

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EDNA DA CONCEIÇÃO TRINDADE MIRANDA Nº 0101004401  
VALÉRIA BERNARDO FRANCO Nº 0101002601

O PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO INDISPENSÁVEL NA AVALIAÇÃO  
DE INVESTIMENTOS

BELÉM  
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO INDISPENSÁVEL NA AVALIAÇÃO  
DE INVESTIMENTOS

Trabalho acadêmico apresentado à  
Universidade Federal do Pará, como  
requisito para a avaliação da  
disciplina Administração Financeira  
e Orçamento Empresarial, orientado  
pelo docente Héber Lavor Moreira.

BELÉM  
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO INDISPENSÁVEL NA AVALIAÇÃO  
DE INVESTIMENTOS

Trabalho acadêmico apresentado à  
Universidade Federal do Pará, como  
requisito para a avaliação da  
disciplina Administração Financeira  
das Empresas orientado pelo docente  
Héber Lavor Moreira.

Aprovado em: \_\_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

---

Héber Lavor Moreira  
Professor Orientador

BELÉM  
2005

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a DEUS por mais este trabalho realizado, pela determinação a nós concedida.

Às nossas famílias pelo apoio e compreensão dispensados.

Ao nosso professo e orientador pela contribuição no campo do conhecimento e experiência essenciais à produção deste conhecimento.

## INDICE

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>7</b>
1.1 TEMA: CONTABILIDADE GERENCIAL .....	9
1.2 ASSUNTO: ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA MALHARIA "MODA E ESTILO" ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	9
1.3 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	9
1.4 CONTRIBUIÇÕES TÉCNICAS E CIENTÍFICAS.....	10
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	10
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	10
1.7 PÚBLICO-ALVO.....	11
1.8 METODOLOGIA.....	11
1.9 JUSTIFICATIVA .....	11
1.10 BIBLIOGRAFIA.....	12
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>
<b>PLANEJAMENTO.....</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEITO .....	13
2.2 FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO .....	15
2.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL .....	15
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>20</b>
<b>O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>20</b>
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>23</b>
<b>ESTUDO DO PREÇO DE VENDA .....</b>	<b>23</b>
4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	23
4.2 CONCEITUAÇÃO DE ALGUNS TERMOS UTILIZADOS EM CUSTOS .....	27
4.3 – ELEMENTOS DOS CUSTOS .....	29
4.4 – CONCEITOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA.....	32
4.4.1 – Formação do Preço de Venda a partir do Custo .....	32
4.4.2 – Formação do Preço de Venda com base no Custeio por Absorção.....	33
4.4.3 – A Formação do Preço de Venda a partir do Custeio Direto/ Variável .....	33
4.4.4 – Formação de Preço de Venda a partir dos Custos de Transformação .....	34
4.4.5 – Formação do Preço de Venda a partir do Mercado .....	34
4.5 ANÁLISE DE MERCADO .....	35
4.6 OBJETIVOS DA ANÁLISE DE MERCADO.....	39
4.7 – CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA.....	39
4.7.1 FORMAÇÃO DO MARK-UP .....	40
4.7.2 CONSTRUÇÃO DO MARK UP .....	41
4.8 - FORMAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO .....	42
4.8.1 - CONCEITO DE PONTO DE EQUILÍBRIO.....	42
4.8.2 CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....	43
4.8.3 ANÁLISE GRÁFICA DO PONTO DE EQUILÍBRIO .....	43

4.9 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....	44
4.9.1 CONCEITO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....	44
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>46</b>
<b>APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>46</b>
<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>52</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....	53
Descrição Da Empresa.....	53
1.2 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS .....	53
1.3. MERCADO ALVO.....	54
1.4. CONCORRÊNCIA.....	54
1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL LEGAL.....	55
1.6 LOCALIZAÇÃO .....	57
<b>2. DADOS FINANCEIROS .....</b>	<b>57</b>
2.1 FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS .....	57
2.2 INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS .....	57
2.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO .....	60
2.5 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.....	62
<b>3. ANÁLISE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>64</b>
3.1 INDICADORES DE RENTABILIDADE.....	64

## **RESUMO**

Este trabalho procura destacar o valor do estudo da viabilidade econômico-financeira antes de iniciar um empreendimento como fator preponderante para determinar as possibilidades de sucesso de um empreendimento, já que muitas vezes por falta de conhecimento técnico do empreendedor as micro e pequenas empresas tem um ciclo de vida muito curto pois os empresários não sabem as melhores formas de planejamento e controle para oferecer maior qualidade e satisfação ao consumidor de seus produtos.

Procurando auxiliar no entendimento da importância de planejar o conjunto de ações necessárias elaborou-se este estudo, fazendo um sucinto histórico do que é planejamento e incluindo algumas variáveis que podem influenciar na formação do preço de venda.

Para aplicação prática dos conceitos desenvolveu-se o estudo da viabilidade econômico-financeira da implantação de uma malharia no município de Belém, fazendo-se uma projeção de atividades para cinco anos, no qual será possível perceber a importância do plano de negócios, pois através dele será possível obter todo o fundamento necessário para que o empreendedor possa tomar as decisões mais adequadas para o desenvolvimento do negócio.

## **ABSTRACT**

This work looks for to detach the value of the study of the viability economic-financier before initiating an enterprise as preponderant factor to determine the possibilities of success of an enterprise, since many times due to knowledge technician of the entrepreneur the micron and small companies have a very short cycle of life therefore the entrepreneurs do not know the best forms of planning and control to offer to greater quality and satisfaction to the consumer of its products.

Looking for to assist in the agreement of the importance to plan the set of necessary actions this study was elaborated, making a brief description of that it is planning and including some variable that can influence in the formation of the price of sale.

For practical application of the concepts the study of the viability was developed economic-financier of the implantation of a hosiery shop in the city of Belém, becoming a projection of activities for five years, in which will be possible to perceive the business-oriented importance of the plan, therefore through it it will be possible to get the necessary bedding all so that the entrepreneur can take the decisions most adequate for the development of the business.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 TEMA: CONTABILIDADE GERENCIAL**

### **1.2 ASSUNTO: ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA MALHARIA "MODA E ESTILO" ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.**

### **1.3 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO**

A implementação de um empreendimento próprio tem sido o objetivo perseguido por uma parcela significativa da população brasileira. Diversos motivos podem justificar esse interesse constante pela atividade empresarial e os mais comuns são: o desejo de liberdade, incremento do orçamento familiar, desejo de realização no âmbito profissional, falta de oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho, dentre outras.

Entretanto, apesar do interesse das pessoas em optar pelo ramo empresarial um estudo do SEBRAE<sup>1</sup>-PARÁ revela um quadro nada animador: 90% das pequenas e micro empresas fecham suas portas antes de completar o primeiro ano de funcionamento.

Muitos estudos têm sido realizados para tentar explicar as causas desse número tão elevado de fracassos. Essas pesquisas revelaram que os principais motivos do problema estão na falta de elaboração, antes de qualquer tomada de decisão, de um plano de negócios para verificar a viabilidade do investimento. O objetivo de sua elaboração é reduzir incertezas através de um adequado planejamento evitando, assim, erros previsíveis.

Assim, pretende-se com este trabalho evidenciar que o empreendimento bem sucedido é aquele que se utiliza do plano de negócios como a sua principal ferramenta de orientação e informação.

---

<sup>1</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## **1.4 CONTRIBUIÇÕES TÉCNICAS E CIENTÍFICAS**

O presente estudo visa demonstrar a viabilidade econômica do empreendimento que pretendemos estudar sob a ótica do Plano de Negócios e servir como orientação para futuros empreendedores optantes pela atividade empresarial.

## **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

É sabido que a atividade empresarial se caracteriza pela incerteza. Porém para buscar minimizar os riscos por ela apresentados deverá ser efetuada uma análise dos diversos fatores que irão influenciar diretamente da permanência da entidade no mercado, como os fatores micro e macro-econômicos. Este trabalho visa elaborar uma análise dos fatores internos que são muito influentes na vida da empresa, e como o Plano de Negócios pode ser determinante na decisão optar ou não por um determinado tipo de empreendimento.

## **1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Capa;

Folha de Rosto;

Termo de Aprovação;

Conteúdo textual: A importância, delimitação, organização, metodologia, justificativa do estudo;

Bibliografia.

## **1.7 PÚBLICO-ALVO**

A comunidade acadêmica e todos aqueles que desejarem fazer uso deste trabalho um auxílio no planejamento e orientação de sua atividade empresarial.

## **1.8 METODOLOGIA**

**Segundo as fontes:** O objeto de estudo será orientado por pesquisa bibliográfica para buscar fundamentação científica à obra auxiliada por um exemplo hipotético para facilitar a compreensão do conteúdo. A pesquisa será feita no acervo da Universidade Federal do Pará, em exemplares tomados por empréstimo de colegas, internet além dos que forem adquiridos pelos autores desse estudo. A parte redacional será própria e contará com o auxílio de citações para que se possa melhor concatenar e fixar as idéias apresentadas.

## **1.9 JUSTIFICATIVA**

O interesse por esse estudo foi motivado pela importância do Planejamento Empresarial para qualquer tipo de empreendimento que se deseje implementar, visto que o imprevisto e o empirismo não têm mais lugar nos dias de hoje e, menor que seja o negócio as funções gerenciais básicas de planejamento, organização e controle deverão ser exercidas.

## **1.10 BIBLIOGRAFIA**

**GIL**, Antônio Carlos, 1946 – Como elaborar projetos de pesquisa / Antônio Carlos Gil – 4. ed – São Paulo – Atlas – 2002

**MARION**, José Carlos – Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia / José Carlos Marion; Reinaldo Dias; Maria Cristina Traldi – São Paulo – Atlas – 2002

**SILVA**, Antônio Carlos Ribeiro de – *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudo, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses* / São Paulo – Atlas – 2001.

## CAPÍTULO II

### PLANEJAMENTO

#### 2.1 CONCEITO

O processo de planejamento empresarial vem sendo analisado ao longo do tempo por diversos autores, sendo que cada um apresenta modelos que tem a finalidade de tornar mais fácil a sua compreensão e procurar também mostrá-lo em suas dimensões tanto estratégica como operacional. Assim é que os autores ao discorrer sobre o processo de planejamento o fazem mostrando um grande número de conceitos visando estabelecer um campo de referência para o desenvolvimento de idéias que permitam a sua operacionalização.

Segundo Igor Ansoff e Edward Macdonnel<sup>2</sup>, o planejamento empresarial é importante, pois traça perspectivas de um futuro almejado e dos meios mais eficazes que podem ser utilizados para alcançá-lo. É algo que fazemos antes de agir, isto é uma tomada de decisão antecipada na medida que estabelece os passos a serem seguidos, os procedimentos necessários antes que se requeira uma ação.

Para os autores acima mencionados “*O planejamento... se preocupa tanto em evitar ações incoerentes, quanto em reduzir a freqüência dos fracassos ao se explorar oportunidades.*”

Já Salim<sup>3</sup> define planejamento como a concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento o qual pode ser uma empresa ou uma nova unidade sua, seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos definidos para um mercado ou território, culminando com a proposição das ações e estratégias que possibilitem alcançar tais metas e objetivos para o empreendimento.

---

<sup>2</sup> ANSOFF, Igor .MCDONNELL, Eduard. Implantando a Administração Estratégica.São Paulo:ATLAS S.A, 1993.

<sup>3</sup> SALIM, Simões. Construindo Plano de Negócios. Ed. Campus. Rio de Janeiro.2001

Por sua natureza o Planejamento não é um ato mas sim um processo sem um fim definido e um processo que (se espera) se aproxima de uma solução mas, nunca chega até ela, por duas razões. Primeira porque não há limite para a quantidade de revisões que se possa fazer de decisões anteriores. Segunda, tanto o sistema para o qual se planeja, quanto o seu ambiente são dinâmicos no que se refere ao processo de planejamento e nunca é possível levar-se todas essas mudanças em consideração. Assim, em função dessa dinâmica é que existe uma necessidade contínua de atualização e manutenção de um plano.

Ainda para este autor o Planejamento desenvolve uma capacidade nas empresas de se adaptarem continuamente às mudanças ambientais e essa capacidade não é apenas uma resposta passiva a fatores externos mas a *“ativa, criativa e uma deliberada procura por condições que possam assegurar nichos lucrativos para os negócios da empresa”*.

O desenvolvimento de estudos com o propósito de aprimorar o processo de planejamento tem-se preocupado menos com os aspectos conceituais desse processo e mais com a sua abrangência e o tratamento holístico que se deve dar ao mesmo para que em sua realização haja a participação e o comprometimento de toda a organização. Nessa linha de raciocínio muitos estudos têm sido desenvolvidos cabendo destacar principalmente os pensamentos produzidos por um grupo de estudiosos de administração liderados por H. Igor Ansoff (Instituto Europeu de Estudos Avançados em Administração) que ao desenvolverem os conceitos da administração estratégica contribuíram para a ampliação da visão do processo de planejamento empresarial.

## 2.2 FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO

É sabido que o planejamento é um processo contínuo, cada vez mais essencial para o processo de gestão das entidades. Para Djalma de Oliveira<sup>4</sup> o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração.

É um processo de tomada de decisões e envolve, portanto, um modo de pensar, que engloba indagações, questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que e onde.

O autor prima por defender que toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar em decisões práticas, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro o que lhe proporciona uma “visão do futuro” de alto significado.

Assim, o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnica e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio pode-se afirmar que exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório, e conseqüentemente provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

## 2.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

As mudanças que estão ocorrendo no ambiente de negócios, muitas delas produzidas pela globalização dos mercados, estão exigindo das empresas o aprimoramento dos seus processos de

---

<sup>4</sup> OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico-Conceitos, Metodologia, Práticas. ATLAS. São Paulo.

planejamento, tendo em vista a tomada de decisões de melhor qualidade que lhe assegurem o atendimento de seus objetivos de expansão, perpetuação e lucratividade.

A importância do planejamento é claramente entendida na empresa, conforme sumariza Djalma de Oliveira<sup>5</sup>:

*"Planejamento é um método sistemático e eficiente de gerenciamento de mudança. Inclui a determinação de e para onde a companhia vai, e de como chegar lá, ou, mais formalmente, o estabelecimento de objetivos e metas e a formulação e seleção de alternativas estratégicas e cursos de ação para alcançá-los".*

*"Planejamento identifica e analisa oportunidades, pontos fortes, fraquezas, problemas e ameaças, e fixa prioridades para capitalizá-los ou superá-los de forma a que os recursos da companhia sejam aplicados da melhor maneira possível".*

*"Planejamento compreende a regular medição do progresso dos objetivos e metas e a execução de estratégias e programas de ação. Ainda, é claramente reconhecido que os planos tem de freqüentemente ser alterados à luz de novas circunstâncias".*

Há diversos fatores que contribuem para a descontinuidade dos pequenos e médios negócios no Brasil. Destacam-se dentre eles a conjuntura econômica nacional e mundial, mundialização financeira, concorrência predatória em alguns subsetores; concorrência estrangeira elevada; pouco incentivo do governo; altas taxas de juros; escassez de financiamento e, é claro, falta de planejamento dos negócios e das transações econômico-financeiras.

---

<sup>5</sup> OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de.(op. cit.)

Os pequenos empreendimentos são de extrema necessidade para o desenvolvimento do país, principalmente por serem geradores de grande parte dos empregos no Brasil, portanto, é de grande relevância o estudo das causas de seus insucessos e a busca por soluções para diminuir o fracasso dessas empresas.

Para Ansoff<sup>6</sup> o plano de negócios encontra-se inserido nesse contexto como uma importante ferramenta de gestão a ser utilizada pelos empreendedores para solucionar alguns dos problemas enfrentados pelas empresas, pois contém o direcionamento a ser seguido por eles, além de oferecer informações que ajudarão na aquisição de financiamentos, parcerias, dentre outras coisas.

A idéia de plano de negócio sugere um documento formal de quem vai a busca de financiamento ou outro apoio qualquer. Mas isso é lenda. Toda negociação, seja comercial ou não, deve seguir um plano.

O plano de negócios é um instrumento de orientação, maturação de uma idéia e também de consulta, que permite o acompanhamento do desempenho da empresa através da análise dos itens que, agrupados, apresentam as metas a serem atingidas, as estratégias estabelecidas e os rumos que a empresa deve tomar para obter resultados esperados.

Segundo o SEBRAE-PA pesquisas demonstram que 71% das micro e pequenas empresas abertas anualmente no Brasil fecham antes de completar cinco anos e são vários os motivos que contribuem para esta elevada taxa, dentre os quais:

- Alta carga tributária;
- Dificuldade em obter empréstimos;
- Carência de capital de giro;
- Dificuldade em reduzir custos;

---

<sup>6</sup> ANSOFF, Igor .MCDONNELL, Eduard. (op. cit.)

- Baixa lucratividade;
- Concorrência desleal de grandes empresas;
- Falta de planejamento.

A falta de planejamento do empreendedor ao abrir ou conduzir sua empresa pode ser considerada uma das principais causas do fechamento das empresas. Somente o conhecimento técnico não garante ao empresário o sucesso do empreendimento do qual ele é integrante uma vez que é fundamental o conhecimento gerencial para que seja possível identificar fatores competitivos de mercado e potencial interno, estabelecer e atingir metas e planos de ação, buscar formas de conhecer superar a concorrência, analisar sistematicamente o ambiente onde a empresa está inserida, é necessário realizar um planejamento estratégico.

O planejamento é um excelente instrumento que auxilia os empresários ou candidatos a empresários a lograrem sucesso, ou até mesmo se reestruturarem para enfrentar crises. Vários pontos a ser considerados, desde a definição de estratégias de crescimento, até políticas de preços, finanças, mercado e análise da rentabilidade do negócio. O Plano, na verdade funciona como uma bússola, que vai nortear os rumos da empresa, portanto é necessário todo o esmero para que os dados inseridos e as metas previstas sejam coerentes com a realidade do empreendimento que se deseja proporcionar um salto qualitativo.

Desta forma a possibilidade das empresas obterem êxito, e melhor administrarem seus recursos se torna muito maior. Isso possibilita antever o comportamento do setor e adequar as ações à sua realidade.

O primeiro passo para quem está querendo montar um negócio, é ter uma idéia clara do que se pretende. Em seguida buscar informações nas mais variadas fontes, sobre o mercado, as

metas que pretende atingir a curto, médio e longo prazo e a estratégia para que essas metas sejam cumpridas, espaço físico ideal, mão-de-obra necessária, processos produtivos e quanto será preciso investir para alcançar seus objetivos. Isso não é importante apenas para empresas em início de atividades, mas também para as que pretendem ampliar investimentos, abrir uma nova filial e até no lançamento de um novo produto ou serviço.

Através de um bom planejamento, define-se um plano de ação para atingir suas metas, sejam elas, aumentar o faturamento, lançar ou reformular um produto, contratar um negócio ou abrir uma nova unidade.

## CAPÍTULO III

### O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia é, basicamente, o conjunto de opções consistentes que uma empresa decide adotar para se orientar em direção ao futuro. Serve para dar um "norte" à empresa. Sem uma estratégia consistente, a empresa fica, como muito bem definiu Michael Porter (um dos "pais" da abordagem estratégica contemporânea), *"como uma folha seca, ao sabor dos ventos da concorrência"*.

Já o Planejamento Estratégico foi objeto de estudo de Djalma de Oliveira<sup>7</sup> que o define como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Esse estudo contempla análise de fatores como os mercadológicos, financeiros, recursos humanos, produção, sistema organizacional das empresas que em conjunto poderão fornecer subsídios para futuras tomadas de decisão.

Ao longo dos anos muitas técnicas foram elaboradas dentro desse tema de estudo, sempre com o objetivo de formar a base de sustentação da Administração Estratégica. Tais técnicas ou ferramentas permitem uma aproximação mais segura do sucesso na decisão acertada das empresas, fazendo com que esta passe a desenvolver um *portfólio* equilibrado, dentro de um ambiente dinâmico e de constante transformação, permitindo precaver-se de riscos ocultos, armadilhas estratégicas garantindo sua sobrevivência e a rentabilidade da entidade num futuro médio e longo prazo.

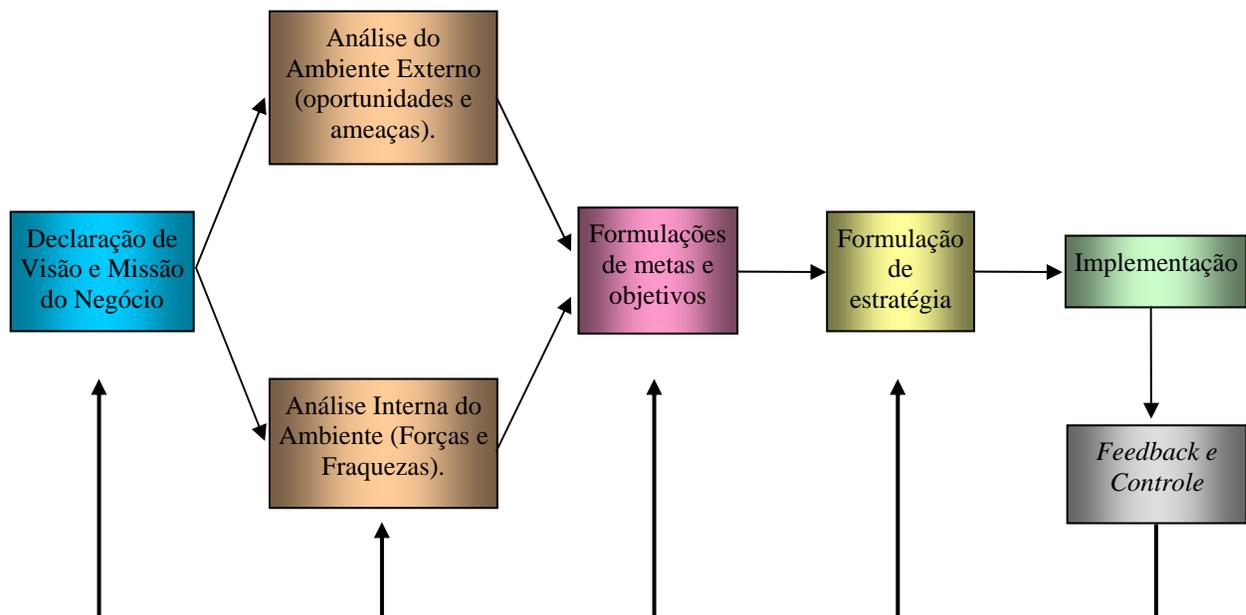
---

<sup>7</sup> OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. (op. cit.)

O Planejamento estratégico é uma metodologia de posicionamento da empresa frente a seu mercado, definindo assim os caminhos que irá trilhar, o posicionamento atual, os objetivos e metas do negócio, os valores visão e missão, devendo servir de alicerce para a implantação de todas as ações da entidade.

A empresa delibera sobre a aplicação de seus recursos com a finalidade de alcançar os objetivos por ela estabelecidos. É um planejamento generalizado elaborado com a meta de ser atingido a curto, médio e longo prazo.

Para isso a entidade utiliza a estratégia de mobilizar todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com o ambiente interno e externo.



Fonte: Kotler (1998)

Assim, trata-se da elaboração de uma análise de oportunidades e ameaças provenientes tanto de fatores internos a organização, quanto de fatores externos. Por outro lado, deve-se identificar também quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em relação ao negócio. Essa análise, efetuada de forma sistemática, permite que a empresa tenha um direcionamento do futuro do mercado, elaborando as metas e os objetivos da empresa que atendam às variações do mercado.

O grande benefício de um plano estratégico consiste na sua pró-atividade, ou seja, através dele a empresa se permite antecipar problemas e, se não conseguir evitá-los, pelo menos conseguirá reagir mais rapidamente, minimizando seus efeitos sobre si.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDO DO PREÇO DE VENDA

#### 4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A determinação dos preços de venda dos produtos é uma tarefa extremamente importante para as empresas que atuam no mercado, constituindo-se numa ferramenta muito importante e fundamental do planejamento empresarial, principalmente em economias que estão em constante processo de transformação, obrigando os seus gestores a uma análise e revisão dos preços praticados, devendo, por esse motivo, merecer uma especial atenção por parte de seus administradores.

O processo de estabelecimento de preços, que está diretamente ligado ao sistema de planejamento, deve refletir os objetivos e estratégias estabelecidas pelo corpo diretivo do plano empresarial da empresa.<sup>8</sup>

De forma generalizada, as empresas procuram na determinação do preço de venda de seus produtos ou serviços um valor que venha atender alguns objetivos por ela traçados que:

- *Proporcione a longo prazo o maior lucro possível:* neste caso a visão imediatista deve ser afastada, pois se presume que o lucro em excesso hoje pode comprometer o mercado posteriormente devendo-se procurar a maximização do lucro no longo prazo;
  
- *Possibilidade de atender as vendas desejadas àquele preço:* de nada vai interessar praticar preço alto se não se vende, devendo-se voltar a atenção para o giro dos

---

<sup>8</sup> Curso sobre Contabilidade de Custos, 5/ Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo – São Paulo: Atlas, 1992.

estoques pois este poderá trazer maior rentabilidade mais pelo aumento rotatividade do que pelas altas margens de lucro que porventura venham a ser praticadas;

- *Permita a otimização da capacidade produtiva:* deve-se evitar manter a ociosidade fabril através de máquinas e equipamentos sem produzir e conseqüentemente a perda de poder econômico desses bens;
  
- *Permita a otimização do capital investido:* a conservação ou o aumento do capital investido é o segredo da sobrevivência e da continuidade das empresas no mercado a longo prazo.

A missão de estabelecer um preço de venda dos produtos ou serviços sofre a influência de inúmeros fatores e dentre os quais podemos citar:

- *A capacidade e a disponibilidade de pagar o consumidor:* o poder de compra e o momento que o cliente deseja ou pode pagar deve ser analisado na hora de formular o preço de venda. No caso de a empresa optar por financiar as compras de seus clientes, devem ser considerados os encargos financeiros decorrentes dessa operação, de tal forma que o retorno proporcionado pela venda do produto, depois de deduzidos esses encargos, seja o mesmo obtido nas vendas à vista;
  
- *A qualidade/Tecnologia do produto em relação às necessidades do mercado consumidor:* a empresa deverá fazer um estudo do seu mercado consumidor para que, a partir daí possa produzir para atender aquele determinado tipo de cliente. Em suma,

deverá apresentar produtos certos para o mercado certo. A empresa deve necessariamente definir claramente o mercado para o qual ela vai se especializar;

- *A existência de produtos substitutos a preços mais competitivos:* a prática de preços artificialmente elevados pode instigar o surgimento ou a ampliação da concorrência;
  
- *A demanda esperada do produto:* refere-se à quantidade que se espera vender do produto. A demanda quase sempre é influenciada pelo preço. Produtos supérfluos ou secundários sofrem grande influência dos preços pois estes, quando elevados acabam por provocar redução no volume das vendas. Já os produtos inelásticos ou seja, pouco influenciado pelos preços baixos ou aumenta-se seu valor e o consumo ou demanda não oscila;
  
- *Os níveis de produção e/ou vendas que se pretendem ou que se podem operar:* o preço de venda é afetado de maneira preponderante pelo volume de produção e vendas na fixação dos preços de venda;
  
- *O mercado de atuação do produto:* quanto maior for a pulverização ou presença do mercado concorrente menor a capacidade de imposição dos preços;
  
- *O controle de preços impostos por organismos governamentais:* isso impossibilita a entidade de praticar preços livres;

- *Os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto:* A empresa deve conhecer muito bem os seus custos e despesas estabelecendo uma diferenciação entre aqueles que estão diretamente relacionados com o produto daqueles que proporcionam a estruturação da empresa.

Existem diversos fatores que podem ser determinantes na formulação e na análise do preço de venda de um determinado produto ou serviço e tornam essa tarefa bastante difícil exigindo, da parte do corpo diretivo da entidade uma política eficaz de fixação de preços. Essa política deve ter por meta a continuidade operacional ao longo do tempo e encontrar um valor que possa melhor explorar o potencial e os recursos de que dispõe a empresa.

Entretanto considera-se que preço de venda esteja mais atrelado às imposições do mercado, no que se refere ao grau de aceitação do produto do que o seu valor de custo. Porém, esses jamais poderão ter sua importância diminuída pois são preponderantes na formação do preço de venda. Considerando-se a possibilidade de o mercado não aceitar pagar pelo preço estipulado é possível se dizer que isso ocorre porque existem no mercado os mesmos produtos ou similares a preços mais competitivos. Isso nos remete à possibilidade de o cliente estar produzindo a custos menores.

É importante e aconselhável não se deixar de lado o custo dos produtos obtidos através da aplicação das técnicas de custeio pois possibilitam, à luz do mercado, se fazer uma avaliação dos efeitos sobre os lucros das alternativas de preços a serem utilizadas, oferecendo à empresa a alternativa de optar pela continuidade, corte ou ainda a modificação dos produtos.

Partindo desse pressuposto, é interessante que a empresa se estruture de forma que detenha um sistema integrado de informações gerenciais que permitam aos gestores a tomada de

decisão e definição de uma política de fixação do preço de venda que seja eficaz e que venha proporcionar bons resultados.

Para que esse procedimento se faça acontecer é necessário que sejam buscadas informações na Contabilidade, mais precisamente na contabilidade de Custos, quando estruturada de forma dinâmica, suprindo a empresa, em tempo hábil, dos dados necessários a uma eficiente gestão de preços.

O papel da contabilidade, neste caso, será subsidiar a análise e a fixação de preços que venham a ser praticados. A Contabilidade de custos deverá apoiar-se em técnicas que considerem o emprego do método e custeio direto como a forma de custeamento de produtos e da utilização do conceito de custo de reposição a valor presente na avaliação dos preços.

Assim, de forma mais abrangente deve a contabilidade originar informações que propiciem a determinação e o controle por produto ou linha de produtos do capital investido, mais precisamente em giro e em imobilizado, na gestão do negócio ou serviços propiciando a medição da influência do empate de capital na formação dos preços de venda dos produtos elaborados.

#### **4.2 CONCEITUAÇÃO DE ALGUNS TERMOS UTILIZADOS EM CUSTOS**

Existem algumas terminologias empregadas quando se pretende determinar o preço de venda e que o seu entendimento é fundamental e as mais utilizadas são as seguintes:

##### ***Custos diretos***

Os custos diretos referem-se aos gastos que podem ser identificados, sem grandes dificuldades, com a unidade do produto. Para isso somente faz-se necessária uma medida de

consumo que pode ser feita em quilogramas de materiais, horas-máquinas ou horas de mão-de-obra ligada à fabricação do produto ou fazer uso de qualquer outra medida objetiva.

### ***Custos de Estrutura***

Dizem respeito aos gastos com a estrutura fabril da empresa que, não podem ser perfeitamente identificados com uma unidade do produto.

### ***Custos variáveis***

São os gastos que se alteram proporcionalmente com o volume de produção.

### ***Custos fixos***

Referem-se aos gastos fabris que estão intimamente ligados a um determinado período, não se alterando proporcionalmente com o volume de produção e em determinadas situações podem ser identificados com uma unidade ou grupo de produtos.

### ***Despesas variáveis de Vendas***

Compreendem os impostos incidentes sobre as vendas e possíveis *royalties* e comissões.

### ***Margem de Contribuição***

É a diferença entre as receitas, as despesas variáveis de vendas e os custos variáveis.

### ***Custo de Reposição a Valor Presente***

Fazem uma alusão ao valor a ser gasto pela entidade em uma determinada data para repor em idênticas condições, os bens ou direitos que foram utilizados no processo produtivo, levando-

se em conta as perdas financeiras decorrentes da recuperação dos impostos e do capital utilizado no financiamento do ciclo produtivo.

### ***Valor Presente***

Corresponde a quanto vale “hoje” um valor que será liquidado no futuro, ou seja, o montante equivalente a pagamento feito à vista.

### ***Custos Financeiros de Produção***

Equivalem aos encargos financeiros do capital investido nos estoques de materiais diretos, produtos em elaboração e acabados em função do ciclo de fabricação de um certo produto.

## **4.3 – ELEMENTOS DOS CUSTOS**

Os elementos dos custos são constantemente mencionados quando se procede a determinação do custo total de um produto. Para um melhor entendimento, a seguir serão apresentados os conceitos desses elementos de custo que são:

### **Materiais Diretos**

São os materiais que realmente serão utilizados no processo de fabricação e se integram ao produto acabado. São apropriados ao produto pelo seu valor histórico de aquisição e, segundo Martins<sup>9</sup>, todos os recursos utilizados para a colocação do ativo em condições de uso (equipamentos, matérias- primas) ou aptos à venda dentre eles as mercadorias, incorporam o valor desse mesmo ativo.

---

<sup>9</sup> MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 4ª Edição. São Paulo. Atlas-1994

Porém, a empresa comercial ao incorrer em gastos com armazenagens de mercadorias destinadas à Venda, estes gastos serão considerados como despesas e no caso da indústria, os recursos utilizados para fins de estocar matéria-prima serão acrescidos ao valor dos itens estocados.

### **Mão-de-obra Direta**

É um elemento constituinte do custo de fabricação que é utilizado diretamente para transformar a matéria-prima em produtos acabados. Os custos de mão-de-obra direta juntamente com seus respectivos encargos sociais são os que são possíveis de serem identificados especificamente com um produto e variam em uma relação direta com um número de unidades produzidas. Refere-se ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração sendo possível identificar o tempo despendido e o executor do trabalho sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio.

Em caso de haver qualquer tipo de alocação por meio de estimativas ou divisões proporcionais passa a desaparecer a característica de “direta”, ou seja, não poderá ser mais identificada com o produto elaborado.

### ***Custo Indireto de Fabricação***

É uma outra categoria de custos de fabricação também denominada simplesmente de gastos indiretos. O custo indireto de fabricação engloba a totalidade dos custos exceto a matéria-prima e a mão-de-obra direta que se acham associados com a fabricação do produto.

São materiais auxiliares tais como:

- *Materiais auxiliares*: necessários à conclusão do produto, porém o consumo em relação a este é tão pequeno ou tão complexo que seria inútil considerá-lo como integrante dos materiais diretos;
- *Mão-de-obra indireta*: representa salários, ordenados e respectivos encargos sociais utilizados com empregados que não trabalham diretamente na elaboração dos produtos, mas cujos serviços estão relacionados com seu processo produtivo;
- *Outros custos indiretos*: englobam luz, água, manutenção, depreciação impostos, seguros, etc...

### **Despesas com vendas**

Também chamadas despesas comerciais ou ainda despesas de distribuição são aquelas incorridas no esforço de efetuar uma venda, no armazenamento do produto acabado e na sua transferência para o cliente. Essas despesas têm início no momento em que terminam os custos de fabricação, ou seja, quando o produto for completado e estiver apto à venda, finalizando-se normalmente o repasse do produto ao cliente.

### **Despesas administrativas**

São constituintes de uma classificação geral para cobrir itens não mencionados nas categorias acima. Esses itens são: despesas incorridas nos escritórios gerais, relações públicas, telefone, despesas gerais, tributárias, etc...

### **Despesas financeiras**

Nesse item são abrangidos os juros e outros gastos incorridos em conexão com o capital emprestado, ou seja, é a remuneração pela empresa do capital de terceiros utilizados para financiar suas atividades.

## **4.4 – CONCEITOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA**

A premissa maior para a utilização dessa técnica é de que o mercado está disposto a absorver os preços de venda estabelecidos pela empresa que por sua vez são mensurados a partir de seus custos reais ou orçados. Porém, nem sempre nem sempre isso pode vir a acontecer na prática, ficando então inviável tal maneira de proceder.

Mesmo assim é necessário que os cálculos efetuados para fins de estabelecer o preço de venda de um produto tenha por base os seus custos uma vez que, através deles é que se vai poder contar com um parâmetro inicial ou um padrão de referência que seja válido para traçar um parâmetro que seja tido como válido ao se efetuar análises comparativas.

### **4.4.1 – Formação do Preço de Venda a partir do Custo**

A premissa maior para a utilização dessa técnica é de que o mercado está disposto a absorver os preços de venda estabelecidos pela empresa que por sua vez são mensurados a partir de seus custos reais ou orçados. Porém, nem sempre isso pode vir a acontecer na prática, ficando então inviável tal maneira de proceder.

Mesmo assim é necessário que os cálculos efetuados para fins de estabelecer o preço de venda de um produto tenha por base os seus custos uma vez que, através deles é que se vai poder

contar com um parâmetro inicial ou um padrão de referência que seja válido para traçar um parâmetro que seja tido como válido ao se efetuar análises comparativas.

#### **4.4.2 – Formação do Preço de Venda com base no Custeio por Absorção**

É o procedimento técnico que é mais utilizado, onde se toma por base os custos industriais consumidos por cada produto e a eles são adicionadas as taxas gerais de despesas administrativas e comerciais, despesas financeiras e margem desejada.

Martins<sup>10</sup> discorre sobre o custeio por absorção<sup>10</sup> como um método em que são apropriados todos os custos de produção, quer fixos quer variáveis, que diretos ou indiretos e os custos de produção aos produtos elaborados.

Apesar de muitos autores apresentarem desvantagens teóricas bastante conhecidas sobre a utilização do custeio por absorção na prática, esta é ainda a forma que vem sendo mais utilizada para a apropriação dos custos e posterior formação de preço de Venda, pois é considerado o critério mais simples de ser utilizado.

Porém, encontram-se muitas dificuldades no que se refere ao rateio desses custos fixos, uma vez que inexistente uma padronização para tal procedimento e se utilizado de forma equivocada pode apresentar resultados distorcidos não refletido corretamente a realidade dos custos.

#### **4.4.3 – A Formação do Preço de Venda a partir do Custeio Direto/ Variável**

Ao contrário do método explicitado anteriormente, este procedimento visa adotar como o valor básico de referência para estabelecer o preço de Venda, somente os custos que estão diretamente ligados ao bem produzido e as despesas variáveis com ele identificadas.

---

<sup>10</sup> MARTINS, Eliseu. (op. cit.)

A apropriação dos custos dos produtos ou serviços através do custeio direto se dá por meio da absorção exclusiva dos custos variáveis. Com base, portanto, neste método, somente são alocados aos bens produzidos os custos variáveis ficando os custos fixos separados, sendo considerados como despesas do período e canalizados para o resultado, direcionando assim, para os estoques, como consequência, apenas os custos variáveis.

Assim, a margem a ser aplicada deverá cobrir, além da rentabilidade mínima estabelecida pelo empreendedor, os custos e despesas fixas que não tiveram seus valores destinados aos produtos.

Para Padoveze<sup>11</sup> este critério é coerente com a análise custo/volume/lucro, ao demonstrar, na formação do preço de venda a margem de contribuição de cada produto.

#### **4.4.4 – Formação de Preço de Venda a partir dos Custos de Transformação**

Considerando o valor dos bens ou itens adquiridos de terceiros, determinadas empresas não requerem ou não efetuam a absorção das despesas operacionais e da margem de lucro dos valores desses materiais ou serviços somente levando para a formulação do preço de venda de seus produtos somente os valores utilizados na transformação do produto. Essa técnica é pouco utilizada e na maioria dos casos só se faz presente para pedidos especiais.

#### **4.4.5 – Formação do Preço de Venda a partir do Mercado**

Já foi enfatizada anteriormente a importância e a influência do mercado sobre o preço de venda dos produtos influenciada basicamente pelas leis da oferta e procura. Partindo desse pressuposto, *a priori*, seria dispensado o cálculo dos custos e posteriormente a formação de

---

<sup>11</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial. São Paulo. Atlas 2004.

preços de venda com base nele. Se a empresa optasse pela adoção das leis de mercado, o procedimento que seria adotado referente aos valores a serem praticados seria abalizá-los pelos preços dos concorrentes ou por meio de pesquisas de mercado.

Assim, o preço de mercado assume características inversas à formação de preço de venda, pois assume a condição de que o preço estabelecido pelo mercado é o Máximo que a empresa poderá atribuir a seu produto, passando a balizar a formação de custos e das despesas.

Diante de tal situação parte-se do preço de venda e faz-se a dedução da margem mínima que a empresa pretende obter, assim como dos custos financeiros decorrentes de financiamentos da produção e os efeitos monetários sobre o capital de giro, encontrando-se assim o valor máximo que pode custar internamente para a empresa tal produto.

Através do conhecimento desse dado a empresa poderá avaliar suas condições de produzir e vender esse produto com o lucro por ela estabelecido, passando o custo obtido a ser o custo padrão ideal ou, conforme o termo utilizado por Nakagawa<sup>12</sup> o custo meta.

#### **4.5 ANÁLISE DE MERCADO**

Para a abertura de um novo negócio, a primeira atitude que um empreendedor deve tomar é realizar uma análise mercadológica para obter informações sobre o mercado ao qual se planeja atuar. Para isso, é necessário atentar para alguns elementos fundamentais e que serão decisivos no sucesso ou fracasso da empresa, dentre os quais destacam-se:

---

<sup>12</sup> NAKAGAWA, Masayuki. Gestão estratégica de custos. São Paulo: Atlas, 1991.

## **Clientes**

Uma das principais preocupações do empreendedor deverá estar relacionada aos seus clientes, pois estes não representam apenas um mercado consumidor potencial, mas também deverão ser ouvidos e suas expectativas, necessidades e preocupações atendidas. O empreendedor deverá identificá-los e atendê-los, pois o negócio não começa e nem pára no ato da venda.

Neste sentido, existe uma grande vantagem no caso de uma pequena empresa, pois esta tem a oportunidade de estar mais próxima de seus clientes e a preocupação com estes começa muito antes da venda e permanece por muito tempo depois dela. Assim, o negócio deverá estar orientado para o mercado e estar sempre buscando conhecer os seus clientes, centralizando suas atividades nas necessidades e valores reais de sua clientela.

O objetivo principal relacionado ao mercado consumidor é apresentar produtos atraentes e que satisfaçam um número crescente de necessidades, pois precisa ser oferecido um conjunto de respostas mais completo e abrangente.

Quando o empreendedor estiver analisando os seus clientes deverá levar em consideração o seu nível econômico, alocação de renda, sexo, educação e local onde moram. É imprescindível também se identificar o segmento de mercado ao qual a empresa deseja atender, ou seja, o mercado-alvo. A idade, o estado civil e o estilo de vida podem coletivamente indicar algumas valiosas estratégias de mercado apresentando oportunidades a serem exploradas.

## **Mercado Consumidor**

Qualquer empresa que queira estabelecer uma relação evolucionária com o consumidor deve-se posicionar e conhecer com profundidade o seu nicho de mercado.

O processo de classificar os consumidores em grupos com diferentes necessidades, características ou comportamentos é chamado de **segmentação de mercado**, que é composto de consumidores que respondem de maneira similar a um determinado grupo de estímulo de marketing.

Depois de definido o segmento de mercado deve-se posicionar o produto, cuja posição é o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos seus concorrentes.

### **Feedback dos clientes**

Um elemento igualmente importante da pesquisa de mercado é obter uma perspectiva mais pessoal dos clientes, sejam eles clientes em potencial ou já existentes. Não se deve deixar de perguntar o que realmente valorizam, de preços baixos a suporte ao cliente, ou um elemento específico do seu produto ou serviço. Se o negócio estiver na fase inicial de implantação ou modificando um produto existente, vale questionar se a empresa tem condições de resolver algum tipo de problema percebido. Dada a pesquisa torna-se realmente eficaz quando identifica problemas que não estão sendo solucionados. Uma das propostas que podem ser eficazes é a realização regular de entrevistas para obter informações e, se alguém não for cliente, perguntar o porquê. Quais os produtos que a empresa poderia oferecer para torná-lo um cliente ou que problema poderia resolver para alcançar o mesmo objetivo.

### **Concorrência**

Um outro elemento de pesquisa de mercado é conhecer quais os concorrentes que atuam no mesmo segmento de mercado no qual se esteja atuando ou se pretenda ingressar.

Concorrentes da empresa são aqueles que procuram satisfazer as necessidades dos consumidores, fazendo ofertas e podem oferecer maneiras novas ou diferentes de satisfazer as mesmas necessidades.

As empresas devem pesquisar, constantemente, quais as atividades que seus concorrentes conseguem fazer melhor. E em seguida, coletar informações sobre os objetivos, estratégias, forças, fraquezas e padrões de reação do concorrente. Idéias promissoras devem ser identificadas, aperfeiçoadas e executadas melhor que o concorrente. É conveniente ter consciência de que se vai estar competindo com alguém, portanto, nunca imaginar ser o único em um ramo de negócio específico.

Uma pesquisa no local é bastante útil para observar a característica do movimento dos clientes, atentando às altas e baixas, tanto no número de clientes quanto no que costumam comprar. Por fim, embora seja tentador focar nos pontos fracos do concorrente, é válido observar de perto o que está funcionando bem.

### **Preços**

Um elemento complementar da pesquisa de mercado é examinar bem o que será cobrado dos clientes. Naturalmente, é importante ter uma idéia dos preços praticados no mercado para ser competitivo. Nesse aspecto, avaliar os serviços e dados da concorrência a partir de associações comerciais e profissionais é extremamente útil atentando também para cada elemento que contribui para a formação dos seus preços finais.

#### **4.6 OBJETIVOS DA ANÁLISE DE MERCADO**

O objetivo é possibilitar ao empreendedor uma avaliação comparativa de seus potenciais fornecedores e, a partir de certos critérios, definir uma classificação dos mesmos para:

- ❑ Orientar o processo de compras;
- ❑ Dimensionar o mercado;
- ❑ Identificar o segmento de mercado mais lucrativo;
- ❑ Detectar novas tendências;
- ❑ Avaliar a performance de seus produtos e serviços;
- ❑ Identificar a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços estes produtos poderão ser vendidos.

#### **4.7 – CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA**

Para a determinação do preço de venda, de modo geral, deve-se utilizar o preço-base utilizando-se os dados internos da empresa, elaborando uma crítica acerca desse preço base à luz das características conhecidas do mercado (preço dos concorrentes, volume provável de vendas, dentre outros).

Após esses procedimentos ajusta-se o preço às condições do mercado e verificam-se os reflexos desse novo preço sobre os lucros e demais aspectos econômico-financeiros da empresa e associado com um estudo de outras alternativas através de pesquisa da relação volume x preço, de modo a se conseguir uma melhoria nos lucros para então estabelecer o preço de venda.

#### **4.7.1 FORMAÇÃO DO MARK-UP**

##### **Mark-up**

O mark-up ou multiplicador sobre os custos um índice que, aplicado sobre o custo de um bem ou serviço fornece o seu preço de venda. Pode ser também definido como sendo um valor adicionado ao custo e usualmente expresso como um percentual do preço de venda.

Todo o preço calculado para venda do produto deve ser formado desde que este possa cobrir todos os custos, as despesas fixas, as despesas variáveis da venda e os impostos, de forma que o valor restante, propicie o valor esperado, o lucro.

A partir do custo por absorção de cada produto aplica-se o um multiplicador de forma que os demais elementos que irão fazer parte do preço de venda sejam acrescidos ao custo através desse multiplicador. Vale fixar que apesar do Mark-up ser um multiplicador utilizado sobre o custo dos produtos, sua formação está ligada a determinados percentuais sobre o preço de venda pois todos os componentes do Mark-up são determinados através de relações percentuais médias sobre o preço de venda e a seguir aplicado sobre os custos dos produtos.

Os elementos componentes formadores do Mark-up são os seguintes:

##### **Mark-up I – Despesas e margem de lucro**

- a) despesas administrativas;
- b) despesas comerciais;
- c) outras despesas operacionais (assistência técnica, engenharia);
- d) custo financeiro de produção e vendas;
- e) margem de lucro desejada.

##### **Mark-up II – Imposto sobre venda**

- f) ICMS SOBRE VENDAS;
- g) PIS;
- h) COFINS.

### **Mark-up divisor**

Corresponde ao resultado da diferença entre o preço de venda (100%) e os percentuais atribuídos aos impostos, contribuições sobre as vendas e a margem de lucro desejada.

### **Mark-up multiplicador**

O mark-up é determinado pela divisão da base 100% que corresponde ao preço de venda pelo resultado do Mark-up divisor.

## **4.7.2 CONSTRUÇÃO DO MARK UP**

Todo o preço calculado para venda deve ser suficiente para cobrir os custos, as despesas e os impostos e propiciar um lucro na venda; assim, desenvolve-se a estrutura do mark-up onde o preço é igual ao somatório dos seguintes elementos:

$$\text{custos} + \text{despesas} + \text{impostos} + \text{lucro} = \text{Preço de venda}$$

Com a finalidade de facilitar o entendimento será apresentado seguinte exemplo:

Preço de venda..... 100,00 %  
ICMS da venda ..... 17,00 % (variável da venda)

Simples .....	5,00 %
Despesas administrativas....	8,00 %
Lucro antes dos impostos....	15,00 %
TOTAL .....	45,00 %

$$\text{Mark-up divisor:} = \frac{100\% - 45\%}{100} = 0,55$$

$$\text{Mark-up multiplicador:} = \frac{1}{0,55} = 1,8181$$

## 4.8 - FORMAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

### 4.8.1 - CONCEITO DE PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio representa qual é o volume em valor e unidades que a empresa necessita vender ou produzir, para que consiga-se pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar e vender o produto.

É necessário salientar que no ponto de equilíbrio, não há lucro nem prejuízo. É a partir de volumes adicionais de produção ou venda, que a empresa passa a ter lucro.

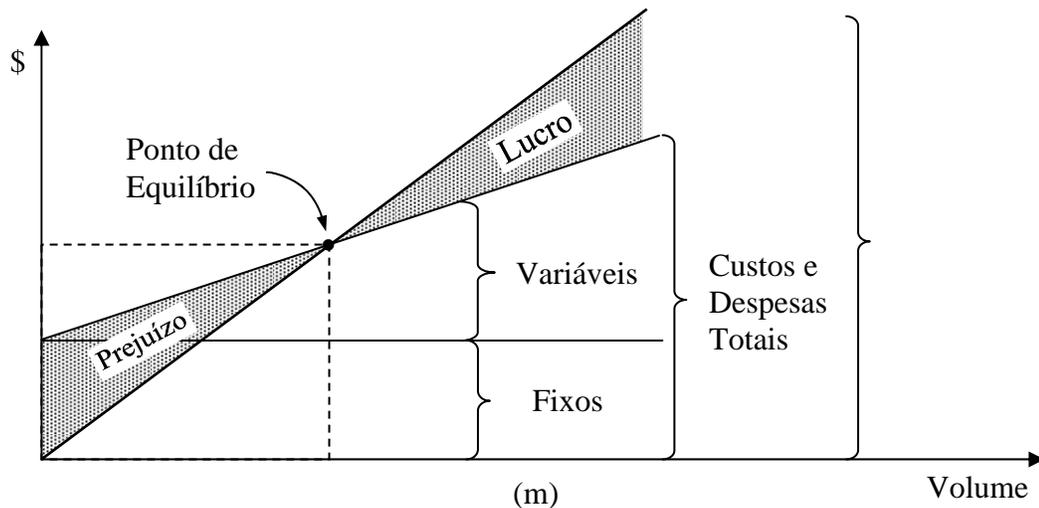
Para Padoveze, o conceito de ponto de equilíbrio é:

“ 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.

#### 4.8.2 CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

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

#### 4.8.3 ANÁLISE GRÁFICA DO PONTO DE EQUILÍBRIO



Analisando este gráfico, pode-se entender que as despesas fixas permanecem constantes, independente do volume de unidades. Portanto, pode -se dizer que as despesas variáveis e os custos variáveis representam a diferença entre ambas, demonstrado no gráfico, pelo ângulo formado.

O ponto pelo qual as receitas totais se encontram com as despesas totais é chamado de ponto de equilíbrio, ou seja, neste ponto as receitas totais e as despesas totais são iguais a zero.

Concluindo esta análise, pode-se então considerar que toda a demarcação abaixo do ponto de equilíbrio é considerada como prejuízo para empresa. O ponto de equilíbrio é onde as receitas

e as despesas se encontram, formando lucro zero, e a partir do ponto de equilíbrio, cada produto que a empresa vender vai contribuir com uma margem de lucro, formando assim o lucro total.

## 4.9 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

### 4.9.1 CONCEITO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é conceituada como a diferença entre a receita e a soma de custos e de despesas variáveis e tem a faculdade de tornar bem mais fácil e visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para primeiramente, amortizar os gastos fixos e depois formar o lucro propriamente dito.

A margem de contribuição significa para a empresa que cada unidade vendida, a empresa lucrará determinado valor e multiplicado pelo total vendido, teremos a contribuição marginal total do produto.

A seguir propôs-se um exemplo para melhor esclarecer a formação da margem de contribuição:

<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>				
	<b>PRODUTOS</b>			
	<b>Produto A</b>	<b>Produto B</b>	<b>Produto C</b>	<b>Produto D</b>
Preço Unitário	R\$ 4,20	R\$ 2,60	R\$ 4,10	R\$ 1,80
Custos	R\$ 2,10	R\$ 1,43	R\$ 2,80	R\$ 1,05
Mg de Contrib. Unit.	R\$ 2,10	R\$ 1,17	R\$ 1,30	R\$ 0,75
Volume produzido	260	390	468	260
Mg de Contrib. Total	R\$ 546,00	R\$ 456,30	R\$ 608,40	R\$ 195,00
Despesas	R\$ 147,17	R\$ 220,75	R\$ 264,90	R\$ 147,17
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 398,83</b>	<b>R\$ 235,55</b>	<b>R\$ 343,50</b>	<b>R\$ 47,83</b>

Para MARTINS (1998: pág.195), o conceito de Margem de Contribuição por Unidade é:

*“ Que a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem o valor que cada unidade efetivamente traz ‘a empresa de sobra entre erro. “*

## CAPÍTULO V

### APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

#### CHECK-LIST (LISTA DE VERIFICAÇÃO) INICIAL PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

##### 1. Qual é o negócio?

A transformação da matéria-prima disponível na natureza, representando oportunidades de investimentos e geração de empregos, a industrialização desta matéria-prima, além da atividade de comércio dos produtos industrializados.

O produto será destinado aos interessados em revendê-lo, colocados à venda no próprio estabelecimento onde ficará a critério do adquirente a escolha do produto.

##### 2. Qual a situação do negócio?

Fase inicial de idealização e coleta de elementos que possam ser usados como embasamento para ampliação do negócio.

##### 3. Qual o perfil da empresa?

Sociedade Empresária, conforme conceito fornecido pelo Código Civil em seu art. 982:

Sociedade Empresária: tem por objetivo o exercício de atividade própria de empresário... Isto é, sociedade empresária é aquela em que duas ou mais pessoas (empresários) exercem profissionalmente atividade econômica, organizada em estabelecimento próprio e adequado para a *produção ou circulação de bens ou de serviços*, constituindo elemento de empresa.

Já a definição de Empresário está prevista no art. 966 do novo Código Civil:

Empresário: quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

A denominação da entidade será relacionada com a atividade a ser desenvolvida e fará alusão às preferências do consumidor final.

#### **4. Por que o negócio será lucrativo?**

Observa-se que a indústria do vestuário tem importância significativa no contexto social e econômico, mas também se observa uma grande carência de informações, principalmente literaturas que abordam a área produtiva. E, conforme Abranches e Brasileiro Junior (1996), as técnicas administrativas aplicadas à indústria do vestuário “(...) são pouco conhecidas no Brasil e, quando conhecidas, são, muitas vezes, por despreparo do empresário, consideradas supérfluas”.

Pode-se notar que, nos últimos dez anos, avanços tecnológicos estão sendo apresentados às indústrias do vestuário, principalmente com a evolução da informática. A maior evolução aconteceu com a oferta de Sistemas CAD (Computer Aided Design) e CAM (Computer Aided Manufacturing) específicos para o vestuário.

Estes são os responsáveis, a princípio, por diminuir o tempo de operação nas fases de criação, modelagem, corte, reduzindo o tempo de operação e do desperdício de matéria-prima, além de aumentar a flexibilidade produtiva nessas fases. Também, não se pode negar a existência de máquinas de costura mais sofisticadas (eletrônicas) que proporcionam à empresa maior produtividade. Em ambos os casos, tanto no emprego do sistema CAD/CAM como na utilização de máquinas eletrônicas, a maior barreira para as indústrias do vestuário, principalmente para as de pequeno porte, é o alto preço desses equipamentos, pois a relação custo benefício, comparativamente com o seu volume de produção, não permite a aquisição.

Podemos observar que as confecções do vestuário demandam as mais diferentes estruturas e estratégias competitivas, também se defrontam com uma grande diversidade de fatores e combinações que estão relacionadas com o mercado, com a moda, com a estrutura organizacional e operacional. Mas, se comparar o setor da costura de empresas de pequeno porte com as de médio e de grande porte, verifica-se que este setor é muito parecido em termos de igualdade de maquinário utilizado.

Pretendemos estabelecer um método condizente de organização do trabalho que proporcione o equilíbrio do processo produtivo com a realidade produtiva da empresa, ou seja, equilibrar o processo de acordo com o produto a ser fabricado, seu respectivo volume de produção e as características da mão de obra utilizada.

### **5. Por que o negócio será bem sucedido?**

O negócio será bem sucedido na medida em que será fundamentado no Plano de Negócios que será empregado como ferramenta gerencial fornecendo um melhor acompanhamento na tomada de decisões da empresa.

### **6. Qual será o diferencial competitivo do negócio?**

A boa qualidade é uma das coisas que podemos oferecer, principalmente quando o resto do mercado está gerando baixa qualidade, mas atualmente este diferencial não garante por si só a lucratividade do negócio. A oferta de um serviço melhor fazendo ao longo do tempo adaptações e personalizações, para agradar o cliente pode ser uma estratégia realmente premiada mantendo baixo o custo destas adaptações. O que nos compete é vencer a concorrência criando novos tipos de serviço.

Outro fator que será preponderante no sucesso da entidade a nascer é a oferta de preços menores aos oferecidos pelo mercado.

A empresa vai buscar constantemente acentuar sua participação no mercado. Mas como obter essa alta participação? Mantendo os seus clientes satisfeitos e procurar conquistar outros através da melhoria contínua de seus produtos e pela atualização constante dos produtos.

## PLANO DE NEGÓCIOS



**INDICE DO PLANO DE NEGÓCIOS**

<b>APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>46</b>
<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>52</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....	53
<i>Descrição Da Empresa.....</i>	<i>53</i>
1.2 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS .....	53
1.3. MERCADO ALVO.....	54
1.4. CONCORRÊNCIA.....	54
1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL LEGAL.....	55
1.6 LOCALIZAÇÃO .....	57
<b>2. DADOS FINANCEIROS .....</b>	<b>57</b>
2.1 FONTES DE RECURSOS FINANCEIROS .....	57
2.2 INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS .....	57
2.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO .....	60
2.5 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.....	62
<b>3. ANÁLISE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO.....</b>	<b>61</b>
3.1 INDICADORES DE RENTABILIDADE.....	64

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócio tem por objetivo orientar o investidor na tomada de decisão sobre o empreendimento em análise, apresentando resultados sobre a sua viabilidade econômica.

A empresa denominada “Malharia Moda & Estilo” está em fase inicial de planejamento e pretende atuar no ramo de vestuário, mais precisamente na transformação de matéria-prima em produtos acabados destinados ao público feminino adulto elaborados, a princípio, a partir de tecidos sintéticos a um preço inferior ao oferecido pelo mercado.

Os recursos financeiros necessários à implementação do negócio serão oriundos de economias pessoais e financiamento, a curto prazo, das máquinas e a matéria-prima será adquirida à vista em virtude da obtenção de descontos.

Os investidores opinaram por esse tipo de produto com base em uma pesquisa estimulada entre as pessoas que residem próximas a um local onde a empresa terá sua sede e com base nessa amostra foi constatado que 52,5% das pessoas tinham preferência pelo uso de peças elaboradas por tecido “suplex de poliamida” sendo, portanto este a matéria-prima mais utilizada no processo de fabricação da empresa.

A opção por essa linha de produção foi decorrente da observação que, existem poucas empresas que produzem e distribuem esses artigos para a revenda e o grande interesse das pessoas por uma alternativa de renda para incremento familiar.

A estrutura organizacional da empresa compreende, de início, um administrador e duas pessoas que irão estar diretamente ligados à produção trabalhando 8 horas diárias totalizando 44 horas semanais. A remuneração desses funcionários será feita mensalmente podendo os mesmos solicitar adiantamento quinzenal.

## 1.1 Apresentação Do Empreendimento

### *Descrição Da Empresa*

A empresa denominada “Malharia Moda & Estilo” terá o seu campo de atuação voltado à confecção de peças do vestuário feminino, necessariamente blusas de manga  $\frac{3}{4}$ , manga curta e sem manga em diferentes cores, modelos e tamanhos, que serão expostas aos nossos clientes colocadas no mercado por revendedoras interessadas em adquirir as peças e revendê-las.

O negócio consistirá em oferecer esses produtos a um preço menor ao de mercado e trabalhar a qualidade do mesmo buscando a satisfação dos seus clientes e a conquista de outros.

Há diversas qualidades que poderão ser enumeradas no que se refere às peças do vestuário que satisfazem os que as utilizam dentre as quais:

- São confeccionadas em material resistente denominado “suplex poliamida” o que proporciona uma durabilidade bastante considerável;
- Essa matéria-prima possui uma textura agradável proporcionando sensação de conforto aos usuários;
- Possuem cores e estampas variadas e bastante atuais podendo satisfazer a todos os gostos.

## 1.2 Descrição dos Serviços

A proposta inicial da empresa será elaborar as peças de roupas já mencionadas, no próprio local onde funcionará sua sede e nele fará sua exposição.

A entidade objetiva oferecer seus produtos inicialmente a pessoas interessadas em adquiri-los para revenda posterior e mais tarde expandir-se para outros locais a fim de ampliar o seu leque de negócios para outros locais da Região Metropolitana de Belém.

Os investidores pretendem obter no investimento um retorno do capital que fora investido, na ordem de 16% ao ano.

### **1.3. Mercado Alvo**

A clientela a quem será destinados os produtos em vista dos empreendedores são as pessoas que procuram uma forma de incrementar o seu orçamento familiar através de um investimento inicial relativamente pequeno e poderão ver na revenda de artigos do vestuário uma boa alternativa.

O público feminino adulto e de todos os tipos físicos é que será o consumidor final e para a definição dessa destinação fora feita uma pesquisa pelos autores deste plano de negócio buscando verificar a aceitabilidade do produto e elaborar, através da amostragem um percentual de utilização.

Visando, não só, obter dados sobre os nossos clientes diretos, mas também os clientes dos nossos clientes, achou-se por necessário estudar também as preferências do consumidor final. Através de um questionário aplicado nas adjacências de onde irá funcionar a empresa pôde-se perceber que a maioria das pessoas (37,8%) tem preferência pelo uso de roupas em tecido “suplex poliamida”.

### **1.4. Concorrência**

A análise da concorrência foi feita através de periódicos, de jornais e revistas de grande circulação na Região Metropolitana de Belém, além de listas telefônicas, panfletos distribuídos livremente nas vias públicas e também através de conversas informais.

Através desses meios de informação foi possível constatar que, atuam na Região Metropolitana de Belém aproximadamente 96 empresas que atuam no segmento de confecção

de blusas femininas, porém, aproximadamente 14% possuem contratos exclusivos de produção para lojas e 12% não utilizam um material de boa qualidade na elaboração de seus produtos.

As empresas que atuam nos mesmos moldes da “Malharia Moda & Estilo” localizam-se em bairros bem afastados da sede, portanto seu efeito sobre os nossos artigos são minimizados .

### **1.5 Estrutura Organizacional Legal**

A atividade econômica estará voltada para a transformação de matérias-primas e comercialização de produtos fabricados e destinados a atender as necessidades do vestuário e será exercida por pessoa física considerada individualmente. Assim, a entidade a ser constituída será denominada Empresária e o investidor será chamado Empreendedor.

Os investidores optaram pelo SIMPLES<sup>13</sup> Federal atentando para o faturamento mensal do negócio para assim estabelecer a alíquota a ser aplicada sobre a Receita conforme tabela expedida pela Receita Federal a seguir:

---

<sup>13</sup> SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro e Pequenas Empresas de Pequeno Porte

<b>PERCENTUAIS POR FAIXA DE RECEITA BRUTA</b>	
<b>Microempresas - Faturamento</b>	<b>Alíquota</b>
Até R\$ 60.000,00	3%
Até R\$ 90.000,00	4%
Até R\$ 120.000,00	5%
<b>Empresa de pequeno porte - Faturamento</b>	<b>Alíquota</b>
Até R\$ 240.000,00	5.4%
Até R\$ 360.000,00	5.8%
Até R\$ 480.000,00	6.2%
Até R\$ 600.000,00	6.6%
Até R\$ 720.000,00	7.0%
Até R\$ 840.000,00	7.4%
Até R\$ 960.000,00	7.8%
Até R\$ 1080.000,00	8.2%
Até R\$ 1200.000,00	8.6%

**Obs:** No caso de empresas contribuintes do IPI, acrescentar mais 0,5% nas alíquotas acima.

A opção pelo SIMPLES se deu pois o recolhimento dos tributos se dá de forma mais simplificada e menos onerosa. Assim, será adotada a alíquota de 3,5% na medida em que será considerado que a empresa possui um faturamento anual inferior a R\$ 60.000 e que é uma empresa de transformação tornando-se contribuinte do IPI.

A entidade será denominada “Malharia Moda & Estilo”, cuja origem se dá da função da denominação do ramo da atividade exercida pela empresária e da alusão às preferências individuais a quem se destina o produto final.

Para que o empreendimento passe a ter vida jurídica será necessária a adoção dos seguintes procedimentos:

- Registro na Junta Comercial;
- Registro Secretaria da Receita Federal;
- Registro na Secretaria da Fazenda;
- Receita Federal.

## **1.6 Localização**

De acordo com as especificidades dos serviços que serão prestados, o local para o desenvolvimento da atividade deverá ser passível de grande circulação de pessoas. A lei não determina locais específicos para esse tipo de empreendimento, porém deve oferecer boas condições de trabalho aos funcionários, visto que cumprirão uma carga horária de 8 horas diárias.

O empreendimento estará localizado no térreo da residência do investidor, na medida em que preenche as exigências necessárias ao tipo de empreendimento, mas imputará nas despesas fixas da entidade o valor do aluguel referente ao imóvel, uma vez que este não é propriedade da mesma.

## **2. DADOS FINANCEIROS**

### **2.1 Fontes de Recursos Financeiros**

Os recursos financeiros necessários à implantação do negócio em sua fase inicial e para dar suporte ao capital de giro serão alocados de economias pessoais do investidor.

### **2.2 Investimentos Necessários**

<b>PLANO DE INVESTIMENTO</b>			
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>			<b>R\$15.806,50</b>
<b>Itens</b>	<b>Qtde</b>	<b>Preço Unit.</b>	<b>Preço Total</b>
Máquina de Costura Overloc semi-industrial	1	R\$ 1.830,00	R\$ 2.500,00
Máquina de Costura semi-industrial Galoneira	1	R\$ 3.250,00	R\$ 3.250,00
Cabides e expositores	1	R\$ 480,00	R\$ 580,00
Máquina de Costura Reta	1	R\$ 950,00	R\$ 920,00
Balcão de Vidro (m <sup>2</sup> )	2	R\$ 180,00	R\$ 360,00
Máquina para cortar tecido	1	R\$ 370,00	R\$ 370,00
Mesa Grande	1	R\$ 380,00	R\$ 380,00
Armário de Madeira com prateleiras	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
Tesouras Grandes	2	R\$ 12,00	R\$ 24,00
Tesouras médias	2	R\$ 8,50	R\$ 17,00
Tesoura para arremate	1	R\$ 5,50	R\$ 5,50
Cadeiras	2	R\$ 85,00	R\$ 170,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 11.376,50</b>
<b>ESTOQUES</b>			<b>2.500,00</b>
<b>DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS</b>			<b>R\$ 1.930,00</b>
Gastos com a legalização da Empresa			R\$ 380,00
Reparos no prédio			R\$ 1.200,00
Reparos nas instalações elétricas			R\$ 350,00

### 2.3 Balanço Patrimonial Inicial

Balanço Patrimonial Inicial			
ATIVO		PASSIVO	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 2.500,00</b>		
<i>Estoques</i>	<i>R\$ 2.500,00</i>		
<b>Ativo Permanente</b>	<b>R\$ 13.306,50</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 15.806,50</b>
<i>Ativo Imobilizado</i>	<i>R\$ 11.376,50</i>	<i>Capital Social</i>	<i>R\$ 15.806,50</i>
Máq.de Cost. Overloc semi-indust	R\$ 2.500,00		
Máquina para cortar tecido	R\$ 370,00		
Máq.de Cost. Galoneira semi-indust.	R\$ 3.250,00		
Máq.de Costura Reta	R\$ 920,00		
Móveis e Utensílios	R\$ 4.336,50		
<i>Ativo Diferido</i>	<i>R\$ 1.930,00</i>		
Despesas com organização	R\$ 1.930,00		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 15.806,50</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>R\$ 15.806,50</b>

A projeção do Balanço Patrimonial inicial teve por base o Plano de Investimento elaborado onde, a princípio, foi efetuado um orçamento baseado em uma pesquisa de mercado dos móveis e utensílios, maquinários e despesas referentes ao processo de organização inicial para dar condições à entidade de iniciar suas atividades.

## 2.4 Demonstração do Resultado do Exercício

Na elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício dos três anos iniciais de atividade foi utilizada uma projeção de crescimento de 16% no volume das vendas e correção dos custos e despesas foi feita através do IGPM<sup>14</sup>, da Fundação Getúlio Vargas acumulado no período de 01/01/2004 a 31/12/2004 em 11,5973% no ano 1 de atividade da empresa.

Para tornar possível a estipulação do preço de venda dos produtos foi utilizada uma margem de Lucro diferenciada para cada item, visando estabelecer valores que estejam de acordo com a realidade do mercado, agindo-se com cautela na formulação dos preços e mesmo assim, nossos produtos ficaram abaixo do preço de mercado em torno de 3%.

Resultado no 1º mês					
PRODUTOS	Unid. Mensal	Preço de Venda unit.	CDV Unit.	Receita Mensal	CDV Mensal
Confecção de blusas manga 3/4	45	22,07	12,39	993,01	557,66
Confecção de blusas manga curta	45	21,22	10,62	954,85	478,04
Confecção de blusas sem manga	45	18,95	8,86	852,75	398,86
<b>TOTAL</b>	135	-	-	2.800,61	1.434,57

<sup>14</sup> IGPM – Índice Geral de Preço de Mercado

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>			
	<b>ANO1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>33.607,27</b>	<b>38.984,44</b>	<b>45.221,95</b>
(-) Deduções Impostos	(1.176,25)	(1.364,46)	(1.582,77)
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>32.431,02</b>	<b>37.619,98</b>	<b>43.639,18</b>
<b>Custos Operacionais</b>			
(-) Custos do Período Custo Direto dos Produtos	(17.214,80)	(19.211,25)	(21.439,23)
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>15.216,22</b>	<b>18.408,73</b>	<b>22.199,95</b>
<b>Despesas Operacionais</b>			
(-) Despesas	(720,00)	(803,50)	(896,68)
<b>Lucro Operacional</b>	<b>14.496,22</b>	<b>17.605,23</b>	<b>21.303,26</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>14.496,22</b>	<b>17.605,23</b>	<b>21.303,26</b>

## 2.5 Projeção de Fluxo de Caixa

<b>FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 ANOS</b>				
<b>ANO 1 TOTAL</b>	<b>ANO 2 TOTAL</b>	<b>ANO 3 TOTAL</b>	<b>ANO 4 TOTAL</b>	<b>ANO 5 TOTAL</b>
<b>33.607,27</b>	<b>38.984,44</b>	<b>45.221,95</b>	<b>52.457,46</b>	<b>60.850,65</b>
<b>24.544,65</b>	<b>27.391,17</b>	<b>30.567,81</b>	<b>34.112,85</b>	<b>38.069,02</b>
20.164,65	22.503,21	25.112,97	28.025,40	31.275,59
12.390,00	13.826,91	15.430,45	17.219,97	19.217,02
174,00	194,18	216,70	241,83	269,88
144,00	160,70	179,34	200,14	223,35
20,00	22,32	24,91	27,80	31,02
62,40	69,64	77,71	86,73	96,78
960,00	1.071,33	1.195,58	1.334,23	1.488,97
2.430,00	2.711,81	3.026,31	3.377,28	3.768,96
2.808,00	3.133,65	3.497,07	3.902,64	4.355,24
1.176,25	1.312,67	1.464,90	1.634,79	1.824,38
<b>3.660,00</b>	<b>4.084,46</b>	<b>4.558,15</b>	<b>5.086,77</b>	<b>5.676,70</b>
540,00	602,63	672,51	750,51	837,55
360,00	401,75	448,34	500,34	558,36
1.800,00	2.008,75	2.241,71	2.501,69	2.791,82
960,00	1.071,33	1.195,58	1.334,23	1.488,97
<b>720,00</b>	<b>803,50</b>	<b>896,68</b>	<b>1.000,68</b>	<b>1.116,73</b>
720,00	803,50	896,68	1.000,68	1.116,73
<b>24.544,65</b>	<b>27.391,17</b>	<b>30.567,81</b>	<b>34.112,85</b>	<b>38.069,02</b>
<b>9.062,62</b>	<b>11.593,26</b>	<b>14.654,14</b>	<b>18.344,61</b>	<b>22.781,63</b>

## 2.6 Ponto de Equilíbrio

Em decorrência do tipo de empreendimento, dos diferentes preços de venda e valores dos custos tornou-se necessário o cálculo de um ponto de equilíbrio para cada produto possibilitando assim a visualização mais concreta dos reais resultados trazidos por cada um deles.

Através da análise do Ponto de Equilíbrio entre a conjugação dos custos totais e as receitas totais concluiu-se que o momento em que as receitas se igualam aos custos e despesas totais corresponde a:

- Venda de 41 unidades de blusas com manga  $\frac{3}{4}$  ou a receita de R\$ 910,62;
- Venda de 37 unidades de blusas com manga curta o que corresponde à receita de R\$ 791,87;
- Venda de 39 unidades de blusas sem manga correspondendo à receita de R\$ 741,35.

Somente depois de superados os valores e quantidades acima mencionados é que a empresa passará a apresentar seu lucro.

VALOR REFERENTE AO PONTO DE EQUILÍBRIO EM QUANTIDADE			
Ponto de Equilíbrio em und Blusa manga 3/4	$\frac{377,91}{9,16}$	=	41
Ponto de Equilíbrio em und Blusa manga curta	$\frac{376,14}{10,08}$	=	37
Ponto de Equilíbrio em und Blusa s/ manga	$\frac{374,38}{9,57}$	=	39

VALOR REFERENTE AO PONTO DE EQUILIBRIO EM R\$					
Ponto de Equilíbrio em R\$ Blusa manga 3/4	41	x	R\$ 22,07	=	910,62
Ponto de Equilíbrio em R\$ Blusa manga curta	37	x	R\$ 21,22	=	791,87
Ponto de Equilíbrio em R\$ Blusa sem manga	39	x	R\$ 18,95	=	741,35

### 3. ANÁLISE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS

#### 3.1 Indicadores de Rentabilidade

IGPM acumulado do ano de 2004 **11,5973%**  
 Perspectiva de crescimento anual **16%**

Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Tx de Retorno Contábil a/a	Payback em anos	Payback em Dias
0	15.806,50			-15.806,50			
1		33.607,27	24.544,65	9.062,62	57%	1,74	628
2		38.984,44	27.391,17	11.593,26	73%	1,36	491
3		45.221,95	30.567,81	14.654,14	93%	1,08	388
4		52.457,46	34.112,85	18.344,61	116%	0,86	310
5		60.850,65	38.069,02	22.781,63	144%	0,69	250

VALOR PRESENTE LÍQUIDO		
VPL	=	R\$ 26.714,02

TAXA INTERNA DE RETORNO		
TIR	=	71%

Pela observação e análise das projeções feitas para os cinco períodos anteriormente apresentadas da Demonstração do Resultado do Exercício e dos Indicadores de Rentabilidade, pode-se fazer as seguintes ponderações acerca do empreendimento:

- O *Pay-back* ou taxa de retorno revela que o retorno do investimento se dará no segundo ano de atividade da empresa.
- Com referência ao Valor presente Líquido encontrado, representa algo positivo e um motivo para estimular ao empreendedor a fazer o investimento. Do capital que foi investido foi encontrado um VPL no valor correspondente a R\$ 26.714,02 o que demonstra que o negócio é altamente rentável se for alcançado o que fora estabelecido para as Receitas com Vendas.
- 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. No estudo apresentado para que um investimento se torne atrativo é necessário que a Taxa interna de Retorno seja maior que a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) e, no caso da empresa em estudo a TIR encontrada foi maior que a TMA.
- Estabelecendo-se um quadro comparativo temos:

TIR=71% e TMA=16%, portanto

$$TIR > TMA$$

- Os cálculos demonstram que o empreendimento tem perspectivas de uma boa rentabilidade uma vez que há grandes possibilidades de um aumento promissor nas vendas em decorrência do oferecimento de produtos de uma boa qualidade, aceitabilidade e abaixo do preço de mercado, além de uma boa localização do empreendimento. Portanto sugere-se que o empreendedor veja a possibilidade de

investimento com bastante atenção e os resultados que foram apresentados no decorrer desse estudo, pois se percebe uma boa oportunidade de investimento que poderá lhe proporcionar um bom retorno, uma vez que apresenta viabilidade econômica sob a ótica do Plano de Negócios.

**BIBLIOGRAFIA**

**ANSOFF**, Igor. **MCDONNELL**, Eduard. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: ATLAS - 1993.

**Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo** – *Curso sobre Contabilidade de Custos*, 5/- São Paulo: Atlas, 1992.

**GIL**, Antônio Carlos, 1946 – *Como elaborar projetos de pesquisa* / Antônio Carlos Gil – 4. ed – São Paulo – Atlas – 2002

**MARION**, José Carlos – *Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia* / José Carlos Marion; Reinaldo Dias; Maria Cristina Traldi – São Paulo – Atlas – 2002

**MARTINS**, Eliseu. *Contabilidade de Custos* – 4ª edição/ São Paulo – Atlas. 1994.

/ José Carlos Marion; Reinaldo Dias; Maria Cristina Traldi – São Paulo – Atlas – 2002

**MATOS**, Antônio Carlos de. – *Oficina de costura* / Antônio Carlos de Matos, Paulo Melchor – Brasília: SEBRAE, 2004.

**NAKAGAWA**, Masayuki. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1991.

**OLIVEIRA**, Djalma de pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. Editora ATLAS – São Paulo.

**PADOVEZE**, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo. Atlas 2004

**RESNIK**, Paul. *A Bíblia da Pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido* / Paul Resnik; tradução Maria Cláudia Oliveira Santos – São Paulo – Mc Graw-Hill, MAKRON Books – 1990

**RIBEIRO**, Osni Moura Ribeiro. *Contabilidade Geral Fácil* – 3ª ed. - São Paulo-1999.

**SALIM**, Simões. *Construindo Plano de Negócios*. Ed. Campus. Rio de Janeiro.2001

**SANVICENTE**, Antônio Zoratto Sanvicente. *Administração Financeira*. São Paulo – Atlas – 1997.

**SEBRAE**. *Guia do Empreendedor*. 2004

**SILVA**, Antônio Carlos Ribeiro de – *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudo, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses* / São Paulo – Atlas – 2001.