Desta forma, mesmo o investimento apresentando lucro positivo ao fim do período a lucratividade é inferior ao esperado, o que torna insustentável o investimento de capital neste modelo do negócio.

Vale ressaltar também que o lucro supera o investimento apenas a partir no décimo quinto trimestre reforçando ainda mais a decisão de rejeição do projeto. A Figura 9 representa o PayBack Calculado.

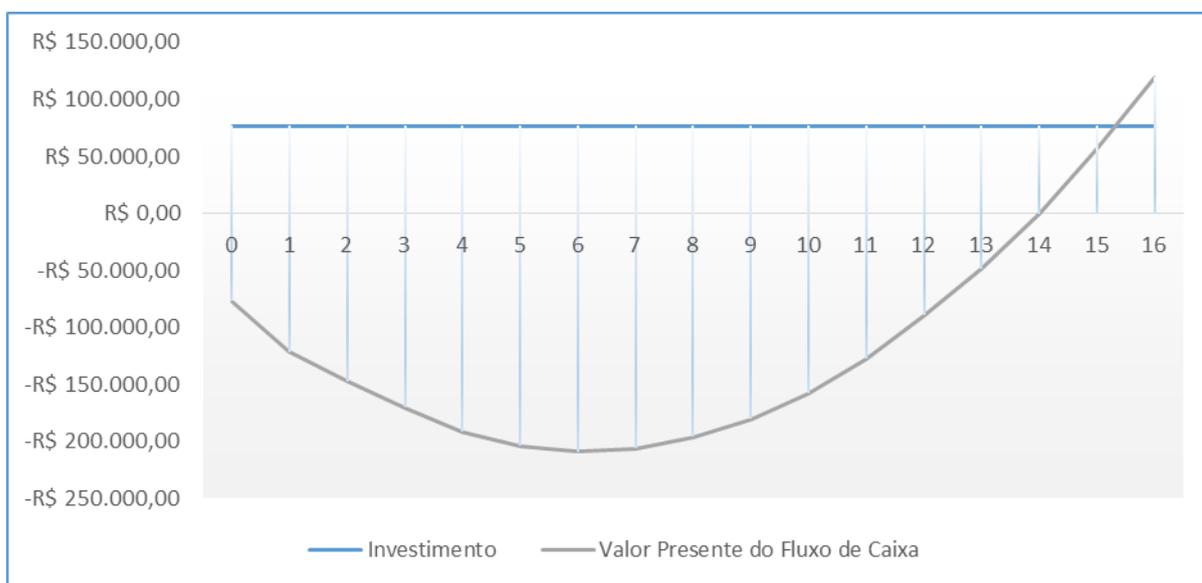


Figura 8 – PayBack

O tempo necessário para o retorno do investimento é de aproximadamente três anos e dez meses.

4.7. ANÁLISE DE RISCO

4.7.1. SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Nesta seção, foram analisados os riscos inerentes do ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). É de suma importância para empresa controlar e amenizar os pontos negativos do negócio, para assim conseguir explorar efetivamente os pontos fortes da empresa. A Figura 10 representa a Matriz SWOT elaborada a partir do posicionamento atual da empresa.

Quadro 4 - Matriz SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNA	<p>Simplicidade dos processos</p> <p>Gerência boa em aquisições</p> <p>Facilidade em vendas diretas</p> <p>Equipamentos especializados</p> <p>Excelentes características do produto</p> <p>Bom fluxo de caixa</p> <p>Quantidade de pessoal suficiente</p>	<p>Muitos desperdícios e retrabalhos</p> <p>Gestão de pessoal e financeira deficiente</p> <p>Relação com os clientes deficiente</p> <p>Maquinários sem proteção</p> <p>Falta de limpeza e organização</p> <p>Custos operacionais altos</p> <p>Baixa qualificação e pouca disciplina dos funcionários</p>
EXTERNA	<p>Mercado em ascensão</p> <p>Concorrência fragmentada</p> <p>Expansão econômica vai aumentar a demanda</p> <p>Qualificar mão de obra</p> <p>Investimento em Marketing verde</p> <p>Cumprimento de padrões fortalece a marca</p>	<p>Público alvo muito exigente</p> <p>Empresas concorrentes organizadas</p> <p>Estagnação das vendas após o pico da demanda</p> <p>Falta de mão de obra qualificada</p> <p>Alto custo da legislação antipoluição</p> <p>Atender novos padrões encarecem o produto</p>

Em relação as Forças, é considerado como um grande diferencial as excelentes características do produto, desta forma, a empresa deve buscar como ação a melhoria sistemática dos processos produtivos, afim de melhorar a qualidade do produto cada vez mais.

A maior Fraqueza levantada, são os custos operacionais altos, está fraqueza pode ser amenizada com o aumento da eficiência nos processos e a primeiro momento, redução dos custos fixos.

Em relação as Oportunidades, a empresa deve utilizar cada vez mais o marketing verde como forma de divulgar a marca, atrair novos públicos e explorar ao máximo o mercado em ascensão.

A maior Ameaça levantada, é a estagnação do mercado após o pico de demanda, desta forma, é muito importante a empresa estar sempre atenta as condições de mercado e incentivar as inovações como forma de se adiantar aos imprevistos da economia.

5. CONCLUSÃO

A adoção das ferramentas de gestão pelas empresas vem se mostrando como uma poderosa arma para aumentar competitividade e conquistar níveis de atratividades positivos para os negócios.

Os conceitos apresentados pelo Plano de Negócio revolucionam as tomadas de decisões dos empresários, sendo na hora de expandir ou iniciar um novo negócio. Existem diversas oportunidades que podem ser executadas, porém, conseguir minimizar os riscos, avaliar a mais atrativa e prever situações inusitadas é um benefício impar que o Plano de Negócio pode proporcionar aos investidores.

Considerar fatores internos e externos, como: análise de mercado, análise financeira e análise de riscos justificam o investimento ou não de capital. Desta forma, este Plano de negócio foi elaborado para testar a viabilidade de abertura de uma filial do segmento moveleiro com toda estrutura e recursos constituídos já nos primeiros momentos de atuação.

A empresa sente a necessidade de diversificar e angariar novas fatias do mercado com a estruturação do segmento moveleiro. O plano de negócio foi a ferramenta escolhida para investigar a oportunidade de expandir as vendas para cidade de Londrina - PR.

Através deste trabalho, pode-se concluir que a cidade de Londrina possui potencial mercadológico atrativo para a empresa, porém, os indicadores de viabilidade comprovam que este modelo, com todos recursos dimensionados e implementados já em fase inicial do projeto, não é economicamente viável, pois a taxa de lucratividade se mostrou baixa e o retorno de investimento lento, se comparados a outras oportunidades existentes.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se observar que todos foram atingidos, na medida que:

- Foi realizada a descrição sólida do negócio, colhendo informações internas em relação a metas e valores específicos da empresa;
- Efetuaram-se pesquisas quantitativas e qualitativas de mercado, colhendo informações referentes aos concorrentes e consumidores em potencial;
- Foram realizadas as Projeções de Vendas para um período de quatro anos;
- Efetuou-se a estimativa de Custos Operacionais, coletando informações atuais e adaptando-as de acordo com as necessidades do novo negócio;
- Foram realizadas as Projeções Financeiras para um período de quatro anos;
- Efetuou-se o Demonstrativo dos Resultados de Exercício apresentando os Lucros Brutos e Lucros Líquidos anuais;
- Foi efetuada a correlação entre os resultados de análise de investimento e os resultados obtidos dos valores do negócio, que proporcionou uma melhoria no entendimento dos valores que mais comprometem o sucesso do investimento.

Pode-se, ao término deste trabalho, com base nos cálculos e projeções realizadas, afirmar que os fatores que mais implicaram para a rejeição do projeto foram os Custos Operacionais extremamente altos, entre eles, os mais excessivos foram os Custos Fixos.

Neste caso, uma alternativa seria a redução dos Custos Fixos por meio da implementação parcial dos recursos dimensionados, de modo que a princípio poderiam ser reduzidos os números de funcionários, o valor do pró-labore e conseqüentemente os custos com alimentação, telefone, luz, água e veículo.

Outra alternativa, Seria a instalação de apenas pontos de venda na cidade de Londrina, desta forma, os produtos seriam produzidos na sede e enviados para as lojas, implicando na redução de custos com investimento, produção e funcionamento.

Finalmente, como principal recomendação, destaca-se a continuidade de estudos como este para as tomadas de decisões, devendo os elementos apresentados servir de subsídio para as análises e validações das estratégias empresariais.

6. REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL - Associação Brasileira Das Indústrias Do Mobiliário. Contém informações sobre as empresas brasileiras produtoras e exportadoras de móveis e dados estatísticos referentes ao comércio exterior e ao mercado internacional de produtos do setor industrial moveleiro. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 468 p.

DORNELAS, J. C. A. **Planejamento estratégico do negócio**, 2011. Disponível em: <http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27/>. Acesso em: 15 ago. 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios, a ferramenta de gestão do empreendedor**, 2006. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/plano-de-negocios-a-ferramenta-de-gestao-do-empendedor/>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Por que escrever um Plano de Negócios?**, 2000. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/www/index.php/informcao/artigos-cientificos/2953-por-que-escrever-um-plano-de-negocios>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DE CADEIAS INTEGRADAS NO BRASIL: IMPACTOS DAS ZONAS DE LIVRE COMÉRCIO: CADEIA: MADEIRA E MÓVEIS. 2002. 216 f. Relatório de pesquisa e estudo de campo. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2002. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1201201979.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2013.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**: tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004. 745 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Brasil) (Org.). **Produção da Extração Vegetal e da Silvicultura**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/2010/pevs2010.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Site disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=411370&search=parana|ondrina>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

MACEDO, A. R. P.; ROQUE, C. A. L. **PAINÉIS DE MADEIRA**. Disponível em: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/painel.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2013.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORI, Flavio de et al. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998. 256 p.

NOCE, Rommel et al. **Análise de risco e retorno do setor florestal**: Produtos da madeira. Disponível em: <<http://www.remade.com.br/>>. Acesso em: 25 nov. 2004.

PORTAL TRIBUTÁRIO – PORTAL DE PESQUISAS TRIBUTÁRIAS NACIONAIS – Site Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/>>. **Fonte de Dados**. Acesso em 09 out.2013.

PUCINI, Abelardo de Lima. **Matemática financeira**: Objetiva e aplicada. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 410 p.

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL: INDÚSTRIA MOVELEIRA. 2008. 28 f. Relatório de pesquisa e estudo de campo. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Brasília, DF; Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2008. Disponível em: <www.abdi.com.br/?q=system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis++Setor+Moveleiro+Relat%C3%B3rio+-+com+capa.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2013.

SEBRAE (Mg). **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. Belo Horizonte, 2006. 91 p. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 06 jun. 2013.

SEBRAE (Na). **O início de um novo negócio**: um alerta ao empreendedor. São Paulo, 2004. 30 p. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

STUTELY, Richard. **O guia definitivo do plano de negócios**: planejamento inteligente para executivos e empreendedores. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 334 p.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS CONCORRENTES

Nome da empresa:	
Cidade:	
Nome do atendente:	
Data da pesquisa:	
Horário da entrevista:	

ATENDIMENTO

Prontificou-se em ajuda-lo?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Mostrou alternativas de produtos?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Foi cortês e atencioso até o fim?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO

Comentários:

PRODUTOS E SERVIÇOS

Variedade de produtos?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Qualidade dos produtos?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Faz produtos sob encomenda?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Utiliza madeira maciça?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Faz móveis para área externa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Madeira utilizada?		

Comentários:

PREÇO

Preço competitivo?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Existe promoções e descontos?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO

Comentários:

AÇÕES DE DIVULGAÇÃO

Tem catálogo?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Tem website?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Tem showroom?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO

Comentários:

APÊNDICE B – CÁLCULO PREVISÃO DE VENDAS PARA QUATRO ANOS

RESULTADO FUTURO												
Período	V. Real		Período	V. Previsão 1		%	% ac.	Período	V. Previsão 2		%	% ac.
nov/12	R\$	12.168,80	jan/14	R\$	10.088,24	0%	0%	jan/15	R\$	23.845,78	13%	13%
dez/12	R\$	7.153,36	fev/14	R\$	10.088,24	0%	0%	fev/15	R\$	24.698,38	4%	16%
jan/13	R\$	48.858,00	mar/14	R\$	18.917,13	88%	88%	mar/15	R\$	25.468,47	3%	19%
fev/13	R\$	-	abr/14	R\$	19.171,27	1%	89%	abr/15	R\$	26.321,07	3%	23%
mar/13	R\$	-	mai/14	R\$	19.417,21	1%	90%	mai/15	R\$	27.146,17	3%	26%
abr/13	R\$	-	jun/14	R\$	19.671,35	1%	91%	jun/15	R\$	27.998,77	3%	29%
mai/13	R\$	-	jul/14	R\$	19.917,29	1%	93%	jul/15	R\$	28.823,87	3%	32%
jun/13	R\$	9.324,00	ago/14	R\$	20.171,43	1%	94%	ago/15	R\$	29.676,48	3%	35%
jul/13	R\$	21.007,50	set/14	R\$	20.425,57	1%	95%	set/15	R\$	30.529,08	3%	38%
ago/13	R\$	27.591,38	out/14	R\$	20.671,51	1%	96%	out/15	R\$	31.354,18	3%	40%
			nov/14	R\$	20.925,64	1%	98%	nov/15	R\$	32.206,78	3%	43%
			dez/14	R\$	21.171,58	1%	99%	dez/15	R\$	33.031,88	3%	46%
TOTAL	R\$	126.103,04										

R\$ 220.636,46 8%

R\$ 341.100,91 4%

Período	V. Previsão 3		%	% ac.	Período	V. Previsão 4		%	% ac.
jan/16	R\$	33.884,48	3%	2%	jan/17	R\$	43.950,69	2%	2%
fev/16	R\$	34.737,08	3%	5%	fev/17	R\$	44.803,29	2%	4%
mar/16	R\$	35.534,68	2%	7%	mar/17	R\$	45.573,38	2%	6%
abr/16	R\$	36.387,28	2%	9%	abr/17	R\$	46.425,98	2%	8%
mai/16	R\$	37.212,38	2%	11%	mai/17	R\$	47.251,08	2%	9%
jun/16	R\$	38.064,98	2%	14%	jun/17	R\$	48.103,69	2%	11%
jul/16	R\$	38.890,08	2%	16%	jul/17	R\$	48.928,78	2%	13%
ago/16	R\$	39.742,68	2%	18%	ago/17	R\$	49.781,39	2%	15%
set/16	R\$	40.595,29	2%	20%	set/17	R\$	50.633,99	2%	16%
out/16	R\$	41.420,38	2%	22%	out/17	R\$	51.459,09	2%	18%
nov/16	R\$	42.272,99	2%	24%	nov/17	R\$	52.311,69	2%	20%
dez/16	R\$	43.098,09	2%	26%	dez/17	R\$	53.136,79	2%	21%

R\$ 461.840,39 2%

R\$ 582.359,84 2%

V. Real - Vendas Faturadas em R\$
V. Previsão - Vendas Projetadas em R\$

APÊNDICE C – CUSTO TOTAL DE ENERGIA ELÉTRICA PARA PRODUÇÃO

MÁQUINA	FATOR DE UTILIZAÇÃO (h/dia)	FATOR DE POTÊNCIA (kW)	CONSUMO/DIA (kWh)
Furadeira Horizontal FHO-16 Possamai	2	1,49	2,98
Respigadeira RSA Mazutti	2	5,59	11,18
Serra esquadrejadeira SCI2000 Possamai	6	2,24	13,44
Tupia RZ-TP 700 Razi	3	2,24	6,72
Serra fita RZ-SF 600 Razi	3	2,98	8,94
Lixadeira de fita RZ-LX 2260 Razi	2	1,12	2,24
Desempenadeira HW 512 Harvey	1	2,24	2,24
Coletor de pó CP-01 Razi	6	2,24	13,44
Compressor ATG2 60/360 W Pressure	4	11,19	44,76
Furadeira de impacto HP1630K Makita	3	0,71	2,13
Parafusadeira de impacto TDO100 Makita	3	0,23	0,69
Lixadeira roto orbital BO5041 Makita	3	0,3	0,9
Tupia manual 3710 Makita	3	0,53	1,59
Plaina Eletrônica KP0810C Makita	3	1,05	3,15
TOTAL (kWh)			114,4
CUSTO/DIA			R\$ 27,07
CUSTO/MÊS			R\$ 568,55

APÊNDICE E – FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA				
PERÍODO (Trim.)	Receita Bruta	Custo Fixo	Custo Variável	Fluxo Acumulado
0				-R\$ 76.907,30
1	R\$ 39.093,61	R\$ 76.443,36	R\$ 7.060,42	-R\$ 44.410,16
2	R\$ 58.259,83	R\$ 76.443,36	R\$ 7.458,08	-R\$ 25.641,61
3	R\$ 60.514,28	R\$ 76.443,36	R\$ 7.530,80	-R\$ 23.459,88
4	R\$ 62.768,73	R\$ 76.443,36	R\$ 7.603,52	-R\$ 21.278,15
5	R\$ 74.012,63	R\$ 76.443,36	R\$ 9.646,75	-R\$ 12.077,48
6	R\$ 81.466,02	R\$ 76.443,36	R\$ 9.818,96	-R\$ 4.796,30
7	R\$ 89.029,43	R\$ 76.443,36	R\$ 9.993,71	R\$ 2.592,36
8	R\$ 96.592,83	R\$ 76.443,36	R\$ 10.168,46	R\$ 9.981,01
9	R\$ 104.156,24	R\$ 76.443,36	R\$ 12.145,25	R\$ 15.567,63
10	R\$ 111.664,64	R\$ 76.443,36	R\$ 12.318,73	R\$ 22.902,55
11	R\$ 119.228,05	R\$ 76.443,36	R\$ 12.493,49	R\$ 30.291,20
12	R\$ 126.791,46	R\$ 76.443,36	R\$ 12.668,24	R\$ 37.679,86
13	R\$ 134.327,36	R\$ 76.443,36	R\$ 16.635,69	R\$ 41.248,31
14	R\$ 141.780,75	R\$ 76.443,36	R\$ 16.807,90	R\$ 48.529,49
15	R\$ 149.344,16	R\$ 76.443,36	R\$ 16.982,65	R\$ 55.918,15
16	R\$ 156.907,57	R\$ 76.443,36	R\$ 17.157,41	R\$ 63.306,80
TOTAL				R\$ 119.446,48

ANEXO A – CATÁLOGO DE PRODUTOS 2013