



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

Bruno Rodrigues da Cunha

Irlandia Antunes Costa

Depósito de Bebidas– Do Bairro

**Estudo da viabilidade econômico-financeira de um depósito de bebidas de
Pequeno Porte dentro da área Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de
negócios**

**Belém-Pará
Abril-2006**

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

Bruno Rodrigues da Cunha

Irlandia Antunes Costa

**Depósito de Bebidas– Do Bairro
Estudo da viabilidade econômico-financeira de um depósito de bebidas de
Pequeno Porte dentro da área Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de
negócios**

Trabalho da disciplina Administração Financeira,
Apresentado para a obtenção da aprovação da disciplina.

Avaliado em: ____/____/____ Conceito: _____

Orientador: Prof. Héber Lavor Moreira.

**Belém – Pará
Janeiro – 2007**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem a graça dele jamais poderíamos estar hoje no lugar onde estamos, em segundo lugar as nossas famílias por toda a força que nos foi transmitida principalmente nos momentos de fraqueza, e a todas as pessoas que de forma direta ou indireta nos ajudaram para que pudéssemos concluir esse estudo.

RESUMO

Grande parte dos empreendedores que entram nessa grande aventura de iniciar o seu próprio negócio, não faz isso apenas pela sobrevivência ou circunstâncias. Eles são movidos pela necessidade de realizarem seus sonhos. Se tentássemos definir seus sonhos, poderíamos mesclar o desejo da realização pessoal, do cumprimento de um papel social, de dar uma razão nobre à existência, de obter sucesso na vida e, finalmente, da satisfação de prover a família, eventualmente a dos funcionários e fornecedores, com o seu empreendimento.

Refletir sobre isso nos confere uma nova responsabilidade, trazida pela consciência de que aconselhando e orientando os atuais e os futuros empresários nas mais diversas áreas do conhecimento empresarial, estão interferindo diretamente na qualidade de vida e no destino das pessoas.

O objetivo do estudo do Depósito de Bebidas – Depósito do Bairro é buscar o desenvolvimento dos empreendimentos com aplicações de soluções de curto, médio e longo prazo. Além disso, identifica e analisa as causas dos problemas, e cria e aplica soluções específicas para cada necessidade - de gestão empresarial ou não.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	7
1.1- TÍTULO DO ESTUDO.....	7
1.2- OBJETIVOS DO ESTUDO	7
1.2.1 – A Importância do Estudo	7
1.2.2 – O que o discente se propõe alcançar em seu estudo	7
1.2.3 – O que o estudo deverá alcançar em termos de contribuições técnicas e/ou científicas.....	7
1.2.4 Delimitação do Estudo.....	7
1.2.5 – A organização do estudo.....	7
1.3 - PÚBLICO ALVO.....	8
1.4 – JUSTIFICATIVAS.....	8
1.5 – METODOLOGIA DO ESTUDO.....	8
1.6 BIBLIOGRAFIA	9
CAPÍTULO II.....	10
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.1- O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.2- DO PLANEJAMENTO À PROJEÇÃO FUTURA.....	11
2.3- O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	12
2.3.1 - Execução de uma Análise do Ambiente.....	12
2.3.2 - Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional	12
2.3.3 - Formulação de uma Estratégia Organizacional.....	12
2.3.4 - Implementação da Estratégia Organizacional	13
2.4- ANÁLISE SWOT.....	13
2.4.1 Como fazer a Análise SWOT	13
2.4.1.1 - Ambiente Externo.....	14
2.4.1.2 - Ambiente Interno.....	14
2.5 - FORMULAÇÃO DE METAS	15
CAPÍTULO III.....	17
PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	17
3.1 - BALANÇO PATRIMONIAL	17
3.1.1- As contas que compõem o ativo devem ser agrupadas, segundo a sua expressão qualitativa:.....	18
3.1.2- As contas que compõem o passivo devem ser agrupadas, segundo sua expressão qualitativa:.....	19
3.1.3- As contas que compõem o Patrimônio Líquido devem ser agrupadas segundo sua expressão qualitativa.....	19
3.2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	19
3.3- FLUXO DE CAIXA.....	20
3.3.1- Relatório de Fluxo de Caixa.....	21
3.3.2 Modelo de Fluxo de Caixa.....	21
3.4 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	22
3.4.1 Valor Presente Líquido – VPL.....	22
3.4.2 Tempo de Retorno do Investimento (Payback)	23
3.4.3 Taxa interna de retorno (TIR).....	23
3.4.4 Ponto de equilíbrio.....	24
CAPÍTULO IV.....	26
4.1 CONCEITOS	26
4.1.1 Plano de Negócios.....	26
4.2 TIPOS DE NEGÓCIOS:.....	26

4.2.1 Empresa de prestação de serviço.....	26
4.2.2 Varejo.....	27
4.2.3 Distribuidora	27
4.2.4 Empresa Industrial	27
4.2.5 Empresa Mista.	27
4.3 EMPRESAS SEGUNDO SUA IDADE	28
4.4 MODELO DE PLANO DE NEGOCIO	28
CAPÍTULO V	39
5.1 SÚMARIO EXECUTIVO	39
5.2- DESCRIÇÃO GERAL DO NEGÓCIO	39
5.2.1- DESCRIÇÃO DO NEGOCIO.....	39
5.2.2 - DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	39
5.3 - MERCADO	40
5.4 - CONCORRENTES	40
5.5 - ESTRUTURA LEGAL E ORGANIZACIONAL	41
5.6 - LOCALIZAÇÃO.....	41
5.7 - RECURSOS FINANCEIROS	41
5.7.1 – FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS.....	41
5.7.2 – INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS.....	41
5.8 - ANÁLISE FINANCEIRA DO NEGÓCIO	42
5.8.1 Analise do ponto de equilíbrios	42
5.8.2 Analise do Fluxo de Caixa.....	43
5.8.3 Analise do Valor Presente Líquido (VPL).....	43
5.9 - ANEXOS	45
5.9.1- LISTA DE NECESSIDADES.....	45
5.9.2-BALANÇO DE ABERTURA	46
5.9.3-QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO.....	47
5.9.4-GRÁFICO DE PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS	48
5.9.5-FOLHA DO PRODUTO	49
5.9.6-DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	51
5.9.7-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	52
5.9.8-PONTO DE EQUILÍBRIO.....	53
5.9.9- FLUXO DE CAIXA	54
5.9.10-VPL.....	56
5.9.11-DRE	57
5.9.12-BALANÇO PATRIMONIAL	58
BIBLIOGRAFIA	60

CAPÍTULO I

1.1– TÍTULO DO ESTUDO

Depósito de Bebidas – Depósito do Bairro

1.2- OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 – A Importância do Estudo

Este estudo visa estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor devesse avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

1.2.2 – O que o discente se propõe alcançar em seu estudo

Através do plano de negócio apresentar informações suficientes para calcular a viabilidade do empreendimento e sentir-se mais seguro em estabelecer relações de negócio, após as possibilidades do planejamento terem sido feitas.

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

O investidor utilizará o plano de negócio como principal ferramenta para iniciar o empreendimento.

1.2.4 Delimitação do Estudo

Através do plano de negocio o investidor pode avaliar o empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro e organizacional.

O estudo visa estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor avaliará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

1.2.5 – A organização do estudo

O estudo apresentará:

- a) Capa;
- b) Folha de Rosto;
- c) Resuma;
- d) Sumário;
- e) Conteúdo Textual: Introdução; Planejamento e Procedimentos Metodológicos do Estudo; Fundamentação Teórica; Considerações Finais e Sugestões para Pesquisas Futuras;
- f) Bibliografia;

g) Planilhas em Anexo.

1.3 - PÚBLICO ALVO.

O Público alvo são as pessoas que tenham vontade de realizar um negócio promissor, mas desprovidas de habilidades gerenciais e financeiras.

1.4 – JUSTIFICATIVAS.

O interesse em executar este estudo se dá em função de vislumbrar em um futuro não muito distante, a efetivação do próprio negócio diretamente vinculado a prestação de serviços contábeis e de, uma vez neste ambiente, prestar assessoria quanto à viabilidade econômica financeira de qualquer empreendimento, haja vista, que o mercado brasileiro se mostra com um campo deficiente de profissionais nesta área, possibilitando com isto um desenvolvimento seguro das atividades das pequenas empresas (responsáveis pela maior parte da absorção da mão de obra deste país), e conseqüentemente, contribuindo para uma maior sustentabilidade da economia nacional.

Sendo bom lembrar que o Brasil é um país com milhares de empreendedores, entretanto, pesquisas indicam que a taxa de mortalidade das empresas é de 35% no primeiro ano de atividade. Em termos acumulados é de 46% no segundo ano e de 56% no terceiro ano. Ou seja, após três anos em média apenas 44% das empresas continuam em atividades.

Por isso é importante um plano de negócio antes de iniciar um empreendimento. Portanto, conscientes dos riscos, os empreendedores poderão concentrar suas energias e seus recursos financeiros em atividades que sejam viáveis economicamente. Assim, poderíamos reduzir os atuais índices de mortalidade das empresas brasileiras.

1.5 – METODOLOGIA DO ESTUDO.

Para a elaboração da pesquisa serão utilizados procedimentos bibliográficos e documentais.

Nos procedimentos bibliográficos serão utilizados livros e revistas que abordam o assunto “plano de negócio”. Proporcionando-nos diversas opiniões sobre o tema.

No procedimento documental, recorreremos à pesquisa via Internet, onde será possível a análise de trabalhos já elaborados.

1.6 BIBLIOGRAFIA

INDIBUS, Sérgio de. **Análise de balanço**. São Paulo: Atlas, 1988.

Dias, Antonia Maria Batista de Souza. **Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na região metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócio**. Monografia. Janeiro, 2004.

Neves, das Silvério e Viceconto, Paulo E. V. **Contabilidade de custo**. São Paulo: frase. 2003.

SILVA, Jose Pereira da. **Análise de financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

Disponível em: URL <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio>

CAPÍTULO II

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muito se fala em planejamento estratégico, e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a essa ferramenta da administração.

Planejamento estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidoras e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do planejamento estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Trata-se de um instrumento mais flexível que o conhecido planejamento a longo prazo. Um elemento chave da estratégia é a seleção de apenas algumas características e medidas a serem tomadas.

É um instrumento que força, ou pelo menos estimula os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

O mais importante na utilização do planejamento estratégico é seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção de seus resultados.

2.1- O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do planejamento estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este venha a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos.

Segundo, Igor ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações

continua empregando as antiquadas técnicas do planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

A metodologia do planejamento a longo prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamentos estratégicos. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

Philip, KOTLER (1975) propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, políticas funcionais, estratégias funcionais e objetivos funcionais.

O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

2.2- DO PLANEJAMENTO À PROJEÇÃO FUTURA

Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quanto se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defendeu seu negocio principal em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico. ALBRECHT (1994), o chama de projeção futura.

O planejamento como é feito convencionalmente tem pouco a oferecer em qualquer situação atualmente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ações e os cronogramas frequentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso. Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com que se sigam os planos em vez de explorar oportunidades tais qual a maioria certamente não constará dos planos.

Em uma abordagem de projeção do futuro, são necessárias medidas de resultados, ou indicadores críticos, que ajudem a medir a eficácia das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir pensando que temos um conjunto realista de metas e que estaremos trabalhando para atingi-las. Ao contrário, estaremos desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que esta acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para, então, decidir o que fazer. A preocupação, nesse momento não deve ser centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às consequências das nossas estratégias de ação. Parece uma distinção sutil, mas pode ser profunda em seus efeitos sobre os processos de raciocínios aí presentes.

Desse ponto de vista, o ciclo típico do planejamento anual que tantas organizações seguem religiosamente pode, na realidade, travar a agilidade delas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades. Redigir o plano estratégico e o orçamento anual é um processo tão exaustivo que ninguém deseja mudá-lo, mesmo que ocorram mudanças ambientais importante no decorrer do ano.

É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer-se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se isto sim, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. Podem-se sintetizar as orientações seguidas no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma:

Uma organização pode obter vários benefícios praticando de forma correta administração estratégica. Talvez o mais importante seja a tendência de tais organizações aumentarem seus níveis de lucro. Embora estudos anteriores tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um significativo número de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégico pode aumentar a lucratividade.

2.3- O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas incluem :

2.3.1 - Execução de uma Análise do Ambiente.

O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

2.3.2 - Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional

A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações.

Há outros dois indicadores de direção que atualmente, as empresas estabelecem: a visão, é o que as empresas aspiram ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferenciam das outras.

2.3.3 - Formulação de uma Estratégia Organizacional

A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ações com vista a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a

concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

2.3.4 - Implementação da Estratégia Organizacional

Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional. 2.3.5 - *Controle Estratégico*

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

2.4- ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Como o próprio nome já diz, a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando.

Esta forma de análise de negócios vem sendo utilizada com muito sucesso por empresas privadas em todo o mundo e, sem dúvida, pode ser uma ferramenta de grande utilidade para as organizações sociais brasileiras.

2.4.1 Como fazer a Análise SWOT

A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas diferentes em um e em outro caso, como veremos a seguir.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas por nós mesmos. Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos ressaltá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

A análise SWOT deve ser realizada de maneira formal uma vez por ano, mas as informações mais importantes devem ser monitoradas constantemente.

2.4.1.1 - Ambiente Externo

Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- Fatores macro ambientais - entre os quais podemos citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.
- Fatores micro ambientais – entre os quais podemos citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea TODAS as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas.

Um bom exemplo disso foi o fim do incentivo fiscal que permitia a dedução de doações de pessoas físicas no Imposto de Renda. Isso foi uma ameaça que afetou todas as organizações de maneira igual: todas foram prejudicadas de forma semelhante pela mudança na legislação. O que pode ter sido diferente, de um caso para outro, foi à maneira de lidar com esta situação e o impacto que esta mudança pode ter gerado para cada organização.

Por outro lado, como uma oportunidade surgida do ambiente externo, podemos citar o crescimento dos partidos de esquerda, com maior propensão a investir na área social. Mais uma vez, todas as organizações têm a mesma possibilidade de se beneficiarem desta mudança no ambiente externo, mas, como bem sabemos, nem todas vão conseguir aproveitar esta oportunidade da mesma maneira.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

Toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra. Por exemplo, se as pesquisas de opinião pública indicam um maior contentamento com um determinado governante, é mais provável que ele consiga aprovar as medidas que propuser no Congresso. Se, ao contrário, a opinião pública indica uma grande insatisfação com o governo atual, é provável que ele tenha dificuldade em aprovar medidas no Congresso.

A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta análise de cenários deve ser permanente, porque o ambiente externo é muito dinâmico e está sendo alterado constantemente.

2.4.1.2 - Ambiente Interno

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

Em primeiro lugar é importante fazer uma relação de quais são as variáveis que devem ser monitoradas, por exemplo: capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, nível de renovações das contribuições, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc.

Em seguida, devemos criar uma escala para avaliar cada um destes tópicos, como no exemplo abaixo:

	Grande Força	Força	Característica Neutra	Fraqueza	Grande Fraqueza
capacidade de atendimento	_____	_____	_____	_____	_____
demanda pelos serviços prestados	_____	_____	_____	_____	_____
satisfação do público alvo	_____	_____	_____	_____	_____
crescimento do nº contribuintes	_____	_____	_____	_____	_____
renovações das contribuições	_____	_____	_____	_____	_____
dedicação dos funcionários	_____	_____	_____	_____	_____
capacidade de gestão das lideranças	_____	_____	_____	_____	_____
flexibilidade da organização	_____	_____	_____	_____	_____

Podem ser interessantes avaliar também os seus principais “concorrentes” em relação aos mesmos tópicos, para que se possa ter clareza de quais são os diferenciais competitivos que cada organização tem em relação às outras com as quais compete por recursos e/ou no atendimento ao público alvo.

O próximo passo é determinar qual é a importância que cada um destes itens tem em relação aos objetivos da organização. Na mesma tabela pode-se colocar avaliações em relação à importância de cada item, como neste exemplo hipotético:

No exemplo acima, a satisfação do público alvo foi considerada um item de grande importância e foi avaliada pela organização como sendo uma fraqueza. Isso significa que devem ser direcionados esforços especiais no sentido de melhorar a satisfação do público alvo com os serviços prestados.

Outros itens considerados de menor importância ou que estejam caracterizados como pontos fortes, podem não receber recursos (financeiros, humanos e/ou materiais) neste momento, já que, como sabemos, a organização não pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo e estes itens não são tão prioritários ou tão problemáticos.

O exemplo acima mostra como este tipo de análise ajuda na priorização das atividades, o que é muito útil na administração dos recursos das organizações (normalmente bastante escassos).

Quando temos claro quais são as áreas de maior importância e quais as áreas que são consideradas fraquezas de nossa organização, fica mais fácil decidirmos onde devem ser alocados os esforços para melhoria, já que não seria possível investir em todas as áreas ao mesmo tempo.

2.5 - FORMULAÇÃO DE METAS

Depois de ter realizado uma análise SWOT, a organização pode:

- Estabelecer metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho;
- Estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades;
- Estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

Estas metas serão à base do planejamento anual de atividades da organização.

A análise SWOT é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais, assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas.

Neste texto, procuro-se destacar a importância do planejamento estratégico dentro do processo de administração estratégica, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Entretanto, até pouco tempo atrás a maioria das organizações conseguia gerir e mudar seus negócios empregando uma única estratégia. Desde que a concorrência fosse estável e a mudança moderada, essa abordagem era adequada. E de fato foi utilizado pela grande maioria das empresas durante o longo período de expansão que durou desde o final da segunda Guerra Mundial até o início dos anos 70.

Mas, à medida que a concorrência por mercados se intensificava e a mudança se difundia, uma única estratégia, englobando presente e futuro, não oferecia mais a base para uma gestão eficaz das empresas no presente, muito menos para administrar a mudança.

Muitas empresas continuaram a criar sistemas de planejamentos estratégicos sem fazer nenhuma diferenciação entre presente e futuro. De fato, com frequência elas adotam abordagens ineficazes que funcionam como abrigos de transição entre os dois e deixam de atender as necessidades da excelência de curto prazo e às de mudanças de longo prazo. O onipresente plano de três anos geralmente cai nessa armadilha.

A capacidade das empresas de ter hoje um desempenho eficaz depende de decisões que foram tomadas no passado; as decisões que tomam hoje de seguir nessa ou naquela direção modelam suas opções no futuro. Vale citar um antigo ditado “: “ O passado está no presente, e o presente contém o futuro”.

Assim a diferença fundamental entre o planejamento para o presente e o planejamento para o futuro não corresponde à diferença comum entre curto e longo prazo, na qual o plano detalhado sobre operações e orçamentos feito no contexto de uma posição de mercado esperada para longo prazo.

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria - Uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje(dadas suas competência e seus mercados- alvo) e do papel de cada função chave. E o planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro e , mais importante ainda, em uma estratégia para chegar lá.

CAPÍTULO III

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Nos dias atuais é de fundamental importância para a sobrevivência de qualquer entidade, o acompanhamento de suas tendências e do desempenho financeiro e de rentabilidade. Felizmente com o progresso da tecnologia e o surgimento da Globalização, a contabilidade evoluiu de tal modo, que tornou-se ferramenta importante para as empresas na tomada de decisão.

A maior preocupação das empresas, atualmente, é com relação ao seu equilíbrio financeiro e sua estabilidade no mercado. Com a oscilação da Economia, as pequenas, médias e grandes empresas, necessitam de um planejamento que interaja nas suas finanças e principalmente traga uma situação econômica - financeira aceitável, para assim poder competir com as concorrentes. A análise econômico-financeira sempre esteve ligada à necessidade de identificação da solidez e da performance das empresas, sendo assim de súbito interesse para os empresários, investidores, credores, concorrentes, Órgãos Governamentais, ou seja, a comunidade em geral. Devido às limitações da análise, houve a necessidade de aprimorar este conhecimento, para que assim supra todas as necessidades capazes de não só analisar dados, como também apontar soluções.

3.1 - BALANÇO PATRIMONIAL

É a demonstração que tem por objetivo expressar os elementos financeiros e patrimoniais de uma empresa, através da apresentação ordenada de suas aplicações de recursos (ativos) e das origens desses recursos (passivo).

No balanço patrimonial, os elementos do patrimônio serão agrupados de modo a facilitar o conhecimento e análise da situação financeira das empresas.

Segundo esta orientação, as contas do ativo devem ser apresentadas na ordem decrescente de liquidez (é a capacidade de o ativo ser convertido em moeda corrente), enquanto as contas do passivo devem obedecer à ordem decrescente das exigibilidades.

Portanto, de acordo com a legislação comercial e fiscal, atualmente, a estrutura do Balanço Patrimonial que deve ser observada, qualquer que seja a natureza da empresa:

ATIVO	PASSIVO
Circulante	Circulante
Realizável a Longo Prazo	Exigível ao Longo Prazo
	Resultado de exercício futuros
Permanente	

Investimento	PATRIMONIO LÍQUIDO
	Capital Social
Imobilizado	
	Reservas
Diferido	
	Lucros ou Prejuízos

Assim, demonstramos o balanço de abertura do Depósito de bebidas - Depósito do Bairro

BALANÇO DE ABERTURA			
ATIVO		PASSIVO	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
<u>DISPONÍVEL</u>	R\$ 3.120,00		
caixa	R\$ 3.120,00		
<u>ESTOQUES</u>	R\$ 3.436,00		
Água mineral 20 L	R\$ 216,00		
Refrigerantes de 2 L	R\$ 360,00		
Refrigerantes de 290ml	R\$ 360,00		
Refrigerantes em lata	R\$ 630,00		
Cerveja 600ml	R\$ 1.170,00		
Cerveja em lata	R\$ 700,00		
<u>PERMANENTE</u>		<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	R\$ 8.166,00
<u>IMOBILIZADO</u>	R\$ 760,00	capital social	R\$ 8.166,00
Bancos	R\$ 70,00		
Ventilador	R\$ 80,00		
Calculadoras	R\$ 20,00		
Aparelho telefônico	R\$ 40,00		
Balcão	R\$ 250,00		
Bicicletas	R\$ 300,00		
<u>DIFERIDO</u>	R\$ 850,00		
gastos pré operacionais	R\$ 850,00		
TOTAL DO ATIVO	R\$ 8.166,00	TOTAL DO PASSIVO	R\$ 8.166,00

3.1.1- As contas que compõem o ativo devem ser agrupadas, segundo a sua expressão qualitativa:

Circulante

Compreende as disponibilidades, os direitos realizáveis no curso do exercício social subsequente e as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte.

Realizável a Longo Prazo

Compreende os direitos realizáveis após o termino do exercício seguinte.

Permanentes

Investimentos

Compreende as participações permanentes em outras sociedades e direitos de qualquer natureza, não classificáveis no ativo circulante, e que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou empresa.

Imobilizado

Compreendem os direitos que tenham por objetivo bens destinados à manutenção das atividades, inclusive os de propriedade industrial ou comerciais e direitos de uso de linha telefônicas.

Diferido

Compreende as aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais de um exercício social, inclusive os juros pagos ou creditados aos sócios ou acionistas durante o período que anteceder o início das operações sociais.

3.1.2- As contas que compõem o passivo devem ser agrupadas, segundo sua expressão qualitativa:

Circulante

Compreendem as obrigações da companhia, inclusive financiamentos para aquisição de direitos do ativo permanente quanto se vencerem no exercício seguinte.

Exigível a longo Prazo.

Compreende as obrigações da companhia, inclusive financiamentos para aquisição de direitos do ativo permanente, quando se vencerem em prazo superior ao exercício seguinte.

Resultado de Exercício Futuros

Compreende o montante do capital subscrito e por deduções a parcela ainda não integralizada.

3.1.3- As contas que compõem o Patrimônio Líquido devem ser agrupadas segundo sua expressão qualitativa.

Capital social

São os valores aportados pelos proprietários e os decorrentes de incorporação de outras circunstâncias.

Reservas

São os valores decorrentes e retenções de lucros, de reavaliação de ativo e de outra circunstâncias.

Lucro ou Prejuízos.

São os lucros retidos ou ainda não destinados e os prejuízos ainda não-compensados, estes apresentados como parcela redutora do patrimônio líquido.

3.2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTA DO EXECÍCIO.

A demonstração do resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado em determinado período de operações da empresa.

Observando o princípio de competência, evidenciará a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre receitas, e os correspondentes custo e despesas.

Receita Bruta Serviços

(-) Deduções

Encargos Sociais e Trabalhistas

ISS

Receita Operacional Líquida

Custos Operacionais

(-) Custos do Período

Custo Direto dos Serviços

Lucro Operacional Bruto

Despesas Operacionais

(-) Despesas

Lucro Operacional

(+/-) Rec./Disp. Não Operacionais

Lucro antes do Imposto de Renda

(-) Imposto de Renda

Lucro Líquido

3.3- FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um controle que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido.

Sua grande utilidade é permitir a visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram, possibilitando ao empresário planejar melhor suas ações.

Na verdade, toda ação realizada por uma empresa resume-se a entrada ou saída de dinheiro. É nesse jogo de entra-e-sai que o fluxo de caixa mostra sua importância, pois nos ajuda a perceber bem antes quando vai faltar ou sobrar recurso.

Os momentos de escassez de crédito, altas taxas de juros, queda do faturamento, entre outros, exigem do empresário uma gestão financeira cada vez mais eficiente. Sendo assim torna-se necessário utilizar controles financeiros que permitam conhecer com mais eficiência os recursos de caixa.

3.3.1- Relatório de Fluxo de Caixa

- * Planejar e controlar as entradas e saídas de um caixa num período de tempo determinado.
- * Auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa.
- * Verificar se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira no período avaliado.
- * Verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio em determinado período ou se há necessidade de obtenção de capital de giro.
- * Planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimento.
- * Avaliar a capacidade de pagamento antes de assumir compromissos.
- * Conhecer previamente (planejamento estratégico) o grande número do negócio e sua real importância no período considerado.
- * Avaliar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado.
- * Avaliar o melhor momento para efetuar as reposições de estoque em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa.
- * Avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas visando melhorar o caixa do negócio.

3.3.2 Modelo de Fluxo de Caixa

	1°	2°	3°	4°	5°
	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Caixa inicial					
Recebimentos					

Faturamento					
Receitas à vista					
Pagamentos					
Custos variáveis					
Salários					
Água mineral 20 L					
Refrigerante 2 L					
Refrigerante 290 ml					
Refrigerante lata					
Cerveja 600 ml					
Cerveja lata					
Custos fixos					
Aluguel					
Energia elétrica					
Telefone					
água					
Deprec. Mov. e utensílios					
Depreciação Máq e equipamentos					
Depreciação veículos					
Amortização					
Custo total					
Saldo de caixa					

3.4 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS

3.4.1 Valor Presente Líquido – VPL

O **Valor Presente Líquido** - VPL (NPV - "Net Present Value" em inglês) É uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa descontada a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital. Esse tipo de técnica, de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa

especificada. Essa taxa, frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

O valor presente líquido (VPL) é obtido subtraindo-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa.

$VPL = \text{valor presente das entradas de caixa} - \text{investimento inicial}$

Utilizando-se o VPL, tanto as entradas como as saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais. Já que estamos tratando de investimentos convencionais, o investimento inicial está automaticamente expresso em termos monetários atuais. Se não for esse o caso, o VPL de um projeto deverá ser obtido subtraindo-se o valor presente das saídas do valor presente das entradas de caixa.

CRITÉRIO DE DECISÃO: Quando o VPL é usado para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, adota-se o seguinte critério. Se o VPL for maior que zero, se aceita o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. Se o VPL for maior que zero a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Com isto, estaria aumentando o valor de mercado da empresa, e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

3.4.2 Tempo de Retorno do Investimento (Payback)

O método de *payback* é utilizado para informar o tempo de retorno do investimento. É muito utilizado, mas é deficiente uma vez que não leva em consideração o custo do dinheiro no tempo. Se o *payback* der um número inferior a dois anos algo está errado. Nenhum negócio honesto trará um retorno do investimento num prazo inferior a dois anos. O aceitável está entre dois e quatro anos.

*Vantagens

- a) facilidade de cálculo
- b) mede em certa medida o risco do projeto

*Desvantagens

- a) não especifica o período apropriado pois não utiliza fluxos de caixa descontados
 - b) não considera integralmente o fator tempo no valor do dinheiro
- não reconhece os fluxos de caixa após o período de pay-back

3.4.3 Taxa interna de retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno é o percentual de retorno obtido sobre o saldo investido e ainda não recuperado em um projeto de investimento. Matematicamente, a Taxa Interna de Retorno 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 de investimento.

A Taxa Interna de Retorno pode ser:

Maior do que a Taxa Mínima de Atratividade: significa que o investimento é economicamente atrativo.

- Igual à Taxa Mínima de Atratividade: o investimento está economicamente numa situação de indiferença.

- Menor do que a Taxa Mínima de Atratividade: o investimento não é economicamente atrativo pois seu retorno é superado pelo retorno de um investimento sem risco.

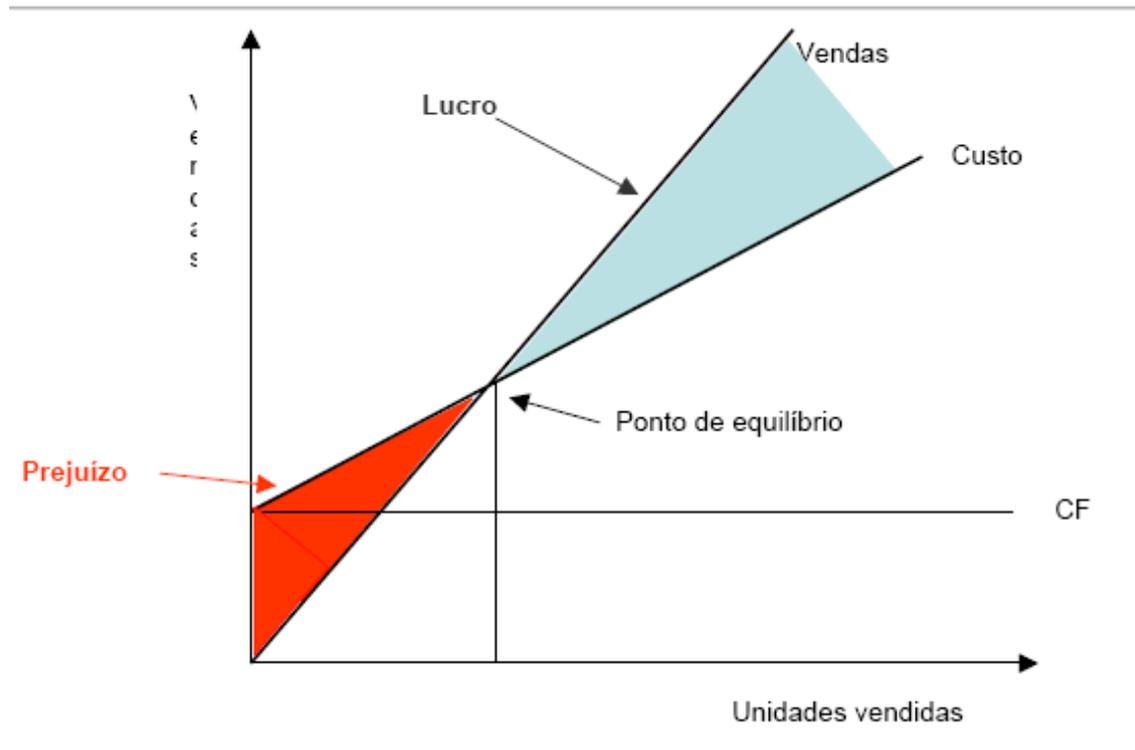
Entre vários investimentos, o melhor será aquele que tiver a maior Taxa Interna de Retorno.

3.4.4 Ponto de equilíbrio

Segundo Bernardi (2003), ponto de equilíbrio é o volume calculado, em que as receitas totais de uma empresa igualem-se aos custos e despesas totais, portanto o lucro é igual a zero. Nesse ponto não tem nem lucro e nem prejuízo. É importante que se conheça este número tanto o mensal como o anual.

1- Através do volume de vendas;

$$PE = (DF/MC) \times VT$$



Onde,

VT = Vendas totais

PE = ponto de equilíbrio

DF = Despesas fixas

MC = Margem de contribuição

2- Ponto de Equilíbrio Unidades Produzidas:

$$PE = (DF \times VT) / [PV \text{ unit} - (C \text{ unit} + DV \text{ unit})]$$

Onde,

VT = Vendas totais

PE = Ponto de equilíbrio

DF = Despesas fixas

PV unit = Preço de venda unitário do produto

C unit = Custo unitário do produto

DV unit = Despesa variável unitária

Abaixo podemos observar os Indicadores de Avaliação de Negócios.

VPL							
Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em Anos	Payback em Dias
0	8.166,00			-8.166,00			
1		71.940,94	46.272,00	25.668,94	314%	0,32	115
2		79.135,03	47.900,03	31.235,00	383%	0,26	94
3		87.048,53	49.585,35	37.463,19	459%	0,22	78
4		95.753,39	51.329,96	44.423,43	544%	0,18	66
5		105.328,73	53.135,95	52.192,77	639%	0,16	56

Taxa de Retorno Contábil	=	$\frac{\text{Fluxo Caixa anual}}{\text{Investimento}}$
---------------------------------	---	--

Payback	=	$\frac{\text{Investimento}}{\text{Fluxo Caixa anual}}$
----------------	---	--

VPL	=	$\frac{F_n}{(1+i)^n} - \text{INV}$
------------	---	------------------------------------

VPL = Valor Presente Líquido
 F_n = Fluxo de caixa
 i = Taxa de Retorno Desejada
 n = vida do projeto em anos
 INV = Investimento Inicial

VPL	=	R\$ 119.890,45
------------	---	----------------

TIR	=	334,9339%
------------	---	-----------

PONTO DE EQUILIBRIO

CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO PRODUTO: X	
Ponto de Equilíbrio =	$\frac{\text{Custos + Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$
Preço de Venda/Unid Custos Variáveis/Mês Custos Fixos/Mês Margem de Contribuição Unitária Ponto de Equilíbrio/Unid	
Ponto de Equilíbrio em und	_____ =
Ponto de Equilíbrio em R\$	

CAPÍTULO IV

4.1 CONCEITOS

4.1.1 Plano de Negócios

É um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

4.2 TIPOS DE NEGÓCIOS:

4.2.1 Empresa de prestação de serviço.

É uma empresa cujo objeto de comercialização é um serviço prestado ao cliente, tal como contabilidade, aconselhamento jurídico, conserto de algum equipamento, desenvolvimento de um software, consultoria técnica, etc.

Geralmente estas empresas têm uma estrutura mais simples, porque não tem estoque, simplificando desse modo sua operação reduzindo suas necessidades de capital e os custos de vendas podem ser embutidos no próprio custo dos serviços vendidos.

Uma empresa de consultoria pode até ter os próprios sócios e profissionais como vendedores.

4.2.2 Varejo

È aquela que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final em quantidades geralmente pequenas, para seu próprio consumo. Ou seja, a empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio. Este consumidor não repassa a terceiros, como forma de negocio, qualquer parcela da quantidade comprada.

Este tipo de empresa geralmente tem estoque e paga comissões de vendas, além de lidar com o publico no dia a dia. Justamente por isso, a qualidade do atendimento é fundamental. Imagine uma livraria ou loja de presentes nas quais os empregados têm a capacidade de escolher os produtos que atende a clientela do local e habilidade de apresentá-los e de lidar com os fregueses. Estes fatores serão decisivos no sucesso do negocio.

4.2.3 Distribuidora

É uma empresa comercial que atua normalmente cobrindo uma área geografia, na qual é responsável por vender um determinado produto ou conjunto de produto.

4.2.4 Empresa Industrial

Geralmente fabrica seus produtos utilizando insumos ou produtos elaborados por outros fabricantes para a montagem de seus próprios.

A fabricação pode ser feita somente mediante encomendas ou para formar estoques, que são vendidos posteriormente. A determinação dos volumes de produção quando se formam estoques é feita a partir de um programa de produção, obtido a partir de previsões de demanda.

Normalmente distribuidoras concessionárias ou revendas são as responsáveis pela comercialização dos produtos de uma empresa industrial. Entretanto, em alguns casos, uma empresa industrial também comercializa seus produtos diretamente.

4.2.5 Empresa Mista.

Agrega mais de uma das características dos outros tipos de empresa.

São muito encontradas atualmente. Até uma simples padaria é mista: ela fabrica o pão e vende, mas, ao mesmo tempo, revende produtos de outros fabricantes.

Outra forma que ocorre é a de um grupo de unidades de negócio: Uma fabricando, outra vendendo, mais outra dando apoio e consultoria aos clientes, etc.

Uma das razões para que muitas empresas estejam ampliando seu raio de atividade é fato de precisarem oferecer um “diferencial” e, assim, superarem as suas concorrentes.

Uma das conseqüências da globalização que tem preocupado muito os administradores atualmente é a mudança nas características da competição. As barreiras estão caindo não apenas entre países, mas também entre setores da economia. Antigamente, as empresas tinham que se preocupar com seus concorrentes diretos, e com os novos entrantes que poderiam resolver atuar no setor.

Em seguida surgiu à ameaça de concorrentes estrangeiros, que poderia exportar produtos para o mercado doméstico da empresa ou mesmo instalar filias.

4.3 EMPRESAS SEGUNDO SUA IDADE

Imagine duas empresas com características semelhantes> Uma delas esta constituída e funciona há algum tempo, e deseja se planejar para o futuro. A outro existe apenas na cabeça dos empreendedores (a chamada START-UP) A elaboração do Plano de negocio vai depender do ciclo de vida em que cada empresa se encontra.

Uma empresa START-UP é aquela que está sendo formada a partir da visão de um grupo de empreendedores, que se juntaram para concretizá-la.

Na START-UP tudo tem que ser construído a partir do zero, enquanto nas demais já existe algo a partir do qual será feito um novo plano.

De um modo geral, há uma tendência a ser pensar que empreendedores são jovens que vão abrir sua empresa. Entretanto, há empreendimentos que não tem fins lucrativos e que são criados para implementar uma visão que esta normalmente vinculada a idéias, como é o caso das organizações não Governamentais (ONGs). Isso é feito por pessoas de qualquer idade.

Além disso, uma tendência que está se fixando no Brasil é a de pessoas se aposentarem na meia-idade: depois dos primeiros meses de descanso vem à necessidade de exercer alguma atividade e, muitas vezes, essas pessoas desejam realizar sonhos antigos. É o empreendedorismo na terceira idade. Em todos esses casos, é comum que isso resulte em um grupo que decide iniciar uma nova empresa, uma START-UP.

O principal instrumento utilizado para tornar a START-UP uma realidade é o Plano de Negócio, no qual serão colocados os detalhes e condições de funcionamento da futura empresa.

4.4 MODELO DE PLANO DE NEGOCIO

1. Resumo Executivo
2. O Produto/Serviço
 - 2.1 Características
 - 2.2 Diferencial tecnológico
 - 2.3 Pesquisa e desenvolvimento
3. O Mercado
 - 3.1 Clientes
 - 3.2 Concorrentes
 - 3.3 Fornecedores
 - 3.4 Participação no Mercado
4. Capacidade Empresarial
 - 4.1 Empresa
 - 4.1.1 Definição da Empresa
 - 4.1.2 Missão
 - 4.1.3 Estrutura Organizacional
 - 4.1.4 Parceiros
 - 4.2 Empreendedores
 - 4.2.1 Perfil Individual dos Sócios (Formação/Qualificações)
5. Estratégia de Negócio
 - 5.1 Ameaças e Oportunidades
 - 5.2 Pontos fortes e fracos

- 5.3 Objetivos
- 5.4 Estratégias
- 6. Plano de marketing
 - 6.1 Estratégias de Vendas
 - 6.2 Diferencial Competitivo do produto
 - 6.3 Distribuição
 - 6.4 Política de preços
 - 6.5 Projeção de vendas
 - 6.6 Serviços Pós-venda e Garantia
- 7. Planejamento e Desenvolvimento do Projeto
 - 7.1 Estágio atual
 - 7.2 Cronograma
 - 7.3 Gestão das Contingências
- 8. Plano Financeiro
 - 8.1 Investimento Inicial
 - 8.2 Receitas
 - 8.3 Custos e Despesas
 - 8.4 Fluxo de caixa
 - 8.5 Demonstrativo de Resultados / Lucratividade Prevista
 - 8.6 Ponto de Equilíbrio
 - 8.7 Balanço Patrimonial
- 9. Anexos

1. Resumo Executivo

O Resumo Executivo é comumente apontada como a principal seção do plano de negócios, pois através dele é que o leitor perceberá se o conteúdo a seguir o interessa ou não e, portanto, se continuará, ou não, a ler o documento. Portanto, é no resumo executivo que o empreendedor deve "conquistar" o leitor.

Nesta seção do plano o empreendedor apresenta um breve resumo da empresa ou negócio, sua história, área de atuação, foco principal e sua missão. É importante que esteja explícito ao leitor o objetivo do documento (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, apresentação de projeto para ingresso em uma incubadora etc.). Devem ser enfatizadas as características únicas do produto ou serviço em questão, seu mercado potencial, seu diferencial tecnológico e competitivo. Também devem ser apontadas perspectivas de futuro do negócio (oportunidades identificadas, o que se pretende fazer para abraçá-las, o que é preciso para tal, porque os empreendedores acreditam que terão sucesso, etc.). Tudo isso, de maneira sucinta, sem detalhes, mas em estilo claro. Recomenda-se que esta seção tenha cerca de 01 a 02 páginas, no máximo.

É importante salientar que o empreendedor apenas terá condições de elaborar o sumário executivo ao final da elaboração do plano de negócios, pois ele depende de todas as outras informações do plano para ser feito.

2. O Produto/Serviço

2.1 Características

Devem-se relacionar aqui as principais características dos produtos e serviços da empresa, para que se destinam, como são produzidos, os recursos utilizados, fatores

tecnológicos envolvidos etc. Se a empresa estiver, através do plano de negócio, apresentando um produto ou serviço específico, deve centrar-se nele.

2.2 Diferencial tecnológico

Relaciona-se neste item o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da empresa em relação à concorrência. Para manter-se competitivo é necessário manter-se atualizado quanto às tendências tecnológicas; e as empresas intensivas em tecnologia, especialmente, dependem do desenvolvimento contínuo de produtos e serviços que promovam a inovação tecnológica.

2.3 Pesquisa e desenvolvimento

A empresa deve cultivar um plano de desenvolvimento de novos projetos, produtos e tecnologias, que atendam às demandas futuras do mercado e deve expressar, neste item, quais suas perspectivas para o futuro. É importante que o empreendedor perceba que todo produto tem um ciclo de vida e que, para manter-se na vanguarda, precisa continuamente estar pesquisando e desenvolvendo novos projetos. Não é efetivo centrar-se apenas no projeto/produto atual.

3. O Mercado

3.1 Clientes

Neste item deve-se descrever quem são os clientes ou grupos de clientes que a empresa pretende atender, quais são as necessidades destes clientes potenciais e como o produto/serviço poderá atendê-los. É fundamental procurar conhecer o que influencia os futuros clientes na decisão de comprar produtos ou serviços: qualidade, preço, facilidade de acesso, garantia, forma de pagamento, moda, acabamento, forma de atendimento, embalagem, aparência, praticidade etc.

É importante estar atento ao definir quem é o cliente. O cliente não é apenas quem vai tomar a decisão de compra. Cliente é quem vai usar diretamente o produto; é quem vai ser afetado pelo uso do produto; é quem vai tomar a decisão de compra e por aí afora. Por exemplo: Quem é o cliente de uma empresa que se propõe ao desenvolvimento de um software para automação de padarias? É o funcionário que deverá manusear o software (o usuário)? É o dono da padaria? É o padeiro? Quem é? O empreendedor deve perceber a complexidade da definição de quem é o seu cliente.

3.2 Concorrentes

Aqui se devem relacionar os principais Concorrentes, que são as pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes àqueles que serão colocados no mercado consumidor pelo novo empresário. Deve-se descrever quantas empresas estão oferecendo produtos ou serviços semelhantes, qual é o tamanho dessas empresas e, principalmente, em que a empresa nascente se diferencia delas.

Diversas características podem ser foco de análise, tais como: qualidade, preço, acabamento, durabilidade, funcionalidade, embalagem, tamanho, qualidade no atendimento, facilidade de acesso, forma de apresentar a mercadoria, e o nível de satisfação em relação às mercadorias ou serviços disponíveis.

Neste item, é importante que o empreendedor perceba que não pode se limitar a identificar apenas o concorrente atual; precisa estar atento aos concorrentes potenciais. Ou seja, se o mercado em questão é um mercado extremamente atraente, que não impõe muitas barreiras a novos empreendedores, certamente outras empresas irão em breve se instalar. Quando um negócio é "quente", muitos correm em direção a ele; neste caso, a concorrência que num determinado momento é pequena, em outro pode ser bem maior.

Outro ponto a ser considerado é o produto substituto. O empreendedor não deve prender-se apenas a empresas que desenvolvem produtos e serviços iguais aos seus; deve estar atento a tudo o que acontece em sua volta, porque produtos, serviços e tecnologias que aparentemente não constituem uma ameaça, podem vir a substituir o seu produto ou a tornar seu negócio obsoleto.

3.3 Fornecedores

Os Fornecedores, são o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento. Na escolha de fornecedores deve-se considerar a qualidade, quantidade, preço, prazo e forma de pagamento e de entrega, garantiam e assistência técnica de equipamentos, e outras informações úteis, dependendo das mercadorias ou serviços a serem oferecidos.

3.4 Participação no Mercado

Identifica-se, neste item, a fatia de mercado da empresa, dentre os principais concorrentes. Mostra-se a situação atual da empresa, a performance da empresa, qual sua participação no mercado. Para que o empreendedor possa planejar a participação desejada, deve, neste item realizar uma pesquisa de mercado (investigar informações como tamanho atual do mercado, quanto está crescendo ao ano, quanto está crescendo a participação de cada concorrente, nichos pouco explorados pelos concorrentes etc.)

4. Capacidade Empresarial

4.1 Empresa

4.1.1 Definição da Empresa

Neste item deve-se descrever a empresa, seu histórico, área de atuação, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, estrutura legal, composição societária, etc. Evidentemente, aqueles empreendedores que estiverem iniciando sua empresa a partir deste plano de negócios não terão muitos sobre o que explicar neste item além da composição societária da empresa e a área de atuação.

Notar que quando falamos em empresa neste documento, estamos nos referindo também a projetos e equipes ainda não formalizados como empresa; consideramos que cada equipe proponente de um projeto constitui uma empresa em potencial.

4.1.2 Missão

A missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz; corresponde a uma imagem/filosofia que guia a empresa.

4.1.3 Estrutura Organizacional

Demonstrar como a empresa será estruturada/organizada (ex.: área comercial, administrativa, técnica, etc.) relacionando a área de competência de cada sócio nesta estrutura e suas atribuições.

4.1.4 Parceiros

É importante que o empreendedor perceba que sua empresa não pode estar sozinha.

Ela precisa de parceiros para se viabilizar e crescer. Neste item, deve-se identificar os parceiros do negócio, a natureza da parceria e como cada um deles contribui para o produto/serviço em questão e para o negócio como um todo.

4.2 Empreendedores

4.2.1 Perfil Individual dos Sócios (Formação/Qualificações)

Elabora-se um breve resumo da formação, qualificações, habilidades experiência profissional dos sócios. O sucesso de uma empresa pode ser determinado pela capacidade dos donos do negócio e pela quantidade de tempo que eles serão capazes de dedicar a este negócio.

Se os empreendedores desejarem disponibilizar o currículo completo dos sócios, devem colocá-lo em anexo.

5. Estratégia de Negócio

Neste item, o empreendedor deve despertar para o fato de que para que sua empresa obtenha êxito, não basta ter um bom produto. É preciso ter um negócio. Produtos não geram receita por si só; negócios geram receita. E para que se tenha um negócio, é preciso ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto em seu mercado. É comum empresas que possuem um bom produto "morrerem" porque não conseguiram encontrar uma maneira de posicionar este produto no mercado. Alguns exemplos para ilustrar este conceito: não basta uma empresa ter um produto tecnologicamente revolucionário, se o preço dele está acima do que seu cliente pode pagar; não basta ter um produto "quentíssimo", que pode gerar receita a curto prazo para a empresa, se os empreendedores não identificaram outros espaços no mercado para explorar depois que este espaço inicial estiver esgotado (uma empresa não nasce para viver por apenas 02 ou três anos – deve ter perspectiva de vida indeterminada e crescer continuamente); não adianta uma empresa ter o produto ideal para seu cliente, se não for encontrada uma maneira viável de fazer este produto chegar até ele; não adianta ter um produto interessante mas sem diferencial, que qualquer empresa possa fazer igual, sem dificuldade; e assim por diante.

Portanto, o empreendedor deverá planejar seu negócio. A partir da análise já feita nos itens anteriores, deve identificar as oportunidades e as ameaças que o ambiente lhe apresenta; identificar os pontos fortes e fracos de sua empresa; definir objetivos a alcançar; identificar estratégias que permitirão o atingimento destes objetivos e encontrar maneiras de colocar estas estratégias em prática.

5.1 Ameaças e Oportunidades

Com base no que pesquisou e escreveu até o momento, e evidentemente com base em tudo o que sabe sobre seu negócio, o empreendedor deve ter identificado um conjunto de oportunidades que poderá explorar para crescer e ter sucesso, bem como um conjunto de ameaças, que deverá administrar adequadamente para resguardar sua empresa do fracasso. Vale ressaltar aqui que oportunidades não identificadas ou não aproveitadas devidamente, podem se transformar em ameaças. E ameaças bem administradas podem ser transformadas em oportunidades. Portanto, este item merece atenção especial do empreendedor que está planejando seu negócio.

Na identificação das ameaças e oportunidades o empreendedor deve olhar para fora de sua empresa e buscar os mais diversos aspectos que podem afetar seu negócio: concorrentes, mercado consumidor, legislação, tecnologia, etc.

5.2 Pontos fortes e fracos

Neste item, o empreendedor deve olhar para dentro de sua empresa – disponibilidade de recursos, disponibilidade de pessoal, qualificação do pessoal, rede de parcerias, etc.

Quais são os pontos fortes e os pontos fracos desta estrutura interna?

5.3 Objetivos

De maneira bem sucinta, o que a empresa quer conquistar? É isto que este item deve esclarecer. Os objetivos da empresa devem ser definidos de maneira quantitativa, passível de mensuração. Por exemplo: qual a participação de mercado pretendida pela empresa? Quanto ela quer faturar? Em quanto tempo? Quanto quer crescer ao ano? E assim por diante.

5.4 Estratégias

Levando em consideração as ameaças e oportunidades que já identificou em seu ambiente de negócio e os pontos fortes e fracos que identificou internamente na sua empresa, o empreendedor deverá identificar e definir as estratégias, ou seja, os caminhos que irá trilhar para chegar aos objetivos propostos. As estratégias afetam a empresa como um todo e definem sua postura perante o mercado. Estão relacionadas ao longo prazo.

É em função das estratégias aqui definidas que serão elaborados os planos operacionais (sugeridos nos itens a seguir). Os planos detalham, sob a ótica operacional, a estratégia; definem como traduzi-la em ações e implementá-la. Estão relacionados com o curto prazo.

Alguns aspectos nos quais o empreendedor deverá refletir ao definir as estratégias são: Os investimentos para implantação e crescimento da empresa serão feitos com recursos próprios ou será buscado recurso externo? No caso de recursos externos, que tipo de recurso o empreendedor vislumbra obter? Quais parcerias serão estabelecidas para a decolagem do negócio? Qual segmento do mercado será explorado (a empresa irá se posicionar inicialmente frente a um determinado público identificado ou irá atacar em diversas frentes)? A empresa irá se diferenciar de seu concorrente em função de preço ou qualidade? E outras questões que correspondam a fatores críticos ao sucesso do negócio em questão, segundo a percepção do empreendedor. Aqui ele tem a oportunidade de mostrar sua "visão" dos negócios.

6. Plano de marketing

O plano de Marketing apresenta como o empreendedor pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda, sempre de acordo com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento da empresa no mercado. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

6.1 Estratégias de Vendas

Descreve-se aqui qual o público-alvo ao qual o produto/serviço será dirigido e como será apresentado para venda. Aqui o empreendedor deve explicitar o argumento central de venda que irá adotar, ou seja, o que será enfatizado em seu produto/serviço como ponto forte para que ele seja atrativo a seu público alvo. Por exemplo, pode-se enfatizar o fator preço, qualidade, marca, garantia/assistência técnica, benefícios potenciais ao cliente etc.

6.2 Diferencial Competitivo do produto

O empreendedor deve deixar claro qual o valor ou benefícios adicionais que seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência.

Toda empresa deve concentrar esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor; pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc. O empreendedor deve identificar a vocação de sua empresa e enfatizá-la, porque é muito difícil liderar em todas as áreas.

6.3 Distribuição

Aqui deve-se identificar e determinar os possíveis canais de distribuição para disponibilizar o produto/serviço, no local, tempo e quantidade certos, para melhor atender às necessidades do consumidor. A distribuição deve ser feita de maneira adequada para que seja possível dominar o seu nicho no mercado, através da maximização das vendas, alavancagem de marca, valor agregado, satisfação e lealdade dos clientes.

6.4 Política de preços

Neste item será indicada a estratégia de preços a adotada pela empresa e as margens de lucro praticadas. É interessante listar um ranking de preços que permita um comparativo com a concorrência. O empreendedor deve demonstrar a lógica de sua estratégia: Por que o preço praticado é efetivamente o melhor preço em termos de resultado para a empresa? É melhor porque permite maior volume de vendas? É melhor porque oferece maior margem de lucro? Neste segundo caso, o cliente estará disposto a pagar por esta maior margem? Por quê? Enfim, o empreendedor deve buscar subsídios (em outras partes do próprio plano de negócios) para demonstrar que existe harmonia entre as diversas estratégias propostas.

Pausa para reflexão: O prezado leitor está percebendo como todos os itens acerca do qual estamos discorrendo estão estreitamente relacionados? Se você não estiver se sentindo absolutamente amarrado ao escrever cada um destes itens, em relação ao que escreveu nos itens anteriores, dê uma pausa e volte a refletir em sua estratégia de negócio.

6.5 Projeção de vendas

Estima-se o quanto à empresa pretende vender ao longo do tempo, levando-se em conta a participação de mercado planejada. A demonstração das projeções deverá ser elaborada de acordo com a finalidade que se deseja: se desejo um controle operacional diário, as projeções deverão se iniciar em períodos diários, passando a semanais, mensais e assim por diante; se desejo um controle estratégico de médio prazo, os períodos da demonstração poderão ser mensais, trimestrais, e assim por diante; se desejo um controle estratégico de longo prazo, os períodos da demonstração poderão ser anuais; etc. A seguir sugere-se uma forma bastante razoável de demonstração destas projeções para um período de 5 anos: mensalmente para o primeiro semestre, trimestralmente para o segundo, semestralmente para o segundo ano e anualmente para os três últimos.

O empreendedor pode optar por adotar a técnica de cenários. Ou seja, ao invés de fazer uma única projeção, o que pode ser considerado extremamente arriscado num contexto de tanta incerteza e instabilidade como o atual, o empreendedor pode fazer, por exemplo, três projeções: uma tendência (se as coisas continuarem como estão...), uma pessimista (se isto ou aquilo der errado...) e uma otimista (se isto ou aquilo der certo...). Para a projeção das vendas, o empreendedor não deve esquecer de considerar se os produtos/serviços estão sujeitos a oscilações sazonais.

6.6 Serviços Pós-venda e Garantia

Neste item o empreendedor pode apontar os serviços pós-venda e de garantia que a empresa oferece para seu cliente. Além deste tipo de serviço ser percebido de maneira positiva pelo cliente, ele é um importante canal de comunicação da empresa com seu ambiente de negócios, porque aponta preciosas informações de mercado que poderão nortear o aprimoramento do produto/serviço ou mesmo o processo de inovação da empresa.

7. Planejamento e Desenvolvimento do Projeto

Evidentemente, antes de se vender alguma coisa, é preciso ter um produto/serviço. Portanto, é preciso fazer um planejamento para o desenvolvimento “físico” do projeto. A pergunta chave é: quanto tempo será necessário até que a empresa possa começar efetivamente a vender?

7.1 Estágio atual

Apresenta-se o estágio em que se encontra o projeto em questão.

7.2 Cronograma

Deve ser apresentado um cronograma esperado para a conclusão do projeto.

7.3 Gestão das Contingências

O empreendedor deve apontar as principais dificuldades que poderão ser enfrentadas pela empresa durante o desenvolvimento do projeto e descrever as estratégias que serão utilizadas para reduzir ou eliminar o impacto destas dificuldades.

8. Plano Financeiro

No plano financeiro, apresentam-se, em números, todas as ações planejadas para a empresa. Algumas perguntas chave que o empreendedor deverá responder neste item são: Quanto será necessário para iniciar o negócio? Existe disponibilidade de recursos para isto? De onde virão os recursos para o crescimento do negócio? Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável? O volume de vendas que a empresa julga atingir torna o negócio atrativo? A lucratividade que a empresa conseguirá obter é atrativa?

8.1 Investimento Inicial

Especifica-se neste item os custos com as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo – ativo permanente – necessário para implantação da empresa. Mesmo que a empresa esteja instalada (ou pretenda se instalar) numa incubadora, que comumente oferece parte desta estrutura inicial, estes valores devem ser considerados.

8.2 Receitas

No item "6.5 Projeção de Vendas" o empreendedor já definiu a projeção das suas vendas esperadas para o horizonte de cinco anos. Com estes dados em mãos, juntamente com a determinação do preço a ser praticado pelo seu produto ou serviço, poderá visualizar suas vendas em termos de valores, as quais denominam de receitas.

8.3 Custos e Despesas

Neste item deverão ser levantados todos os valores que serão despendidos para a produção do produto/serviço que a empresa está se propondo. Deverão ser levantados tanto os custos de produção quanto as despesas relativas ao suporte à produção como à administração, vendas etc. Por questões de simplificação adotaremos a nomenclatura de despesas a todos os custos e despesas incorridos pela empresa. Estas despesas poderão ser denominadas de fixas ou variáveis. A diferenciação entre ambas é a sua relação direta com o volume de produção/vendas ou não, isto é, as despesas variáveis irão sofrer acréscimos (ou decréscimos) proporcionalmente ao aumento (redução) do volume produzido/vendido, enquanto que as fixas poderão ter aumentos também mas não diretamente proporcionais à produção/vendas. O site indicado ao final deste modelo de PN fornece, de forma bem didática e simplificada, planilhas para o desenvolvimento destas projeções. (Obs.: neste primeiro momento não será necessário levar em consideração os efeitos da inflação utilizando-se dos valores atuais, tanto de receitas como de despesas, para as projeções futuras).

8.4 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesas e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período de tempo. Com o fluxo de caixa, o empreendedor terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa (especialmente na determinação de objetivos e estratégias). Evidentemente não haverá condições de executar-se um plano sem disponibilidade financeira para tal.

8.5 Demonstrativo de Resultados / Lucratividade Prevista

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas da empresa, o empreendedor poderá utilizar a planilha “Demonstrativo de Resultados” para chegar à lucratividade de seu negócio. A partir disso, terá condições de apurar informações cruciais como o retorno que terá sobre o capital investido na empresa e o prazo de retorno sobre o investimento inicial.

Isto é fundamental para que se avalie o grau de atratividade do empreendimento. Por exemplo: você investiria anos de sua vida num negócio que não pode lhe oferecer retorno melhor que uma aplicação financeira de baixo risco?

8.6 Ponto de Equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo.

8.7 Balanço Patrimonial

No caso de empresas já constituídas, é conveniente apresentar o balanço patrimonial, que possibilita a visualização das disponibilidades e obrigações de curto e longo prazo da empresa e, assim, uma avaliação da solidez da empresa.

9. Anexos

Curriculum Vitae dos principais sócios/gerentes e referências profissionais, se houver Ilustrações dos produtos, se houver Estudos de mercado, se houver Publicações pertinentes

Perguntas que devem estar respondidas no Plano de Negócios.

- Descrição do Negócio
- Que tipo de negócio você está planejando?
- Que produtos ou serviços você vai oferecer?
- Por que o seu produto ou serviço vai ter êxito?
- Quais são as suas oportunidades de crescimento?
- Plano de Marketing
- Quem são os seus clientes potenciais?
- Como você atrairá os seus clientes e se manterá no mercado?
- Quem são os seus concorrentes? Como eles estão prosperando?
- Como vai promover as suas vendas?
- Quem serão os seus fornecedores?

- Qual será o sistema de distribuição utilizado para o seu produto/serviço?
- Qual imagem sua empresa vai transmitir aos clientes?
- Como você vai desenvolver o *design* de seu produto?
- Plano Organizacional
- Quem administrará o seu negócio?
- Que qualificações deverão ter sue gerente?
- Quantos empregados precisará e quais as suas funções?
- Como você administrará as suas finanças?
- Quais são os consultores ou especialistas necessários?
- Que legislações ou movimentos de ONGs poderão afetar seus negócios?
- Plano Financeiro
- Qual a renda total estimada para seu negócio no primeiro ano?
- Quanto lhe custará para abrir o negócio e mantê-lo durante 18 meses de operação?
- Qual será o fluxo de caixa mensal durante o primeiro ano?
- Que volume de vendas você vai precisar para obter lucros durante os primeiros três anos?
- Qual será o valor do capital em equipamentos?
- Quais serão as suas necessidades financeiras totais?
- Como você pretende assegurar o pagamento dos seus custos fixos?
- Quais serão as suas fontes financeiras potenciais?
- Como utilizará o dinheiro do empréstimo ou dos investidores?
- Como o empréstimo será assegurado?

CAPÍTULO V

5.1 SÚMARIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios tem como objetivo fornecer subsídios para tomada de decisões no que tange a um estabelecimento comercial de venda de bebidas.

O Depósito de bebidas "*Depósito do Bairro*" pretende oferecer a preços competitivos, produtos de excelente qualidade e aceitação perante o consumidor, este por sua vez, peça chave e imprescindível para um bom andamento do binômio "produto x qualidade". O negócio inicialmente, procura atender a um segmento da população cada vez mais consumista de bebidas, que não precisem se dirigir, em virtude do tempo despendido, aos grandes supermercados para adquirir produtos, principalmente bebidas alcoólicas.

5.2- DESCRIÇÃO GERAL DO NEGÓCIO

5.2.1- DESCRIÇÃO DO NEGOCIO

O depósito de bebidas é uma microempresa que oferecerá água mineral 20 l , refrigerantes e cervejas, este último, de grande aceitação independente de classe social e priorizará um atendimento rápido e eficiente, sempre colocando em primeiro plano o consumidor.

5.2.2 - DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

Foi solicitada aos Fornecedores uma relação de produtos com grande consumo. Esta relação se baseou em encomendas feita nos últimos 6 meses, e, com os respectivos dados:

- Cerveja = 50%
- Refrigerantes = 40%
- Água mineral = 10%

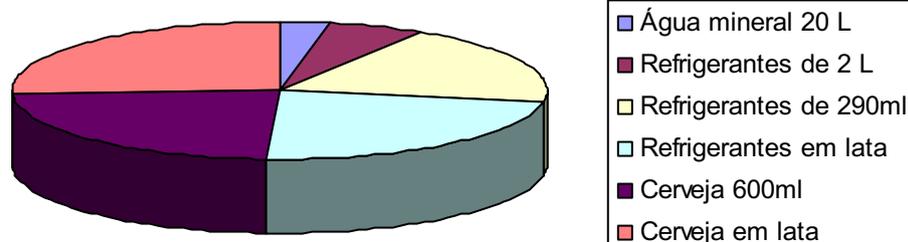
É nítida a constatação de que a projeção de venda de **cerveja** deve ser predominante dentro do rol de produtos disponibilizados pela empresa, e em maior quantidade, para isso foi disponibilizado um maior espaço físico para o acondicionamento do referido produto.

Com base nesses dados, solicitamos nossa encomenda, detalhada a seguir:

GRÁFICO DE PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS

PRODUTO	PREVISÃO DE UN/MÊS		Participação na venda
Água mineral 20 L	120	uni	3%
Refrigerantes de 2 L	225	uni	6%
Refrigerantes de 290ml	720	uni	19%
Refrigerantes em lata	900	uni	23%
Cerveja 600ml	900	uni	23%
Cerveja em lata	1.000	uni	26%
TOTAL DE UNIDADES/MÊS	3.865		

Participação nas vendas por produto



5.3 - MERCADO

O ramo de venda de bebidas é um negocio que não prioriza apenas o consumidor exigente, mas também o mais comodista, ou seja, aquele que não precisa ir aos grandes hipermercados, enfrentando locais sem estacionamento, filas em caixas ou qualquer outro obstáculo que venha a limitar seu tempo. Procura-se atender tanto a população da periferia como também de áreas mais nobres, sempre prestando um excelente atendimento.

5.4 - CONCORRENTES

Pela observação do mercado como um todo, os principais concorrentes do deposito são: A loja de conveniência do posto de gasolina e um supermercado.

- Pontos fortes: tais concorrentes apresentam além de produtos semelhantes, espaço para o cliente consumir o produto em loco.
- Pontos fracos: detectou-se na pesquisa realizada que a qualidade do atendimento deixa bastante a desejar, além de oferecerem os mesmos produtos com preços mais elevados.

5.5 - ESTRUTURA LEGAL E ORGANIZACIONAL

O depósito "Depósito do Bairro" será constituído em regime jurídico de sociedade por cota de responsabilidade limitada com razão social "Depósito do Bairro – Depósito de bebidas Ltda". O empreendimento será composto pelos seguintes sócios: **Bruno Rodrigues da Cunha** e **Irlandia Antunes Costa**. O capital social será de R\$ 8166,00 (Oito mil, cento e sessenta e seis reais), dividido em R\$ 4083,00 (Quatro mil e oitenta e três reais) quotas de valor nominal de 1,00 (um real) cada cota, dividindo e integralizado da seguinte forma: O sócio Bruno Rodrigues da Cunha com 4083 (Quatro mil e oitenta e três) quotas e a sócia Irlandia Antunes Costa com 4083 (Quatro mil e oitenta e três).

O depósito será registrado nos seguintes órgãos: Junta Comercial do Para – JUCEPA, Instituto Nacional da propriedade Industrial – INPI, Receita Federal (CNPJ), Secretaria de Urbanização – SEURB, SEFIN e SEFA.

A estrutura do Depósito e enxuta visando alavancar os lucros e minimizar as despesas.

5.6 - LOCALIZAÇÃO

O depósito situa-se no centro da cidade de Belém, compreendido por edifícios, residências, um supermercado e um posto de gasolina com loja de conveniência.

5.7 - RECURSOS FINANCEIROS

5.7.1 – FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS

A origem dos recursos financeiros aplicados na Entidade dependeu de economias pessoais de ambos os sócios. O valor em Reais do Ativo e das demais despesas de constituição foi discriminado como segue abaixo:

5.7.2 – INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS

LISTA DE NECESSIDADES					
ITEM	DESCRICAO	UNID.	QTD.	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Bancos	uni	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
2	Ventilador	uni	1	R\$ 80,00	R\$ 80,00
3	Calculadoras	uni	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00
4	Aparelho telefônico	uni	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
5	Balcão	uni	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
6	Bicicletas	uni	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
7	Água mineral 20 L	uni	120	R\$ 1,80	R\$ 216,00
8	Refrigerantes de 2 L	uni	225	R\$ 1,60	R\$ 360,00
9	Refrigerantes de 290ml	uni	720	R\$ 0,50	R\$ 360,00
10	Refrigerantes em lata	uni	900	R\$ 0,70	R\$ 630,00
11	Cerveja 600ml	uni	900	R\$ 1,30	R\$ 1.170,00
12	Cerveja em lata	uni	1000	R\$ 0,70	R\$ 700,00
13	Aluguel		1	R\$ 180,00	R\$ 180,00
14	Salário funcionário (terceirizados)		2	R\$ 350,00	R\$ 700,00
15	Conta de água		1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
16	Conta de telefone		1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
17	Conta de energia elétrica		1	R\$ 160,00	R\$ 160,00
18	Capital de giro / caixa		1	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00
TOTAL				R\$ 1.491,60	R\$ 7.316,00
GASTOS PRÉ-OPERACIONAIS					
GASTOS COM CONSTITUIÇÃO					
Taxa da JUCEPA				R\$ 190,00	
Busca Prévia				R\$ 5,00	
Inscrição na Prefeitura				R\$ 180,00	
Alvará na Prefeitura				R\$ 180,00	
Bloco de Notas Fiscais - Série A				R\$ 20,00	
Carimbos (CNPJ e Assinatura)				R\$ 15,00	
Honorários do contador				R\$ 200,00	
Despesas com Cartório e Mat. de expediente				R\$ 60,00	
TOTAL				R\$ 850,00	
TOTAL				R\$ 8.166,00	

5.8 - ANÁLISE FINANCEIRA DO NEGÓCIO

O investimento inicial será de R\$ 8166,00. As despesas pré operacionais com legalização da empresa, são R\$ 850,00, e as despesas e custos fixos mensais são de R\$ 1120,00.

O rateio foi utilizado para o quadro estrutural de custo onde este foi feito da seguinte maneira:

Os custos variáveis foram distribuídos assim: 3% em água mineral 20 L, 6% em refrigerantes de 2L, 19% em refrigerantes de 290 ml, 23% em refrigerantes em lata, 23% em cervejas de 600 ml e 26% cervejas em lata.

Para mantermos nossos produtos acessíveis, e continuarmos competitivos no mercado, estabelecemos uma margem de lucro diferenciada entre eles.

Na análise do preço de venda verificamos que para cada água mineral vendida obteremos um lucro de 10%, para cada refrigerante de 2 L obteremos um lucro de 15%, para o refrigerante de 290ml, o refrigerante em lata, a cerveja de 600 ml obteremos um lucro de 20% e para cada cerveja em lata obteremos um lucro de 25%.

5.8.1 Analise do ponto de equilíbrios

O Ponto de Equilíbrio 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.

No caso do Depósito de bebidas “ Depósito do Bairro “ o ponto de equilíbrio corresponde a R\$ 6,32 na água mineral, R\$ 5,26 no refrigerante de 2 L, R\$ 1,54 no refrigerante de 290 ml, R\$2,22 no refrigerante em lata, R\$ 4,45 na cerveja de 600 ml e R\$ 2,05 na cerveja em lata

5.8.2 Análise do Fluxo de Caixa

Os autores descrevem 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.

No caso do nosso empreendimento, o fluxo de caixa foi projetado com uma taxa de crescimento das receitas de 10% ao ano, no período de 5 anos. E o crescimento dos custos foi projetado com base no IGPM de 2007 que foi de 3,5184%.

5.8.3 Análise do Valor Presente Líquido (VPL)

Indicadores de rentabilidade

VPL							
Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em Anos	Payback em Dias
0	8.166,00			-8.166,00			
1		71.940,94	46.272,00	25.668,94	314%	0,32	115
2		79.135,03	47.898,65	31.236,39	383%	0,26	94
3		87.048,53	49.582,47	37.466,06	459%	0,22	78
4		95.753,39	51.325,50	44.427,89	544%	0,18	66
5		105.328,73	53.129,79	52.198,93	639%	0,16	56
VPL		=	R\$ 119.899,70				
TIR		=	334,9387%				

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

1. Se a Taxa de Retorno Contábil do Investimento venha a se confirmar no decorrer dos 5 anos, será suficiente para retornar o Investimento Inicial.

2. Outro fator que deve ser observado com cuidado é o tempo de Retorno do Capital investido - payback, em 0,32 anos. O “Depósito do Bairro” apresenta uma situação bem confortável em relação a esse indicador uma vez que o retorno é rápido.

3. O VPL é uma dessas técnicas. Segundo Dutra Sobrinho 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).

O VPL - Valor Presente Líquido do Capital é 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 – investido R\$ 8166,00 corresponderá a R\$ 119899,70 cinco anos depois, significando que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente nas entradas no caixa é maior que o valor presente das saídas.

4. O produto oferecido é de qualidade e de preço competitivo junto ao mercado consumidor, será suficiente para sustentar a estrutura do negócio como única fonte de receita; daí a necessidade de diversificação da base de serviços oferecidos. Dessa forma o empresário não necessitará oferecer outros serviços para aumentar a receita de seu empreendimento.

5. A TIR – Taxa interna de Retorno – é o percentual de retorno obtido sobre o saldo investido e ainda não recuperado pelo projeto do investimento, que correspondeu a R\$ 334,9387%.

5.9 - ANEXOS

5.9.1- LISTA DE NECESSIDADES

LISTA DE NECESSIDADES					
ITEM	DESCRICAO	UNID.	QTD.	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Bancos	uni	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
2	Ventilador	uni	1	R\$ 80,00	R\$ 80,00
3	Calculadoras	uni	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00
4	Aparelho telefônico	uni	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
5	Balcão	uni	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
6	Bicicletas	uni	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
7	Água mineral 20 L	uni	120	R\$ 1,80	R\$ 216,00
8	Refrigerantes de 2 L	uni	225	R\$ 1,60	R\$ 360,00
9	Refrigerantes de 290ml	uni	720	R\$ 0,50	R\$ 360,00
10	Refrigerantes em lata	uni	900	R\$ 0,70	R\$ 630,00
11	Cerveja 600ml	uni	900	R\$ 1,30	R\$ 1.170,00
12	Cerveja em lata	uni	1000	R\$ 0,70	R\$ 700,00
13	Aluguel		1	R\$ 180,00	R\$ 180,00
14	Salário funcionário (terceirizados)		2	R\$ 350,00	R\$ 700,00
15	Conta de água		1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
16	Conta de telefone		1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
17	Conta de energia elétrica		1	R\$ 160,00	R\$ 160,00
18	Capital de giro / caixa		1	R\$ 3.120,00	R\$ 3.120,00
TOTAL				R\$ 1.491,60	R\$ 7.316,00
GASTOS PRÉ-OPERACIONAIS					
GASTOS COM CONSTITUIÇÃO					
	Taxa da JUCEPA			R\$ 190,00	
	Busca Prévia			R\$ 5,00	
	Inscrição na Prefeitura			R\$ 180,00	
	Alvará na Prefeitura			R\$ 180,00	
	Bloco de Notas Fiscais - Série A			R\$ 20,00	
	Carimbos (CNPJ e Assinatura)			R\$ 15,00	
	Honorários do contador			R\$ 200,00	
	Despesas com Cartório e Mat. de expediente			R\$ 60,00	
TOTAL				R\$ 850,00	
TOTAL				R\$ 8.166,00	
Investimento inicial			R\$ 8.166,00		

5.9.2-BALANÇO DE ABERTURA

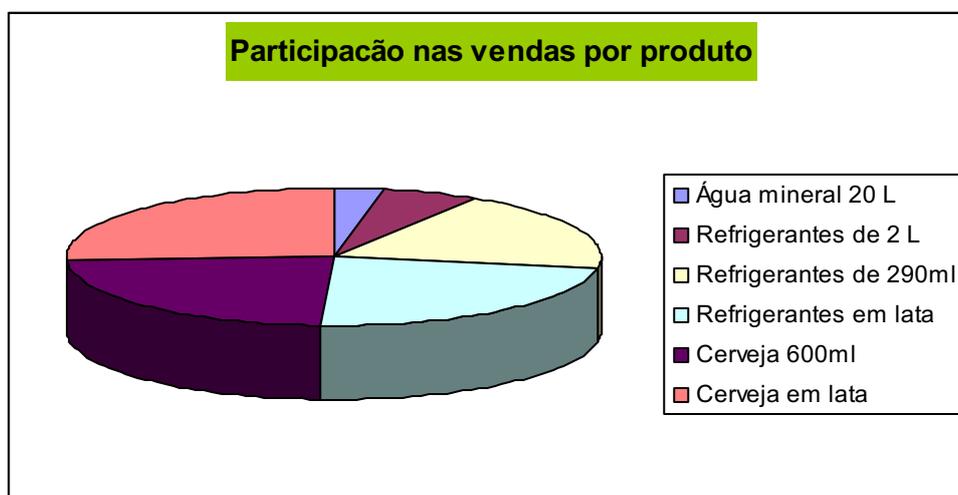
BALANÇO DE ABERTURA			
ATIVO		PASSIVO	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
<i>DISPONÍVEL</i>	R\$ 3.120,00		
caixa	R\$ 3.120,00		
<i>ESTOQUES</i>	R\$ 3.436,00		
Água mineral 20 L	R\$ 216,00		
Refrigerantes de 2 L	R\$ 360,00		
Refrigerantes de 290ml	R\$ 360,00		
Refrigerantes em lata	R\$ 630,00		
Cerveja 600ml	R\$ 1.170,00		
Cerveja em lata	R\$ 700,00		
<u>PERMANENTE</u>		<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	R\$ 8.166,00
<i>IMOBILIZADO</i>	R\$ 760,00		
Bancos	R\$ 70,00	capital social	R\$ 8.166,00
Ventilador	R\$ 80,00		
Calculadoras	R\$ 20,00		
Aparelho telefônico	R\$ 40,00		
Balcão	R\$ 250,00		
Bicicletas	R\$ 300,00		
<i>DIFERIDO</i>	R\$ 850,00		
gastos pré operacionais	R\$ 850,00		
TOTAL DO ATIVO	R\$ 8.166,00	TOTAL DO PASSIVO	R\$ 8.166,00

5.9.3-QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO

QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTOS					
Itens	Descrição custos variáveis	unid	quant	valor unit	valor total
1	Água mineral 20 L	1	120	R\$ 1,80	R\$ 216,00
2	Refrigerantes de 2 L	1	225	R\$ 1,60	R\$ 360,00
3	Refrigerantes de 290ml	1	720	R\$ 0,50	R\$ 360,00
4	Refrigerantes em lata	1	900	R\$ 0,70	R\$ 630,00
5	Cerveja 600ml	1	900	R\$ 1,30	R\$ 1.170,00
6	Cerveja em lata	1	1000	R\$ 0,70	R\$ 700,00
Total					R\$ 3.436,00
Itens	Descrição custos fixos	unid	quant	valor unit	valor total
Funcionários (terceirizados)					
1	Aluguel	1	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00
2	Conta de água	1	1	R\$ 180,00	R\$ 180,00
3	Conta de telefone	1	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
4	Conta de energia elétrica	1	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
5	Depreciação móveis e utensílios	10%		R\$ 3,38	R\$ 3,67
5.1	Bancos	1	2	R\$ 0,29	R\$ 0,58
5.2	Ventilador	1	1	R\$ 0,67	R\$ 0,67
5.3	Aparelho telefônico	1	1	R\$ 0,33	R\$ 0,33
5.4	Balcão	1	1	R\$ 2,08	R\$ 2,08
6	Depreciação máquinas e equip.	10%		R\$ 0,08	R\$ 0,17
6.1	Calculadoras	1	2	R\$ 0,08	R\$ 0,17
7	Depreciação veículos	20%		R\$ 5,00	R\$ 5,00
7.1	Bicicletas	1	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
8	Amortização 12 meses	1		70,83333333	R\$ 70,83
8.1	Despesas pré-operacionais	1		70,83333333	R\$ 70,83
Total				R\$ 928,58	R\$ 1.279,33

5.9.4-GRÁFICO DE PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS

GRÁFICO DE PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS			
PRODUTO	PREVISÃO DE UN/MÊS		Participação na venda
Água mineral 20 L	120	uni	3%
Refrigerantes de 2 L	225	uni	6%
Refrigerantes de 290ml	720	uni	19%
Refrigerantes em lata	900	uni	23%
Cerveja 600ml	900	uni	23%
Cerveja em lata	1.000	uni	26%
TOTAL DE UNIDADES/MÊS	3.865		



5.9.5-FOLHA DO PRODUTO

Folha de Produto Água mineral 20 L		
Custo Variável		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Água mineral 20 L	R\$ 1,80
TOTAL		R\$ 1,80
Custo Fixo		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Funcionário (terceirizado)	R\$ 0,97
2	Aluguel	R\$ 0,25
3	Energia elétrica	R\$ 0,22
4	Conta de telefone	R\$ 0,07
5	Conta de água	R\$ 0,04
6	Depreciação movéis e utens.	R\$ 0,01
7	Bancos	R\$ 0,00
8	Ventilador	R\$ 0,00
9	Aparelho telefônico	R\$ 0,00
10	Balcão	R\$ 0,00
11	Depreciação máquinas e equip.	R\$ 0,00
12	Calculadoras	R\$ 0,00
13	Depreciação veículos	R\$ 0,01
14	Bicicletas	R\$ 0,01
15	Amortização	R\$ 0,10
16	Despesas pré-operacionais	R\$ 0,10
TOTAL		R\$ 1,67
Custo Total p/ Unidade		R\$ 3,47

Folha de Produto Refrigerante de 2 L		
Custo Variável		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Refrigerante de 2 L	R\$ 1,60
TOTAL		R\$ 1,60
Custo Fixo		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Funcionário (terceirizado)	R\$ 0,52
2	Aluguel	R\$ 0,13
3	Energia elétrica	R\$ 0,12
4	Conta de telefone	R\$ 0,04
5	Conta de água	R\$ 0,02
6	Depreciação movéis e utens.	R\$ 0,00
7	Bancos	R\$ 0,00
8	Ventilador	R\$ 0,00
9	Aparelho telefônico	R\$ 0,00
10	Balcão	R\$ 0,00
11	Depreciação máquinas e equip.	R\$ 0,00
12	Calculadoras	R\$ 0,00
13	Depreciação veículos	R\$ 0,00
14	Bicicletas	R\$ 0,00
15	Amortização	R\$ 0,05
16	Despesas pré-operacionais	R\$ 0,05
TOTAL		R\$ 0,89
Custo Total p/ Unidade		R\$ 2,49

Folha de Produto Refrigerante de 290 ml		
Custo Variável		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Refrigerante de 290 ml	R\$ 0,50
TOTAL		R\$ 0,50
Custo Fixo		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Funcionário (terceirizado)	R\$ 0,16
2	Aluguel	R\$ 0,04
3	Energia elétrica	R\$ 0,04
4	Conta de telefone	R\$ 0,01
5	Conta de água	R\$ 0,01
6	Depreciação movéis e utens.	R\$ 0,00
7	Bancos	R\$ 0,00
8	Ventilador	R\$ 0,00
9	Aparelho telefônico	R\$ 0,00
10	Balcão	R\$ 0,00
11	Depreciação máquinas e equip.	R\$ 0,00
12	Calculadoras	R\$ 0,00
13	Depreciação veículos	R\$ 0,00
14	Bicicletas	R\$ 0,00
15	Amortização	R\$ 0,02
16	Despesas pré-operacionais	R\$ 0,02
TOTAL		R\$ 0,28
Custo Total p/ Unidade		R\$ 0,78

Folha de Produto Refrigerante em lata		
Custo Variável		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Refrigerante em lata	R\$ 0,70
TOTAL		R\$ 0,70
Custo Fixo		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Funcionário (terceirizado)	R\$ 0,13
2	Aluguel	R\$ 0,03
3	Energia elétrica	R\$ 0,03
4	Conta de telefone	R\$ 0,01
5	Conta de água	R\$ 0,01
6	Depreciação movéis e utens.	R\$ 0,00
7	Bancos	R\$ 0,00
8	Ventilador	R\$ 0,00
9	Aparelho telefônico	R\$ 0,00
10	Balcão	R\$ 0,00
11	Depreciação máquinas e equip.	R\$ 0,00
12	Calculadoras	R\$ 0,00
13	Depreciação veículos	R\$ 0,00
14	Bicicletas	R\$ 0,00
15	Amortização	R\$ 0,01
16	Despesas pré-operacionais	R\$ 0,01
TOTAL		R\$ 0,22
Custo Total p/ Unidade		R\$ 0,92

Folha de Produto Cerveja 600 ml		
Custo Variável		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Cerveja 600 ml	R\$ 1,30
TOTAL		R\$ 1,30
Custo Fixo		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Funcionário (terceirizado)	R\$ 0,13
2	Aluguel	R\$ 0,03
3	Energia elétrica	R\$ 0,03
4	Conta de telefone	R\$ 0,01
5	Conta de água	R\$ 0,01
6	Depreciação móveis e utens.	R\$ 0,00
7	Bancos	R\$ 0,00
8	Ventilador	R\$ 0,00
9	Aparelho telefônico	R\$ 0,00
10	Balcão	R\$ 0,00
11	Depreciação máquinas e equip.	R\$ 0,00
12	Calculadoras	R\$ 0,00
13	Depreciação veículos	R\$ 0,00
14	Bicicletas	R\$ 0,00
15	Amortização	R\$ 0,01
16	Despesas pré-operacionais	R\$ 0,01
TOTAL		R\$ 0,22
Custo Total p/ Unidade		R\$ 1,52

Folha de Produto Cerveja em lata		
Custo Variável		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Cerveja em lata	R\$ 0,70
TOTAL		R\$ 0,70
Custo Fixo		
Itens	Descrição	Valor p/ Und
1	Funcionário (terceirizado)	R\$ 0,12
2	Aluguel	R\$ 0,03
3	Energia elétrica	R\$ 0,03
4	Conta de telefone	R\$ 0,01
5	Conta de água	R\$ 0,01
6	Depreciação móveis e utens.	R\$ 0,00
7	Bancos	R\$ 0,00
8	Ventilador	R\$ 0,00
9	Aparelho telefônico	R\$ 0,00
10	Balcão	R\$ 0,00
11	Depreciação máquinas e equip.	R\$ 0,00
12	Calculadoras	R\$ 0,00
13	Depreciação veículos	R\$ 0,00
14	Bicicletas	R\$ 0,00
15	Amortização	R\$ 0,01
16	Despesas pré-operacionais	R\$ 0,01
TOTAL		R\$ 0,20
Custo Total p/ Unidade		R\$ 0,90

5.9.6-DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

DETERMINAÇÃO DOS PREÇOS DE VENDA DOS PRODUTOS

$$\text{PREÇO DE VENDA} = \frac{\text{CUSTO TOTAL}}{1 - (\text{IMPOSTOS} + \text{MARG. DE LUC.})}$$

DPV Água mineral 20 L	
PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Água mineral 20 L	R\$ 3,47
IMP+MG LUC.	PERCENTUAL
Simples	3%
MG DE LUCRO	10%
TOTAL	13%
PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Água mineral 20 L	R\$ 3,98

TESTE	=	
Simples	R\$	0,12
Custo/Uni	R\$	3,47
Lucro	R\$	0,40
TOTAL	R\$	3,98

DPV Refrigerante 2 L	
PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Refrigerante 2 L	R\$ 2,49
IMP+MG LUC.	PERCENTUAL
Simples	3%
MG DE LUCRO	15%
TOTAL	18%
PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Refrigerante 2 L	R\$ 3,03

TESTE	=	
Simples	R\$	0,09
Custo/Uni	R\$	2,49
Lucro	R\$	0,46
TOTAL	R\$	3,03

DPV Refrigerante 290 ml	
PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Refrigerante 290 ml	R\$ 0,78
IMP+MG LUC.	PERCENTUAL
Simples	3%
MG DE LUCRO	20%
TOTAL	23%
PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Refrigerante 290 ml	R\$ 1,01

TESTE	=	
Simples	R\$	0,03
Custo/Uni	R\$	0,78
Lucro	R\$	0,20
TOTAL	R\$	1,01

DPV Refrigerante em lata	
PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Refrigerante em lata	R\$ 0,92
IMP+MG LUC.	PERCENTUAL
Simples	3%
MG DE LUCRO	20%
TOTAL	23%
PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Refrigerante em lata	R\$ 1,20

TESTE	=	
Simples	R\$	0,04
Custo/Uni	R\$	0,92
Lucro	R\$	0,24
TOTAL	R\$	1,20

DPV Cerveja 600 ml	
PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Cerveja 600 ml	R\$ 1,52
IMP+MG LUC.	PERCENTUAL
Simples	3%
MG DE LUCRO	20%
TOTAL	23%
PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Cerveja 600 ml	R\$ 1,98

TESTE	=	
Simples	R\$	0,06
Custo/Uni	R\$	1,52
Lucro	R\$	0,40
TOTAL	R\$	1,98

DPV Cerveja em lata	
PRODUTO	CUSTO TOTAL P/ UN
Cerveja em lata	R\$ 0,90
IMP+MG LUC.	PERCENTUAL
Simples	3%
MG DE LUCRO	25%
TOTAL	28%
PRODUTO	PREÇO DE VENDA
Cerveja em lata	R\$ 1,25

TESTE	=	
Simples	R\$	0,04
Custo/Uni	R\$	0,90
Lucro	R\$	0,31
TOTAL	R\$	1,25

5.9.7-MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO ÁGUA MINERAL 20 L		
	R\$	%
PREÇO DE VENDA	R\$ 3,98	100%
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 1,80	45%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 2,18	55%
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 1,67	42%
LUCRO	R\$ 0,52	13%
(-) IMPOSTOS - SIMPLES	0,12	3%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,40	10%

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO REFRIGERANTE 2 L		
	R\$	%
PREÇO DE VENDA	R\$ 3,03	100%
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 1,60	53%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 1,43	47%
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 0,89	29%
LUCRO	R\$ 0,55	18%
(-) IMPOSTOS - ISS	R\$ 0,09	3%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,46	15%

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO REFRIGERANTE 290 ML		
	R\$	%
PREÇO DE VENDA	R\$ 1,01	100%
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 0,50	50%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 0,51	50%
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 0,28	27%
LUCRO	R\$ 0,23	23%
(-) IMPOSTOS - ISS	R\$ 0,03	3%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,20	20%

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO REFRIGERANTE EM LATA		
	R\$	%
PREÇO DE VENDA	R\$ 1,20	100%
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 0,70	58%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 0,50	42%
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 0,22	19%
LUCRO	R\$ 0,28	23%
(-) IMPOSTOS - ISS	R\$ 0,04	3%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,24	20%

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO CERVEJA 600 ML		
	R\$	%
PREÇO DE VENDA	R\$ 1,98	100%
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 1,30	66%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 0,68	34%
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 0,22	11%
LUCRO	R\$ 0,45	23%
(-) IMPOSTOS - ISS	R\$ 0,06	3%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,40	20%

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO CERVEJA EM LATA		
	R\$	%
PREÇO DE VENDA	R\$ 1,25	100%
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 0,70	56%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 0,55	44%
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 0,20	16%
LUCRO	R\$ 0,35	28%
(-) IMPOSTOS - ISS	R\$ 0,04	3%
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,31	25%

5.9.8-PONTO DE EQUILÍBRIO

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos + Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

PONTO DE EQUILÍBRIO ÁGUA MINERAL 20L			
Preço de Venda/Unid	R\$	3,98	
Custos + Despesas Variáveis/Unid	R\$	1,80	
Custos + Despesas Fixas/Mês	R\$	1,67	
Margem de Contribuição Unitária	R\$	2,18	
Ponto de Equilíbrio/Unid		1,59	
Ponto de Equilíbrio em und			
		$\frac{3,47}{2,18}$	= 2
Ponto de Equilíbrio em R\$			
		6,32	

PONTO DE EQUILÍBRIO REFRIGERANTE 2 L			
Preço de Venda/Unid	R\$	3,03	
Custos + Despesas Variáveis/Unid	R\$	1,60	
Custos + Despesas Fixas/Mês	R\$	0,89	
Margem de Contribuição Unitária	R\$	1,43	
Ponto de Equilíbrio/Unid		1,73	
Ponto de Equilíbrio em und			
		$\frac{2,49}{1,43}$	= 2
Ponto de Equilíbrio em R\$			
		5,26	

PONTO DE EQUILÍBRIO REFRIGERANTE 290 ML			
Preço de Venda/Unid	R\$	1,01	
Custos + Despesas Variáveis/Unid	R\$	0,50	
Custos + Despesas Fixas/Mês	R\$	0,28	
Margem de Contribuição Unitária	R\$	0,51	
Ponto de Equilíbrio/Unid		1,52	
Ponto de Equilíbrio em und			
		$\frac{0,78}{0,51}$	= 2
Ponto de Equilíbrio em R\$			
		1,54	

PONTO DE EQUILÍBRIO REFRIGERANTE EM LATA			
Preço de Venda/Unid	R\$	1,20	
Custos + Despesas Variáveis/Unid	R\$	0,70	
Custos + Despesas Fixas/Mês	R\$	0,22	
Margem de Contribuição Unitária	R\$	0,50	
Ponto de Equilíbrio/Unid		1,85	
Ponto de Equilíbrio em und			
		$\frac{0,92}{0,50}$	= 2
Ponto de Equilíbrio em R\$			
		2,22	

PONTO DE EQUILÍBRIO CERVEJA 600 ML			
Preço de Venda/Unid	R\$	1,98	
Custos + Despesas Variáveis/Unid	R\$	1,30	
Custos + Despesas Fixas/Mês	R\$	0,22	
Margem de Contribuição Unitária	R\$	0,68	
Ponto de Equilíbrio/Unid		2,25	
Ponto de Equilíbrio em und			
		$\frac{1,52}{0,68}$	= 2
Ponto de Equilíbrio em R\$			
		4,45	

PONTO DE EQUILÍBRIO CERVEJA EM LATA			
Preço de Venda/Unid	R\$	1,25	
Custos + Despesas Variáveis/Unid	R\$	0,70	
Custos + Despesas Fixas/Mês	R\$	0,20	
Margem de Contribuição Unitária	R\$	0,55	
Ponto de Equilíbrio/Unid		1,64	
Ponto de Equilíbrio em und			
		$\frac{0,90}{0,55}$	= 2
Ponto de Equilíbrio em R\$			
		2,05	

5.9.9- FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 12 MESES - DEPÓSITO DO BAIRRO													
		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
Água mineral 20 L	Quant.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Preço de Venda	3,98	478,10	478,10	478,10	478,10	478,10	478,10	478,10	478,10	478,10	478,10	478,10	478,10
Refrigerante 2 L	Quant.	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225
Preço de Venda	3,03	682,86	682,86	682,86	682,86	682,86	682,86	682,86	682,86	682,86	682,86	682,86	682,86
Refrigerante 290 ml	Quant.	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
Preço de Venda	1,01	727,20	727,20	727,20	727,20	727,20	727,20	727,20	727,20	727,20	727,20	727,20	727,20
Refrigerante em lata	Quant.	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Preço de Venda	1,20	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85	1.077,85
Cerveja 600 ml	Quant.	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Preço de Venda	1,98	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15	1.779,15
Cerveja em lata	Quant.	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Preço de Venda	1,25	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92	1.249,92
TOTAL em R\$		5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08
Caixa Inicial		-	2.139,08	4.278,16	6.417,23	8.556,31	10.695,39	12.834,47	14.973,55	17.112,62	19.251,70	21.390,78	23.529,86
RECEBIMENTOS													
Faturamento		5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08	5.995,08
Receitas à vista													
PAGAMENTOS													
Custos/Disp. Variáveis		3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00	3.436,00
Água mineral 20 L		216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
Refrigerantes de 2 L		360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Refrigerantes de 290ml		360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Refrigerantes em lata		630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00
Cerveja 600ml		1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00	1.170,00
Cerveja em lata		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Custos Fixos		420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
Funcionário (terceirizados)		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Aluguel		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Conta de água		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Conta de telefone		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Conta de energia elétrica		160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Deprec. móveis e utensílios		3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67
Bancos		0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
Ventilador		0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
Aparelho telefônico		0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Balcão		2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
Deprec. máquinas e equip.		0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Calculadoras		0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Depreciação veículos		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Bicicletas		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Amortização 12 meses		70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83
Despesas pré-operacionais		70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83	70,83
Custo Total		3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00	3.856,00
SALDO DE CAIXA		2.139,08	4.278,16	6.417,23	8.556,31	10.695,39	12.834,47	14.973,55	17.112,62	19.251,70	21.390,78	23.529,86	25.668,94

5.9.10-VPL

VPL							
Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em Anos	Payback em Dias
0	8.166,00			-8.166,00			
1		71.940,94	46.272,00	25.668,94	314%	0,32	115
2		79.135,03	47.899,11	31.235,92	383%	0,26	94
3		87.048,53	49.583,43	37.465,10	459%	0,22	78
4		95.753,39	51.326,98	44.426,40	544%	0,18	66
5		105.328,73	53.131,85	52.196,88	639%	0,16	56

Taxa de Retorno Contábil	=	$\frac{\text{Fluxo Caixa anual}}{\text{Investimento}}$
---------------------------------	---	--

Payback	=	$\frac{\text{Investimento}}{\text{Fluxo Caixa anual}}$
----------------	---	--

VPL	=	$\frac{F_n}{(1+i)^n} - \text{INV}$
------------	---	------------------------------------

VPL = Valor Presente Líquido
 F_n = Fluxo de caixa
 i = Taxa de Retorno Desejada
 n = vida do projeto em anos
 INV = Investimento Inicial

VPL	=	R\$ 119.896,62
------------	---	-----------------------

TIR	=	334,9371%
------------	---	------------------

5.9.11-DRE

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
	ANO1	ANO2	ANO3	ANO4	ANO5
Receita Operacional Bruta	71.940,94	79.135,03	87.048,53	95.753,39	105.328,73
(-) Deduções	(2.158,23)	(2.374,05)	(2.611,46)	(2.872,60)	(3.159,86)
Simples					
Receita Operacional Líquida	69.782,71	76.760,98	84.437,08	92.880,79	102.168,86
Custos dos Produtos Vendidos	(41.232,00)	(42.681,88)	(44.182,75)	(45.736,39)	(47.344,66)
Lucro Bruto	28.550,71	34.079,10	40.254,33	47.144,40	54.824,20
(+/-) Receitas / Despesas Operacionais	(5.996,00)	(5.323,23)	(5.506,69)	(5.696,59)	(5.893,18)
Com Vendas	(5.040,00)	(5.217,23)	(5.400,69)	(5.590,59)	(5.787,18)
Depreciação	(106,00)	(106,00)	(106,00)	(106,00)	(106,00)
Amortização	(850,00)				
Lucro Operacional	22.554,71	28.755,87	34.747,65	41.447,80	48.931,02
(+/-) Receitas / Despesas não Operacionais					
Lucro antes dos Impostos	22.554,71	28.755,87	34.747,65	41.447,80	48.931,02
(-) Imposto de Renda	(3.383,21)	(4.313,38)	(5.212,15)	(6.217,17)	(7.339,65)
(-) CSLL	(676,64)	(862,68)	(1.042,43)	(1.243,43)	(1.467,93)
Lucro do Exercício	18.494,86	23.579,81	28.493,07	33.987,20	40.123,43
Imposto de Renda	15%				
CSLL	3%				

5.9.12-BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL					
ATIVO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CIRCULANTE	R\$ 32.224,94	R\$ 63.460,86	R\$ 100.925,96	R\$ 145.352,36	R\$ 197.549,24
DISPONÍVEL	R\$ 28.788,94	R\$ 60.024,86	R\$ 97.489,96	R\$ 141.916,36	R\$ 194.113,24
Caixa	R\$ 28.788,94	R\$ 60.024,86	R\$ 97.489,96	R\$ 141.916,36	R\$ 194.113,24
ESTOQUES	R\$ 3.436,00	R\$ 3.436,00	R\$ 3.436,00	R\$ 3.436,00	R\$ 3.436,00
Água mineral 20 L	R\$ 216,00	R\$ 216,00	R\$ 216,00	R\$ 216,00	R\$ 216,00
Refrigerantes de 2 L	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Refrigerantes de 290ml	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Refrigerantes em lata	R\$ 630,00	R\$ 630,00	R\$ 630,00	R\$ 630,00	R\$ 630,00
Cerveja 600ml	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00
Cerveja em lata	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
PERMANENTE	R\$ 654,00	R\$ 548,00	R\$ 442,00	R\$ 336,00	R\$ 230,00
IMOBILIZADO	R\$ 654,00	R\$ 548,00	R\$ 442,00	R\$ 336,00	R\$ 230,00
Bancos	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Ventilador	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Calculadoras	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Aparelho telefônico	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Balcão	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Bicicletas	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
(-) Depreciação Acumulada	R\$ (106,00)	R\$ (212,00)	R\$ (318,00)	R\$ (424,00)	R\$ (530,00)
DIFERIDO	R\$ -				
Gastos pré-operacionais	R\$ 850,00				
(-) Amortização Acumulada	R\$ (850,00)				
TOTAL DO ATIVO	R\$ 32.878,94	R\$ 64.008,86	R\$ 101.367,96	R\$ 145.688,36	R\$ 197.779,24

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. **Programando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CANCELA, Telma Áurea Duarte. **Business Plan**.
- DIAS, Antônia Batista de Souza. **Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócios**: Belém, 2004.
- DORNELAS, Jose Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketig**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LAKATOS, Eva Maria. , MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1191.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SALIM, César Simões...et al. **Construindo planos de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

