



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Antônia Maria Batista de Souza Dias

**Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região
Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócios**

**BELÉM - PARÁ
JANEIRO - 2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região
Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócios**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para a obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Aluna: Antônia Maria Batista de Souza Dias

Orientador: Prof. Héber Lavor Moreira

**BELÉM - PARÁ
JANEIRO - 2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Antônia Maria Batista de Souza Dias

**Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região
Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócios**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para a obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Avaliado em: ____ / ____ / ____

Conceito: _____

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Héber Lavor Moreira

Professor:

Professor:

**BELÉM - PARÁ
JANEIRO - 2004**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a meus familiares, que sempre me apoiaram e acreditam ser a educação a maior herança que se pode doar a alguém, em especial a Izac Eliezer, pelo grande incentivo na realização deste Curso e, principalmente, neste momento decisivo na elaboração deste trabalho.

Ao Professor Héber Lavor Moreira pela sua habilidade em orientar os futuros profissionais da Ciência Contábil, usando a tecnologia da informação como uma poderosa ferramenta de ensino.

Aos docentes do Curso de Ciências Contábeis, em especial o Professor Hildefonso Soler pelas suas palavras de incentivo que muito colaboraram para a conclusão desta pesquisa acadêmica.

RESUMO

Este trabalho procura destacar a importância do estudo da viabilidade econômico-financeira no contexto do Plano de Negócios como fator preponderante para determinar as possibilidades de sucesso de um empreendimento.

Algumas vezes, a pessoa ansiosa por independência financeira e dispendo de um pequeno capital, lança-se no mundo dos negócios sem analisar os riscos de empreender sem orientação de um plano detalhado, que ofereça dados necessários à tomada de decisão de continuar ou buscar outra forma de investimento.

Então, procurando auxiliar no entendimento da importância de planejar o conjunto de ações necessárias antes de iniciar um empreendimento, elaborou-se este estudo, fazendo um breve histórico do que é Planejamento até a construção do Plano de Negócios. Onde foi possível estudar algumas estruturas que auxiliam a elaboração do plano de negócios para variados fins, como captação de recursos, ferramenta de gestão e como instrumento de medição de resultados.

Como forma de aplicar o conceito de plano de negócios desenvolveu-se o estudo da viabilidade econômico-financeira de um empreendimento na área de prestação de serviços, no qual será possível perceber que embora, no primeiro momento pareça ser o tipo de negócio com poucas possibilidades de insucesso, é prudente realizar projeções financeiras, pois através delas será possível obter todo o embasamento necessário para tomar a decisão de investimento mais adequada.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I.....	8
1.1 – TÍTULO DO ESTUDO.....	8
1.2 – OBJETIVOS DO ESTUDO	8
1.2.1 – A Importância do Estudo	8
1.2.2 – O que os discentes se propõem a alcançar em seu estudo.....	9
1.2.3 – O que o estudo deverá alcançar em termos de contribuições técnicas e/ou científicas.....	9
1.2.4 – Delimitação do Estudo.	9
1.2.5 - A Organização do Estudo	9
1.3 - PÚBLICO ALVO	10
1.4 – JUSTIFICATIVA.....	10
1.5 – METODOLOGIA DO ESTUDO.....	10
1.6 – BIBLIOGRAFIA.....	11
CAPÍTULO II.....	12
Origem do Planejamento Empresarial.....	12
CAPÍTULO III.....	15
O Planejamento Estratégico	15
3.1 – Conceito de Planejamento Estratégico.....	15
3.2 – Análise do ambiente	16
3.2 1 – Macroambiente clima	17
3.2 2 – Macroambiente solo.....	17
3.2 3 – Ambiente operacional	17
3.2 4 – Ambiente interno	18
3.3 - Análise SWOT	18
3.4 – Construção de cenários.....	20
3.5 – Definição de metas e objetivos.....	21
CAPÍTULO IV	24
Plano de Negócios (plano empresarial, <i>business plan</i>).....	24
4.1 – Conceito de Plano de Negócios.....	24
4.2 – Importância do Plano de Negócios no processo empreendedor	25
4.3 – Quando elaborar o plano de negócios.....	27
4.4 – Objetivos do plano de negócios.....	29
4.5 – Estrutura do plano de negócios	30
4.5.1 – Estrutura 1 – pequenas empresas de manufatura	31
4.5.2 – Estrutura 2 – empresas ponto.com	34
4.5.3 – Estrutura 3 – pequenas empresas em geral	35
4.5.4 – Estrutura 4 – Roteiro para o Plano de Negócios – SEBRAE/Pa	37
CAPÍTULO V	38
Estudo do Plano Financeiro.....	38
5.1 – Balanço Patrimonial.....	38
5.2 – Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).....	40
5.3 – Fluxo de Caixa.....	42
5.4 – Indicadores de Avaliação de Negócios.....	44
5.4.1. Valor Presente Líquido – VPL.....	44
5.4.2. Tempo de Retorno do Investimento (<i>payback</i>)	45
5.4.3. Taxa Interna de Retorno (TIR)	46
5.4.4. Análise do Ponto de Equilíbrio	47

CAPÍTULO VI	48
Aplicação Prática do Plano de Negócios	48
Check-list inicial para elaboração do Plano de Negócios	49
1. Sumário Executivo.....	53
2. Descrição Geral do Negócio.....	54
3. Dados Financeiros.....	64
3.1 Fontes de Recursos Financeiros	64
3.2 Investimentos <i>Necessários</i>	64
3.3 Balanço Patrimonial	65
3.4 Demonstração de Resultado do Exercício	66
3.5 Projeção de Fluxo de Caixa	67
3.6 Ponto de Equilíbrio.....	68
3.7 Análise de Indicadores de Avaliação de Negócio	68
Considerações Gerais e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	70
ANEXOS.....	71
Modelo de Plano de Negócios sugerido pela Incubadora de Empresas da Universidade Federal do Pará	71
Bibliografia.....	91

INTRODUÇÃO

Algumas mudanças recentes ocorridas na sociedade brasileira, mais intensificadas na década de 90, têm influenciado as admiradas criatividade e flexibilidade do brasileiro com relação aos negócios. A crise na oferta de empregos formais, a alta escolaridade exigida para alguns cargos, além de salários pouco atrativos, entre outros, têm despertado a necessidade do brasileiro colocar em prática “o processo empreendedor” e lançar-se no mundo dos micro e pequenos negócios.

Ocorre que o período de difusão do conceito de micro e pequeno empreendimento foi prejudicado por ser paralelo a um dos piores momentos da economia brasileira, com sucessivos planos econômicos, congelamentos de preços, moratória da dívida externa e as incertezas decorrentes de uma nova Constituição.

Tudo isso, aliado a um início de década também conturbado, com o impeachment de um Presidente, conteve o crescimento do País, trazendo mais problemas para as micro e pequenas empresas, muito mais vulneráveis às mudanças do mercado.

A estabilidade econômica a partir do plano Real e a estabilidade política mudaram as condições de inserção do pequeno empreendimento no mercado. Ao mesmo tempo, o perfil da economia, exigindo mais competitividade e produtividade, colocou no mercado uma legião de trabalhadores egressos das grandes empresas e do serviço público, ávidos a trabalhar por conta própria.

Tudo estaria bem se a decisão de montar um negócio não estivesse paltada apenas no entusiasmo, improvisação e a ingenuidade de se sentir capaz de gerir um negócio sem um maior entendimento do que seja montar e administrar um empreendimento.

Dessa maneira, o que se tem observado continuamente, é que este potencial criativo dos brasileiros não tem resultado em empreendimentos duradouros. Muitos estudiosos do assunto afirmam que sem um planejamento bem feito as chances de fracassar superam em grande número as de se obter sucesso.

Mas, o que vem a ser esse Planejamento? Esse planejamento é a elaboração do Plano de Negócio que deveria anteceder a abertura de todas as empresas, o qual considera os cenários (econômicos, políticos, sociais, ambientais, culturais etc.), os diferenciais competitivos e as competências internas que a empresa terá, além de uma avaliação realista dos recursos necessários para a montagem do empreendimento.

O Plano de Negócios é o documento formal exigido pelos bancos ao se pleitear financiamentos, bem como para se obter acesso a entidades, como incubadoras de empresas e o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que auxiliam a estruturar o empreendimento, oferecendo assessoria e cursos de capacitação empresarial aos interessados.

Dentro deste contexto, este estudo tem como principal objetivo orientar o empreendedor com relação à importância da elaboração do plano de negócio antes de iniciar o empreendimento e como forma de melhor ilustrar o entendimento será elaborado o estudo de viabilidade de um empreendimento a partir das orientações do Plano de Negócio.

Para a escolha deste assunto levou-se em consideração, além de sua importância na sedimentação da idéia de empreender, o fato do mesmo ser um conceito relativamente novo e, pouco explorado, na graduação do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Pará. O que pode ser visto como um nicho de mercado para os profissionais da área que desejarem apresentar um diferencial em seus serviços, haja vista ser o Contador uma das principais fontes de informação para a tomada de decisão na gestão das empresas, sendo desta forma um dos profissionais mais indicados para assessorar os empreendedores na elaboração do plano de negócios, que tem como uma de suas partes principais o *plano financeiro*.

CAPÍTULO I

1.1 – TÍTULO DO ESTUDO

Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócios

1.2 – OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 – A Importância do Estudo

O Brasil é considerado um país empreendedor: 77% das pessoas têm vontade de ter um negócio próprio, de acordo com uma pesquisa do Datafolha realizada em novembro de 2001.

Por outro lado, estudos do Sebrae-SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo) mostram que 71% das empresas abertas no país não duram mais que cinco anos. Ou seja, sobra interesse, mas falta preparo para concretizar o sonho.

Mesmo que se tenha uma idéia brilhante, ela não é capaz de sustentar um negócio sem planejamento adequado. É preciso conhecer bem o mercado escolhido, os clientes potenciais, os concorrentes e os fornecedores. Além disso, deve-se buscar um diferencial em relação aos serviços ou produtos já existentes.

De acordo com estudiosos do empreendedorismo, aqueles que conseguiram fazer seu empreendimento sobreviver por mais de cinco anos gastaram, em média, nove meses em atividades de estudo e de planejamento do mesmo.

Este estudo busca alertar as pessoas que desejarem empreender para o fato de que o sucesso de um empreendimento não depende apenas da quantidade de recursos financeiros disponíveis, nem da disposição e idoneidade de quem irá gerenciá-los. Mas, contudo, das informações reunidas e avaliadas na elaboração do plano de negócios acerca da possibilidade de o empreendimento ser viável ou não.

1.2.2 – O que os discentes se propõem a alcançar em seu estudo.

Destacar a importância do estudo da viabilidade econômico-financeira no contexto de Plano de Negócios como ferramenta para minimizar os riscos de insucesso do empreendimento.

1.2.3 – O que o estudo deverá alcançar em termos de contribuições técnicas e/ou científicas.

Auxiliar empreendedores de maneira que os mesmos possam entender o que é um plano de negócios e a importância de sua elaboração antes iniciar um empreendimento.

1.2.4 – Delimitação do Estudo.

O sucesso ou fracasso de um empreendimento depende de uma gama de fatores internos (qualidade do produto, apresentação da empresa, clima organizacional, recursos humanos e materiais etc.) e externos (ambientes político, econômico e social). Este estudo visa um aprofundamento nos fatores internos relacionados à área contábil, mais especificamente a viabilidade econômico-financeira sob a ótica do Plano de Negócios.

1.2.5 - A Organização do Estudo

Este estudo constará de:

- a) Capa;
- b) Folha de Rosto;
- c) Termo de Aprovação;
- d) Dedicatória;
- e) Agradecimentos;
- f) Resumo
- g) Sumário;
- h) Lista de Ilustrações
- i) Conteúdo textual: Introdução; Planejamento e Procedimentos Metodológicos do Estudo; Fundamentação Teórica; Considerações Finais e Sugestões para Pesquisas Futuras.
- j) Anexos
- k) Bibliografia

1.3 - PÚBLICO ALVO

A comunidade acadêmica e as pessoas que desejarem empreender, assim como, aquelas que já estão em atividade e pretendem melhorar a performance de seu empreendimento.

1.4 – JUSTIFICATIVA

O interesse em executar este estudo surge ao observarmos que a maioria dos empreendimentos colocados em prática em nosso país, não consegue ultrapassar cinco anos de existência por falta de orientação.

Estudiosos do assunto afirmam que um dos motivos desse fracasso é a falta de planejamento (pesquisa de mercado, público-alvo, planejamento financeiro, etc) principalmente no que se refere ao estudo da viabilidade do retorno do capital investido em quantidade suficiente para proporcionar a continuidade do negócio.

1.5 – METODOLOGIA DO ESTUDO

O estudo será desenvolvido através de pesquisa bibliográfica, além de um exemplo elucidativo da elaboração de um Plano de Negócios para a abertura de uma micro-empresa, feitos sob orientação do professor orientador.

As pesquisas bibliográficas serão feitas nos acervos da Universidade Federal do Pará e outras instituições de ensino superior da cidade de Belém, Internet. A formulação será de redação própria, porém com citações diversas que possam auxiliar no bom desempenho deste Trabalho.

1.6 – BIBLIOGRAFIA

BANGS Jr., David H. *Guia Prático – Planejamento de negócios: criando um plano para seu negócio ser bem sucedido*. São Paulo: Nobel, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1983.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanços*. São Paulo: Atlas, 1988.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1991. 308 p.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas. 1998.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRANDA, Roberto Vianna de. *Manual de decisões financeiras e análise de negócios*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOREIRA, Héber Lavor. Material de Aula na disciplina Análise dos Demonstrativos Contábeis II, no 2º semestre de 2002.

CAPÍTULO II

Origem do Planejamento Empresarial

Planejamento é a elaboração de um documento que determina, antecipadamente, quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Ainda que muitos empresários ao iniciarem um empreendimento façam algum tipo de planejamento, este é feito de maneira desordenada e pode-se afirmar que de maneira informal.

A idéia de planejamento data de tempos remotos. É o que destacam Parson e Culligan¹: “Mesmo em épocas pré-históricas, quando os seres humanos eram apenas caçadores, havia necessidade de planejamento. Na realidade, a própria sobrevivência dependia de cooperação e de planejamento. Mais tarde, quando os homens formaram as sociedades agrárias – quando passaram a habitar um determinado lugar com outros clãs e tribos, sendo forçados a armazenar comida e água, e quando começaram a manter registros do que acontecia – esta necessidade tornou-se ainda mais evidente e teve início o processo de planejamento. Logo chegou-se a um momento em que as coisas de valor – comida, roupa, armas, ferramentas – já não podiam mais ser simplesmente trocadas umas pelas outras. Tornou-se necessário idealizar símbolos para estes itens valiosos. Isso levou ao desenvolvimento de um sistema monetário em que as moedas, os ornamentos metálicos e, posteriormente, os diamantes e as pedras preciosas passaram a fazer parte da **equação humana**. Esta foi parte da evolução da cultura e da civilização, e com ela evoluiu também o planejamento básico.”

¹ PARSON, Mary J., CULLIGAN, Matthew J. *Planejamento: de volta às origens*. São Paulo: Best Seller, 1987.

Seguindo este raciocínio, percebe-se que antigos empreendimentos militares, sociais, políticos, econômicos e religiosos apresentavam, em maior ou menor grau, níveis de planejamento, bem como hierarquia e delegação de poderes. Isto fica claro quando Chiavenato² refere-se à Bíblia e ao Conselho de Jetro: “O texto bíblico conta que Moisés seguiu os conselhos do sogro: escolheu homens capazes de Israel, e delegou-lhes autoridade como se fossem os seus representantes - chefes de 1000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10 - que dali pra frente passaram a exercer jurisdição, conforme o nível de competência delegada. Todas as causas simples julgaram-nas eles mesmos, enquanto apenas as mais graves trouxeram-nas a Moisés.”

Do mesmo modo, outros fatos também comprovam essa antiga necessidade do homem de planejar, organizar e controlar. Chiavenato³ ressalta que: “Certas referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria, testemunharam a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias.”

Porém, mesmo o planejamento tendo surgido em épocas pré-históricas seu desenvolvimento mostrou-se lento durante a maior parte de sua história, fato que começou a mudar substancialmente a partir da Revolução Industrial, como escrevem Parson e Culligan⁴: “a evolução do planejamento acelerou-se enormemente com a Revolução Industrial. Não seria possível haver produção em massa sem planejamento e sem meios eficazes de transporte e comunicação [...]. Claramente falando, nossa sobrevivência, enquanto espécie, talvez dependa de um bom planejamento neste complexo mundo tecnológico.”

O planejamento apresenta três níveis distintos: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

Será feito um breve comentário acerca dos três níveis de planejamento neste capítulo, enquanto que no capítulo seguinte, será dado ênfase ao planejamento estratégico.

² CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1983.

³ *Ibid.*, p. 24 .

⁴ Parson e Culligan. *Op. cit.*

O planejamento estratégico é mais amplo e abrange a organização como um todo. É projetado a longo prazo.

O planejamento tático é feito em nível departamental. É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual. Envolve cada departamento, abrangendo seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. É definido por cada departamento da empresa.

O planejamento operacional é elaborado para cada tarefa ou atividade a curto prazo. É para o imediato e envolve cada tarefa ou atividade isoladamente. Preocupa-se com o alcance de metas específicas.

CAPÍTULO III

O Planejamento Estratégico

3.1 – Conceito de Planejamento Estratégico

Embora o termo estratégia originalmente tivesse apenas sentido militar, as mudanças ocorridas no contexto das organizações ao longo dos tempos, trouxeram consigo a grande necessidade do planejamento estratégico nas diversas formas de organização e não apenas nas organizações militares.

Neste sentido, Parson e Culligan⁵ afirmam que: “a partir dos meados do século passado, a palavra estratégia foi adquirindo um uso corrente no mundo empresarial e hoje constitui o principal processo pelo qual as grandes companhias dominam os mercados. E, embora a palavra seja atualmente empregada num contexto diferente do original, o objetivo da estratégia ainda é o mesmo: vencer.”

Já Thompson⁶ discorrendo sobre a estratégia no âmbito da empresa afirma que: “a estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. Os gerentes projetam estratégias devido à necessidade de amoldar a maneira de condução dos negócios da empresa, além de proporcionar um meio de ligar as ações e tomadas de decisão nas várias partes da organização.”

Tachizawa e Rezende⁷ discorrendo sobre o planejamento no mesmo sentido que Thompson afirma que “o planejamento em uma *organização* pode ser entendido como o conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que deve ser feito na organização a longo prazo”

⁵ Parson e Culligan. Op. cit.

⁶ THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. (R. M. L. Francisco, trad.). São Paulo: Pioneira, 2000.

⁷ TACHIZAWA, Takeshy, REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial: tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira* – São Paulo: Makron Books, 2000.

Afirmam, ainda, Tachizawa e Rezende⁸ que “uma visão geral do processo de planejamento estratégico em uma organização típica e suas variáveis controláveis e não-controláveis é estabelecida na figura abaixo”.

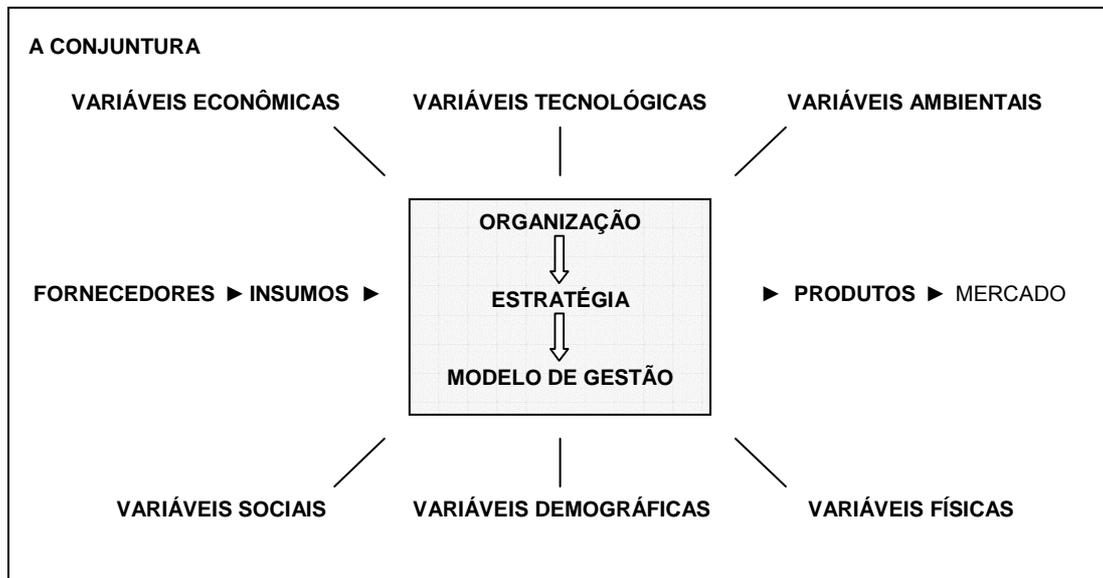


Figura 1 - Modelo de Gestão e Fatores de Influência

3.2 – Análise do ambiente

Na análise ambiental são incorporados os preceitos metodológicos de caracterização de uma organização, que devem consolidar o delineamento da conjuntura, ou seja, do meio ambiente no qual a organização está inserida (parte-se do pressuposto de que a organização não se encontra num vácuo e sim num contexto ambiental composto de variáveis controláveis e incontroláveis.).

O ambiente que envolve a organização é composto pelos seguintes segmentos:

⁸ Ibid., p. 37.

3.2 1 – Macroambiente clima

O macroambiente clima envolve os aspectos decorrentes direta ou indiretamente do poder político, tais como: inflação, política governamental, PIB (Produto Interno Bruto)⁹ e demais variáveis econômicas e legais. A abordagem metodológica sugere identificar aquelas que efetivamente têm influência sobre a organização, possibilitando, assim, localizar apenas algumas segmentações do ambiente.

3.2 2 – Macroambiente solo

Envolve a população e suas características. São aquelas que sofrem influência do macroambiente clima, como por exemplo, um longo período recessivo que reduz a renda da população. Nessa categoria encontram-se variáveis perfeitamente tratadas estatisticamente, por exemplo: renda e distribuição geográfica. São variáveis previsíveis com uma razoável segurança, a ponto de instituições como o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) projetarem os mais variados dados da população.

3.2 3 – Ambiente operacional

Este segmento é composto pelos fornecedores, concorrentes, clientes e a evolução tecnológica. São variáveis com grande inter-relação, sendo extremamente difícil fazer qualquer previsão de apenas uma variável, pois se deve entender o ambiente operacional como um todo levando em conta alterações na tecnologia; nos hábitos dos consumidores, que influenciarão na forma de operação com os clientes; fornecedores de máquinas, equipamentos, matérias-primas, tecnologia; prestadores de serviços; e outras entidades afins.

⁹ Produto Interno Bruto: refere-se ao valor agregado, depurado das transações intermediárias e medido a preços de mercado, de todos os bens e serviços finais *produzidos dentro do território econômico* do país sob consideração.

3.2.4 – Ambiente interno

É constituído pelas aspirações e pelos valores das pessoas que compõem a organização (gestores, técnicos e funcionários). O gestor precisa conhecer esse ambiente para poder, através de uma estratégia, direcioná-lo para aproveitar as oportunidades que essas aspirações e valores podem trazer para consolidar a organização, bem como evitar possíveis ameaças de conflitos.

3.3 - Análise SWOT

A sigla *SWOT* tem origem nos termos da língua inglesa *strengths*, *weakness*, *opportunities* e *threats* que significam, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. Através da análise *SWOT*, analisamos o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas).

Segundo Kotler¹⁰, *as oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a possibilidade de sucesso*. Tal classificação é melhor visualizada na matriz de oportunidades.

		Probabilidade de Sucesso	
		ALTA	BAIXA
Grau de Atratividade	ALTO		
	BAIXO		

Figura 2 – Matriz de Oportunidades

Fonte: Philip Kotler (1998)

As melhores oportunidades são as que podem ser classificadas na célula superior esquerda. Já as oportunidades da célula inferior direita são de menor importância. Enquanto que as oportunidades da célula superior direita e da inferior esquerda devem ser monitoradas com atenção porque podem melhorar a atratividade ou possibilidade de sucesso do empreendimento.

¹⁰ KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

Ainda segundo Kotler (1998), *as ameaças devem ser classificadas conforme seu grau de relevância e a probabilidade de ocorrência*. Tal classificação é melhor visualizada na matriz de ameaças.

		Probabilidade de Ocorrência	
		ALTA	BAIXA
Grau de Relevância	ALTO		
	BAIXO		

Figura 3 – Matriz de Ameaças

Fonte: Philip Kotler (1998)

As ameaças da célula superior esquerda são de maior importância porque podem prejudicar seriamente a empresa e tem alta probabilidade de ocorrência, com a empresa necessitando de um plano de contingência para enfrentá-las. As ameaças da célula inferior direita são menores e podem ser ignoradas. Já as ameaças da célula superior direita e inferior esquerda devem ser monitoradas, pois podem tornar-se sérias.

As forças e fraquezas do negócio também devem ser avaliadas periodicamente. As competências de marketing, financeira, de produção e organizacional devem ser classificadas em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância).

Para Dornelas¹¹, *é muito importante que o empreendedor seja honesto consigo mesmo ao efetuar essa análise, não tendo medo de expor os pontos fracos de sua empresa. Identificar pontos fracos não mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. Devendo priorizar seus esforços na eliminação dos pontos fracos que mais afetam negativamente seu negócio.*

¹¹ DORNELAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Dornelas (2001), também enfatiza que *em relação aos pontos a analogia é a mesma. De nada adianta o empreendedor querer se enganar, e aos outros, mostrando no plano de negócios que sua empresa é cheia de pontos fortes, pois isso só será cobrado dele depois, já que deverá mostrar como pretende adquirir uma vantagem competitiva com os pontos forte.*

3.4 – Construção de cenários

Tachizawa e Rezende¹² definem cenários como “previsões que se baseiam em um conjunto de hipóteses que, para fins práticos, são aceitas como dadas. Ao gestor caberia a decisão de reagir às ameaças ou oportunidades que esse desenvolvimento específico possa apresentar para a organização.”

Criar cenários significa projetar determinadas situações ou eventos futuros com probabilidade de ocorrência, que servem como base para a elaboração de políticas, planos de ação, planos operacionais e, principalmente, plano estratégico.

Nesse contexto, o delineamento de cenários deve se apoiar em técnicas voltadas a prever eventos e mudanças ambientais que, provavelmente irão ocorrer.

Costa¹³ discorrendo sobre conceito de planejamento estratégico afirma que: “cenário é um conjunto de hipóteses de trabalho, quantitativas e qualitativas, sobre características, condições ou fatores predominantes no ambiente externo. Os aspectos constantes do cenário devem ser os que afetam as atividades futuras da organização, de seus clientes, de seus concorrentes, e até dos seus grupos de interesses.”

Portanto, *cenário* é um conjunto constante de premissas consideradas plausíveis para os dirigentes da organização, funcionando como um suporte para as atividades do setor ou da organização. Ele condiciona as atividades às expectativas de crescimento, rentabilidade, de resultados, a vulnerabilidade e até a sobrevivência da organização, ou seja, é um conjunto de hipóteses básicas, um consenso dos administradores da empresa sobre o qual o plano estratégico será constituído.

¹² Ibid., p. 150

¹³ COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.

Quando o futuro parece instável, havendo grandes incertezas no horizonte de planejamento, os dirigentes podem criar cenários completamente diferentes entre si com impactos distintos sobre o ambiente.

Nessas situações utiliza-se o conceito de cenários alternativos. Esses cenários têm também um grande valor, mesmo quando o futuro *parece certo*. Talvez eles sejam até mais importantes nessas situações: a obrigação de elaborar exercícios sobre cenários alternativos tem a vantagem de forçar a análise de situações, condições e ações. É ainda mais construtivo quando as pessoas tendem a negligenciar essas análises por acharem que o futuro é certo e garantido.

Nesse sentido obriga a definir e analisar, por exemplo, um cenário otimista e um pessimista em relação ao cenário adotado como o mais provável e ajudar a estabelecer o limite inferior e o superior para os resultados. Se o limite inferior for considerado inadmissível, isso deve ser considerado como um forte alerta a fim de assegurar que aquele cenário não venha a ocorrer e, se ele realmente ocorrer, quais providências cautelares podem ser tomadas.

Essa técnica é chamada de *análise de sensibilidade* e consiste em verificar qual é a sensibilidade de uma decisão estratégica às variações nas premissas básicas ou nos cenários entre situações extremas consideradas aceitáveis.

3.5 – Definição de metas e objetivos

Metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento preestabelecido. Quando o período de tempo para implementação de uma estratégia é muito longo e as mudanças planejadas são substanciais, deve-se determinar uma ou mais metas intermediárias, para permitir melhor acompanhamento ao longo do tempo.

Objetivos são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos ao longo do tempo.

Todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do tempo. É a formalização desses elementos que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização.

A escolha e a fixação de valores para objetivos e metas devem atender aos critérios a seguir: primeiro, a escolha e fixação de valores para objetivos e metas devem decorrer *diretamente* das estratégias adotadas. Segundo, estratégias sem objetivos e metas a ela associadas não tem como serem verificadas. Terceiro, objetivos e metas que não decorrem diretamente de alguma estratégia não fazem sentido para a organização. São inócuos. Na verdade, são até nocivos, pois levam a organização a desviar recursos e atenção a sua realização, sem ter ligação com as suas estratégias. Eles não devem ser fixados tão altos que sejam considerados inatingíveis pela maioria dos funcionários e gerentes envolvidos. Alvos considerados inatingíveis tendem desanimam as pessoas que são responsáveis pela sua consecução, não sendo efetivos para energizar e motivar as pessoas.

Por outro lado, objetivos e metas muito fáceis de alcançar são inúteis, pois não animam as pessoas o suficiente a se esforçarem para conquistá-los.

Os objetivos e as metas devem ser *observáveis* e *verificáveis*: é necessário haver mecanismos que permitam medir e verificar, ao longo do tempo, se o objetivo ou meta previamente combinado foi superado ou não for atingido.

De acordo com Thompson¹⁴, “a finalidade do estabelecimento de objetivos é converter a declaração geral da missão¹⁵ do negócio e da direção da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização pode ser medido. Os objetivos estabelecidos pelos gerentes devem incluir objetivos de desempenho de curto e de longo prazo. Os objetivos de curto prazo ditam as melhorias imediatas e os resultados que a gerência deseja. Os objetivos de longo prazo induzem os gerentes a considerar o que fazer **hoje** para colocar a empresa numa posição em que ela possa atingir um bom desempenho num prazo maior.

¹⁴ Thompson e Strickland. Op. cit. 15-16.

¹⁵ Missão do Negócio: *missão* é a razão da existência da organização. A formulação da missão pretende responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Porque surgiu?

Do ponto de vista da empresa dois tipos de referências são colocadas em jogo: objetivos financeiros e objetivos estratégicos. Os **objetivos financeiros** são importantes porque um desempenho financeiro aceitável é crítico para manter a vitalidade da organização e assegurar os recursos de que ela precisa para crescer e prosperar. Tipicamente relacionam-se com medidas como o crescimento das receitas, retorno sobre o investimento, poder de empréstimo, fluxo de caixa e retorno dos acionistas. Os **objetivos estratégicos** servem para induzir os esforços gerenciais para reforçar o negócio geral da empresa e sua posição competitiva. Dizem respeito à competitividade da empresa e às perspectivas de longo prazo do negócio: crescimento mais rápido do que o da média da indústria, alcançar os concorrentes-chaves em qualidade do produto ou serviços ao cliente, ou participação no mercado, conseguir custos gerais menores que os custos dos rivais, reforçar a reputação da empresa com os clientes e conquistar as oportunidades de crescimento. Os objetivos estratégicos servem para notar que os gerentes pretendem não somente atingir um desempenho financeiro, mas pretendem também melhorar a competitividade da empresa e a sua posição no mercado.

CAPÍTULO IV

Plano de Negócios (plano empresarial, *business plan*)

4.1 – Conceito de Plano de Negócios

O termo plano de negócios ou plano empresarial é oriundo da língua inglesa: *bussines plan*.

O plano de negócios é o documento básico do planejamento do negócio no processo empreendedor, pois nele constará a estratégia de desenvolvimento da empresa, modelo de gestão, pontos fortes e fracos. É a primeira incursão ao planejamento estratégico.

O Plano de Negócios, segundo Dornelas (2001) “é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.”

O Plano de Negócios, também, é uma ferramenta de implementação de ações para atingir os objetivos da empresa. Ele pode ser usado para testar teorias de como a empresa poderia ser dirigida e para prever os possíveis resultados.

Dornelas afirma, ainda, que o plano de negócios atingiu notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a financiadoras e investidores, principalmente nas empresas de tecnologia e Internet dos Estados Unidos.

Já no Brasil, foi o setor de software que começou a popularizar o uso do plano de negócios junto aos empreendedores, através do Programa Softex, de incentivo à exportação de software nacional “...”. A explosão da Internet, no final do ano de 1999 e início de 2000, e o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, propiciaram a disseminação do termo plano de negócios em todo país.

Porém, o fato da apresentação de um plano de negócios ser requisito para a habilitação aos financiamentos junto ao Governo Federal enfatizou apenas sua utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento. Mas esta é apenas uma das utilidades do plano de negócios.

4.2 – Importância do Plano de Negócios no processo empreendedor

Ao longo do tempo, a possibilidade da realização de um sonho, que tanto pode ser a melhoria das condições de vida como a realização pessoal de ter negócio próprio, tem levado milhares de pessoas a iniciarem novos negócios. Porém, o que freqüentemente tem acontecido, é que poucos conseguem ser bem sucedidos, ultrapassando o período de implantação. A maioria destas tentativas tem resultado em fracassos maiores ou menores.

Certamente, nenhum empreendimento é concebido com a intenção de fracassar. Porém, é importante ressaltar que apenas “querer” não é suficiente para assegurar que um empreendimento obterá sucesso no mercado, principalmente, se este foi planejado inadequadamente. Essa situação é mais freqüente nas microempresas, onde é comum a idéia de que o planejamento só pode ser feito por grandes empresas, mas, talvez, quem mais necessite sejam as microempresas, pois estas não possuem recursos financeiros que resistam a tentativas.

Desta forma, o processo empreendedor prescinde de um planejamento formal estruturado que resulta, em síntese, no Plano de Negócio. Este, notadamente, quando visto como ferramenta de gestão pode suprir os gestores da empresa com dados extremamente necessários para a tomada de decisão.

A utilização do plano de negócios pode reduzir o risco de fracasso à medida que leva em consideração antecipadamente alguns, senão todos, os fatores essenciais decisivos para continuidade ou não do negócio, evitando desta forma que o empreendedor se confronte com tais fatores apenas após o início das atividades, quando poderá ser bastante tarde para a solução de determinados problemas.

Ao contrário, se em vez de esperar o aparecimento de situações ameaçadoras e decidir o que haverá de ser feito, apenas “na hora”, o empreendedor fizer uso do planejamento continuado, inclusive com o plano de negócio, certamente já terá feito simulações de possíveis mudanças no seu ambiente empresarial, podendo dispor de alternativas de ação para colocar em prática e diminuir determinadas ameaças, pois tais situações não seriam consideradas “surpresas”.

Na verdade, o plano de negócios deve ser utilizado pela empresa durante todas as etapas de sua existência de modo contínuo, ou seja, desde a avaliação da oportunidade de negócio passando pelo planejamento inicial e avaliação da viabilidade econômica, início das atividades e mesmo após sua consolidação no mercado.

Freqüentemente, o plano de negócios costuma ser abandonado após atender um objetivo imediato, como a obtenção de financiamentos, por exemplo. Contudo, por ser, também, um instrumento de gestão o plano de negócios não pode ser abandonado, principalmente pelas microempresas, que por possuírem menos recursos têm poucas possibilidades de recuperação de eventuais erros decisórios.

O que deve ficar claro, é que o plano de negócios não deve ser estático ou considerado como acabado. Uma vez que o ambiente empresarial é dinâmico, o plano de negócios deve ser constantemente revisado e atualizado para continuar sendo útil a empresa.

Embora possa parecer que a utilização do plano de negócios seja possível apenas para grandes empresas por se tratar de um processo, de certa forma, demorado, trabalhoso e oneroso, e exigir a apreciação de especialistas, como o contador, administrador ou advogado, seus custos podem ser diminuídos quando o empreendedor busca o auxílio de instituições de apoio ao pequeno empreendedor como as incubadoras de empresas, SEBRAE e instituições financeiras que possuem linhas de créditos específicas para esta área.

Por outro lado, se o empreendedor, antes de iniciar o empreendimento, parar um pouco e analisar os benefícios que serão obtidos com a utilização dessa ferramenta, perceberá o quanto valerá a pena investir um pouco mais e ter em mãos um documento como o plano de negócios, capaz de fornecer-lhe informações acerca da viabilidade do empreendimento e proporcionar acompanhamento posterior, possibilitando verificar se os objetivos estão sendo atingidos, dando oportunidade de efetuar correções antes que seja tarde.

No caso das empresas que já estão em atividade o plano de negócios não deve mostrar apenas aonde a empresa quer chegar, mas também o estágio que a empresa se encontra, apresentando os valores dos seus atuais indicadores de desempenho [...] é importante que o plano possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá (Dornelas, 2001).

4.3 – Quando elaborar o plano de negócios

Dornelas apud Bangs (1998), escreve que *em primeiro lugar, uma empresa deverá lucrar mais, na média, se dispor de um planejamento adequado. De fato, uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. É obvio que sempre haverá pessoas de sorte, com sucesso nos negócios, sem o plano, e também aqueles que ganham na loteria! Mas serão casos isolados.*

Então, é melhor optar pelo suporte de um plano de negócios, bem elaborado, do que investir “contando” com a sorte.

O plano de negócios possibilita uma visão prévia do empreendimento e com ele será possível: entender e estabelecer diretrizes para o negócio; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e praticar ações corretivas; conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae etc; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa e estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.) que vale a pena trabalhar com a empresa.

O plano de negócios pode ser elaborado com várias finalidades e em momentos distintos, Bangs¹⁶ destaca três razões principais:

1. O processo de organizar um plano de negócios, incluindo as reflexões que a pessoa faz antes de começar a registrá-lo por escrito, obriga-a a assumir um posicionamento não emocional, crítico e objetivo em relação a o seu projeto como um todo;
2. O produto acabado - o plano de negócios - é um instrumento operacional que, se usado de forma apropriada, irá auxiliar a gerenciar o negócio e a trabalhar efetivamente para o seu sucesso;
3. O plano de negócios concluído transmite as idéias do empreendedor para outros e fornece a base para a proposta de financiamento.

Além do mais, vale ressaltar que para as empresas que já estão em atividade a elaboração de um plano de negócios pode tornar-se uma tarefa menos árdua, podendo, inclusive, tornar-se mais vantajosa e segura, à medida que dispõem de dados e experiências de períodos anteriores, que são de extrema utilidade para a elaboração de novas estratégias e projeções futuras.

Dornelas (2001) afirma, que muitos pensam que o plano de negócios destina-se unicamente a investidores e bancos, mas enganam-se. O plano de negócios possui vários públicos-alvo, entre eles, cita:

1. Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações etc.): para outorgar financiamentos a estas.
2. Parceiros: para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.
3. Bancos: para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis etc.
4. Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento etc.
5. Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento.

¹⁶ BANGS Jr., David H. *Guia Prático – Planejamento de negócios: criando um plano para seu negócio ser bem sucedido*. São Paulo: Nobel, 2000.

6. A empresa internamente: para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados.
7. Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.
8. Sócios: para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.

4.4 – Objetivos do plano de negócios

Embora o conceito de plano de negócios seja bastante amplo, ele costuma ser utilizado com três objetivos básicos: para captação de recursos, como ferramenta de gestão e para medição de resultados.

Plano de negócios para captação de recursos - Nota-se que a maioria dos planos de negócios são elaborados, principalmente, como ferramenta captadora de recursos.

Porém, deve-se levar em consideração que ao se utilizar o plano de negócios apenas com este enfoque, está-se, na verdade, subutilizando-o. Pois ele oferece outros benefícios que vão além da possibilidade de captar recursos.

A necessidade da obtenção de recursos para o sucesso de alguns empreendimentos é indiscutível, e o plano de negócios, com este objetivo, é bastante útil, sendo, muitas vezes decisivo.

Se o primeiro objetivo do empreendedor ao utilizar o plano de negócios for mesmo levantar recursos, então, deve-se enfatizar o que diz respeito às informações financeiras do empreendimento.

Porém, entenda-se *ênfase* de maneira bem diferente de *exagero*. Pois, o exagero pode diminuir a clareza e a objetividade desta seção. Assim como as outras, as informações financeiras devem ser expressas de maneira clara e objetiva na forma de projeções realistas, dando origem a metas possíveis de serem alcançadas, como conseqüência demonstrando capacidade de honrar o financiamento pretendido.

Outro fator que pode pesar na obtenção de recursos é a escolha da fonte na qual será solicitado, que deve ser feita com bastante cuidado, haja vista que alguns bancos, programas e investidores só costumam investir recursos em negócios dentro de suas áreas de interesse, não contemplando outros empreendimentos, por mais viáveis que estes lhes possam parecer.

Geralmente, muitas empresas costumam utilizar-se de modelos pré-definidos de plano de negócios, descartando-o após pleitearem um financiamento, negligenciando os demais aspectos do plano, tão importantes quanto os financeiros.

Plano de negócios como ferramenta de gestão - É peça fundamental para o planejamento estratégico empresarial e para a sua própria sobrevivência, pois através dele pode-se avaliar uma oportunidade a ser explorada: o mercado, a concorrência; definir a estratégia da empresa; determinar a quantidade de recursos necessários; a capacidade de gerar receitas e crescer, entre outras.

Plano de negócios como instrumento de medição de resultados – Mostra-se bastante útil, em virtude de suas informações poderem servir de base para comparações de resultados em períodos diferentes, podendo ser utilizado para verificar se os objetivos e metas do empreendimento foram alcançados conforme o planejado, adequando-os de acordo com os seus resultados e as novas projeções ajustadas.

4.5 – Estrutura do plano de negócios

É impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças não existindo uma estrutura rígida e específica para escrevê-lo (Dornelas, 2001).

Porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é ou será organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Algumas possíveis estruturas para a elaboração de um plano de negócios, sugeridas por Dornelas (2001), serão apresentadas a seguir. Cada uma das seções apresentadas deve ser abordada sempre visando à objetividade, sem perder a essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados.

4.5.1 – Estrutura 1 – pequenas empresas de manufatura

1. *Capa* – é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano, devendo portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.
2. *Sumário* – deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção.
3. *Sumário Executivo* – é a principal seção do plano de negócios, pois esta fará o leitor decidir se continuará lendo o plano. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor. Deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.
4. *Análise Estratégica* – nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Esta seção é a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.

5. *Descrição da Empresa* – faz-se um histórico da empresa, citando crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade etc.
6. *Produtos e Serviços* – seção destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto etc.
7. *Plano Operacional* – esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço (intervalo de tempo entre o pedido e a entrega), percentual de entrega a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.
8. *Plano de Recursos Humanos* – nesta seção devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

9. *Análise de Mercado* – o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisa de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes etc.
10. *Estratégia de Marketing* – deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve-se abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como as projeções de vendas.
11. *Plano Financeiro* – deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidade de investimento; demonstrativo de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.
12. *Anexos* – devem conter informações adicionais julgadas relevantes para melhor entendimento do plano de negócios. Por isso não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos *curricula vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotografias de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Nas estruturas seguintes, será apresentado apenas o roteiro das estruturas, pois o conteúdo das mesmas deve seguir as regras e sugestões listadas em cada seção da primeira estrutura.

4.5.2 – Estrutura 2 – empresas ponto.com

1. *Capa*
2. *Sumário*
3. *Sumário Executivo*
4. *Conceito do Negócio*

O Negócio

O Produto (site)

5. *Equipe de Gestão*
6. *Mercado e Competidores*

Análise setorial

Mercado-alvo

Necessidades do cliente

Benefícios do produto

Competidores

Vantagem competitiva

7. *Marketing e Vendas*

Produto

Preço

Praça

Promoção

Estratégia de vendas

Projeção de vendas

Parcerias estratégicas

8. *Estrutura e Operação*

Organograma funcional

Processos de negócio

Política de recursos humanos

Fornecedores de serviços

Infra-estrutura e localização

Tecnologia

9. *Análise Estratégica*

Análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)

Cronograma de Implantação

10. *Previsão dos Resultados Econômicos e Financeiros*

Evolução dos resultados econômicos e financeiros

Composição dos principais gastos

Investimentos

Indicadores de rentabilidade

Necessidade de aporte e contrapartida

Cenários alternativos

11. *Anexo*

4.5.3 – Estrutura 3 – pequenas empresas em geral

1. *Capa*

2. *Sumário*

3. *Sumário Executivo Estendido*

Declaração de visão

Declaração de missão

Propósitos gerais e específicos do negócio, objetivos e metas

Estratégia de marketing

Processo de produção

Equipe gerencial

Investimentos e retornos financeiros

4. *Produtos e Serviços*

Descrição dos produtos e serviços

Previsão de lançamento de novos produtos e serviços

5. *Análise da Indústria*

Análise do setor

Definição do nicho de mercado

Análise da concorrência

Diferenciais competitivos

6. *Plano de Marketing*

Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)

Canais de vendas e distribuição

Projeção de vendas

7. *Plano Operacional*

Análise das instalações

Equipamentos e máquinas necessárias

Funcionários e insumos necessários

Processo de produção

Terceirização

8. *Estrutura da Empresa*

Estrutura organizacional

Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)

Equipe de gestão

9. *Plano Financeiro*

Balanço Patrimonial

Demonstrativo de Resultados

Fluxo de Caixa

10. *Anexos*

4.5.4 – Estrutura 4 – Roteiro para o Plano de Negócios – SEBRAE/Pa

Nome do Responsável

Data da Elaboração

1. Ramo de Atividade
2. Mercado Consumidor
3. Mercado Concorrente
4. Mercado Fornecedor
5. Produtos a serem fabricados, mercadorias a serem vendidas ou serviços a serem prestados.
6. Localização
7. Processo Operacional
8. Projeção do volume de produção, projeção do volume de vendas ou projeção do volume de serviços.
9. Projeção da necessidade de pessoal

Análise Financeira

- a. Estimativa do Resultado Mensal da Empresa
- b. Projeção do Capital Necessário para o Negócio

CAPÍTULO V

Estudo do Plano Financeiro

O plano financeiro é a parte mais difícil do plano de negócios para muitos empreendedores. Isto acontece porque esta seção do plano representa todas as outras quantitativamente, ou seja, proporciona a análise em números dos investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio.

5.1 – Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil que retrata a posição financeira do patrimônio da organização em um determinado momento. Isto, geralmente, acontece no final do exercício social¹⁷.

O Balanço Patrimonial é constituído por três grupos: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido, sendo dividido em subgrupos de acordo com a necessidade e característica de cada empresa.

O Ativo é o grupo que reúne os valores correspondentes aos bens e direitos da empresa (bens: veículos, móveis e equipamentos etc; direitos: contas a receber, marcas e patentes etc.). O Passivo é o grupo onde estão registradas as obrigações (fornecedores, salários a pagar, empréstimos etc.). O Patrimônio Líquido é um grupo composto por três elementos: Capital, Reservas e Lucros ou Prejuízos Acumulados.

A Lei das Sociedades por Ações (Lei 6404/76) estabelece que as contas do Ativo serão classificadas em ordem decrescente, obedecendo ao critério de grau de liquidez (capacidade de conversão em espécie). Enquanto as contas do Passivo serão classificadas em ordem decrescente do grau de exigibilidade (prazo de vencimento das obrigações).

¹⁷ O Exercício Social tem duração de um ano e não há necessidade que coincida com o ano civil (01/01 a 31/12). A data do término do exercício será determinada pelo proprietário da empresa.

A Lei 6404/76, artigos 178 a 182 estabelece a estrutura do Balanço Patrimonial como segue:

ATIVO	PASSIVO
<p><u>Circulante</u></p> <p>São contas que estão constantemente em giro sendo que a conversão em dinheiro acontecerá no próprio exercício social.</p> <p><u>Realizável a Longo Prazo</u></p> <p>São bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.</p> <p><u>Permanente</u></p> <p>São bens e direitos que não se destinam à venda.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Investimentos</i>: são as inversões financeiras de caráter permanente que geram rendimentos e não são necessários à manutenção da atividade fundamental da empresa. - <i>Imobilizado</i>: são itens de natureza permanente que serão utilizados para a manutenção da atividade básica da empresa. - <i>Diferido</i>: são os gastos com serviços que beneficiarão resultados de exercícios futuros. 	<p><u>Circulante</u></p> <p>São obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício.</p> <p>Exigível a Longo Prazo</p> <p>São as obrigações exigíveis que serão liquidadas com prazo superior a um ano.</p> <p><u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u></p> <p>São os recursos dos proprietários aplicado no empreendimento.</p>

A partir do Balanço Patrimonial é possível analisar tanto os aspectos financeiros quanto os econômicos da empresa. Tais como: a estrutura de capitais, a solvência e a rentabilidade.

Na análise da estrutura de capitais avalia-se, entre outros aspectos: a participação de capitais de terceiros em relação ao de capital próprio na composição do patrimônio, quanto do capital de terceiros é de curto prazo e quanto do capital próprio está imobilizado.

Quando se faz a análise de solvência avalia-se aspectos relacionados à capacidade da empresa em honrar seus compromissos de maneira geral.

Já os aspectos analisados ligados a rentabilidade, dizem respeito ao poder de ganho da empresa, a rentabilidade sob o ponto de vista dos empresários, o lucro para cada produto vendido, entre outros.

Para efeitos de plano financeiro, se a empresa já estiver em operação é aconselhável utilizar o Balanço Patrimonial de três períodos, para que se analise a evolução patrimonial da empresa. Porém, se empresa ainda estiver iniciando suas atividades, elaborar-se-a o Balanço Patrimonial de Abertura¹⁸ com projeção para o período de três anos.

5.2 – Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração de Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa. É elaborada subtraindo-se os custos e as despesas das receitas, além de impostos, abatimentos e devoluções concedidas; tendo como resultado o lucro ou prejuízo do período analisado.

O tamanho e a complexidade da DRE varia de acordo com o porte e aspectos legais da empresa.

Iudícibus¹⁹, classifica a DRE como simples e complexas.

¹⁸ Esse balanço deve especificar os bens patrimoniais e os compromissos financeiros da empresa no primeiro dia de operações.

¹⁹ IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanços*. São Paulo: Atlas, 1988.

A DRE simples pode ser elaborada para micro ou pequenas empresas que não requeiram dados detalhados para a tomada de decisão. Deve evidenciar o total das despesas deduzindo da receita, apurando-se, assim, o lucro sem destacar os principais grupos de despesas.

Já a DRE complexa, exigida pela Lei das Sociedades Anônimas (6404/76), fornece maiores detalhes para a tomada de decisão, separando em grupos as despesas, receitas, lucros, impostos etc.

Estrutura da Demonstração de Resultados do Exercício - DRE

Item	Explicação
Receita Bruta	➤ <i>Total Geral das Vendas</i>
(-) Deduções	➤ <i>Impostos, devoluções e abatimentos</i>
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	➤ <i>Gastos referentes à produção e a comercialização ou aos serviços prestados.</i>
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	➤ <i>São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras).</i>
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita / Despesa não operacional	➤ <i>Não proveniente da operações</i>
= Lucro antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

5.3 – Fluxo de Caixa

Dornelas (2001) define o fluxo de caixa como *a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Fazendo uma analogia com a conta corrente de uma pessoa física em um banco qualquer, administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente), projetados no tempo. Quando uma pessoa faz compras a prazo e paga com cheques, ela terá que administrar seu fluxo de caixa pessoal e anotar a dívida feita, para saber quando precisa honrar seus compromissos.*

A principal diferença no caso de uma empresa é que a quantidade de itens a serem gerenciados é muito maior.

Ainda segundo Dornelas (2001), *as principais preocupações devem estar em honrar os compromissos com fornecedores, credores, gastos com pessoal, impostos etc., e definir as melhores formas de venda do produto / serviço, visando a obter a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Assim, ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo. Trata-se de uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.*

Assim como as demais demonstrações, o fluxo de caixa resulta do processo de planejamento empresarial, podendo ser *projetado* para diversos períodos (dia, semana, mês, trimestre etc.) onde os valores incluídos são determinados por uma previsão inicial baseada nos objetivos da empresa. Estes valores podem ser corrigidos posteriormente.

Miranda²⁰ afirma que *qualquer tipo de negócio – industrial, comercial, grande, pequeno, complexo ou simples – pode ser representado por um caixa líquido²¹, que representa os custos e benefícios auferidos pela empresa no negócio durante sua vida econômica, e que irá permitir a avaliação deste negócio.*

Embora observem-se semelhanças entre a DRE e o fluxo de caixa, é importante que ao se analisar esta demonstração, tenha-se em mente que o que está sendo demonstrado de fato é a entrada e saída de recursos financeiros da empresa e não receitas²² e despesas²³, ou seja, o objetivo da demonstração de fluxo de caixa é obter o saldo líquido de caixa, que não deve ser confundido com lucro.

Deste modo, o fluxo de caixa torna-se de extrema importância na elaboração de um plano de negócios, principalmente para os iniciantes, Siegel²⁴ chega a afirmar que *é importante compreender que no início da vida da empresa a posição de caixa será mais importante que a lucratividade, porque ela reflete mais diretamente a viabilidade da empresa.*

5.4 – Indicadores de Avaliação de Negócios

5.4.1. Valor Presente Líquido – VPL

Um dos pontos cruciais que deve ser analisado quando avaliamos determinado negócio é o efeito do tempo sobre o valor do dinheiro. Para que se evite incorrer em erros de avaliação de negócios, existem técnicas que permitem analisar os valores de fluxo de caixa considerando o fator tempo.

O VPL é uma dessas técnicas. Segundo Dutra Sobrinho²⁵ *o valor presente líquido é uma técnica de análise de fluxo de caixa que consiste em calcular o valor presente de uma série de pagamentos e/ou recebimentos iguais ou não a uma taxa conhecida, e deduzir deste o valor do fluxo inicial (valor do empréstimo, financiamento ou investimento).*

²⁰ MIRANDA, Roberto de. *Manual de decisões financeiras e análise de negócios*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

²¹ Alguns autores referem ao Caixa líquido como Saldo de Caixa, Fluxo Líquido de Caixa, Saldo Líquido de Caixa, entre outros. Todos com o mesmo sentido.

²² Receitas: entrada de Bens ou Direito para o Ativo, decorrentes das vendas de mercadorias ou de produtos e da prestação de serviços.

²³ Despesas: correspondem as diminuições do Ativo ou a aumento do Passivo em decorrência do consumo de Bens, da utilização de serviços ou, ainda, em decorrência de juros, descontos e impostos.

²⁴ Siegel, op. cit..

²⁵ SOBRINHO, José Vieira Dutra. *Matemática Financeira*. Atlas

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV$$

onde:

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa após o imposto no ano n

I = Taxa de Retorno Desejada

n = vida do projeto em anos

INV = Investimento Inicial

Se o VPL final for positivo, significa que o empréstimo, financiamento ou investimento deverá ser realizado, pois a Taxa Efetiva de Retorno será maior que a Taxa Mínima de Atratividade fixada. Do contrário, a operação não deverá ser realizada.

Quando o Valor Presente Líquido se tornar nulo será o momento em que o investimento terá sido recuperado.

5.4.2. Tempo de Retorno do Investimento (*payback*)

Este indicador de análise mede o tempo em que o investimento empregado no negócio será recuperado pelo empreendedor, a partir das entradas no caixa. Isto é, determina o prazo mínimo necessário para que as entradas de caixa recuperem o valor do investimento inicial.

Com o auxílio de uma calculadora financeira ou uma planilha de cálculos (Ex. Microsoft Excel©), este cálculo torna-se simples e de fácil entendimento, sendo bastante utilizado, principalmente por pequenas empresas.

Para efeitos de análise, pode-se dizer que quanto maior o *payback* pior para a empresa, pois enquanto o seu investimento não retornar, estará passível de perda por estar exposto aos riscos do mercado.

Este indicador é calculado a partir do fluxo de caixa projetado a uma taxa de retorno desejada, que determinará um saldo líquido ao final de n períodos. Este saldo líquido (futuro) deverá ser transformado em *valor presente* e dele deverá ser subtraído o valor do investimento inicial.

Uma das vantagens do payback é considerar o valor do dinheiro no tempo e demonstrar o ponto de equilíbrio financeiro. É o momento em que as receitas e despesas (descontadas para a data zero) se nivelam.

5.4.3. Taxa Interna de Retorno (TIR)

É a taxa utilizada para igualar o valor presente líquido ao investimento inicial do negócio. O nome *Taxa Interna* está ligado ao fato de a rentabilidade calculada depender exclusivamente do fluxo de caixa, independente de fatores externos.

Este valor demonstra a rentabilidade paga pelo negócio em relação ao investimento do empreendedor. Logo, deve ser comparado à TMA (Taxa Mínima de Atratividade)

O critério utilizado para a escolha de um negócio seria:

$$\text{TIR} > \text{TMA} = \text{Negócio realizado.}$$

5.4.4. Análise do Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio (também denominado Ponto de Ruptura – *Break-even Point*) ocorre no momento que as Receitas atingem o mesmo patamar que os Custos e Despesas Totais. É o ponto no qual não há lucro nem prejuízo. Esse ponto é definido tanto em unidades produzidas e vendidas (volume) quanto em reais.

É uma ferramenta de grande utilidade que possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

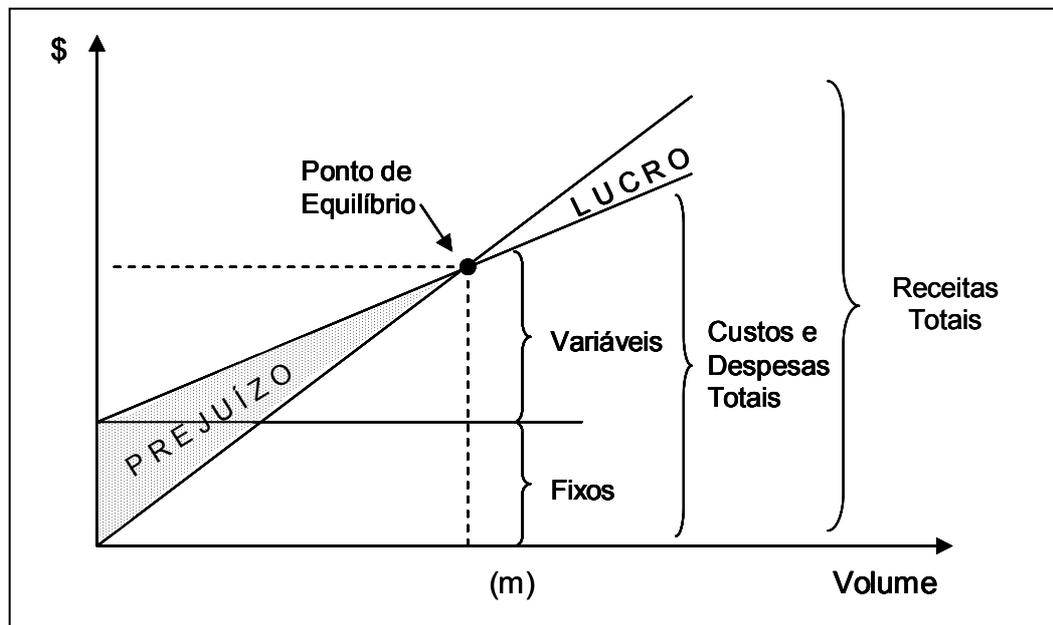


Figura 4 – Ponto de Equilíbrio

Fonte: Eliseu Martins (1998)

CAPÍTULO VI

Aplicação Prática do Plano de Negócios

Estudo da viabilidade de um empreendimento na prestação de serviços de informática para usuários que utilizem, basicamente, os programas mais comuns de escritório.

O negócio consiste em oferecer ao cliente a possibilidade de substituir programas utilizados à margem da legalidade, por programas livres (programas que não cobram licença de uso).

Em um primeiro momento (Etapa 01), o usuário continuaria com o Sistema Operacional que já utiliza (Windows 98, NT, 2000 ou XP) e adquiriria o pacote de programas Open Office.org + Manual do usuário: que consiste em editor de texto, planilha de cálculo e gerador de apresentações.

Considerando que o Open Office.org tem versões tanto para a plataforma Windows quanto para a plataforma Linux (que também não precisa de licença de uso), espera-se, dentro de determinado período, iniciar a segunda etapa do negócio, oferecendo a instalação dos programas livres na plataforma Linux.

Etapa 01	
Windows 98, NT, 2000, XP	Cliente adquire nas lojas do ramo
CD com programa Open Office e Manual	Custo de instalação

O Plano de Negócio será elaborado visando demonstrar o quanto será necessário para iniciar o empreendimento e a viabilidade de retorno do capital investido.

Check-list inicial para elaboração do Plano de Negócios

1. Qual é o negócio?

É prestação de serviço. Implantação ou migração de sistemas informatizados, basicamente fundamentados em softwares livres. Não será descartado o uso de softwares pagos, mantendo, é claro, uma política de baixo custo, utilizando quando extremamente necessário o uso de programas pagos.

O serviço será oferecido aos usuários domésticos de PC (personal computer), como estudantes universitários, que usam o microcomputador para elaborar trabalhos escolares e que utilizam sistemas operacionais e pacotes de escritórios que, em geral, apresentam alto valor para aquisição no mercado, o que muitas vezes suscita o uso ilegal destes programas (softwares piratas).

2. Qual a situação do negócio?

Fase inicial de planejamento e coleta de informações.

3. Qual o perfil da empresa?

Terá proprietário único, que de acordo com o Novo Código Civil (Lei 10.406 de 10/01/2002), será do tipo Empresário (antiga Firma Individual). Empresário é a pessoa física que exerce profissionalmente atividade econômica organizada, para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

O nome da firma será o do titular acrescido de palavra que lembre o serviço a ser oferecido, o qual será responsável ilimitada e individualmente pela Empresa (ou pelos seus atos). Cabe destacar, portanto, que a forma empresário não pode ser vendida nem admite sócios.

4. Por que o negócio será lucrativo?

No Brasil, o governo está incentivando a utilização de programas livres nas instituições públicas e reprimindo o uso de softwares ilegais, realizando grandes apreensões desses produtos nos grandes centros urbanos.

Um terço do total movimentado pelo setor de informática no Brasil vai para o exterior como pagamento de royalties e licenças pelo uso de softwares produzidos por empresas como Microsoft, Adobe e Macromedia. A solução para a quebra do monopólio e conseqüente redução de custos e democratização do mundo digital está nos chamados softwares livres.

O Brasil se destaca entre os países que mais desenvolvem aplicações para esse sistema – por meio de entidades como a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) - o governo federal acaba de anunciar a liberação de R\$ 6,3 milhões para pesquisas no setor. A adoção de softwares livres nas administrações públicas vem sendo incentivada nos níveis municipal e estadual e federal (Fonte: Agência Brasil - 10/12/2003).

Entre as empresas que mais utilizam tecnologia no Brasil 39% utilizavam Linux em algum tipo de aplicação em 2001, saltando para 52% em 2002 (Fonte: Infoexame: as 100 empresas mais ligadas 2003).

No Estado do Pará esse movimento está crescendo na Universidade Federal, onde alguns laboratórios já utilizam programas livres, em hospitais, empresas de médio porte que desenvolvem programas adequados às suas necessidades a partir dos softwares livres.

5. Por que o negócio será bem sucedido?

O negócio poderá ser bem sucedido porque será estruturado com base em um Plano de Negócios, que será utilizado como instrumento de gestão o que proporcionará acompanhamento constante do desenvolvimento da empresa.

6. Qual será o diferencial competitivo do negócio?

Melhor relação custo benefício: fazer o mesmo trabalho com menor custo.

Economia: economia em licenciamento de programas e maior sobrevida dos equipamentos.

Flexibilidade: são sistemas que possuem grande flexibilidade, podendo ser ajustados para as mais diferentes aplicações.

PLANO DE NEGÓCIOS

KAZY
Softwares

BELÉM/PA
2004

SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	53
2.	DESCRICAÇÃO GERAL DO NEGÓCIO	54
2.1	Descrição do Negócio	54
2.2	Descrição dos Serviços	55
2.3	– Mercado	56
2.4	Concorrência	61
2.5	Estrutura Organizacional e Legal	62
2.6	Localização	63
3.	DADOS FINANCEIROS	64
3.1	Fontes de Recursos Financeiros	64
3.2	Investimentos <i>Necessários</i>	64
3.3	Balanço Patrimonial	65
3.4	Demonstração de Resultado	65
3.5	Projeção do Fluxo de Caixa	67
3.6	Ponto de Equilíbrio	68
3.7	Análise de Indicadores de Avaliação de Negócio	68

1. Sumário Executivo

Este plano de negócios foi desenvolvido para auxiliar o empresário na tomada de decisão de iniciar um empreendimento no setor de serviços.

A Empresa denominada Kazy Dias Softwares está em fase inicial de planejamento e pretende oferecer serviços de informática a preço competitivo aos usuários microcomputadores pessoais.

O negócio consistirá em oferecer ao cliente a possibilidade de migração para *softwares* livres (programas que não cobram licença de uso) a baixo custo se comparado aos programas mais conhecidos.

O segmento de mercado que a Kazy Softwares visa alcançar, primeiramente, são os estudantes universitários, potenciais clientes para a fase de expansão da empresa, que é oferecer seus serviços a micro e pequenas empresas.

Para sondar o interesse desse segmento à utilização do software OpenOffice.org foi elaborado um questionário de múltipla escolha com 9 perguntas, distribuídos através de e-mail entre os estudantes do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Pará, no período de oito dias.

Com base nas projeções financeiras a Empresa o retorno do capital investido ocorrerá no 4º ano de operação.

2. Descrição Geral do Negócio

- **Descrição do Negócio**

A Kazy Dias Softwares fornecerá de serviços de informática e está em fase pré-inicial, planejando entrar no mercado a curto prazo.

O negócio consistirá em oferecer ao cliente a possibilidade de migração para *softwares* livres (programas que não cobram licença de uso) a baixo custo se comparado aos programas mais conhecidos.

O termo *software livre* se refere à liberdade dos usuários de tecnologia da informação executarem, copiarem, distribuírem, estudarem, modificarem e aperfeiçoarem o *software*. Considera-se quatro tipos de liberdade, para os usuários do *software livre*:

1. Executar o *software*, para qualquer propósito;
2. Estudar como o *software* funciona, e adaptá-lo para as suas necessidades;
3. Redistribuir cópias, de modo que possa ajudar na inclusão digital da comunidade;
4. Aperfeiçoar o programa, e liberar os seus aperfeiçoamentos, de modo que toda a comunidade se beneficie.

O *software livre*, com código aberto e uso coletivo, não é guiado pela noção de lucro, mas sim pela sinergia e necessidades específicas da sociedade.

Há diversos benefícios inerentes à utilização de *software livre*, entre as quais destacam-se: independência em relação a um fornecedor único; desembolso inicial mínimo; robustez e segurança; possibilidade de adequar o programa às necessidades específicas do usuário.

- **Descrição dos Serviços**

A proposta da Empresa é fornecer aos usuários a prestação de serviço de instalação do programa *OpenOffice.org* (pacote de programas livres básicos para trabalhos de escritório), contendo editor de texto: Writer, planilha de cálculo: Calc, gerador de apresentações: Impress e Manual do usuário em formato PDF contidos em CD personalizado.



É importante ressaltar que o *OpenOffice.org* apresenta versões para as plataformas Windows e Linux, apresentado em ambas a mesma interface e as mesmas características operacionais e funcionais, o que facilita sobremaneira a sua utilização.

A Empresa oferecerá suporte técnico gratuito por telefone e via e-mail.

O suporte técnico consistirá na elucidação de dúvidas referentes à operação do *OpenOffice.org*.

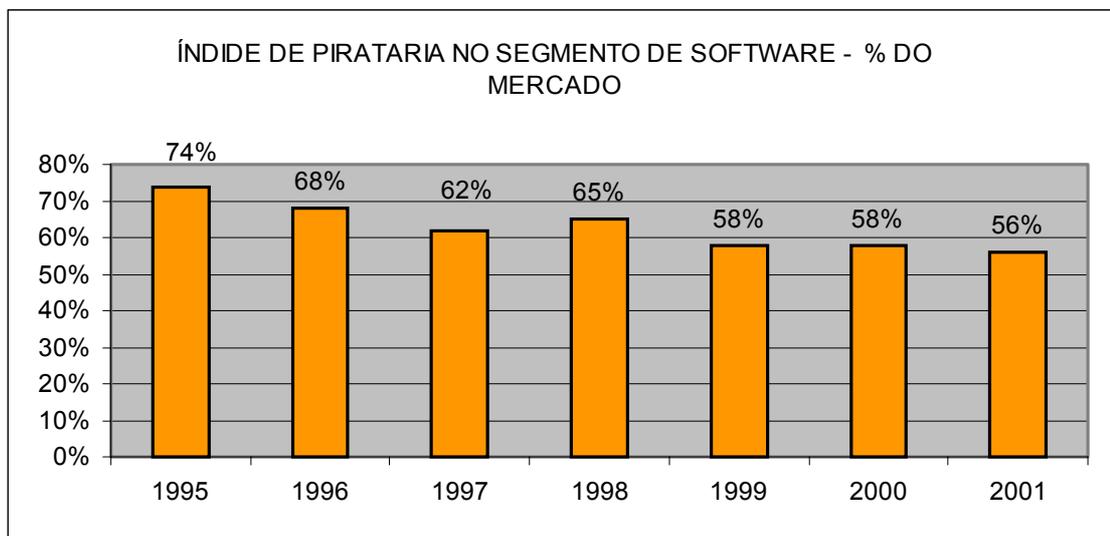
A Empresa pretende oferecer seus serviços primeiramente a usuários de micros pessoais e, posteriormente, a profissionais liberais, a micro e pequenas empresas da RMB - Região Metropolitana de Belém.

O empresário espera ter o retorno do capital investido no período de 3 anos, aumentando suas vendas 20% a cada ano.

- **Mercado**

O mercado de informática, incluindo-se aí o mercado de *softwares*, ainda encontra-se em crescimento, movimentando cifras astronômicas em todo o mundo.

A utilização de programas ilegais cresceu na Europa e nos Estados Unidos, mas no Brasil a ilegalidade vem caindo: em 2001, 56% dos softwares utilizados eram piratas, ante uma taxa de 74% seis anos antes (Fonte: Revista Exame de 27.11.2002).



O fato do uso de softwares ilegais vir caindo não remete a idéia de que isso vá desaparecer. Primeiro, porque se trata de um produto puramente intelectual, cuja cópia tem custo baixo e de distribuição fácil nos tempos de Internet. Segundo porque a política de controle que funciona nas grandes empresas é inviável no caso dos pequenos negócios e dos usuários domésticos.

Algumas empresas proprietárias de softwares já estão fazendo campanhas educativas e até criando facilidades para estudantes recém-saídos da universidade, mas mesmo assim ainda é bastante oneroso, principalmente, para quem está iniciando no mercado sem muito capital.

Os softwares livres aparecem, então, como uma alternativa viável do ponto de vista qualitativo, uma vez que versões já maduras de softwares como no caso de algumas distribuições do sistema operacional Linux, a exemplo da distribuição Kurumin desenvolvida pelo pesquisador da USP Carlos Morimoto e da suíte de escritório OpenOffice.org, desenvolvida por uma comunidade de programadores em nível mundial.

Então visando atingir um público que não quer ou não pode gastar altas somas na aquisição de softwares para automação de seus escritórios e home offices surge como alternativa este prático e enxuto suíte OpenOffice.org.

A vantagem em usar o OpenOffice são muitas. Em primeiro lugar o usuário não estará utilizando um software pirata e também estará contribuindo para acabar com práticas monopolistas no mercado de softwares o que inevitavelmente eleva os custos de implementação de um negócio.

A primeira vista, o usuário do OpenOffice estranha um pouco, pois diferentemente do Ms Office, possui suíte integrada. Ou seja, todos os aplicativos utilizam a mesma interface. É possível, por exemplo, abrir a planilha de cálculos a partir do editor de textos.

Na prática fica mais fácil entender o mecanismo. A vantagem é a agilidade, visto que todos os programas utilizam a mesma interface, o que economiza cliques e ícones.

Uma iniciativa de sucesso no uso desta suíte vem ocorrendo na Prefeitura de São Paulo, que instalou a rede Telecentro, que são postos de serviços que se destinam a ensinar as pessoas a entrar no mundo dos computadores.

No Estado do Pará esse movimento está crescendo na Universidade Federal, onde alguns laboratórios já utilizam programas livres; em hospitais, empresas de médio porte que desenvolvem programas adequados às suas necessidades a partir dos softwares livres.

- **Mercado *alvo***

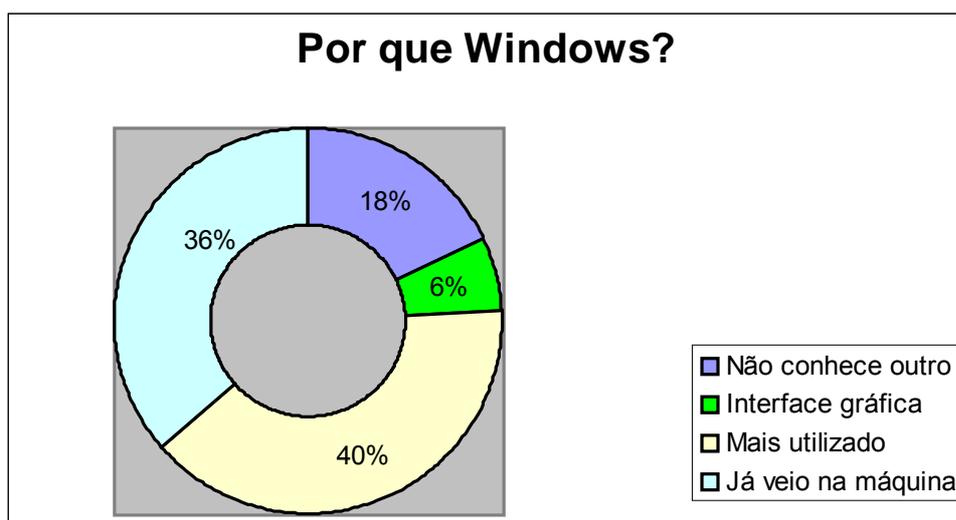
O segmento de mercado que a Kazy Softwares visa alcançar, primeiramente, são os estudantes universitários, potenciais clientes para a fase de expansão da empresa, que é oferecer seus serviços a micro e pequenas empresas.

Para sondar o interesse desse segmento a utilização do software o OpenOffice.org foi elaborado um questionário de múltipla escolha com 9 perguntas. Os questionários foram distribuídos através de e-mail entre os estudantes do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Pará, no período de oito dias.

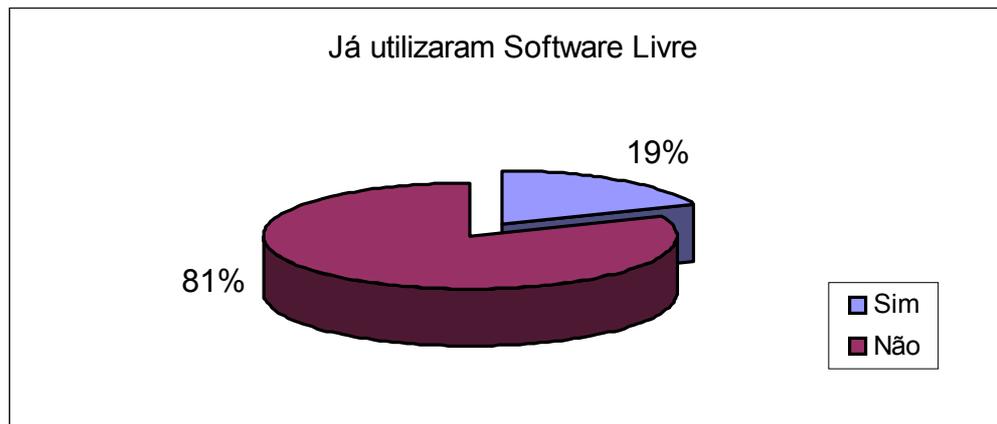
O resulta foi o seguinte:

Do total dos respondentes 86% responderam que utilizam mais processadores de texto no dia-dia do que outros programas como os navegadores de Internet, com apenas 4% da preferência.

Quando perguntados acerca do uso do Sistema Windows 36% responderam que utilizam porque já veio instalado na máquina na ocasião da compra e 40% porque é o sistema mais utilizado, como pode ser observado no gráfico abaixo.



Quando perguntado se conheciam o programa OpenOffice.org 81% dos respondentes afirmaram desconhecer sua existência, mas quando responderam a próxima questão do questionário que perguntava se utilizariam esse tipo de serviço, 61% dos respondentes afirmaram que sim.



A pesquisa de mercado demonstra um ambiente receptível e disposto a adquirir os serviços oferecidos pela Kazy Softwares, mas que precisará desenvolver um trabalho de divulgação junto a comunidade acadêmica que demonstre a funcionalidade do programa.

Análise SWOT do empreendimento:

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo de aquisição. • Interface gráfica com o usuário semelhante a dos programas mais utilizados. • Adaptabilidade às necessidades do usuário. • Não será necessário comprar novas versões do <i>OpenOffice.org</i>, pois poderá ser atualizado via Internet. • Maior vida útil dos equipamentos. • A distribuição contará com manual de operação em português brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de serviço desconhecido, causando receio ao “novo”. • O fato desta versão do <i>OpenOffice.org</i> depender do MS Windows. • Proliferação de “curiosos”. • Muito embora o software esteja em português o seu tutorial de ajuda ainda só é disponibilizado no idioma inglês. • Pouca experiência da empresa com a prestação desse serviço.
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do número de usuários institucionais e privados. • Pouca divulgação para uso em escritórios. • Grande número de programadores no Brasil e no mundo trabalhando para o desenvolvimento deste software o que faz com que ele se torne cada dia mais amigável. 	<ul style="list-style-type: none"> • A facilidade de aquisição de softwares, sem licenciamento, a baixo custo. • Forte concorrência de produtos que dominam o mercado. • Modelo de empreendimento fácil de ser reproduzido.

- **Concorrência**

A análise dos concorrentes foi realizada através de fontes secundárias, como jornais e listas telefônicas de grande circulação na região metropolitana de Belém.

Nessa pesquisa foi possível perceber o número de 10 prestadores de serviços semelhante ao pretendido pela Kazy Softwares. Sendo que, desse montante 90% prestam serviços de consultoria e suporte em soluções Linux para automação comercial direcionado a pequenas e médias empresas. Os 10% restantes dispõem de serviços ao pequeno usuário, mas oferecem o software StarOffice (programa semelhante ao *OpenOffice.org*, que é necessário comprar o direito de uso, mas não se compara ao preço dos softwares famosos).

Não foi identificado, na pesquisa, a existência de empresa que priorize atendimento aos usuários domésticos com softwares livres. Mas, deve ser observado com cuidado o fato de ser possível adquirir os programas do pacote *OpenOffice.org* através de *downloads* via Internet, basta uma conexão com boa velocidade e a coragem de mudar.

- **Estrutura *Organizacional e Legal***

A atividade econômica voltada para a circulação de serviços será exercida por pessoa física individualmente considerada. Assim sendo, de acordo com Código Civil Brasileiro (art. 966), a forma mais adequada de registro será como Empresário cujo nome será de proprietário mais denominação que lembre o negócio da empresa: Kazy Dias Softwares.

Para a abertura do empreendimento são necessários os seguintes procedimentos:

- Registro na Junta Comercial
- Registro na Secretária da Receita Federal
- Registro na Secretária da Fazenda
- Registro na Prefeitura do Município
- Receita Federal)

O novo empresário deverá procurar a prefeitura da cidade onde pretende montar seu empreendimento para obter informações relativas às instalações físicas da empresa e ao Alvará de Funcionamento.

Além disso, deve consultar o Procon para adequar seus produtos às especificações do Código de Defesa do Consumidor (LEI Nº 8.078 DE 11.09.1990).

- **Localização**

Considerando a natureza do serviço que será prestado, não existem restrições legais quanto ao seu funcionamento em escritório em casa, forma mais conhecida como *Home Office*.

Este tipo de localização vem sendo muito utilizado em novos negócios desta natureza, por representar mais economia com empregados, encargos sociais, facilidade de mudança do ramo de atividade, melhoria dos custos dos serviços, melhoria da qualidade pela redução de custos (aluguéis, telefones e infra-estrutura básica) e de tempo, atendimento ao cliente 24 horas por dia e reforço à terceirização, sendo a mais adequada para iniciar este tipo de empreendimento.

3. Dados Financeiros

3.1 Fontes de Recursos Financeiros

Os recursos necessários na fase inicial do empreendimento e o capital de giro, que corresponde o quanto a empresa possui para operar no mercado em termos de ativos disponíveis e a realizar em curto prazo, serão provenientes de economias pessoais do empreendedor e capital de terceiros.

3.2 Investimentos *Necessários*

Investimento Inicial		10.000,00
Descrição		R\$
Microcomputador		4.290,00
Impressora Jato de tinta		448,00
Cadeiras		278,00
Mesa diretor		139,00
Aparelho Fax		629,90
Total		5.784,90

Despesas Pré Operacionais		1.664,75
Consultoria		1.000,00
Legalização da Empresa		464,75
Honorários do advogado		200,00

Custo Direto Variável	Unid	459,00
Mídia CD	100	89,00
Box CD	100	35,00
Cartucho Preto	1	29,00
Cartucho Colorido	1	39,00
Transporte		230,00
Papel A4	1 resma	12,00
Adesivo CD	100	25,00

CUSTOS FIXOS		320,30
Conexão Internet		113,90
Água		10,40
Energia Elétrica		51,00
Telefone		45,00
Despesas com Marketing		100,00

DESPESAS FIXAS		60,00
Material de Expediente		60,00

3.3 Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL

ATIVO		PASSIVO	
Circulante	2.690,35	Circulante	
<i>Disponível</i>	1.911,05	Contas a Pagar	3.000,00
Caixa	771,05		
Bancos Conta Movimento	1.000,00		
<i>Estoque</i>			
CD = Software + Manual	779,30		
Permanente	7.449,65	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	7.000,00
<i>Ativo Imobilizado</i>	5.784,90		
Móveis e Utensílios	1.046,90	Capital	7.000,00
Computadores e Periféricos	4.738,00		
(-) Depreciação Acumulada			
<i>Ativo Diferido</i>	1.664,75		
Despesas de Organização	1.664,75		
(-) Amortização Acumulada			
TOTAL DO ATIVO	10.000,00	TOTAL DO PASSIVO	10.000,00

O Balanço Patrimonial Inicial foi projetado a partir do plano de investimento, onde foi orçado, a preço de mercado, a matéria prima para elaborar o material para a prestação do serviço, como também, os móveis e utensílios, computadores e periféricos e as despesas de organização necessárias para estruturar o início do empreendimento.

3.4 Demonstração de Resultado do Exercício

Para elaborar a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício dos 3 primeiros anos de atividade da empresa, considerou-se acréscimo de 20% no volume de vendas a cada ano e também, o IGPM – Índice Geral de Preço de Mercado da Fundação Getúlio Vargas, acumulado em 9% no Ano 1 de operação da empresa, para corrigir os custos de despesas variáveis da prestação do serviço a cada ano.

O preço de venda do serviço foi calculado com Margem de Lucro de 77% no primeiro ano, acompanhando o preço de mercado em todos os anos, ainda assim, ficou abaixo do preço praticado pelo mercado, que é em média R\$ 50,00.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas em unidades	240	288	346
Preço de Venda	R\$ 43,29	R\$ 45,52	R\$ 47,93

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita Bruta de Serviço	10.390,67	13.108,46	16.564,61
(-) Deduções ISS	(519,53)	(655,42)	(828,23)
Receita Operacional Líquida	9.871,13	12.453,04	15.736,38
Custos Operacionais			
(-) Custos do Período Custo Direto dos Serviços	(1.101,60)	(1.437,06)	(1.874,67)
Lucro Operacional Bruto	8.769,53	11.015,98	13.861,70
Despesas Operacionais			
(-) Despesas	(720,00)	(720,00)	(720,00)
Lucro Operacional	8.049,53	10.295,98	13.141,70
(+/-) Rec./Desp. não Operacionais			
Lucro antes do Imposto de Renda	8.049,53	10.295,98	13.141,70
(-) Imposto de Renda	(241,49)	(308,88)	(394,25)
Lucro Líquido	7.808,05	9.987,10	12.747,45

3.5 Projeção de Fluxo de Caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Caixa Inicial			
RECEBIMENTOS			
Faturamento	10.390,67	12.468,80	14.962,56
Receitas à vista			
PAGAMENTOS			
Custos/Disp.Variáveis	3.472,53	3.774,99	4.103,79
Mídia CD			
Box CD			
Cartucho Preto			
Cartucho Colorido			
Papel A4			
Adesivo CD			
Contas a Pagar			
Impostos Variáveis			
Transporte			
Custos Fixos	4.563,60	4.563,60	4.563,60
Conexão Internet			
Água			
Energia Elétrica			
Telefone			
Despesas com Marketing			
Material de Expediente			
Custo Total	8.036,13	8.338,59	8.667,39
SALDO DE CAIXA	2.354,53	4.130,21	6.295,17

3.6 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio, momento que a produção de receitas se igualam aos custos e despesas totais, corresponde a 10 unidades de serviços vendidas, o que corresponde a R\$ 430,53.

Então, isto significa que, para a empresa gerar valor suficiente para cobrir seus custos e despesas totais terá que vender 10 unidades e só a partir da 11ª unidade vendida começará a formar seu Lucro.

3.7 Análise de Indicadores de Avaliação de Negócio

Indicadores de Rentabilidade

	Taxa de Retorno ao ano	Retorno do Capital investido - Payback em anos
Ano 1	24%	4,2
Ano 2	48%	2,1
Ano 3	79%	1,3

VPL =	R\$ 9.844,67
TIR =	100%

Observando as projeções feitas para os três períodos, a Demonstração do Resultado do Exercício e os Indicadores de Rentabilidade, faz-se as seguintes ponderações acerca do empreendimento:

1. Mesmo que a Taxa de Retorno Contábil do Investimento venha a se confirmar no decorrer dos 3 anos, não será suficiente para retornar o Investimento Inicial, a não ser que o Empresário aumente sua Margem de Lucro de 77% para 80%, pois mesmo o preço ficando acima do praticado no mercado informal o cliente ainda teria como diferencial o fato de estar pagando por um serviço de qualidade e, acima de tudo, dentro da legalidade. Vale lembrar que este preço ainda estaria muito abaixo do praticado por seus concorrentes legais.

2. Outro fator que deve ser observado com cuidado é o tempo de Retorno do Capital investido - *payback*, mais de 4 anos, que no mercado da informática corresponde a inúmeros lançamentos de softwares despontando no mercado consumidor;
3. O VPL - Valor Presente Líquido do Capital - investido R\$ 10.000,00 corresponderá a R\$ 9.844,67 três anos depois, significando que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas de caixa é maior do que o valor presente das saídas de caixa;
4. A TIR - Taxa Interna de Retorno - é o percentual de retorno obtido sobre o saldo investido e ainda não recuperado pelo projeto de investimento. É a taxa de juros que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor ao presente das saídas de caixa do projeto, neste caso a TIR foi igual a 100%, significando que para esse empreendimento ser economicamente atrativo precisará de uma Taxa Mínima de Atratividade menor que a Taxa Interna de Retorno;
5. Na comparação entre Taxa Interna de Retorno e Taxa Mínima de Atratividade: TIR:100% é maior que TMA = 20%, o que significa que o investimento é economicamente atrativo;
6. Embora o produto oferecido seja de qualidade e de preço competitivo junto ao mercado consumidor, não será suficiente para sustentar a estrutura do negócio como única fonte de receita; daí a necessidade de diversificação da base de serviços oferecidos.
7. Então, sugere-se ao Empresário que atente para outras necessidades de seu público-alvo e ofereça outros serviços para aumentar a receita do empreendimento;

Considerações Gerais e Sugestões para Pesquisas Futuras

Na elaboração deste estudo foi possível exercitar os conceitos apreendidos no decorrer do Curso de graduação de Ciências Contábeis.

As dificuldades conceituais e de métodos de pesquisa que surgiram no decorrer do trabalho serviram para alertar o quanto o profissional da Ciência Contábil precisa entender de assuntos diversos.

Assim sendo, desempenhar as atividades contábeis com qualidade e credibilidade que esta requer, exige constante dedicação a busca de novos conhecimentos.

O capítulo deste estudo que concerne a elaboração do plano de negócios, enfatizando a importância das projeções contábeis antes da decisão de investir, pretende alertar os futuros contadores para a sua importância no processo de elaborar um Plano de Negócios. E demonstrar, também, que o Contador é um analista da situação financeira da empresa, capaz de fazer projeções que fornecerão subsídios para a tomada de decisão.

Portanto, o Contador, como profissional da alta gestão, tem a possibilidade de participar do processo de decisão como peça fundamental para a predição, avaliação e tomada de decisão sobre os negócios da empresa.

ANEXOS

Modelo de Plano de Negócios sugerido pela Incubadora de Empresas da
Universidade Federal do Pará

UFPA/PIEBT/FADESP

PLANO DE NEGÓCIOS

BELÉM/PA
2002

Introdução

Este documento tem como objetivo servir como guia para a apresentação de projetos para incorporação de empreendimentos na Incubadora de Empresas da UFPA.

O planejamento do seu negócio é procedimento que muito auxiliará a sua visualização do potencial do seu negócio e da organização da sua empresa. Tendo em vista as particularidades de cada empreendimento, alguns itens desse guia podem não se enquadrar ao seu negócio, de forma que adaptações necessárias devem ser feitas. O máximo de detalhamento em cada item é importante, utilizando sempre dados concretos e objetivos, se possível respaldados por pesquisas.

Caso haja necessidade de maiores esclarecimentos entre em contato com a Área de Desenvolvimento Empresarial desta Incubadora.

Boa Sorte!

ADE

SUMÁRIO

Introdução	73
I - IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	75
II – PRODUTO/PROCESSO E TECNOLOGIA	76
III - MERCADO	79
IV - FASES DO EMPREENDIMENTO	81
V - INVESTIMENTOS PROGRAMADOS.....	83
VI - RENTABILIDADE.....	83
VII - INFORMAÇÕES PARA DIVULGAÇÃO.....	89
VIII - CONCLUSÃO.....	89
IX - DECLARAÇÃO.....	90

I - IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

1) ENQUADRAMENTO DO EMPREENDIMENTO:

Nova Empresa instituída por Pessoa Física:

Pesquisador ou profissional que tem uma tecnologia, um bom produto e que quer criar sua própria empresa de base tecnológica.

Nova Empresa instituída por Pessoa Jurídica:

Empresa de porte ou grupo empresarial que deseja criar uma empresa de base tecnológica.

Empresa Transferida:

Empresa de base tecnológica da região ou de outra cidade do país, que atualmente não dispõe de ambiente favorável ao seu desenvolvimento.

Divisão de Desenvolvimento de Produto:

Empresa de porte que deseja instalar uma divisão de desenvolvimento de produto e/ou processo produtivo.

Empresa Associada:

Empresa de base Tecnológica da região ou de outra cidade do país, que deseja associar-se a Incubadora de Empresas para obter os mesmos benefícios que uma empresa incubada, mas operar em sede própria.

Outro (especificar):

2) DENOMINAÇÃO DO EMPREENDIMENTO:

Nome/Razão social:

Registros existentes:

CGC:/CPF:

Endereço completo (rua, número, apto., bairro, cep):

Telefone/Celular:

Fax:

E-Mail:

Home-Page:

3) PROPRIETÁRIO(S):

Encaminhar Curriculum Vitae de todos os participantes do empreendimento.

4) PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA:

Indique o percentual de participação de cada sócio no capital da empresa

Sócios	Participação(Cr\$)	%
Sócio(nome do sócio)		

Tabela 1 – Participação societária

5) ÁREA DE ATUAÇÃO/ESPECIALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO:

Descrever área de atuação e citar as especializações dentro da respectiva área.

II – PRODUTO/PROCESSO E TECNOLOGIA

1) PRODUTOS EM DESENVOLVIMENTO/DESENVOLVIDOS:

a) Tabela de produtos:

Relacionar os produtos a serem desenvolvidos na Incubadora e, se for o caso, aqueles já desenvolvidos, indicando o estágio em que se encontram os produtos, de acordo com a tabela abaixo.

Item	Nome dos produtos (desenvolvidos)	Estágio
1		
2		
3		
4		
	Nome dos produtos (a serem desenvolvidos)	
1		
2		
3		
4		

Tabela 2 – Identificação dos produtos

Estágio	Descrição
a	Maturação da idéia
b	Em definição/especificação
c	Em desenvolvimento
d	Em testes
e	Engenharia de produto
f	Concluído
g	Demonstração/testes clientes
h	Em comercialização
i	Outros(especificar em qual estágio)

Tabela 3 – Estágio de desenvolvimento dos produtos

b) Descrição dos produtos (cada um dos itens devem ser abordados para produtos em desenvolvimento ou já desenvolvidos):

b.1) Aplicação:

Descrever a aplicação do produto/linha de produtos, objetivando o mercado consumidor.

b.2) Características técnicas:

Detalhar as características técnicas dos produtos, relacionando o estágio de desenvolvimento tecnológico.(ver tabela 3)

b.3) Desenvolvimento tecnológico:

Qual a estratégia de desenvolvimento utilizada? Pesquisa/desenvolvimento próprio, assessoria externa, desenvolvimento conjunto com universidades, centros de pesquisas, terceirização?

Relacionar a tecnologia empregada no desenvolvimento dos produtos (desenvolvimento completo, parcial, em consórcio ou nacionalização de produtos estrangeiros).

b.4) Material e insumos para fabricação dos produtos

Relacionar os materiais e insumos necessários para a fabricação dos produtos, e quantidades necessárias para o desenvolvimento de cada produto.

b.5) Infra-estrutura para fabricação dos produtos:

Especificar a infra-estrutura existente para a fabricação dos produtos, (relacionando os equipamentos necessários).

- Equipamento:

Descrever os equipamentos necessários ao desenvolvimento. Em caso de aquisição, relacionar o valor e o cronograma de compra.

Num	Equipamento	Valor	Cronograma de compras
1			
2			

Tabela 4 – Equipamentos necessários

- Instalações laboratoriais:

Descrever as instalações laboratoriais necessárias ao desenvolvimento do produto/linha de produtos, relacionando consumo de energia elétrica, água, gás, telefone e descrever os equipamentos laboratoriais que a universidade deverá colocar a disposição do empreendimento.

b.6) Capacidade de produção:

Especificar as capacidades de produção atual e final a ser alcançada.

b.7) Inovações em relação aos similares:

Discriminar os produtos similares existentes no mercado.

Descrever as diferenças e os avanços em relação a cada similar identificado.

b.8) Atendimento a padrões tecnológicos vigentes em lei:

Relacionar as normas técnicas, padrões e legislações que os produtos e a empresa estão sujeitos, citando os órgãos homologadores.

Analisar a legislação pertinente.

b.9) Propriedade industrial/intelectual:

Relacionar o número de patentes, registro de marcas e patentes.

Relatar os acordos de Royalties sobre os produtos.

b.10) Cronograma individual de desenvolvimento dos produtos para cada período de incubação (utilizar definições do item IV deste plano):

Para cada produto devem ser elaborados cronogramas individuais de desenvolvimento dos produtos dentro dos períodos de incubação.

Item	Etapa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1													
2													
3													
4													

Tabela 5- Cronograma de desenvolvimento dos produtos

Etapa 1: Atividades (descrição), profissionais envolvidos, resultados a serem alcançados

b.11) Profissionais envolvidos no desenvolvimento:

Descrever, na tabela abaixo, o perfil profissional de cada um dos profissionais necessários para o desenvolvimento, relacionando o tipo de vínculo com o empreendimento (sócio, empregado, prestação de serviço, estagiário), a carga horária prevista para o profissional, a remuneração e a situação do candidato (contratado, selecionado ou a selecionar).

Profissional	Vínculo	CH	Remuneração	Situação	Perfil

Tabela 6 – Recursos Humanos

b.12) Processo produtivo:

Descrever o processo de fabricação do produto, indicando sub-produtos e rejeitos (destino e tratamento, se for o caso).

b.13) Necessidade de área física na Incubadora Tecnológica:

Indicar a área física necessária para desenvolver o empreendimento.

◆ Somente para o caso da existência de produtos já desenvolvidos:

- Indicar volume atual de vendas e há quanto tempo vem comercializando os produtos

III - MERCADO

1) ÁREA BÁSICA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA:

Definir a área geográfica de atuação da empresa

- Atual
- Futura

2) OFERTA:

Neste item deverão ser abordados os seguintes aspectos:

Quantidade de produtos a serem ofertados pela empresa e pelos concorrentes, no mercado de atuação (atual e projetado)

OBS: Influenciam na oferta:

- Disponibilidade de insumos
- Matéria-prima
- Mão-de-obra
- Energia
- Desenvolvimento tecnológico e subsídios
- Custo do produto

3) DEMANDA:

É o ponto de partida para determinar o mercado, ou seja, a quantidade de um bem que os consumidores desejam e podem consumir, com tendência a variar inversamente com o preço.

Itens que normalmente são abordados:

- Características dos seus clientes: segmentação através da idade, sexo, profissão, nível de renda, localização geográfica, etc...
- O mercado está crescendo, estagnado ou declinando
- Nichos de mercado para o produto em questão
- Mercado potencial dos produtos
- Demanda atual e futura (projeção)
- Qual o percentual a atingir do mercado
- Potenciais clientes, quem são e onde estão

4) MERCADO CONCORRENTE:

- Discriminar os concorrentes(instalado ou em instalação)
- Sua participação no mercado com indicação, se possível, da capacidade instalada
- Pontos fortes e fracos da concorrência
- Vantagens e desvantagens em relação à concorrência
- A concorrência está em expansão ou em declínio

5) MERCADO FORNECEDOR

- ◆ Determinar quem são seus fornecedores por insumo necessário para a produção
- ◆ Determinar quem são os seus fornecedores de materiais de expediente
- ◆ Onde estão localizados os seus fornecedores

6) PREÇO DOS PRODUTOS:

- Indicar o preço atual dos produtos e tendências para os próximos anos
- Influência da política governamental, se houver (impostos, incentivos, etc...)
- Metodologia de fixação do preço dos produtos
- Competitividade/diferencial
- O preço dos produtos comparado com a concorrência
- Preço/lucratividade
- Preço/rentabilidade

7) VANTAGENS COMPETITIVAS:

- Qualidade dos produtos
- Preços
- Prazo de venda
- Facilidade de distribuição
- Divulgação - técnicas de marketing
- Atendimento ao cliente

8) POTENCIAL DE EXPORTAÇÃO(SE HOUVER)

Indique clientes potenciais ou contatos existentes no exterior

9) COMERCIALIZAÇÃO:

Descrever o sistema de comercialização a ser adotado pelo empreendimento.

- Planos de promoção e divulgação
- Venda direta ou indireta
- Canais de venda e distribuição do produto
- Diferenças entre o sistema de comercialização a ser adotado em relação à concorrência.
- Considerar recursos disponíveis para essas tarefas e considerar nos custos dos produtos
- Identificar fatores limitadores de comercialização

IV - FASES DO EMPREENDIMENTO

1) IMPLANTAÇÃO (IPL):

Tempo necessário para a implantação do empreendimento. Entre as atividades desenvolvidas nesta fase, estão:

- Legalização do Empreendimento: Junta Comercial, alvará de funcionamento, notas fiscais, conta corrente e carteira de cobrança, registro de assinatura dos sócios no cartório, etc...
- Infra-estrutura: Instalações físicas em geral, compra de equipamentos, mudança, contratação de pessoal, etc.
- Operacionalização

2) CRESCIMENTO (CCM):

Tempo necessário para o empreendimento se consolidar técnica e financeiramente.

Nessa fase o empreendimento deverá alcançar:

- Atendimento às normas técnicas exigidas.
- Identificação de clientes
- Atividades de desenvolvimento do produto
- Manual com procedimentos para prestação de serviços
- Processo de homologação e/ou cadastramento do produto
- Aperfeiçoamento do produto e instalações físicas
- Produção e vendas iniciais
- Captação de Recursos
- Reavaliação da viabilidade do empreendimento
- Aperfeiçoamento das instalações físicas
- Espaço físico
- Apoio administrativo

3) CONSOLIDAÇÃO (CSL):

Fase em que o empreendedor deve se ater ao fortalecimento econômico da empresa, visando sua transferência para instalações próprias definitivas. Observar os itens que seguem:

- Instalações laboratoriais
- Recursos humanos
- Aperfeiçoamento de produtos já existentes
- Lançamento de novos produtos
- Inovação do produto/processo
- Busca de novos clientes e consolidação dos atuais
- Necessidade de capital e fontes de recursos
- Revisão da estratégia de comercialização
- Capitalização do empreendimento
- Apoio administrativo
- Projeto de instalações próprias
- Imobilização(terreno, prédio)
- Modernização/aquisição de equipamentos
- Fortalecimento de capital de giro

4) LIBERAÇÃO (LBR):

Fase em que a empresa deve estar apta para a transferência em definitivo para suas instalações próprias.

Nesta etapa o empreendedor deve concentrar-se nas atividades eventualmente não completadas nas fases anteriores e transferir em seguida a sua empresa.

- ◆ Atividades de transferência de registros, telefone
- ◆ Comunicação aos clientes
- ◆ Novas instalações

5) TEMPO PARA DESENVOLVIMENTO DE CADA FASE DO EMPREENDIMENTO:

Após análise das atividades, completar o quadro abaixo:

FASES E ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IMPLANTAÇÃO(IPL)												
Atividade 1												
Atividade 2												
CRESCIMENTO(CCM)												
Atividade 1												
Atividade 2												
CONSOLIDAÇÃO(CSL)												
LIBERAÇÃO(LBR)												
TOTAL												

Tabela 7 – Cronograma de desenvolvimento nas fases de incubação

V - INVESTIMENTOS PROGRAMADOS

1) APLICAÇÕES E FONTES:

R\$ 1,00

DISCRIMINAÇÃO	VALOR	VALOR A REALIZAR				
	REALIZADO	ANO I	ANO N	TOTAL
APLICAÇÃO						
I. Investimentos Fixos						
• Terreno						
• Construção Civil						
• Máquinas						
• Equipamentos						
• Softwares						
• Veículos						
• Móveis e Utensílios						
• Treinamento						
• Outros						
II. Investimentos Financeiros						
•						
TOTAL						
FONTES						
• Recursos Próprios						
• Recursos Terceiros						
TOTAL						

Tabela 8 – Investimentos programados

Obs 01: Os valores utilizados deverão estar de acordo com cotações recentes de mercado.

Obs 02: O ano N refere-se ao primeiro ano de exercício da empresa fora da incubadora.

VI - RENTABILIDADE

1) RECEITAS:

R\$ 1,00

DISCRIMINAÇÃO			ANO I		ANO N	
Produto	Unid.	Preço Unit.	Qt.	Valor	Qt.	Valor	Qt.	Valor
Total	-		-		-		-	

Tabela 9 – Rentabilidade

Obs: Ano N: Refere-se ao primeiro ano de exercício da empresa fora da incubadora.

2) ESTRUTURA DE CUSTOS:

R\$ 1,00

DISCRIMINAÇÃO	ANO I	ANO N
I. CUSTOS FIXOS				
01. Mão-de-obra indireta				
02. Honorários da Diretoria c/Encargos Sociais				
03. Encargos Sociais				
04. Seguros S/O Ativo Fixo				
05. Manutenção e Conservação				
06. Depreciação				
07. Água/Luz/Fone				
08. Condomínio				
09. Aluguéis				
10. Material de Expediente				
11. Material de Limpeza				
12. Outros (3% s/o somatório dos custos fixos)				
SUB-TOTAL – 1				
II. CUSTOS VARIÁVEIS				
01. Mão-de-obra Direta				
02. Encargos Sociais				
03. Impostos e Contribuições				
04. Comissões sobre Vendas (% s/as vendas)				
05. Matéria Prima				
06. Material Secundário				
07. Embalagens				
08. Frete (4% s/as compras)				
09. Outros (3% s/o somatório dos custos variáveis)				
SUB-TOTAL – 2				
TOTAL DOS CUSTOS (I+II)				

Tabela 10 – Estrutura de Custos

Obs.: 1. Apresentar memória de cálculo para cada um dos itens de custo

2. Custos Fixos: São os valores consumidos ou aplicados que não variam de acordo com a quantidade vendida(produzida).

3. Custos Variáveis: São os valores consumidos ou aplicados que variam de acordo com a quantidade vendida (produzida).

A) MÃO-DE-OBRA INDIRETA:

R\$ 1,00

Discriminação	Ano I			Ano N	
	Qt	Valor Total						
Soma								
Encargos Sociais								
Subtotal – 1								
Honorários de Diretoria								
Encargos Sociais								
Subtotal – 2								
Total (1+2)								

Tabela 11 – Mão-de-obra indireta

Obs: Pessoal Administrativo, Vendas e Diretores.

INSS		Aux. Transp.
Serviços Terceiros		Aux. Alim.
FGTS		Feriado
PIS		Sal.Educ.
Seguro/Acidente		Seg.Vida
		Hora Extra
Férias		Aviso Prévio
13º Salário		
Abono Pec.		

Tabela 12 - Encargos Sociais de funcionários

B) ENCARGOS SOCIAIS E IMPOSTOS P/ EMPRESAS OPTANTES DO "SIMPLES":

FGTS - 8%

Férias - 13,30%

13º Sal. - 12,00%

Abono Pec. - 3,00%

Aux. Transp. - 1,50%

Aux. Alim. - 2,10% - se fornecido

Feriado - 4,80%

Seg. Vida - 2,00% - se pago apólice de grupo

Aviso Prévio - 2,50 %

Hora Extra - 3,70% - se for projetada a execução

Obs.: descontar os não contemplados.

Impostos p/ Empresas optantes do “SIMPLES”:

1 - Se o Estado aderiu:

- Não tem crédito de ICMS.
- Paga ICMS unificado

2 - Se o Estado não aderiu:

- Tem crédito de ICMS
- Paga ICMS normal.

3 - Impostos Federais Unificados:

Pagando conforme a faixa de faturamento com base no Faturamento Bruto.

IR-PI	- até 60.000	→ 3,5%	- até 480.000	- 6,7%
PIS	- até 90.000	→ 4,5%	- até 600.000	- 7,1%
COFINS	- até 120.000	→ 5,5%	- até 720.000	- 7,5%
CONTRIB.SOCIAL	- até 240.000	→ 5,9%		
INSS EMPREGADOR	- até 360.000	→ 6,3%		

C) MÃO-DE-OBRA DIRETA:

R\$ 1,00

Discriminação	Ano I			Ano N	
	Qt	Valor Total						
Soma								
Encargos Sociais								
Total								

Tabela 13 – Mão-de-obra direta

Obs: Pessoal diretamente envolvido nos processos de desenvolvimento e produtivo.

D) IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES:

R\$ 1,00

Discriminação	Alíquota	Ano I			Ano N	
		Base Calc	Valor						
Debito									
ICMS									
ISS									
IPI									
PIS									
CONFIS									
SUB-TOTAL - 1									
Credito									
ICMS									
IPI									
SUB-TOTAL - 2									
Total a recolher(1-2)									

Tabela 14 – Impostos e contribuições

Obs: Recolhimento Mensal:

1. ICMS:

Imposto sobre Circulação de Mercadoria, incidente sobre o valor das Notas Fiscais de Venda de Mercadorias. Alíquotas diferenciadas por Estado.

2. ISS:

Imposto Sobre Serviços, 5% sobre o valor dos Serviços prestados.

3. IPI:

Imposto sobre Produtos Industrializados, varia por tipo de produto. Consultar tabela da Receita Federal.

4. PIS:

Programa de Integração Social, 0,65% sobre faturamento bruto ou 1% sobre a folha de pagamento.

5. COFINS:

Contribuição para Financiamento da Seguridade Social. 2% sobre o Faturamento Bruto.

E) DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO/CONSERVAÇÃO E SEGURO

ANO I

Discriminação	Valor	Depreciação		Manutenção/ Conservação		Seguro	
		Taxa %	Valor R\$	Taxa %	Valor R\$	Taxa %	Valor R\$
Obras Civis		3.5		0.5		0.5	
Instalações		10.0		1.5		1.0	
Software		50.0		10.0		-	
Equipamentos		20.0		10.0		1.0	
Máquinas		10.0		1.5		1.0	
Móveis e Utensílios		10.0		0.2		0.2	
Veículos		20.0		10.0		1.0	
TOTAL							

Tabela 15 - Depreciação

Obs: Repetir a tabela para os anos seguintes observando os novos valores

3) RESULTADOS OPERACIONAIS

R\$ 1,00

DISCRIMINAÇÃO	VALORES			
	ANO I			ANO N
1. Receita				
1.1. Produtos (Tabela 11)				
1.2. Outros				
2. Custos variáveis (Tabela 12)				
3. Margens de contribuição (1-2)				
4. Custos fixos (Tabela 12)				
5. Lucro operacional (3-4)				
6. Contribuição social (0,1 * 5)				
7. Lucros antes do IR (5-6)				
8. Imposto de Renda (0,25 * 7)				
9. Lucro líquido Final (7-8)				

Tabela 16 – Resultados operacionais

Obs: Este quadro tem por objetivo a análise operacional do empreendimento, não sendo adotado para apuração do lucro para efeito de recolhimento de imposto de renda.

VII - INFORMAÇÕES PARA DIVULGAÇÃO

Crie um pequeno texto com descrição do empreendimento em linguagem fácil e direta, para possível divulgação na imprensa. Este texto deve ter no máximo 40 linhas.

O texto deve responder às seguintes questões:

- Qual o histórico da empresa, sua missão e visão de mercado, área de atuação e especialização;
- Quais são os produtos, suas aplicações e público?
- Para que serve(aplicabilidade)? Quais os benefícios diretos e/ou indiretos?
- Como é feito(processo de desenvolvimento e produção)?
- Possui similar nacional ou estrangeiro - qual, como ou onde? Vantagens
- Quando se espera comercializar?
- Quem está envolvido no desenvolvimento do projeto(profissão, experiência anterior ou outro dado interessante, a respeito de quem participa do desenvolvimento do produto/linha de produtos)?
- Expectativa de participação da incubadora no processo de desenvolvimento do empreendimento?

VIII - CONCLUSÃO

Sugestão de roteiro:

- Estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados pelo empreendimento,
- Expectativas quanto ao apoio da universidade sobre a incubação da empresa,
- Desenvolvimento da empresa na incubadora e após a sua saída(resultados esperados),
- Gerenciamento da empresa para o cumprimento dos objetivos propostos,
- Interação da empresa com seu mercado de atuação,
- Experiências empresariais vividas,
- Metas pessoais,
- Contribuições tecnológicas do empreendimento.

IX - DECLARAÇÃO

Belém, de de 2002

Declaro(mos) para fins de participação neste processo de seleção, que o senhor abaixo citado, será o meu(nosso) representante legal

- Nome:
- RG:
- Endereço Postal:
- Telefone:
- Fax:
- E-mail:

Assinatura

Bibliografia

- BANGS Jr., David H. *Guia Prático – Planejamento de negócios: criando um plano para seu negócio ser bem sucedido*. São Paulo: Nobel, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1983.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanços*. São Paulo: Atlas, 1988.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1991. 308 p.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1993.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MIRANDA, Roberto Vianna de. *Manual de decisões financeiras e análise de negócios*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- MOREIRA, Héber Lavor. Material de Aula na disciplina Análise dos Demonstrativos Contábeis II, no 2º semestre de 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PARSON, Mary J., CULLIGAN, Matthew J. *Planejamento: de volta às origens*. São Paulo: Best Seller, 1987.
- PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Globo, edição especial, nº 01, 2003.
- SALIM, César Simões...et al. *Construindo planos de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SANTANA, João. *Como planejar sua empresa: roteiro para o plano de negócio*. Brasília: SEBRAE, 1983. 68p. Série o empreendedor Vol. 2.
- SIEGEL, Eric S...et al. *Guia da Ernst & Young para desenvolver seu plano de negócios*. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- SOBRINHO, José Vieira Dutra. *Matemática financeira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TACHIZAWA, Takeshy, REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial: tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. (R. M. L. Francisco, trad.). São Paulo: Pioneira, 2000.

Sites consultados:

<http://www.sebrae.com.br/>

<http://www.empreender.com/>

<http://www.geranegocio.com.br/>