



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

**Contribuição ao estudo da gestão de novos negócios, com base na  
elaboração de um plano de negócios para a empresa start up  
molduras.com**

**Aluna: Glayce Kedma Nascimento Pelaes, 0301002001.**

**Belém  
2007**



## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. TÍTULO DO TRABALHO:.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO: .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO:.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. PÚBLICO ALVO: .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. JUSTIFICATIVA: .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. METODOLOGIA:.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>7</b>
<b>2. PLANEJAMENTO EMPRESARIAL .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. A importância da Análise do SWOT.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1. Identificação das Oportunidades e Ameaças.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2. Identificação dos Pontos Fortes e Fracos.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. O Plano de Negócios.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1.1. As Pessoas .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1.2. A Oportunidade .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1.3. O Contexto.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1.4. Riscos e Recompensas.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2. Benefícios da Elaboração .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.3. Elaboração do Plano de Negócios.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>14</b>
<b>Plano de Negócios da Molduras.com.....</b>	<b>14</b>
<b>1. Capa .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Prospecto Elucidativo:.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Sumário Executivo .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Descrição da empresa .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Oportunidades Estratégicas.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Potencialidades da Empresa .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5. Estratégias do Negócio.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6. Recursos Necessários .....</b>	<b>17</b>
<b>2.7. Benefícios Esperados .....</b>	<b>17</b>
<b>2.8. Análise do SWOT.....</b>	<b>17</b>
<b>2.8.1. Forças da Empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>2.8.2. Fraquezas da Empresa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.8.3. Oportunidades da Empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>2.8.4. Ameaças da Empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Plano dos Recursos Humanos.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Mão-de-Obra.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Equipe de Vendedores.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. Equipe Gerencial.....</b>	<b>19</b>



<b>4. Plano do Contexto Empresarial.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. Análise de Mercado.....</b>	<b>20</b>
4.1.1. Os Competidores.....	20
4.1.2. O Mercado Consumidor.....	20
4.1.3. Público Alvo .....	20
4.1.4. Carteira de Clientes.....	21
<b>4.2. Estratégias de Marketing e Vendas.....</b>	<b>21</b>
4.2.2. As Vendas .....	21
4.2.3. O Preço de Venda.....	21
<b>5. Plano Financeiro .....</b>	<b>22</b>
5.1. Investimento Necessário .....	22
5.2. Balanço Patrimonial .....	24
5.3. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) .....	25
5.4. A Projeção do Fluxo de Caixa.....	26
5.5. Análise do Ponto de Equilíbrio (PE) .....	28
5.6. Análise dos Indicadores de Avaliação do Negócio .....	30
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>33</b>



## Introdução

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE), o volume de novos empreendimentos que abrem a cada ano é bastante elevado no Brasil. Os novos empreendedores, sempre muito otimistas, começam um novo negocio na ânsia de obter rendimentos próprios, sem necessariamente manter vínculos empregatícios.

O grande problema, no entanto, é que as chamadas start ups geralmente começam sem um planejamento adequado e sem conhecer os reais riscos do empreendimento. A consequência desse fato, é que a maioria dessas empresas não decola e outras se dissipam após alguns anos de vida.

Várias são as causas apontadas para o elevado índice de mortalidade das microempresas: alta carga tributária, burocracia, falta de planejamento, não conhecimento do ramo do negocio pelos empresários etc.

Como futuros Contadores Gerenciais, destacamos como causa relevante à morte prematura das microempresas, a gestão dos negócios. Ou melhor, a falta de gestão e planejamento que deveria anteceder à abertura de qualquer empresa.

Dessa maneira, procuraremos contribuir para a diminuição da mortalidade das microempresas, através do auxílio à elaboração de um Plano de Negócios, como forma de planejamento prévio, que auxilie os novos empresários no processo de gerenciamento dos negócios.



## **CAPÍTULO I**

### **1.1. TÍTULO DO TRABALHO:**

Contribuição ao estudo da gestão de novos negócios, com base na elaboração de um plano de negócios para a empresa start up molduras.com

### **1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO:**

- Expor os conceitos de planejamento estratégico para a gestão dos novos empreendimentos;
- Elaborar o plano de negócios da microempresa molduras.com

### **1.3. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO:**

O desenvolvimento do trabalho terá como limite a análise da estrutura da microempresa molduras.com, localizada na Região Metropolitana de Belém, sito à Avenida Serzedelo Correa nº 163, bairro: Nazaré.

### **1.4. PÚBLICO ALVO:**

Esta pesquisa se destinará às pessoas que desejarem obter informações gerais acerca da elaboração do Plano de Negócios, aos estudantes em geral e aos empresários que almejam o sucesso dos negócios.



### **1.5. JUSTIFICATIVA:**

Diante das variáveis internas e externas que levam, fatalmente, à morte das microempresas, o planejamento empresarial é um dos meios que julgamos viável para prover os novos empresários com as ferramentas básicas que os auxiliem a manter suas empresas com vigor no mercado. Logo, acreditamos que o desenvolvimento desta pesquisa será de grande importância para a minimização da mortalidade de micro empreendimentos.

Outro fator motivador é a observação da capacidade que a Ciência Contábil possui para fornecer as informações essenciais ao planejamento prévio de empresas que desejam se inserir em um mercado tão competitivo. Essas informações advêm, principalmente, do estudo da Contabilidade de Custos e da Contabilidade Gerencial.

### **1.6. METODOLOGIA:**

O objetivo do trabalho pressupõe a utilização de uma Pesquisa de Campo, pois a coleta de dados, acumulação, análise e interpretação será obtida diretamente na fonte geradora. Para Nery e Borges (2005, p. 19) esse tipo de pesquisa:

É aquela que obtém os dados *in natura*, como percebidos pelo pesquisador no campo lugar natural onde ocorrem os fatos e fenômenos. Acontece, normalmente, através da observação direta, levantamento ou estudo de caso.

O sistema de desenvolvimento da pesquisa será por meio de um Estudo de Caso, antecedido por uma Pesquisa Bibliográfica direcionada a examinar literaturas acerca do tema proposto.



## CAPÍTULO II

### 2. PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Nakagawa (1993, p. 48) define o planejamento da seguinte forma: “é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro”.

A partir da afirmativa, podemos inferir que o empreendedor deverá, previamente à abertura do negócio, pensar, definir, planejar, os prováveis cenários do futuro da empresa. O planejamento é muito mais do que a projeção de cenários futuros: é a lógica do processo decisório. É a forma de identificar, avaliar e escolher as melhores alternativas, os melhores caminhos para o sucesso do empreendimento.

Existem três níveis de planejamento dentro de uma organização: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é o plano maior, onde são definidas as políticas da empresa, suas diretrizes básicas, seus objetivos estratégicos para alcançar a missão a qual ela se propôs chegar. A finalidade principal do planejamento estratégico, é manter um equilíbrio dinâmico entre as interações internas da empresa e as variáveis externas, tais como: mercado, fornecedores, clientes etc.

“O planejamento tático é feito em nível departamental. É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual. Envolve cada departamento, abrangendo seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. É definido por cada departamento da empresa” (SOUZA DIAS, 2004, p. 14).



Já o planejamento operacional é aquele direcionado ao curto prazo, às tarefas e eventos imediatos e especializados que acontecem cotidianamente nas empresas.

## **2.1. A importância da Análise do SWOT**

Para definir um planejamento preliminar às start ups o procedimento mais recomendado no planejamento estratégico, é a análise do SWOT.

A importância dessa análise, reside no fato de ela identificar as forças (Strengths) da empresa, as fraquezas (Weakness), as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Treats). Com essa análise, a empresa terá condições de traduzir as informações existentes em planos que atendam às suas metas e objetivos organizacionais. “A base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, além de consolidar idéias e conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios subsequentes” (SANTOS DIAS, 2003, p.18).

A empresa terá na análise do SWOT, condições de estabelecer cenários e analisar as variáveis externas (através da identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (através da identificação dos seus pontos fortes e fracos).

### **2.1.1. Identificação das Oportunidades e Ameaças**

Para Santos Dias (idem, p.20):

Identificar oportunidades de uma empresa significa verificar se os seus recursos disponíveis se adequam aos requisitos da oportunidade natural, ou seja oportunidade de evolução do ramo, na qual cria-se condição e circunstância de concretização de uma vantagem definida e concreta criando sensivelmente a capacidade de anteceder o surgimento de condições necessárias para a geração de oportunidades.

Poderíamos definir as seguintes perguntas pra identificar as oportunidades propriamente ditas, para as empresas start ups:



- O mercado para o meu produto é grande? Ou está em expansão?
- O setor em que pretendo atuar já é atraente? Ou estruturalmente tende a ser?
- Se eu for seguir esse caminho, terei condições de crescer?

A identificação das ameaças, por sua vez, significa perceber forças externas capazes de prejudicar sensivelmente a empresa.

Uma forma de ameaça pode se dar em uma oportunidade verificada ilusoriamente (armadilha). Uma armadilha, por exemplo, poderá levar o empreendedor a atuar em setores aparentemente atraentes, mas cuja base estrutural tende a não ser. Essa situação, no momento da elaboração do plano de negócios, deverá estar respaldada em análises sólidas, que permitam ao empreendedor decidir se correrá ou não o risco desse negócio.

Portanto, a identificação das oportunidades e ameaças formam um cerco completo do planejamento empresarial e análise das variáveis externas ao negócio.

### **2.1.2. Identificação dos Pontos Fortes e Fracos**

As empresas também deverão estar atentas para identificar seus pontos fortes e fracos. Conhecer perfeitamente quais pontos representam uma força e melhorá-los periodicamente, assim como seus pontos fortes, para tentar mudá-los.

Souza Dias (2004, p. 19, apud, DORNELAS, 2001) relata que “é muito importante que o empreendedor seja honesto consigo mesmo ao efetuar essa análise, não tendo medo de expor os pontos fracos de sua empresa. Identificar pontos fracos não mostrar incompetência, mas que a empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las. Devendo priorizar seus esforços na eliminação dos pontos fracos que mais afetam negativamente seu negócio”.

Para identificar esses pontos, o empreendedor deverá olhar para a empresa de forma crítica, analisar todos os pormenores (desde os operacionais até os estratégicos). Os pontos fortes serão as habilidades, os domínios financeiros, de marketing, de mercado etc. Já os pontos fracos serão as deficiências, as desvantagens que deverão ser transformadas em eficiências.



## **2.2. O Plano de Negócios**

Como vimos anteriormente, o planejamento estratégico de uma empresa é o processo de identificar, avaliar e escolher as melhores alternativas para a empresa. Esse planejamento para as start ups, tem seu ponto inicial no desenvolvimento de um Plano de Negócios.

Um plano de negócios tem como objetivo principal orientar as empresas iniciantes no começo de sua atividade, ou para expandi-la, tornando-se uma ferramenta de tomada de decisão estratégica que auxilia na minimização dos riscos identificados.

Dornelas (2005, p. 98) define o plano de negócios como “[...] um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio”.

A elaboração de um plano de negócios maximiza as chances de um empreendimento obter sucesso. Mas, não significa, no entanto, que necessariamente a empresa irá se expandir ou se manter como competitivo no mercado.

### **2.2.1. O foco do Plano de Negócios para as start ups**

A importância da elaboração de um plano de negócios reside no fato dessa ferramenta fundamentar os riscos que o novo empreendimento poderá correr. Ou seja, há uma previsão base estruturada em técnicas, que permite ao empresário conhecer os riscos reais do seu negócio.

Um bom plano de negócios deveria, no mínimo, focar os seguintes aspectos: nas pessoas, na oportunidade, no contexto e nos riscos e recompensas.



### **2.2.1.1. As Pessoas**

A equipe de pessoal é o coração de uma empresa. De nada adiantará a empresa ter um plano e os recursos necessários para começar o negócios, se não houver pessoas para implementar os planos e tocar o negocio pra frente. “ Não porque a parte das pessoas, no novo empreendimento, seja a mais importante. Mas porque, sem a equipe certa, nenhuma das outras partes realmente importa” (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2002, p. 39).

“Um plano de negócios deve descrever com precisão o conhecimento que cada membro da equipe tem do tipo de produto ou serviço do novo empreendimento; processo de produção; e o mercado propriamente dito, de concorrentes a clientes” (idem, ibdem)

A descrição dos membros que participarão dos negócios, procura de profissionais qualificados e a manutenção de boas equipes de funcionamento, são vistas com bons olhos por investidores e clientes. Logo, isso deverá estar especificado de forma clara e concisa no planejamento empresarial.

### **2.2.1.2. A Oportunidade**

Nesta fase, serão especificadas o perfil do negócio propriamente dito – o que ele venderá e para quem, se o negócio pode crescer e a que velocidade, qual é a sua estrutura econômica (seus recursos financeiros, sua potencialidade, as estratégias do negócio), quem e o quê estão no caminho do sucesso (idem, Ibid, p.38).

O plano de negócios deverá especificar em que momento a oportunidade foi identificada, como ela foi desenvolvida e como fazer para colocá-la em prática. Dornelas (2005, p.55) nos diz que “uma idéia sozinha não vale nada; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso”.

### **2.2.1.3. O Contexto**



O contexto diz respeito ao ambiente externo da empresa: análise de mercado, as tendências demográficas, inflação, formas de implementação de estratégias de marketing, cliente, fornecedores etc.

De acordo com a Harvard Business Review (2002, p. 46):

Todo plano de negócios deve conter certas evidências ligadas ao contexto. Primeiro, os empreendedores devem mostrar percepção ampliada do contexto do novo empreendimento e de como ele ajuda ou prejudica sua proposta específica. Segundo, e mais importante, eles devem demonstrar que sabem que o contexto do empreendimento irá mudar inevitavelmente e descrever como essas mudanças podem afetar o negócio. Além do mais, o plano de negócios deve deixar claro o que a gerência pode fazer (e fará) caso o contexto se torne desfavorável. Por último, o plano de negócios deve explicar as maneiras (se houver) pelas quais a gerência poderá afetar o contexto de forma positiva. Por exemplo, a gerência poderá ser capaz de provocar um impacto sobre as regulamentações ou sobre padrões do setor através do esforço de lobistas.

#### **2.2.1.4. Riscos e Recompensas**

Uma vez conhecido o contexto em que a empresa irá se inserir, podemos nessa fase do planejamento, avaliar os riscos e as recompensas que o negócio trará ao empreendedor; assim como, explicitar as formas como serão gerenciados, no caso os riscos.

Essa fase do plano de negócios deverá projetar os contextos futuros, através de técnicas que permitam o gerenciamento no sentido de minimizá-los. “Claro que o futuro é difícil prever. Mesmo assim, é possível transmitir aos investidores em potencial uma noção do tipo e classe do risco e da recompensa que estão assumindo com o novo empreendimento” (idem, p. 48).

#### **2.2.2. Benefícios da Elaboração**

O benefício que espera-se obter com a elaboração de um plano de negócios, são descritos por Santos Dias (2003, p.31)



- Reúne as idéias ordenadamente e permite uma visão de conjunto das alternativas possíveis, evitando visão incompleta dos problemas e decisões erradas;
- Impõe a avaliação de crescimento e de lucro potencial da empresa, bem como as necessidades de recursos materiais, financeiros e humanos da mesma;
- Examina e avalia as conseqüências de diferentes estratégias;
- Trata-se de um documento básico e indispensável na atração de sócios e investidores;
- Funciona como uma apresentação do negócio para fornecedores e clientes;
- Mostra a correta perspectiva do negocio e as possibilidades de crescimento, bem como orienta os sócios e funcionários na execução de suas tarefas de acordo com as diretrizes definidas para o negócio.

### **2.2.3. Elaboração do Plano de Negócios**

Com o intuito de elaborar um plano negócios para um empresa start up, os consultores deverão conhecer o ramo de atividade do negocio e desenvolverem o trabalho de forma clara, concisa e objetiva, sem, contudo, omitir detalhes importantes e sem ser excessivamente técnico na apresentação do documento.

A elaboração do plano de negócios a seguir, foi realizada na empresa molduras.com, cujo nascimento se deu há dez anos atrás, mas somente agora a empresa conseguiu começar a caminhar em direção ao sucesso. Por isso mesmo, a empresa é tida como uma start up, e para fazer face à sua expansão, seus gestores sentiram a necessidade de um planejamento, que se deu através do Plano de Negócios.



## CAPÍTULO III

### Plano de Negócios da Molduras.com

#### 1. Capa

*Molduras.com*

*End: Av. Serzedelo Correa, 163*

*Bairro Nazaré – Belém-PA*

*(91) 2222-2222*

**Plano de Negócios**

*Empresa de Molduras*

*Elaborado por Glayce Kedma Nascimento Pelaes*

*Janeiro/2007*



## **2. Prospecto Elucidativo:**

### **2.1. Sumário Executivo**

O presente Plano de Negócios terá como objetivo o planejamento adequado da atividade da empresa, com intuito de avaliar os riscos reais da realização de sua atividade e auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões. O desenvolvimento do planejamento se deterá na fabricação e venda dos quadros (produtos) tamanho padrão: 10X15cm, 15X21cm, 20X25cm, 30X40cm e 50X70cm, que constituem a maior base de vendas da empresa.

### **2.2. Descrição da empresa**

A empresa Molduras.com foi fundada há 10 anos, localiza-se em Belém do Pará, sito à Av. Serzedelo Correa nº 163, no bairro de Nazaré, seu ramo de atuação é a fabricação de artefatos de madeira, mais especificamente molduras. Para produzir os quadros são apropriados custos diretos e indiretos, que constituem os gastos relativos ao esforço de produção dos bens. Esses gastos, no entanto, não são devidamente apropriados ao produto e, usualmente, são tratados como despesas.

A Molduras.com é uma empresa detentora de um amplo mercado consumidor e que pretende expandir seus negócios, com vistas a novos mercados e atendimento personalizado aos clientes. Sua forma jurídica é de empresário individual - Microempresa do ramo industrial, enquadrada no Regime Simplificado de Pagamento de Impostos e Contribuições (SIMPLES), possuindo em sua estrutura interna um quadro de possui 12 (doze) funcionários distribuídos entre as funções administrativas, de produção e vendas. Seu processo produtivo é bastante diversificado e os quadros são fabricados por encomenda ou produção em processo.



### **2.3. Oportunidades Estratégicas**

O desenvolvimento do negócio se deu a partir da oportunidade observada de fabricar a matéria-prima nas proximidades da empresa. Inicialmente, identificou-se a facilidade de se obter madeira para fabricação das molduras em vara (matéria-prima para produção dos quadros), visto que na região amazônica há abundância de floresta natural. Posteriormente, a difusão de empresas fotográficas, demandou um mercado consumidor específico para quadros e molduras, os quais puderam formar a carteira de clientes da Molduras.com.

### **2.4. Potencialidades da Empresa**

O histórico do comércio da região tem como base a compra de molduras em vara em outros estados do país, tais como: Santa Catarina e São Paulo, que detêm as maiores fábricas de quadros do Brasil. Esse processo elevava o preço dos quadros, já que as montadoras tinham despesas e custos extras de fretes e seguros, entre outros.

A Molduras.com, no entanto, inovou no mercado e passou a produzir as molduras em vara, montar os quadro e vendê-los, com qualidade elevada e preços reduzidos. Esse contexto formou um mercado consumidor potencial e fiel à empresa. E esse cenário traçado, possibilita uma ampla capacidade de expansão.

### **2.5. Estratégias do Negócio**



A estratégia de curto prazo da Molduras.com é fabricar os artefatos de madeira em qualquer tamanho e de acordo com as exigências dos clientes, além de priorizar a qualidade dos produtos e um preço competitivo.

A obtenção de madeira para a fabricação de molduras em vara ainda é realizada junto à madeireiros, que exploram indiscriminadamente a floresta. Por isso, a estratégia da empresa a médio prazo é a criação de áreas de manejo, para criar um desenvolvimento sustentável, baseado na preservação da floresta e garantia futura de obtenção de matéria-prima.

A estratégia de longo prazo é expandir o universo da atividade e iniciar a produção para outros estados brasileiros, com vista a consolidar a empresa como competitiva no mercado nacional.

## **2.6. Recursos Necessários**

Os recursos iniciais aplicados são próprios da empresa, mas para sua expansão poderão ser tomados junto à entidades financeiras o capital necessário, conforme a necessidade requerida para execução dos planos.

## **2.7. Benefícios Esperados**

O benefício essencial que a empresa almeja é a obtenção de lucros e um retorno sobre o investimento que remunere o capital próprio aplicado. Aliado a isso, espera criar no mercado a imagem de uma empresa que produz com qualidade e responsabilidade social.

## **2.8. Análise do SWOT**



### **2.8.1. Forças da Empresa**

A força da empresa de encontra na carteira fiel de clientes formada e na estrutura do seu processo produtivo, que conseguiu diluir alguns custos e despesas para abarganhar os preços de seus produtos no mercado.

### **2.8.2. Fraquezas da Empresa**

Identificamos como a maior fraqueza da empresa no momento, a administração inadequada da produção em escala, o que dificulta a produção contínua para atender novos clientes. Outro ponto fraco é o fato da mão-de-obra ser muito especializada, o que a faz escassa no mercado.

Como forma de tentar minimizar os problemas detectados, empresa pretende promover a contratação de gerentes de produção e promover cursos específicos para especializar os funcionários que por ventura vierem a ser contratados.

### **2.8.3. Oportunidades da Empresa**

A molduras.com está em fase de expansão e consolidação de sua imagem no cenário regional. No entanto, uma vez alcançado este objetivo, ela se lançará na oportunidade de conquistar demais mercados no país.

### **2.8.4. Ameaças da Empresa**

Uma das fortes ameaças da empresa à expansão nacional, é a falta de incentivo fiscal por parte do governo, o que poderá recuar seus planos ou adiá-los.



Na conquista do mercado nacional, há também a ameaça de duas empresas concorrentes, já plenamente integradas no fornecimento de molduras ao sul e sudeste do Brasil.

### **3. Plano dos Recursos Humanos**

#### **3.1. Mão-de-Obra**

A molduras.com conta com uma equipe de produção formada por sete funcionários, que foram especializados e treinados para fabricar molduras e manusear as máquinas da produção.

#### **3.2. Equipe de Vendedores**

A empresa também é representada por duas vendedoras, que mantêm contato direto com o público, para apresentar e vender os produtos aos clientes.

#### **3.3. Equipe Gerencial**

O quadro gerencial é formado por um Contador Gerencial, um Administrador e o próprio empreendedor, que decidem em conjunto sobre as decisões estratégicas da empresa.

O Contador gerencial se lança à análise de custos, elaboração de relatórios especializados contendo informações destinadas diretamente aos usuários internos da empresa, e demais assuntos relacionados à Contabilidade Gerencial. Seu trabalho requer a participação de um



assistente administrativo que cuida, sob sua supervisão, da Contabilidade Financeira e das rotinas contábeis da empresa.

O Administrador participa diretamente da organização da empresa como um todo, assim como elabora relatórios referente à marketing, logística, administração do pessoal etc.

## **4. Plano do Contexto Empresarial**

### **4.1. Análise de Mercado**

#### **4.1.1. Os Competidores**

É possível observar no mercado metropolitano de Belém, a presença de concorrentes diretos da molduras.com. No entanto, essas empresas mantêm seu público alvo voltado à classe média-alta da região, enquanto que, a molduras.com apresentar produtos acessíveis e com qualidade para qualquer classe social. Logo, esse fato representa uma vantagem competitiva para a mesma.

#### **4.1.2. O Mercado Consumidor**

O mercado consumidor de quadros na região é amplo e há perspectivas de crescimento, visto que há um crescimento paralelo das indústrias fotográficas.

#### **4.1.3. Público Alvo**



O público alvo para o qual se destinam os quadros, são as casas fotográficas, os fotógrafos autônomos, os consumidores avulsos e os artistas, cuja produção é em telas, papeis e materiais passíveis de serem emoldurados.

#### **4.1.4. Carteira de Clientes**

A empresa conta com uma carteira de clientes conquistados ao longo dos anos de sua existência. Seus clientes, no geral, são fieis e contribuem para o sucesso do negócio.

## **4.2. Estratégias de Marketing e Vendas**

#### **4.2.2. As Vendas**

As vendas da empresa têm mercado consumidor próprio, conquistados a partir da qualidade dos produtos e seus preços atrativos. O volume de vendas da empresa, superam 500 unidades mensais.

#### **4.2.3. O Preço de Venda**

O fato de a empresa produzir a matéria-prima principal para a fabricação dos quadros (molduras em vara), faz com que alguns de seus custos e despesas sejam diluídos, o que permite um margem para a diminuição dos preços de vendas de seus produtos. Dessa maneira, os preços de vendas dos produtos da molduras.com são competitivos e atraentes aos clientes, tal como pode ser verificado na tabela abaixo:

<b>Produto</b>	<b>Preço de Venda</b>
Quadro 10 X 15: Vidro Normal	13,33



Quadro 10 X 15: Vidro Anti-Reflexo	13,49
Quadro 15 X 21: Vidro Normal	17,03
Quadro 15 X 21: Vidro Anti-Reflexo	17,37
Quadro 20 X 25: Vidro Normal	21,53
Quadro 20 X 25: Vidro Anti-Reflexo	22,07
Quadro 30 X 40: Vidro Normal	39,63
Quadro 30 X 40: Vidro Anti-Reflexo	40,92
Quadro 50 X 70: Vidro Normal	86,54
Quadro 50 X 70: Vidro Anti-Reflexo	90,25

## 5. Plano Financeiro

Nessa fase do planejamento devem ser inclusos dados quantitativos capazes de fornecer informações precisas acerca da estrutura financeira da empresa start up. As estimativas constantes no plano financeiro deverão evidenciar através de suas análises, os seguintes componentes que formam a base administrativa e financeira de uma empresa. (Harvard Business Review, 2002, p.91):

- O investimento necessário para a implementação do negócio;
- O Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Projeção do Fluxo de Caixa, através análises concretas de seus componentes;
  - As vendas, que deverão ser baseadas em uma pesquisa de mercado convincente;
  - Custos dos artigos vendidos, que podem envolver um modelo compilado ou podem ser calculados como uma porcentagem das vendas;
  - Despesas gerais e administrativas, que devem ser baseadas em um cronograma detalhado para todos os itens;
  - Os indicadores de avaliação do negócio, para prever os futuros riscos ou recompensas que o empreendimento trará para o empreendedor.

### 5.1. Investimento Necessário



O Capital Inicial empregado é próprio de empreendedor. Os itens traçados para execução da atividade da empresa estão identificados no quadro abaixo:

### Lista de Necessidades

<b>Capital Inicial</b>		<b>20.000,00</b>
<b>NECESSIDADES</b>	<b>VL. UNIT.</b>	<b>VL. TOTAL</b>
Mesas	300,00	600,00
Cadeiras	180,00	720,00
Armários	380,00	760,00
Aparelho Telefônico	79,00	79,00
Fax	400,00	400,00
Software de Contabilidade	1.000,00	1.000,00
Verniz	40,00	40,00
Internet Banda Larga	90,00	90,00
Estabilizador	85,00	85,00
No Break	200,00	200,00
Computador	3.700,00	3.700,00
Impressora	365,00	365,00
Bebedouro	400,00	400,00
Máquina de Cortar Moldura	1.000,00	1.000,00
Máquina de Plastificação	500,00	500,00
Máquina de Cortar Duratex	250,00	250,00
* Moldura em Vara	2,00	200,00
Tinta	30,00	150,00
Verniz	35,00	105,00
** Duratex	2,00	120,00
** Vidro Normal	1,50	37,50
** Vidro Anti-Reflexo	1,80	45,00
Grampo	31,00	93,00
Material de Plastificação	250,00	250,00
Material de Embalagem	0,80	80,00
Sacola de Embalagem	1,20	120,00
<b>TOTAIS</b>		<b>11.389,50</b>

\* Medidas em Metros

\*\* Medidas em Metros Quadrados

<b>Despesas Pré-Operacionais</b>	<b>Valor</b>
Consultoria	1.200,00
Legalização da Empresa	450,00
Honorários do Advogado	350,00
Água, Luz e Telefone	1.030,00



Aluguel	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.030,00</b>

## 5.2. Balanço Patrimonial

“O Balanço Patrimonial é a demonstração financeira que evidencia, resumidamente, o Patrimônio da entidade, quantitativa e qualitativamente” (RIBEIRO, 2002, p.229).

Dornelas (2005, p.164) propõe a seguinte estrutura para o Balanço Patrimonial:

ATIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Circulante:</b> são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social.</li> <li>• <b>Realizável a Longo Prazo:</b> bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.</li> <li>• <b>Permanente:</b> são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Circulante:</b> são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social</li> <li>• <b>Exigível a Longo Prazo:</b> obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.</li> </ul>
	<p align="center"><b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.</li> </ul>

A molduras.com no início de sua atividade, teve a estrutura de seu Balanço Patrimonial de Abertura como segue:

ATIVO		PASSIVO
<b>Circulante</b>	<b>5.911,00</b>	
<i>Disponível</i>	4.710,50	
Caixa	2.000,00	
Bcos. C/ Movimento	2.710,50	



<i>Estoques</i>	1.200,50		
- Material de Acondicionamento e Embalagens	450,00		
- Matéria Prima	750,50		
<b>Permanente</b>	<b>14.089,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>20.000,00</b>
<i>Ativo Imobilizado</i>	<i>10.059,00</i>	Capital Social	20.000,00
Móveis e Utensílios	2.959,00		
Computadores e Periféricos	4.350,00		
Máquinas e Equipamentos	1.750,00		
Software Contabilidade	1.000,00		
<i>Diferido</i>	<i>4.030,00</i>		
Despesas Pré-Operacionais	4.030,00		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>20.000,00</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>20.000,00</b>

### 5.3. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício é demonstração financeira que evidencia o resultado obtido pela empresa (lucro ou prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades durante um exercício social. A composição desse demonstrativo se dá através da ordenação das receitas, despesas e custos.

A elaboração da DRE do ano 01 da molduras.com foi realizada a partir das seguintes projeções:

- Venda de cinco unidades de cada produto
- Preço de Venda formado com base nos custos (fixos e variáveis) de fabricação dos produtos;
- A Margem de Lucro para a formação do Preço de Venda foi de 50%;
- Alíquota do ICMS incidente de 3% sobre as vendas.

Vejamos então a DRE da Molduras.com



<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>1.810,78</b>
<b>(-) Deduções</b>	<b>54,32</b>
ICMS s/ Vendas	54,32
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>1.756,46</b>
<b>Custos Operacionais</b>	<b>851,07</b>
(-) Custos dos Serviços Vendidos	851,07
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>905,39</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>110,48</b>
(-) Despesas	110,48
<b>Lucro Líquido</b>	<b>794,91</b>

#### 5.4. A Projeção do Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Fazendo uma analogia com a conta corrente de uma pessoa física em um banco de varejo, administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente). (DORNELAS, 2005, p. 166 e 167).

A projeção do fluxo de caixa da molduras.com foi realizada para cinco anos, com base em uma taxa estimada de crescimento de 15%a.a e com atualização do valor da moeda através do IGP-M de 1,2109%

Para a elaboração do fluxo de caixa foi considerado uma projeção mensal de vendas de cada produtos. A estimativa das vendas é baseada na análise da aceitação dos produtos no mercado consumidor da molduras.com e nos seus preços de vendas.

Projeção das Vendas														
Produtos	Preço de Venda	Quant. Vendida	1° Mês	2° Mês	3° Mês	4° Mês	5° Mês	6° Mês	7° Mês	8° Mês	9° Mês	10° Mês	11° Mês	12° Mês
Produto 01	13,33	5	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63	66,63
Produto 02	13,49	5	67,44	67,44	67,44	67,44	67,44	67,44	67,44	67,44	67,44	67,44	67,44	67,44
Produto 03	17,03	5	85,16	85,16	85,16	85,16	85,16	85,16	85,16	85,16	85,16	85,16	85,16	85,16
Produto 04	17,37	5	86,86	86,86	86,86	86,86	86,86	86,86	86,86	86,86	86,86	86,86	86,86	86,86



<b>Produto 05</b>	21,53	5	107,64	107,64	107,64	107,64	107,64	107,64	107,64	107,64	107,64	107,64	107,64	107,64
<b>Produto 06</b>	22,07	5	110,34	110,34	110,34	110,34	110,34	110,34	110,34	110,34	110,34	110,34	110,34	110,34
<b>Produto 07</b>	39,63	5	198,15	198,15	198,15	198,15	198,15	198,15	198,15	198,15	198,15	198,15	198,15	198,15
<b>Produto 08</b>	40,92	5	204,61	204,61	204,61	204,61	204,61	204,61	204,61	204,61	204,61	204,61	204,61	204,61
<b>Produto 09</b>	86,54	5	432,68	432,68	432,68	432,68	432,68	432,68	432,68	432,68	432,68	432,68	432,68	432,68
<b>Produto 10</b>	90,25	5	451,27	451,27	451,27	451,27	451,27	451,27	451,27	451,27	451,27	451,27	451,27	451,27
<b>TOTAL</b>	<b>185,37</b>	<b>50</b>	<b>1.810,78</b>											

	<b>Taxa de Crescimento ao ano</b>				<b>15%</b>
	<b>Taxa de inflação (IGP - M)</b>				<b>1,2109</b>
	<b>Total 1º ano</b>	<b>Total 2º ano</b>	<b>Total 3º ano</b>	<b>Total 4º ano</b>	<b>Total 5º ano</b>
<b>Saldo Anterior</b>					
<b>ENTRADAS</b>					
<b>Faturamento</b>	<b>21.729,39</b>	<b>24.988,80</b>	<b>28.737,12</b>	<b>33.047,69</b>	<b>38.004,84</b>
<b>SAÍDAS</b>	<b>13.502,44</b>	<b>16.350,11</b>	<b>19.798,34</b>	<b>23.973,81</b>	<b>29.029,89</b>
<b>Custos Variáveis</b>	<b>3.255,52</b>	<b>3.942,11</b>	<b>4.773,50</b>	<b>5.780,23</b>	<b>6.999,28</b>
Matéria Prima					
Duratex					
Vidro Normal					
Vidro Anti-Reflexo					
Dobradiça					
Grampo					
Flex Point					
Pendurador					
Material de Plastificação					
<b>Despesas Variáveis</b>	<b>3.956,70</b>	<b>4.791,17</b>	<b>5.801,63</b>	<b>7.025,19</b>	<b>8.506,81</b>
<b>(1) Sub total</b>					
<b>Custos Fixos</b>	<b>4.944,00</b>	<b>5.986,69</b>	<b>7.249,28</b>	<b>8.778,16</b>	<b>10.629,47</b>
<b>Despesas Fixas</b>	<b>1.346,22</b>	<b>1.630,14</b>	<b>1.973,93</b>	<b>2.390,24</b>	<b>2.894,34</b>
<b>(2) Sub total</b>					
<b>SALDO</b>	<b>8.226,95</b>	<b>8.638,69</b>	<b>8.938,77</b>	<b>9.073,87</b>	<b>8.974,95</b>



## 5.5. Análise do Ponto de Equilíbrio (PE)

No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial. (DORNELAS, 2005, p. 169).

O ponto de equilíbrio de cada produto da molduras.com é observado nos quadros apresentados a abaixo. A interpretação dessa informação é que no ponto de equilíbrio as receitas se igualam aos custos e despesas e, conseqüentemente, não há lucro nem prejuízo. É o momento exato em que cada produto consegue absorver os custos e despesas de sua produção. Para que a empresa comece a obter lucro é necessário vender quantidades de produtos acima do ponto de equilíbrio, como no caso do produto 01, é necessário vender mais de 1,55 unidades para se obter lucro, se a venda for abaixo dessa fixação, a molduras.com terá prejuízos.



$$P. E. = \frac{\text{Custos + Despesas}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

$$PE \text{ em R\$} = PV/UNIT \times \text{QUANTIDADE NO PE}$$

Produto 01	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	13,33
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	6,14
<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	4,99
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	7,19
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	1,55
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	20,63

Produto 02	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	13,49
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	6,20
<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	5,04
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	7,29
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	1,54
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	20,81

Produto 03	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	17,03
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	6,86
<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	6,28
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	10,17
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	1,29
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	22,00

Produto 04	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	17,37
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	7,70
<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	6,40
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	9,67
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	1,46
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	25,32

Produto 05	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	21,53
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	9,30
<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	7,85
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	12,23
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	1,40
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	30,21

Produto 06	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	22,07
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	9,51
<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	9,19
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	12,56
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	1,49
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	32,86

Produto 07	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	39,63
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	16,28
<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	14,18
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	23,35
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	1,30
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	51,71

Produto 08	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	40,92
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	16,78
<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	14,64
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	24,14
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	1,30
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	53,25

Produto 09	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	86,54
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	34,37

Produto 10	
<i>Preço de Venda Unitário</i>	90,25
<i>Custos + Despesas Variáveis/unid.</i>	35,80



<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	<i>30,59</i>
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	<i>52,17</i>
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	<i>1,25</i>
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	<i>107,74</i>

<i>Custos + Despesas Fixas/mês</i>	<i>31,89</i>
<i>Margem de Contribuição Unitária</i>	<i>54,45</i>
<i>Ponto de Equilíbrio/Unid.</i>	<i>1,24</i>
<i>Ponto de Equilíbrio/R\$</i>	<i>112,19</i>

## 5.6. Análise dos Indicadores de Avaliação do Negócio

Os indicadores de avaliação do negócio possibilitam ao empreendedor obter informações acerca do sucesso ou insucesso de seu empreendimento. A partir dessa análise, o empreendedor pode observar se sua empresa será lucrativa e em quanto tempo o investimento permitirá a recuperação do capital inicial investido. Se pela análise se verificar que a empresa não é rentável, é possível observar onde se encontram as deficiências do negócio e propor ao empreendedor melhores alternativas de atuação.

Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Dias
0	20.000,00			-20.000,00			
1		21.729,39	13.502,44	8.226,95	41%	2,43	875
2		24.988,80	16.350,11	8.638,69	43%	2,32	833
3		28.737,12	19.798,34	8.938,77	45%	2,24	805
4		33.047,69	23.973,81	9.073,87	45%	2,20	793
5		38.004,84	29.029,89	8.974,95	45%	2,23	802

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

<b>Payback</b>	=	$\frac{\text{Investimento}}{\text{Fluxo Caixa anual}}$
----------------	---	--

<b>V.P.L</b>	=	$\frac{F_n}{(1+i)^n} - \text{INV}$
--------------	---	------------------------------------



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

<b>VPL</b>	=	R\$ 8.011,74
------------	---	--------------

<b>TIR</b>	=	33%
------------	---	-----

O Valor Presente Líquido (VPL) é uma técnica que avalia os valores do fluxo de caixa considerando o fator tempo, ou seja, este indicador faz “ [...] uma estimativa do valor atual para futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz [...] o investimento inicialmente feito” (DORNELAS, 2005, p. 172)

O Tempo de Retorno do Investimento (Payback) é um indicador que analisa o tempo em que o investimento inicial empregado no negócio será recuperado pelo empreendedor, considerando as entradas de caixa. Ou seja, o payback termina o prazo mínimo necessário para que as entradas de caixa recuperem o valor do investimento inicial (SOUZA DIAS, 2004, p. 45). A Taxa de Retorno Interna (TIR) “é a taxa utilizada para igualar o valor presente líquido ao investimento inicial do negócio. O nome *Taxa Interna* está ligado ao fato de a rentabilidade calculada depender exclusivamente do fluxo de caixa, independente de fatores externos” (Idem, p.46).

Analisando o quadro acima, inferimos as seguintes considerações:

- O período mínimo necessário para se recuperar o investimento inicial (Payback) é de 2,43 anos, considerando as entradas de caixa decorrentes da venda dos dez produtos já apresentados;



- Como o VPL apresentou-se positivo, podemos considerar que o negócio da molduras.com é viável e atrativo, pois as expectativas de fluxos de caixa a valor presente, são maiores que o investimento inicial em R\$ 12.699,34.
- A taxa esperada de retorno era de 15% a.a, mas a empresa superou as expectativas e alcançou uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 40% o que reflete a viabilidade do negócio.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HAVARD BUSINESS REVIEW. **Empreendedorismo e Estratégia**. Tradução de Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Elsevier: 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

NERY, José Reinaldo Cardoso; BORGES, Maria Lúcia Teixeira. **Orientação Técnicas para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. Macapá: UNIFAP, 2005.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA DIAS, Antonia Maria Batista de. **Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região Metropolitana de Belém a sob ótica do plano de negócio**. Belém: UFPA, 2004.

SANTOS DIAS, Gerson Pereira dos. **Plano de Negócios com ênfase no planejamento estratégico e competitivo**. Piracicaba: Unimep, 2003.

VELOSO, Waldir de Pinho. **Como redigir trabalhos científicos**. São Paulo: IOB – Thomson, 2005.



## **Conclusão**

Após a realização do trabalho, pudemos confirmar a importância da elaboração do plano de negócios para prever aos reais riscos que uma empresa iniciante tenderá a correr, se se lançar num mercado tão competitivo sem um planejamento prévio.

De fato o plano de negócios é um forte instrumento gerencial que minimiza os risco dos negócios e aumenta as chances das empresa se manterem no mercado. Além disso, uma empresa já atuante no mercado poderá prever aumento de seus investimentos e os riscos de se lançar em novos mercados, tal qual, foi constatado no plano de negócios da molduras.com, que deseja aumentar seu campo de atuação, para novos mercados do país.

Assim, para um melhor desempenho das atividades das empresas, é viável a elaboração de um plano de negócios.