

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



Elaine Gonçalves Thomaz

**A UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA
PARA MINIMIZAR OS RISCOS DE INSUCESSO DE UM
EMPREENHIMENTO**

**BELEM - PA
OUTUBRO - 2004**

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

**A UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA
PARA MINIMIZAR OS RISCOS DE INSUCESSO DE UM
EMPREENHIMENTO**

**Trabalho apresentado para
obtenção de conceito na
disciplina Administração
Financeira e Orçamentária.**

Aluna: Elaine Gonçalves Thomaz

Orientador: Professor Héber Lavor Moreira

**BELÉM - PA
OUTUBRO – 2004**

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus por ter me concedido o dom da criatividade, a minha mãe por me agüentar até hoje, sem reclamar “muito”, assim como às minhas amigas Arlouva Frota e Patrícia Almeida e ao Coronel Jorge Benigno por terem me “salvado da escuridão”, me emprestando, sempre que preciso, seus computadores a fim de que eu pudesse redigir este trabalho, e ao meu namorado André, que no momento em que eu havia perdido tudo e pensava em desistir, deu-me força para recomeçar e concluir de forma satisfatória este trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I	10
1.1 – Título do estudo	10
1.2 – Objetivos do estudo	10
1.2.1 – A Importância do Estudo.....	10
1.2.2 – O que os discentes se propõem a alcançar em seu estudo	11
1.2.3 – O que o estudo deverá alcançar em termos de contribuições técnicas	11
e/ou científicas.....	11
1.2.4 – Delimitação do Estudo	11
1.2.5 - A Organização do Estudo.....	11
1.3 – Público-alvo.....	12
1.4 – Justificativa.....	12
1.5 – Metodologia do estudo	13
1.6 – Bibliografia.....	13
CAPÍTULO II	14
Empreendedorismo	14
2.1 – Definição	14
2.2 – Evolução histórica	15
2.2.1 – Primeiro uso do termo empreendedorismo.....	15
2.2.2 – Idade Média	15
2.2.3 – Século XVII.....	15
2.2.4 – Século XVIII	15
2.2.5 – Século XIX e XX.....	16
2.3 – Diferenças e semelhanças entre o administrador e o empreendedor	16
CAPÍTULO III	18
Planejamento Empresarial	18
3.1 – Conceito.....	18
3.2 – Princípios do planejamento	19
3.2.1 – Princípios gerais de planejamento	19
3.2.2 – Princípios específicos de planejamento.....	20
3.3 – Tipos de planejamento.....	21
3.4 – Planejamento Estratégico	23
3.5 – Planejamento Tático	24
3.6 – Planejamento Operacional.....	24
3.7 – Diferenças básicas entre os três tipos de planejamento.....	25
3.8 – Fases da elaboração do planejamento estratégico nas empresas	26

3.8.1 – Fase I – Diagnóstico estratégico.....	28
3.8.2 – Fase II – Missão da empresa	29
3.8.3 – Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	30
3.8.4 – Fase IV – Controle e avaliação.....	32
CAPÍTULO IV	35
Plano de Negócios (<i>Business Plan</i>)	35
4.1 – Conceito de Plano de Negócios	35
4.2 – Importância do Plano de Negócios.....	37
4.3 – Objetivos do Plano de Negócios.....	39
4.4 – A quem se destina o Plano de Negócios.....	40
4.5 – Estrutura do Plano de Negócios	41
CAPÍTULO V	43
Aplicação Prática do Plano de Negócios.....	43
Check-list inicial para elaboração do Plano de Negócios:	43
1. Sumário Executivo	47
1. Sumário Executivo	47
2. Descrição Geral do Negócio.....	47
2.1 Descrição do Negócio.....	47
2.2 Descrição dos Produtos	47
2.3 Mercado Potencial	47
2.4 Elementos de Diferenciação	48
2.5 Estrutura Organizacional e Legal	48
2.6 Localização.....	49
3. Dados Financeiros	49
3.1 Fontes de Recursos Financeiros	49
3.2 Investimentos Necessários	49
3.3 Balanço Patrimonial	51
3.4 Demonstração de Resultado do Exercício.....	51
3.5 Projeção de Fluxo de Caixa	52
3.6 Ponto de Equilíbrio.....	53
3.7 Indicadores de Retorno.....	54
CONCLUSÃO.....	55
BIBLIOGRAFIA	59

RESUMO

Este trabalho visa destacar a importância da utilização de um planejamento tanto anterior, quanto constante no íterim do processo de funcionamento de uma empresa qualquer, embasado no Plano de Negócios e estabelecimento de metas, como fator preponderante para determinar as possibilidades de sucesso de um empreendimento.

Na maioria das vezes, o empresário , ou por imprudência, ou até mesmo por desconhecer o processo de Planejamento Estratégico e formulação do Plano de Negócios, lança-se no mundo dos negócios sem analisar os riscos de empreender sem orientação de um plano detalhado, uma estratégia para auferir o retorno desejado, algo que ofereça dados necessários à tomada de decisão de continuar ou buscar outra forma de investimento. Dessa forma, acabam cometendo erros e colhendo insucessos fatais.

Então, procurando auxiliar no entendimento da importância de planejar o conjunto de ações necessárias antes de iniciar um empreendimento e de como proceder para conseguir elaborar o Plano de Negócios, elaborou-se este estudo, fazendo um breve histórico do que é o fenômeno Empreendedorismo, dos tipos de Planejamento, até a construção do Plano de Negócios. Onde foram demonstradas as várias finalidades de um Plano de Negócios, como captação de recursos, ferramenta de gestão e como instrumento de medição de resultados.

Como forma de aplicar o conceito de Plano de Negócios desenvolveu-se o estudo da viabilidade econômico-financeira de um empreendimento na área de fabricação e venda de produtos artesanais, no qual será possível perceber que embora, no primeiro momento pareça ser o tipo de negócio com poucas possibilidades de sucesso, assim como tantos outros com o mesmo perfil e descrédito, é prudente realizar projeções financeiras, pois através delas será possível obter todo o embasamento necessário para tomar a decisão de investimento mais adequada.

INTRODUÇÃO

O ensino de Empreendedorismo está avançando e se difundindo no Brasil, porém ainda pode ser considerada árdua a tarefa de convencer as pessoas de que as características empreendedoras de alguém podem ser adquiridas e desenvolvidas através de um aprendizado especial.

Para o senso comum, as características empreendedoras do ser humano seriam congênitas (inatas). Dessa forma, somente uma minoria "eleita" nasceria com este dom, enquanto uma maioria menos privilegiada estaria fadada a se submeter "para sempre" as vontades e ordens de terceiros.

Entretanto, o que ocorre na realidade é que existem dois processos básicos para a criação de uma empresa: a formulação de uma idéia e o caminho para sua validação através do Plano de Negócios.

É verdade que muitos empreendedores de sucesso abriram suas empresas sem conhecer exatamente o que é um Plano de Negócios. Mas também é certo que milhares colheram insucessos fatais por causa de erros elementares que poderiam ter sido evitados.

Sem dúvida, o despreparo dos empreendedores torna inviáveis negócios de alto potencial. Contudo, milhares de pessoas abrem e continuarão abrindo empresas, estando ou não preparadas. Com este trabalho, pretende-se tentar diminuir a alta taxa de insucesso dessas iniciativas.

Para aprender a ser empreendedor, a pessoa deve se concentrar no processo de criação de uma empresa, ou seja, é o problema que irá constituir a motivação necessária para que ocorra o aprendizado. Sendo que, primeiro deve-se estabelecer aonde se quer chegar, depois deve-se buscar os conhecimentos e meios necessários para alcançar os objetivos traçados.

A primazia do ser sobre o saber pode parecer óbvia para alguns, porém em muitas áreas não o é. Em administração sempre se procuram instrumentos que possam resolver todos os problemas, deixando de lado o mais importante, que seria investir na formação do ser criativo, capaz de definir através do indefinido, de conceber e gerar sistemas, microorganismos sociais, e não somente de operá-los.

Conteúdos de marketing, finanças, organização e gerenciamento são apresentadas de forma simples e clara, de modo que se compreenda que, na concepção e lançamento da empresa, as análises mercadológica e financeira são indelegáveis. O empreendedor iniciante terá que assumi-las inevitavelmente.

Ainda que uma pessoa domine bem todas as técnicas e ferramentas para administrar uma empresa, isso não quer dizer que, necessariamente, será um empreendedor de sucesso. O que faz um empreendedor é um conjunto de atitudes e comportamentos que o predispõem a ser criativo, a identificar a oportunidade, a saber agarrá-la, e a encontrar e gerenciar os recursos necessários para transformar a oportunidade em um negócio lucrativo.

O conhecimento que interessa ao empreendedor é aquele que possa ser aplicado na sua empresa. E o principal conhecimento do empreendedor não está nos livros, mas à sua volta, nas pessoas, no mercado, no mundo. A leitura e a interpretação que o empreendedor faz do meio ambiente é que irão conduzi-lo ou não ao sucesso. Assim, estar preparado para adquirir conhecimentos significa: saber identificar aquilo de que se precisa no momento próprio e na intensidade adequada; saber assimilá-lo e, o mais importante, saber aplicá-lo. Desse modo, preocupamo-nos em preparar pessoas que aprendam a aprender, para que saibam buscar sozinhas o conhecimento necessário ao sucesso de sua empresa.

Para melhor aplicar os conhecimentos necessários ao surgimento e ao crescimento constante da empresa, deve-se fazer um planejamento contínuo, que deve sempre anteceder a decisão e a ação, sendo que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento

é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

Existem muitas atividades a serem exploradas, entretanto uma série de fatores influenciam e limitam a escolha do ramo de negócio. Deve-se levar em consideração que o sucesso de qualquer negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é preciso prevenir-se contra eles.

Para montar uma empresa, antes de começar a colocar em prática os passos necessários para a sua legalização, é preciso que o futuro empresário tenha uma série de conhecimentos fundamentais, como: conhecer o ramo de atividade onde vai atuar, o mercado, fazer um planejamento do que vai ser colocado em prática na nova empresa, estabelecer os objetivos que se pretende atingir, dentre outros.

Para tal é preciso então fazer um levantamento de dados e informações em uma série de órgãos (IBGE, sindicatos, associações, SEBRAE etc) para saber como se encontra este mercado, quanto o futuro empresário terá que vender por mês para não vir a fracassar, quanto poderá retirar por mês de pró-labore, sem prejudicar o bom funcionamento da empresa, quais os impostos a pagar e suas alíquotas e quanto guardar de recursos financeiros para fazer frente aos compromissos nos primeiros meses. Enfim, é preciso fazer o planejamento financeiro e da estrutura da nova empresa.

CAPÍTULO I

1.1 – Título do estudo

A Utilização do Plano de Negócios como Ferramenta para Minimizar os Riscos de Insucesso de um Empreendimento.

1.2 – Objetivos do estudo

1.2.1 – A Importância do Estudo

Ultimamente tem-se notado uma crescente tendência de surgimento de novos empreendimentos, micros e pequenos negócios em sua maioria, sendo possibilitados pela difusão de uma mentalidade empresária entre as pessoas, motivada sobretudo pela alta taxa de desemprego e por um desejo súbito de poder ser patrão de si mesmo.

Sendo que grande parte dessas empresas não subsiste por muito tempo. E o pior agravante para que isso ocorra é a falta de planejamento.

A maioria desses pequenos e micro empresários abrem suas empresas e administram-nas como lhes convém, esquecendo porém o quanto é importante analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento antes de sua abertura, para melhor planejar meios de consolidar o negócio no mercado, assim como, já no decorrer da vida do empreendimento, visualizar a possibilidade de fomentação de políticas capazes de impulsionar todo o processo de gestão da empresa para que esta seja capaz de corrigir possíveis falhas e otimizar os resultados.

Este trabalho pretende demonstrar que a capacidade de gerenciamento e o montante de capital disponível isolados de um prévio e /ou contínuo planejamento, não são indicativos seguros de consolidação de uma empresa no mercado, ou seja, a formulação de

um Plano de Negócios é componente indispensável para assegurar o sucesso do empreendimento.

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

Este estudo propõe modificar a visão do empresariado, tanto nascente, quanto emergente acerca da criação, implantação e/ou desenvolvimento de um empreendimento qualquer, demonstrando a importância da elaboração do Plano de Negócios para auxiliar na tomada de decisões, minimizando assim os riscos de insucesso.

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

Tem como proposta servir como base aos empreendedores que desejam montar ou melhorar as estratégias de gestão de uma empresa qualquer, de modo que os mesmos entendam a importância do Plano de Negócios e aprendam como elaborá-lo.

1.2.4 – Delimitação do Estudo

Vários são os fatores que contribuem para o sucesso ou não de um empreendimento, sendo que, tanto quando se analisam fatores internos (apresentação da empresa, qualidade do produto, recursos humanos etc), quanto externos (ambiente político, econômico e social), verifica-se que a possibilidade da empresa obter sucesso em sua jornada, varia proporcionalmente ao bom desempenho dela em relação a esses fatores. Sendo que este trabalho é pautado nos fatores internos, apresentando o Plano de Negócios acima de tudo como um “termômetro” da viabilidade do empreendimento.

1.2.5 - A Organização do Estudo

Este estudo constará de:

- a) Capa;
- b) Folha de Rosto;

- c) Agradecimentos;
- d) Sumário;
- e) Resumo;
- f) Conteúdo textual: Introdução; Planejamento e Procedimentos Metodológicos do Estudo; Fundamentação Teórica; e Considerações Finais;
- h) Bibliografia

1.3 – Público-alvo

Destina-se ao leitor de qualquer formação ou idade, que tenha o desejo de abrir uma empresa, mesmo que não tenha nenhum conhecimento sobre as necessidades de uma empresa, mas que tenha uma idéia e queira transformá-la em um negócio.

1.4 – Justificativa

A maior parte dos negócios criados no país é concebida por pequenos empresários. Estes geralmente não possuem conceitos de gestão de negócios, atuando geralmente de forma empírica e sem planejamento. Isso reflete no alto índice de mortalidade dessas pequenas empresas. Dado comprovado por pesquisa do SEBRAE que demonstra que quase a metade das cerca de 470.000 micro e pequenas empresas abertas todos os anos morre até o segundo ano de vida. Se considerarmos os quatro primeiros anos, a taxa de mortalidade sobe para 59,9%. É um dos piores índices do mundo, posto que nos países desenvolvidos, a taxa de mortalidade chega a, no máximo, 20% nos dois primeiros anos e a 40%, se considerarmos um período de quatro anos.

Entendendo melhor como ocorre o processo empreendedor e seus fatores críticos de sucesso, espera-se que esta estatística, hoje preocupante, seja gradativamente alterada, por meio da adoção de técnicas e métodos comprovadamente eficientes e destinados a auxiliar o desenvolvimento e a maturação das pequenas empresas brasileiras.

Este estudo pretende servir como referência para aqueles que pretendem criar um novo negócio ou, ainda, planejar algum negócio já existente. Apresentando como principal ferramenta do empreendedor o Plano de Negócios.

1.5 – Metodologia do estudo

O trabalho foi realizado a partir do levantamento de subsídios teóricos, junto à bibliografia, extraída da Internet e das bibliotecas da UNAMA e UFPA.

1.6 – Bibliografia

- Dias, Antônia Maria Batista de Souza - Trabalho de Conclusão de Curso - 2004.

- www.empresas.globo.com

- www.sebrae.com.br

CAPÍTULO II

Empreendedorismo

2.1 – Definição

O termo “empreendedorismo”, apesar de ter uma conotação bastante prática, no sentido de fazer algo novo, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer algo, implica em atitudes e idéias. Sendo que a preparação para a prática empreendedora envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência, quanto o do *know-how* (conhecimento, saber fazer).

Além da criação de empresas, a arte de empreender engloba outros temas:

- Geração do auto-emprego (trabalhador autônomo):
Um indivíduo que cria uma empresa qualquer, ou que adquire uma empresa e inova, seja na forma de administrar, vender, fabricar, fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços etc, agregando novos valores e assumindo riscos.
- Empreendedorismo comunitário (comunidades empreendedoras):
Comunidades que através de cooperativas inovam na administração do ambiente em que vivem.
- Intra-empreendedorismo (empregado empreendedor):
Empregado que introduz inovações em uma empresa, agregando valores adicionais na mesma.
- Políticas públicas (políticas governamentais para o setor):
Implementação de inovações nas políticas públicas em uso (ex: Reforma Tributária).

Entretanto, não pode ser considerado empreendedor alguém que, por exemplo, compre uma empresa e não introduza inovações de nenhum tipo.

Pode-se dizer que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, tendo em vista que os empreendedores surgem por influência do meio em que vivem, são fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias, assim como cidades, regiões, países mais empreendedores que outros. Em suma, aprende-se a ser empreendedor normalmente pela convivência com outros empreendedores, tendo um modelo, alguém que influencie.

2.2 – Evolução histórica

2.2.1 – Primeiro uso do termo empreendedorismo

É creditado a Marco Pólo, no momento em que tentava estabelecer uma rota para o Oriente, tendo em vista que ao assinar um contrato com um homem que possuía dinheiro (capitalista) para vender as mercadorias deste, Marco Pólo, o aventureiro empreendedor, assumia um papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais, enquanto o capitalista assumia riscos de forma passiva.

2.2.2 – Idade Média

O empreendedor não assumia grandes riscos, apenas gerenciava grandes projetos de produção, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país.

2.2.3 – Século XVII

Nessa época começou a se associar o empreendedorismo com a prática de correr riscos. O empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer algum produto. Sendo os preços prefixados, os lucros ou prejuízos seriam exclusivos do empreendedor.

2.2.4 – Século XVIII

O capitalista e o empreendedor foram diferenciados, provavelmente pelo início da industrialização. Investidores começaram a financiar experimentos.

2.2.5 – Século XIX e XX

Os empreendedores freqüentemente foram, e são até hoje, confundidos com os administradores ou gerentes, numa análise totalmente econômica, como aqueles que, a serviço dos capitalistas, organizam a empresa, planejam, dirigem, e controlam todas as ações desenvolvidas na organização.

2.3 – Diferenças e semelhanças entre o administrador e o empreendedor

Todo empreendedor deve necessariamente ser um bom administrador para ter sucesso, mas nem todo bom administrador tem obrigação de ser empreendedor. O empreendedor tem algo a mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional.

O empreendedor de sucesso tem características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma idéia surge uma inovação e desta, uma empresa.

Como já foi dito o empreendedor é um administrador, porém apresenta diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais.

Segundo Dornelas, no momento em que a organização começa a crescer, “os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia-a-dia dos negócios, pois se preocupam mais com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade”, “o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto que o empreendedor é voltado para a definição de contextos”.

O empreendedor de sucesso conhece como poucos o negócio em que atua, o que demanda tempo e requer experiência; assim como elabora um planejamento constante a partir de uma visão de futuro.

GERENTES X EMPREENDEDORES
<p>G: gerente E: empreendedor</p>
<p>G: Tenta otimizar os recursos para atingir metas. E: Estabelece uma visão e objetivos, depois localiza os recursos. G: Opera dentro de uma estrutura existente. E: Define tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização. G: Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos. E: Apóia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação. Busca adquirir know-how e know-who. G: A chave é se adaptar às mudanças. E: A chave é iniciar as mudanças. G: Seu padrão de trabalho implica análise racional. E: Seu padrão de trabalho implica imaginação e criatividade. G: Trabalho centrado em processos que se apóiam no meio em que ele se desenvolve. E: Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio. G: Apoiado na cultura da afiliação. E: Apoiado na cultura da liderança. G: centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal. E: Centrado na evolução individual. G: Prioriza o racional. E: Prioriza o emocional. G: Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam transformar-se em comportamentos empresariais de eficácia. E: Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros e deve ser tratada de forma diferenciada. G: Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade. E: Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na perseverança. G: Voltado para a aquisição de <i>know-how</i> em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização. E: Voltado para a aquisição de know-how em definir contextos que levem à ocupação do mercado.</p>

O empreendedor se torna um administrador completo no momento em que assume as funções, os papéis e as atividades do administrador de forma complementar a ponto de saber utilizá-los no momento adequado para atingir seus objetivos, interagindo, inclusive, com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

CAPÍTULO III

Planejamento Empresarial

3.1 – Conceito

O planejamento pode ser dividido em cinco dimensões que correspondem:

- Ao assunto abordado (produção, pesquisa, finanças etc);
- Aos elementos do planejamento (propósitos, objetivos, estratégias, políticas, orçamentos, normas e procedimentos etc);
- À dimensão de tempo do planejamento (longo, médio ou curto prazo);
- Às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado (planejamento corporativo, de subsidiárias, grupos funcionais, divisões, departamentos);
- Às características do planejamento (complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro).

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano.

O planejamento estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Este processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nesses dois níveis pode ser

orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O processo de planejar envolve portanto, um “modo de pensar”, que pressupõe indagações, questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem onde será feito.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O objetivo do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas 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 decisões no futuro, de modo mais rápido, eficiente e eficaz. Dessa maneira, pode afirmar que o contínuo planejamento tende a reduzir as incertezas do processo decisório, provocando um aumento na probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

O planejamento deve anteceder sempre a decisão e a ação, um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável, que influencia na variabilidade das empresas, resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade e influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

3.2 – Princípios do planejamento

3.2.1 – Princípios gerais de planejamento

São quatro:

- O princípio da contribuição aos objetivos:

Devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos, levando-se em consideração a interligação entre eles, procurando alcançá-los em sua totalidade.

- O princípio da precedência do planejamento (corresponde a organização, direção e controle):

É difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento do que e como vai ser feito é o início de tudo, assumindo então uma maior importância no processo administrativo.

- O princípio da maior penetração e abrangência:

O planejamento pode provocar mudanças nas características e atividades da empresa.

No caso de modificações nas pessoas, podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc; na tecnologia, pode ser pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc; nos sistemas, podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade:

O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as diferenças.

Eficiência significa fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir custos.

Eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar o lucro.

Efetividade corresponde a manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente); a capacidade da empresa de coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.

Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. Sendo estes três conceitos as principais medidas para se avaliar uma boa administração, tendo em vista que normalmente os recursos que o administrador trabalha são escassos e limitados.

3.2.2 – Princípios específicos de planejamento

São quatro:

- Planejamento participativo:

O principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

- Planejamento coordenado:

Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

- Planejamento integrado:

Os vários escalões de uma empresa (de porte médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados.

- Planejamento permanente:

Essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

3.3 – Tipos de planejamento

Existem três tipos de planejamento:

- Planejamento Estratégico;
- Planejamento Tático;
- Planejamento Operacional.

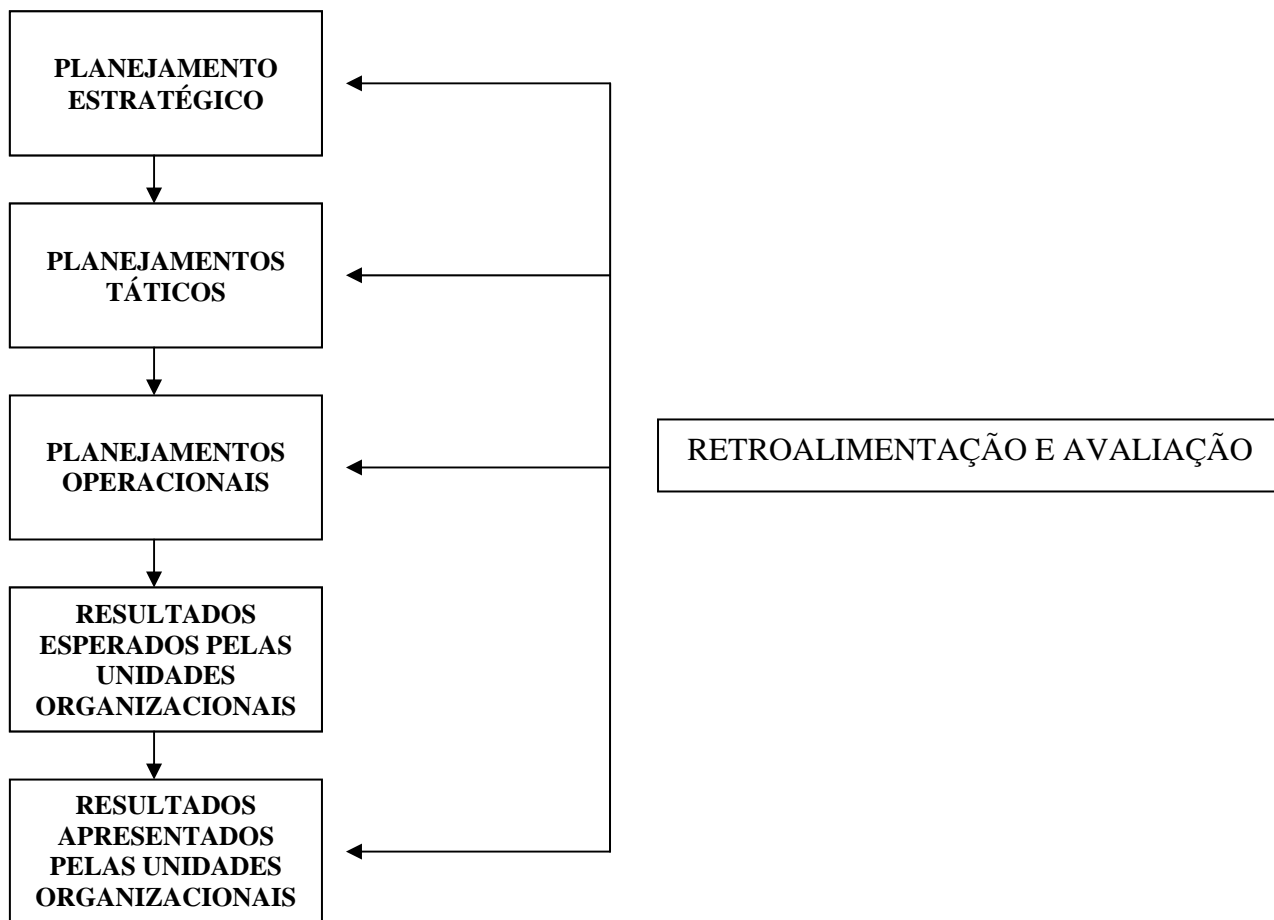
Quadro 3.1 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas (Oliveira, 1997).

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Planos de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de Caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

A partir do quadro 3.1, pode-se verificar que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo.

Pode-se visualizar no quadro 3.2, a utilização do princípio do planejamento integrado, pois todos os planejamentos devem ser realizados e integrados nos vários escalões da empresa, a partir do planejamento estratégico, seguido pelo tático e operacional.

Quadro 3.2 – Desenvolvimento dos planejamentos.



Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos em longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

3.4 – Planejamento Estratégico

É conceituado 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.

Normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e compreende tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada. Considera também as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

3.5 – Planejamento Tático

Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

É desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas de orientação para o processo decisório da empresa.

3.6 – Planejamento Operacional

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, ou seja, é a confecção dos planos de ação ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático e devem conter com detalhes os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os produtos ou resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e implantação.

3.7 – Diferenças básicas entre os três tipos de planejamento

Considerando-se as mudanças nas empresas, podem-se estabelecer três níveis de mudança: o estratégico, o tático e o operacional. A mudança maior é a nível estratégico, que poderá provocar alterações nos outros níveis da empresa.

Há também a determinação do aspecto de mudança que o processo pode abranger, entre os quais podem ser citados: negócios, objetivos, funções, tecnologias, estruturas e pessoas. Naturalmente pode-se alterar um, alguns ou todos os aspectos. Dentro de um processo de mudança, as que se referem às pessoas têm-se mostrado mais difíceis e complicadas de se efetivarem, enquanto as mudanças de estrutura normalmente são as mais fáceis de se efetivarem.

Para que as mudanças organizacionais apresentem melhores resultados, deve-se estar atento a determinados aspectos, dentre os quais podem ser citados o enquadramento das mudanças com propósito e objetivos estabelecidos, o treinamento e desenvolvimento da capacitação interna, a obtenção de recursos adicionais ou melhor realocação dos existentes, o desenvolvimento e agilização do processo de solução de problemas, a melhoria das relações de grupos e as atitudes favoráveis por parte dos administradores da empresa.

Não existe distinção absoluta entre os níveis estratégico e tático. Entretanto, o primeiro nível está voltado à dimensão estratégica da empresa, referindo-se aos seus objetivos e sua eficácia. As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez, o planejamento tático está mais voltado aos meios para se alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e à sua eficiência.

Na elaboração do planejamento tático encontram-se dificuldades de ordem prática, uma vez que é necessário definir objetivos de mais curto prazo, alocados dentro dos de longo prazo, a fim de que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos.

Há uma diferenciação na dimensão temporal do processo de planejamento estratégico e de planejamento tático. O horizonte do planejamento estratégico é sempre maior que o do planejamento tático. Assim, o planejamento estratégico pode sempre ser considerado, em princípio, como de longo prazo, pois ele é o fruto de um trabalho conjunto da Alta Administração da empresa, o qual se concretiza através da definição dos seus objetivos, em função da análise do conjunto de produtos e/ou serviços da empresa e da dinâmica do ambiente em que ela atua, bem como dos meios pelos quais objetivos são concretizados.

Os efeitos favoráveis ou desfavoráveis dos impactos causados pelas forças ambientais podem ter caráter temporal variável e, conseqüentemente, as decisões tomadas no sentido de se reagir a esses estímulos terão uma dimensão temporal de curto ou longo alcance. E é dentro desse contexto que se costuma definir o planejamento estratégico e diferenciá-lo do tático ou do operacional.

Não existe uma linha divisória perfeitamente definida a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos são coexistentes e devem ser operados continuamente.

3.8 – Fases da elaboração do planejamento estratégico nas empresas

Através do Planejamento Estratégico a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes:

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

- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos:

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

- Conhecer e usufruir as oportunidades externas:

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.

- Conhecer e evitar as ameaças externas:

Ameaças são a força ambiental incontrollável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil.

- Ter um efeito plano de trabalho:

Deve-se estabelecer as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almeçadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa; o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e, como e onde alocar os recursos.

E como resultado de trabalho, o Planejamento Estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais:

- Direcionamento de esforços para pontos comuns;
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, macropolíticas, postura estratégica, objetivos gerais e funcionais, desafios e metas, estratégias, políticas e projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita a empresa trabalhar em cima das prioridades estabelecidas e das exceções justificadas.

Portanto o Planejamento Estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

- Fase I – Diagnóstico estratégico;
- Fase II – Missão da empresa;
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase IV – Controle e avaliação.

3.8.1 – Fase I – Diagnóstico estratégico

É dividido em quatro etapas:

- Identificação da visão:

Nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da Alta Administração da empresa. Sendo que algumas vezes, a visão pode configurar-se em uma situação irrealista quanto aos destinos da empresa. Entretanto, esta situação não é preocupante, pois ocorrerá posteriormente uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais (taxa de inflação; políticas monetárias, tributárias; situação sócio-econômica de cada segmento da população, nível de escolaridade etc)

- Análise externa:

Verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.

Deve-se considerar como oportunidades da empresa, situações que esta realmente tem condições e/ou interesses de usufruir. Em caso contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça.

O executivo deve identificar todas as oportunidades, e cada uma é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma “carteira estratégica” de oportunidades.

- Análise interna:

Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Pontos fortes e fracos já foram conceituados anteriormente. Ponto neutro é uma variável identificada pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Alguns dos fatores a serem considerados são: produtos de linha, novos produtos, promoções, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, recursos humanos, estilo de administração, imagem institucional etc.

- Análise dos concorrentes:

Na realidade, esta etapa decompõe um aspecto da etapa da análise externa. Entretanto, o seu tratamento deve ser detalhado, pois o seu produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes. Somente através deste procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante os seus concorrentes.

Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna dos seus principais concorrentes.

É fundamental que a fase do diagnóstico estratégico seja realista, completo e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

Portanto, um dos aspectos de real importância é que o resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que despessoalize as idéias individuais e estabeleça as idéias da empresa, inclusive com suas contradições, mas que, através de um debate dirigido, deve proporcionar a concordância geral.

3.8.2 – Fase II – Missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico.

É composta de cinco etapas:

- Estabelecimento da missão da empresa:

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de um horizonte dentro do qual a empresa atua ou deverá atuar. Deve satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Salienta-se que esta missão não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa, sendo muito mais ampla, envolvendo inclusive expectativas.

- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais:

Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.

Portanto, a empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes aos seus propósitos atuais e futuros.

- Estruturação e debate de cenários:

Cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. O executivo pode desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a seqüência de eventos desde o momento atual até determinado momento no futuro.

Por outro lado, existem cenários alternativos que, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, para questionar premissas, devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilidades estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outros.

- Estabelecimento da postura estratégica:

Postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas:

Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente.

Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

O conjunto das macroestratégias e das macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

3.8.3 – Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

3.8.3.1 - Prescritivos

Indicam o que pode ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

Podem ser realizados através de três etapas:

- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas:

Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina pra onde a empresa deve dirigir seus esforços.

Objetivo funcional é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.

Desafio é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável.

Meta é correspondente aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e os objetivos.

- Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais:

Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. Normalmente as estratégias são estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.

Política é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites de abrangência das ações para a consecução dos objetivos. Assim como as estratégias, normalmente são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo.

Diretrizes estratégicas é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

- Estabelecimento dos projetos e planos de ação:

Projetos são trabalhos a serem executados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento.

Programas são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.

Planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Quando se consideram os instrumentos prescritivos, mas precisamente o estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos selecionados.

3.8.3.2 - Quantitativos

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

A consideração dos instrumentos, quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, torna-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer, de forma mais estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

A nível operacional, o planejamento básico a ser considerado é o planejamento orçamentário, pois este consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos; normalmente, é uma realidade estabelecida em qualquer empresa; e está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

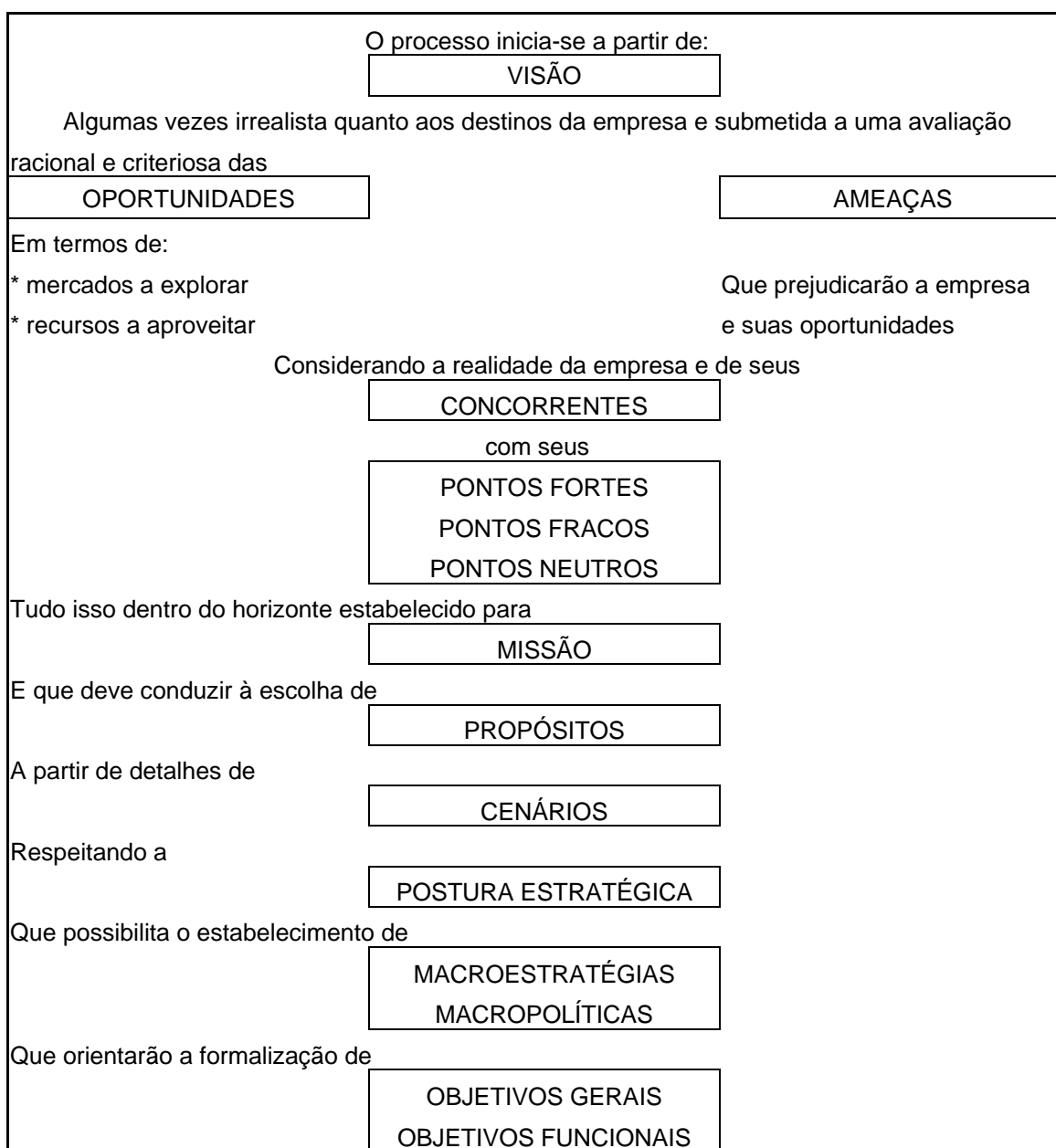
3.8.4 – Fase IV – Controle e avaliação

O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos. Envolve processos de avaliação e desempenho; comparação do desafio real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos mesmos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises

efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

É aconselhável que o controle e avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, seguindo uma relação de custo-benefício.

Quadro 3.3 – Processo de planejamento estratégico (Oliveira, 1997).



Mais realistas que as expectativas e desejos, como base para a formulação de

DESAFIOS E
METAS

Quantificados, que permitirão o estabelecimento, em nível de área funcional, de

ESTRATÉGIAS E
POLÍTICAS

Capazes de:

* tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades;

* evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças da empresa, que devem ser traduzidas em

PROJETOS E
PLANOS DE AÇÃO

Destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do

ORÇAMENTO
ECONÔMICO-FINANCEIRO

CAPÍTULO IV

Plano de Negócios (*Business Plan*)

4.1 – Conceito de Plano de Negócios

O Plano de Negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou pretende ser uma empresa. A mesma pergunta: “O que é a sua empresa?” induzia a diferentes respostas dependendo de quem a recebia: um banco, um fornecedor, um cliente, um grande distribuidor, um sócio em potencial, um investidor etc. O distribuidor queria saber sobre a qualidade do seu produto e sua capacidade de produção; o fornecedor sobre sua tradição e capacidade em honrar suas dívidas; mas o investidor, seja banco, seja capitalista de risco, quer saber sempre sobre tudo que se relacione com a empresa, em seu conjunto. Passado, presente e futuro, qual é a competência de quem dirige, qual é o potencial de mercado, a lucratividade etc. Surgiu então um documento completo o Plano de Negócios, que dá todas as respostas sobre a empresa.

O Plano de Negócios é um documento que reúne toda a informação necessária para avaliar um negócio, incluindo a estratégia de desenvolvimento da empresa, pontos fortes e fracos da mesma, modelo de gestão e as linhas gerais para colocá-lo em marcha. É a primeira incursão ao planejamento estratégico.

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

Um bom plano é crucial por duas razões: primeiro, como uma ferramenta de direção, e segundo, como um meio para obter financiamento. Sendo que o seu principal objetivo é assegurar-se de que o negócio esteja cuidadosamente planejado, e que tenha sentido financeiro e operativamente.

Deve-se demonstrar conhecer conscientemente o produto com que se trabalha, o mercado e a concorrência; e que existe um plano de ação coerente e dinâmico, que analisa distintas possibilidades de ação e reação.

Através de sua leitura, o investidor avaliará as pessoas que gerenciarão o negócio, e medirá os possíveis riscos e benefícios de seu investimento.

A estrutura de um plano de negócios serve para avaliar sistematicamente quatro fatores interdependentes, que são críticos para qualquer empreendimento:

- As pessoas:

Os que se encontram à frente do negócio, devem demonstrar quão realistas são, das suas expectativas de êxito e das análises dos problemas a enfrentar. Deverão demonstrar como responderão diante de situações adversas, se estão dispostos a tomar decisões extremas. Da leitura deve desprender-se quais são suas motivações para estar no negócio, e se estão realmente comprometidos com o mesmo.

- A oportunidade do negócio:

O que se vai vender e a quem, quanto e quão rápido pode crescer o negócio, o que e quem se interpõe no caminho ao êxito. Deve-se analisar como o negócio pode expandir sua faixa de negócios, seus clientes ou seu alcance geográfico.

- O contexto:

Ambiente legal, taxas de juros, tendências demográficas, inflação, etc. Fatores que vão mudando inevitavelmente e que estão fora do controle da empresa.

- Riscos e recompensas:

Uma avaliação de cada coisa que pode falhar e uma análise de como a direção pode responder.

Os melhores Planos de Negócios são uma representação do futuro em movimento, oferecendo uma história coerente do que se espera encontrar. Através deles deve-se desenvolver as possibilidades de ação e reação. É essencial que o plano se concentre nos aspectos dinâmicos do negócio.

PLANO DE NEGÓCIOS EM DETALHES (adaptado de Dolabela - 1999)

* É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos.
* Descreve um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la.
* É mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo, e deve ser sempre atualizado.
* Não deve ser confundido com a empresa. Não é o negócio, mas a sua descrição. O Plano de Negócios pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também pode dar evidências de que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Pode sugerir também que o empreendimento deva ser adiado.
* É um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos etc.
* É um instrumento para a obtenção de financiamentos, empréstimos, de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

4.2 – Importância do Plano de Negócios

Para assegurar que um empreendimento tenha sucesso no mercado, além do “querer”, é imprescindível que seja elaborado um planejamento formal, estruturado, adequado, que seria o Plano de Negócios, até mesmo pela condição de pouco capital que dispõem as pequenas e micro empresas, principalmente nascentes, o que não permite as mesmas que se aventurem em tentativas frustradas (o Plano de Negócios apenas possibilita minimizar os riscos de insucesso do empreendimento, não os exclui).

Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional. que se espera de um bom administrador. É evidente que apenas razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se assim ocorresse, a arte de administrar não seria mais arte, apenas uma atividade rotineira, onde o *feeling* do administrador nunca seria utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras, que devem ser seguidos por todo empreendedor. A arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele. Isso é o que se espera de um Plano de Negócios. Que seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu

mercado. O Plano de Negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras.

A maioria dos Planos de Negócios resumem-se a textos editados sobre um modelo predeterminado e que não convencem ao próprio empreendedor; por isso, falham, o que leva muitos a pensar que o plano de negócios não serve para nada ou não é uma ferramenta eficiente. Geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos do Governo. Costumam ser feitos apenas para esses fins, às pressas, sem muita fundamentação ou, como já foi dito, recheado de números mágicos. Como esperar que convençam a um investidor, bancos, potenciais parceiros, fornecedores, à própria empresa internamente, esses que são, geralmente, os públicos-alvo de um plano de negócios? É preciso ter em mente que essa ferramenta deve ser o cartão de visitas do empreendedor, mas também pode ser seu cartão de desqualificação. Como já foi dito, as oportunidades geralmente são únicas e não podem ser desperdiçadas. É como o cartão de visitas, o empreendedor deve sempre ter à mão o Plano de Negócios de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.

O Plano de Negócios pode suprir os gestores da empresa com dados importantes para a tomada de decisão, reduzindo os riscos de fracasso, de maneira que possibilita que se visualize se os objetivos estão sendo alcançados, leva em consideração antecipadamente os fatores que seriam decisivos para a continuidade ou não do negócio, evitando assim que o empreendedor se defronte com tais problemas já com seu negócio em atividade, momento que poderia ser mais difícil, ou mesmo, impossível de resolvê-los.

Se, o empreendedor fizer uso do planejamento continuado, inclusive do Plano de Negócios, certamente, ele já terá alternativas de ação para colocar em prática, diminuindo determinadas ameaças, pois as mesmas não poderiam mais ser consideradas como surpresa.

O Plano de Negócios deve ser utilizado durante todas as etapas da existência da empresa de modo contínuo, iniciando desde a avaliação da oportunidade, planejamento inicial, avaliação da viabilidade econômico-financeira, início das atividades e mesmo após

sua consolidação no mercado. Não podendo então ser descartado depois de atendido um objetivo imediato, devendo estar em constante revisão e atualização para continuar sendo útil a empresa, ou seja, o mesmo nunca pode ser considerado como acabado.

No caso de empresas que já estão em atividade, o Plano de Negócios mostra, além dos objetivos, aonde se quer chegar, o estágio em que a mesma se encontra, apresentando os atuais indicadores de desempenho da mesma.

4.3 – Objetivos do Plano de Negócios

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

- Plano de Negócios para captação de recursos:

Nota-se que a maioria dos Planos de Negócios são elaborados, principalmente, como ferramenta captadora de recursos. Porém, deve-se levar em consideração que ao se utilizar o plano de negócios apenas com este enfoque, está-se, na verdade, subutilizando-o. Pois ele oferece outros benefícios que vão além da possibilidade de captar recursos.

A necessidade da obtenção de recursos para o sucesso de alguns empreendimentos é indiscutível, e o Plano de Negócios, com este objetivo, é bastante útil, sendo, muitas vezes decisivo. Sendo que, se o primeiro objetivo do empreendedor ao utilizar o Plano de Negócios for mesmo levantar recursos, então, deve-se enfatizar o que diz respeito às informações financeiras do empreendimento. Assim como as outras, as informações financeiras devem ser expressas de maneira clara e objetiva na forma de projeções realistas, dando origem a metas possíveis de serem alcançadas, como consequência demonstrando capacidade de honrar o financiamento pretendido.

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

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

- Plano de Negócios como ferramenta de gestão:

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

- Plano de Negócios como instrumento de medição de resultados:

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

4.4 – A quem se destina o Plano de Negócios

Quais são os públicos-alvo de um Plano de Negócios? Muitos pensam que o Plano de Negócios destina-se unicamente a investidores e bancos, mas se enganam. Vários são os públicos-alvo de um Plano de Negócios, dentre eles, pode-se citar:

- Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, prefeituras, governo, associações etc.):

Para outorgar financiamentos a estas.

- Parceiros:

Para definição de estratégias e discussão de formas de interação entre as partes.

- Bancos:

Para outorgar financiamentos para equipamentos, capital de giro, imóveis, expansão da empresa etc.

- Investidores:

Empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, *angels*, BNDES, governo etc.

- Fornecedores:

Para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento.

- A empresa internamente:
Para comunicação da gerência com o conselho de administração e com os empregados (efetivos e em fase de contratação).
- Os clientes:
Para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.
- Sócios e sócios em potencial:
Para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade ou a permanência da parceria.

Sendo que o principal usuário mesmo do Plano de Negócios é o próprio empreendedor que está diante de uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise do seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa, ou de não lançar um novo produto.

4.5 – Estrutura do Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um Plano de Negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez dez a quinze páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado ao público-alvo.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo, por exemplo. Porém, qualquer Plano de Negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são

organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

CAPÍTULO V

Aplicação Prática do Plano de Negócios

Check-list inicial para elaboração do Plano de Negócios:

1) Qual é o negócio?

O negócio consiste na fabricação e venda de quadros de pintura, sendo que os mesmos não serão produzidos em série, ou seja, cada um consistirá em um produto único e exclusivo para o seu proprietário.

A produção será voltada às classes A e B da população, não fazendo distinção quanto à faixa etária e além disso por serem fabricados em tamanho menor do que os oferecidos normalmente, não necessitarão de um espaço muito grande para serem expostos, ficando bem em qualquer ambiente de uma casa normal.

2) Qual a situação do negócio?

Fase de planejamento para posterior implantação do negócio.

3) Qual o perfil da empresa?

Terá proprietário único, do tipo Empresário (de acordo com o Novo Código Civil – Lei 10.406/02), forma esta, que não admite a união com sócios ou a venda da empresa. Sendo o titular responsável ilimitada e individualmente pela empresa (e/ou pelos seus atos).

4) Por que o negócio será lucrativo?

No Pará, atualmente, a cultura de valorização a arte tem sido bastante difundida, além das diversas exposições com motivos regionais, não só de quadros, mas de outros objetos afins, têm ocorrido várias exposições individuais de artistas anônimos e consagrados e várias premiações também para a arte, assim como o Arte Pará.

Dessa forma, as pessoas que normalmente já possuem uma ligação com a arte e também os leigos passam a ter mais contato, a se interessar mais pelo que é produzido e são estimulados a querer ter dessas peças também dentro de suas casas, pela beleza e emoção que as pinturas por si só expressam e até mesmo por uma questão de modismo.

5) Por que o negócio será bem sucedido?

As possibilidades de o negócio ser bem sucedido está pautada na utilização do Planejamento Estratégico e do Plano de Negócios, ambos em constante atualização, como forma de auxiliar nas tomadas de decisão.

6) Qual será o diferencial competitivo do negócio?

O diferencial competitivo do negócio consiste no fato de o mesmo trabalhar com produtos pouco explorados no mercado, o fazendo de uma forma exclusiva, aproveitando-se de um espaço que vem crescendo no seio da população paraense.

PLANO DE NEGÓCIOS

ABA

Atelier Bela Arte Ltda

BELÉM – PA
2004

SUMÁRIO

1. Sumário Executivo	47
2. Descrição Geral do Negócio.....	47
2.1 Descrição do Negócio.....	47
2.2 Descrição dos Produtos	47
2.3 Mercado Potencial	47
2.4 Elementos de Diferenciação	48
2.5 Estrutura Organizacional e Legal	48
2.6 Localização.....	49
3. Dados Financeiros	49
3.1 Fontes de Recursos Financeiros	49
3.2 Investimentos Necessários	49
3.3 Balanço Patrimonial	51
3.4 Demonstração de Resultado do Exercício.....	51
3.5 Projeção de Fluxo de Caixa.....	52
3.6 Ponto de Equilíbrio.....	53
3.7 Análise de Indicadores de Avaliação de Negócio ...	Erro! Indicador não definido.

1. Sumário Executivo

Este Plano de Negócios foi desenvolvido com o objetivo de apresentar os estudos e análise de viabilidade da criação de um atelier de artes, o Atelier Bela Arte Ltda (ABA), que terá seu foco na produção de quadros com pintura à óleo, sendo um produto incomum no mercado, pelos seus tamanhos diferenciados, em menor escala que os tradicionais.

Inicialmente o Atelier Bela Arte pretende atingir ao segmento de mercado mais conservador, e mais artístico por natureza, da sociedade. Em seguida, procurando atingir sua clientela-alvo, toda a parcela da população que esteja entre as classes A e B da sociedade.

2. Descrição Geral do Negócio

2.1 Descrição do Negócio

O Atelier Bela Arte produzirá quadros com pinturas únicas e exclusivas para evitar constrangimento entre os possíveis compradores. Sendo produtos fabricados com o melhor tipo de material existente no mercado, para evitar falhas ou mesmo para o produto não ser de tão grande fragilidade.

2.2 Descrição dos Produtos

Serão telas pintadas com tinta-óleo, o que permite uma maior beleza às telas, tendo em vista as possibilidades de realces e nuances que a mesma, por sua consistência, possibilita que sejam feitas.

2.3 Mercado Potencial

A apreciação e o desejo em obter telas de pintura são práticas que vem sendo estimuladas na população paraense ultimamente, fato claramente verificado quando observamos o aumento do número de exposições que tem ocorrido em Belém e o espaço que este tipo de evento cultural tem alcançado na mídia.

Sendo que ao mesmo tempo em que esse tipo de espaço cresce, pode-se verificar que o mercado não tem acompanhado esse fenômeno, tendo em vista a quantidade ainda incipiente de ateliês localizados dentro da cidade de Belém.

O segmento de mercado no qual a ABA pretende atuar é composto basicamente pela população das classes A e B, sem restrição de idade. Sendo este um amplo mercado, além de ser bem mais propício para esse tipo de trabalho.

2.4 Elementos de Diferenciação

Um dos principais diferenciais do produto a ser fabricado pelo ABA é a sua forma de comercialização, enquanto seus concorrentes produzem telas com proporções maiores, acima de 35X27, o ABA irá fabricar telas de tamanhos 35X27, 30X24, 30X20, 22X16, 20X20, 20X18, capazes de ocupar menos espaço, portanto mais fáceis de serem expostos em qualquer parte da casa.

2.5 Estrutura Organizacional e Legal

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

Para a abertura do empreendimento será necessário obter os registros: na Junta Comercial, na Receita Federal, na Secretaria da Fazenda, na Prefeitura do Município. Tendo também que procurar a prefeitura da cidade onde pretende montar seu negócio para obter informações relativas às instalações físicas do mesmo e do Alvará de Funcionamento.

2.6 Localização

O empreendimento ficará localizado em imóvel alugado do tipo loja, situado numa importante avenida de Belém, ambiente próximo a locais bastante freqüentados e de residências da camada populacional que se pretende atingir.

3. Dados Financeiros

3.1 Fontes de Recursos Financeiros

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

3.2 Investimentos Necessários

PLANO DE INVESTIMENTO			
INVESTIMENTO INICIAL			4.500,00
Descrição	Unid	Vlr. unit.	Vlr. Total
INVESTIMENTOS FIXOS			1.859,13
Cavalete grande	03	40,00	120,00
Cavalete pequeno	04	26,00	104,00
Telefone	01	104,90	104,90
Mesa de escritório	01	90,00	90,00
Cadeira	03	30,00	90,00
Bebedouro	01	360,23	360,23
Ar condicionado	01	740,00	740,00
Aparelho de som	01	230,00	230,00
Bandeja	01	20,00	20,00
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS			500,00
Legalização da Empresa			300,00
Honorários do advogado			200,00
CAIXA INICIAL			1.186,48
ESTOQUE INICIAL			954,39

CUSTO VARIÁVEL			48,60
Lápis 2B	02	0,55	1,10
Borracha branca	01	0,85	0,85
Pincel nº 0	01	2,85	2,85
Pincel nº 2	01	0,95	0,95
Pincel nº 10	01	1,35	1,35
Pincel nº 12	01	1,50	1,50
Tinta-óleo (bisnaga)	15	2,10	31,50
Óleo de linhaça	01	2,70	2,70
Águarras	01	1,80	1,80
Palheta	01	4,00	4,00

MATERIAIS DIRETOS			103,75
Tela 35X27	7	4,35	30,45
Tela 30X24	6	4,05	24,30
Tela 30X20	6	3,30	19,80
Tela 22X16	5	2,45	12,25
Tela 20X20	3	2,75	8,25
Tela 20X18	3	2,90	8,70

CUSTOS FIXOS			633,40	688,99
Água	10 m ³		10,40	
Energia elétrica			50,00	
Telefone			73,00	
Aluguel + condomínio			500,00	

DESPESAS FIXAS			55,59
Material de Expediente			31,54
Canetas	02	0,50	1,00
Bloco de anotações	01	1,00	1,00
Bloco de recibos	03	2,00	6,00
Bloco de nota fiscal	03	2,50	7,50
Copos plásticos (100 unidades)	02	3,22	6,44
Garrafão de água (20 litros)	02	4,80	9,60
Material de limpeza			24,05
Vassoura	02	2,00	4,00
Pano de chão	03	0,50	1,50
Lustra-móvel	01	2,66	2,66
Desinfetante (10 litros)	01	2,10	2,10
Esponja	01	0,73	0,73
Flanela	02	0,99	1,98
Limpa-vidro	01	3,76	3,76
Sabão em pó	02	3,66	7,32

3.3 Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL

ATIVO		PASSIVO	
Circulante	2.140,87	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.500,00
Disponível	1.186,48	Capital Social	4.500,00
Caixa	1.186,48		
Estoque	954,39		
Tela 35X27	236,85		
Tela 30x24	181,56		
Tela 30X20	150,85		
Tela 22x16	181,90		
Tela 20X20	104,31		
Tela 20X18	98,91		
Permanente	2.359,13		
Ativo Imobilizado	1.859,13		
Móveis e Utensílios	1.859,13		
Cavalete grande	120,00		
Cavalete pequeno	104,00		
Telefone	104,90		
Mesa de escritório	90,00		
Cadeira	90,00		
Bebedouro	360,23		
Ar condicionado	740,00		
Aparelho de som	230,00		
Bandeja	20,00		
Ativo Diferido	500,00		
Despesas pré-operacionais	500,00		
TOTAL DO ATIVO	4.500,00	TOTAL DO PASSIVO	4.500,00

O Balanço Patrimonial Inicial foi projetado a partir do Plano de Investimento, onde foi orçada, a preço de mercado, a matéria-prima para elaborar os produtos, como também, os móveis e utensílios e as despesas de organização necessárias para estruturar o início do empreendimento.

3.4 Demonstração de Resultado do Exercício

Para elaborar a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício do primeiro ano de atividade da empresa, considerou-se acréscimo de 15% no volume de vendas a cada ano e também, o IGPM – Índice Geral de Preço de Mercado, acumulado em 12,4% (Fonte:

Jornal Hoje de 09/01/2005) no Ano 1 de operação da empresa, para corrigir os custos e despesas variáveis a cada ano. Sendo que o preço de venda do produto foi calculado com margem de lucro de 15% no primeiro ano, sendo que por ser um produto incomum, não existe preço de mercado para basearmos a análise.

Resultado no 1º ano

PRODUTO	Unid. Anual	Preço de Venda	CPV ou CV Unit.	Receita Mensal	CPV ou CV Total
Tela 35X27	84	67,67	6,29	5.684,47	528,60
Tela 30X24	72	60,52	5,78	4.357,42	415,94
Tela 30X20	72	50,28	4,74	3.620,39	341,22
Tela 22X16	60	72,76	7,07	4.365,67	424,06
Tela 20X20	36	69,54	5,09	2.503,41	183,36
Tela 20X18	36	65,94	4,83	2.373,92	173,87
Total	360	386,72	23,88	22.905,28	2.067,05

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

	ANO 1
Receita Bruta de Vendas	22.905,28
(-) Deduções	7.925,23
ICMS	3.893,90
PIS	2.290,53
COFINS	1.740,80
Receita Líquida de Vendas	14.980,05
(-) Custos Produtos Vendidos	2.067,05
Lucro Operacional Bruto	12.913,00
(-) Despesas Operacionais	935,59
Despesas administrativas (M.O.I.+M.O.D.)	880,00
Despesas gerais	55,59
Lucro Operacional	11.977,41
(+/-) Rec./Desp. não Operacionais	0,00
Resultado antes do Imposto de Renda	11.977,41
(-) Imposto de Renda (15%)	1.796,61
Lucro Líquido	10.180,80

3.5 Projeção de Fluxo de Caixa

ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
-	-	-	-	-
14.407,56	16.568,69	19.054,00	21.912,10	25.198,91
14.407,56	16.568,69	19.054,00	21.912,10	25.198,91
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

-	-	-	-	-
1.470,90	1.653,29	1.858,30	2.088,73	2.347,73
3,30	3,71	4,17	4,69	5,27
2,55	2,87	3,22	3,62	4,07
8,55	9,61	10,80	12,14	13,65
2,85	3,20	3,60	4,05	4,55
4,05	4,55	5,12	5,75	6,46
4,50	5,06	5,69	6,39	7,18
378,00	424,87	477,56	536,77	603,33
8,10	9,10	10,23	11,50	12,93
5,40	6,07	6,82	7,67	8,62
12,00	13,49	15,16	17,04	19,15
365,40	410,71	461,64	518,88	583,22
291,60	327,76	368,40	414,08	465,43
237,60	267,06	300,18	337,40	379,24
147,00	165,23	185,72	208,75	234,63
99,00	111,28	125,07	140,58	158,02
104,40	117,35	131,90	148,25	166,63
8.267,88	9.293,10	10.445,44	11.740,68	13.196,52
124,80	140,28	157,67	177,22	199,20
600,00	674,40	758,03	852,02	957,67
876,00	984,62	1.106,72	1.243,95	1.398,20
6.000,00	6.744,00	7.580,26	8.520,21	9.576,71
378,48	425,41	478,16	537,45	604,10
288,60	324,39	364,61	409,82	460,64
9.738,78	10.946,39	12.303,74	13.829,40	15.544,25
4.668,78	5.622,30	6.750,26	8.082,69	9.654,66

3.6 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio, momento que a produção de receitas se igualam aos custos e despesas totais, corresponde a:

- 04 unidades de telas tamanho 35X27 vendidas, o que corresponde a R\$270,69.
- 03 unidades de telas tamanho 30X24 vendidas, o que corresponde a R\$181,56.
- 03 unidades de telas tamanho 30X20 vendidas, o que corresponde a R\$150,85.
- 02 unidades de telas tamanho 22X16 vendidas, o que corresponde a R\$145,52.
- 02 unidades de telas tamanho 20X20 vendidas, o que corresponde a R\$139,08.
- 02 unidades de telas tamanho 20X18 vendidas, o que corresponde a R\$131,88.

Sendo que, para a empresa gerar valor suficiente para cobrir seus custos e despesas totais terá que vender 01 unidade a mais deste valor de ponto de equilíbrio em todos os casos, e só a partir desta unidade a mais vendida começará a formar seu lucro.

3.7 Indicadores de Retorno

Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Dias
104%	0,96	347
125%	0,80	288
150%	0,67	240
180%	0,56	200
215%	0,47	168

VPL = R\$ 15.365,96

TIR = 119%

Observando-se as projeções feitas para os cinco períodos nos indicadores de retorno pode-se concluir que:

- 1) Caso a Taxa de Retorno Contábil do Investimento venha a se confirmar, será suficiente para retornar o investimento a partir do final do primeiro ano de funcionamento da empresa;
- 2) O VPL - Valor Presente Líquido do Capital - investido R\$ 4.500,00 corresponderá a R\$ 15.365,96 cinco anos depois, com uma taxa de retorno desejada de 15% ao ano, significando que o retorno obtido foi maior que o previsto, ou seja, o investimento é economicamente atrativo.
- 3) Analisando-se o payback, nota-se que a partir das entradas de caixa, a empresa recuperará seu investimento inicial em pouco menos de um ano;
- 4) A TIR – Taxa Interna de Retorno é o percentual de retorno obtido sobre o saldo investido. Caso a TIR seja superior a taxa de retorno desejada pelo empreendedor, o projeto tem boas chances de sucesso. Nesse caso, como a taxa pretendida é de 15% e a TIR é de 119%, o empreendimento é considerado viável.

CONCLUSÃO

Ultimamente, o "ser empreendedor" é algo quase que imprescindível na personalidade de qualquer pessoa. Porém é importante ressaltar que o sucesso de empreendimentos inovadores ou a formação de um empreendedor de sucesso, não dependem somente de características intrínsecas, como visão de futuro e talento individual; análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais para empreender.

Existem pessoas com um talento nato para empreender, entretanto acredita-se que com o preparo necessário, qualquer pessoa pode aprender a ser empreendedor. A educação tradicional visa a formação de executivos em detrimento de empreendedores, grandes geradores de emprego e riqueza. Os "verdadeiros empreendedores" surgem mesmo sem preparo, todavia, muita energia pode ser poupada e tempo economizado se o acesso às ferramentas e metodologias adequadas ocorrer no tempo certo.

Muitos empreendedores acreditam que o mais difícil em todo o processo empreendedor é a obtenção do capital inicial para o negócio. Se for considerado apenas o processo inicial, antes do início das operações da empresa, em alguns casos o empreendedor está correto. Essa é de fato uma queixa de muitos empreendedores brasileiros: a restrição ao crédito no país. Talvez isso faça os empreendedores se sentirem vitoriosos quando conseguem o investimento ou o financiamento para o início do negócio. Geralmente, para isso ocorrer, as fases de concepção da idéia (inovação) e elaboração do plano de negócios foi concluída com êxito.

Assim, o empreendedor sente-se um pouco mais relaxado e sem aquela pressão de antes da obtenção do capital. No entanto, este é um mito que precisa ser eliminado. A obtenção do capital faz parte do processo empreendedor e realmente é uma das fases mais difíceis. Porém, o mais complicado está por vir: construir uma empresa e fazê-la crescer, cumprindo as metas do plano de negócios, gerando lucros, criando empregos, atendendo às necessidades dos clientes e recompensando o investidor, conforme previsto.

Esse talvez seja um grande problema para muitos empreendedores, pois não estão preparados para essa tarefa mais operacional, de construir uma empresa aos poucos, dia-a-dia. Muitos empreendedores são mais visionários que gerentes, mais estrategistas que dirigentes, e não conseguem definir planos táticos, solucionar problemas específicos, ou seja, não são bons gerentes.

O problema maior ocorre quando esses empreendedores, que criaram a empresa do nada, ficam tão apaixonados pelo negócio que não conseguem entender e avaliar suas limitações como executivos. Acreditam que sempre terão a melhor solução para os problemas da empresa, não aceitando a interferência de pessoas externas ao negócio, nem dos funcionários.

O bom empreendedor deve reconhecer suas limitações e saber montar um time de gestão que leve a empresa em direção à sua visão, envolvendo-se, com o passar do tempo, mais com questões estratégicas e menos com questões operacionais. O início do negócio depende totalmente do empreendedor e de suas atitudes dentro da empresa. Mas, a partir do momento que a empresa começa a “andar com as próprias pernas” e a crescer, o empreendedor deve profissionalizar cada vez mais a gestão, contratando especialistas para tocarem o negócio, sem medo de perder sua autonomia ou autoridade, dedicando-se a fazer o que mais sabe ou o de que mais gosta: inovar, criar e pensar estrategicamente.

No entanto, muitos empreendedores gostam do lado operacional do negócio, de estar a par de tudo o que ocorre no chão da fábrica, de conversar com todos os funcionários e de delegar a questão estratégica para diretores ou consultores externos. Isso não significa que a empresa não terá sucesso e que ele perderá o controle do que ocorre, mas o empreendedor corre o risco de não mais agregar valor à gestão do negócio, tornando-se uma pessoa figurativa na empresa. Quando isso ocorre, o empreendedor deve pensar sinceramente no momento de saída, em dedicar-se apenas ao conselho administrativo da empresa, retirando-se da gestão. É um momento difícil para muitos empreendedores, mas necessário. É preferível sair do negócio, mantendo-se apenas como sócio e conselheiro, vendo a empresa crescer ainda mais na mão de profissionais capacitados, que deixar a empresa morrer em suas mãos, por orgulho e medo de perder o controle da situação.

O empreendedor deve entender suas limitações e aprender com seus erros para não voltar a cometê-los em uma nova empreitada. Outra função importante do empreendedor durante a fase de crescimento e maturação da empresa é o gerenciamento dos conflitos internos e dos jogos de interesse, da luta por poder e posição de comando dentro da empresa. Quando o empreendedor deixa claro a seus subordinados que está chegando o momento da saída de sua posição à frente dos negócios, pode haver um clima de disputa e de desconfiança dentro da empresa, o que não é benéfico.

Nesses casos, é muito importante que o empreendedor defina previamente seus sucessores ou as regras quais pessoas de dentro ou de fora da empresa ficarão responsáveis pela gestão do empreendimento. O papel de liderança do empreendedor é imprescindível durante esse processo, pois deve ficar claro que ele ainda é quem define o que deve ser feito, e todos os demais devem agir como um time, trabalhando em equipe.

Os empreendedores de sucesso ficam ricos, mas antes precisam construir uma empresa da qual se orgulhem, à qual dediquem boa parte de suas vidas, abrindo mão de altos ganhos, lazer e finais de semana (o que para ele não representa um grande empecilho, devido a sua paixão pelo negócio).

Nem sempre todos os empreendedores, mesmo “seguindo o ritual corretamente”, desenvolvendo um bom Plano de Negócios e captando os recursos iniciais necessários para a implantação do negócio não chegam ao sucesso. Muitos empreendedores só conseguem ser bem-sucedidos com o segundo ou terceiro negócio que criarem, tendo histórias de fracasso para contar dos casos anteriores. As mesmas são bastante úteis quando utilizadas como aprendizado e estímulo para os desafios futuros.

Esses empreendedores são verdadeiros vitoriosos, pois sempre estão atrás do sucesso, mesmo expondo-se a derrotas sucessivas. Sendo que o mais difícil para muitos empreendedores é reconhecer quando o negócio não tem mais chances de ser lucrativo, ou seja, quando precisa ser fechado. Reconhecer este momento e não desistir de tentar de novo é uma virtude. E ao recomeçar, o empreendedor estará mais preparado para as adversidades que encontrará na jornada que se seguirá.

Por mais que o empreendedor colha os frutos de um sucesso ou insucesso passado, ele não se dará por satisfeito e sempre tentará novos empreendimentos, novas idéias e formas criativas de multiplicar seu patrimônio. Por isso, esses homens e mulheres, que ousam e não se contentam com a mesmice, que se expõem à derrota e que buscam incessantemente o sucesso, são tão especiais para a sociedade.

Ser um empreendedor não é uma opção de vida, mas uma missão de vida. O empreendedor não arrisca apenas o seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão à sua volta, que trabalham para o seu sucesso e dependem de suas atitudes e decisões. Empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento de uma empresa, de uma cidade, de uma região, enfim, pela construção de uma nação. O papel social talvez seja o mais importante que o empreendedor possa assumir em toda a sua vida.

BIBLIOGRAFIA

- Crepaldi, Silvio Aparecido; Curso Básico de Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 1999.
- Dias, Antônia Maria Batista de Souza - Trabalho de Conclusão de Curso - 2004.
- Dolabela, Fernando; O Segredo de Luísa - uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.
- Dornelas, José Carlos Assis; Empreendedorismo - transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Drucker, Peter Ferdinand; Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship) - prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de; Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1997.
- Ribeiro, Osni Moura; Contabilidade Geral Fácil – para cursos de contabilidade e concursos em geral. São Paulo: Saraiva, 1999.