



**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**KLÁUDIO ULYSSES NERY DA COSTA  
97010003501**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS  
BUSINESS PLAN – PLANO DE NEGÓCIOS APLICADO A UMA EMPRESA DE  
REPRODUÇÃO DE DOCUMENTOS**

**Belém  
2007**

# ÍNDICE

<b>1. PROSPECTO ELUCIDATIVO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Sumário para decisão .....	5
1.2 Oportunidades estratégicas.....	5
Onde? .....	5
Como? .....	6
1.3 Potencialidades da empresa .....	6
Recursos Humanos:.....	6
Localização: .....	6
1.4 Estratégias de negócios .....	8
Venda direta pulverizada: .....	8
Venda direta em grande volume: .....	8
Serviços de informática avulsas e complementares: .....	8
Venda via Comércio Eletrônico (e-Commerce):.....	8
Serviço de entrega terceirizada (Delivery):.....	9
1.5 Recursos necessários.....	10
1.6 Benefícios esperados .....	11
1.7 Necessidade de Capital de Giro .....	11
1.8 Avaliação de desempenho e etapas fundamentais .....	11
<b>2. ANÁLISE DA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Dados históricos .....	12
2.2 Indicadores de desempenho financeiro.....	12
• quadro estrutural de custos, .....	12
• margem de contribuição, .....	13
• ponto de equilíbrio,.....	13
• fluxo de caixa, .....	14
2.3 Produtos .....	14
2.4 Mercados.....	14
2.5 Clientes.....	15
2.6 Posição tecnológica.....	15
2.7 Integração na cadeia produtiva .....	15
2.8 Análise de custos .....	17
2.9 Pontos fortes e pontos fracos da empresa .....	18

2.10 Base de competição .....	19
2.11 Fatores-chaves para o sucesso.....	19
<b>3. ANÁLISE DO SERVIÇO .....</b>	<b>20</b>
3.1 Identificação e definição do serviço.....	20
3.2 Sazonalidades .....	20
<b>4. ANÁLISE DO MERCADO.....</b>	<b>20</b>
4.1 Segmentação do mercado .....	20
4.2 Mudanças e tendências da demanda do mercado.....	21
4.3 Os principais clientes e concentração.....	21
4.4 Táticas de vendas .....	21
Venda no varejo: .....	21
Vendas no atacado: .....	22
Contratos de prestação de serviço:.....	22
4.5 Canais de distribuição .....	22
4.6 Tendências de preços .....	22
4.7 Promoção e propaganda.....	23
4.8 Os principais competidores.....	23
4.9 Participação no mercado e vendas .....	23
<b>5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>24</b>
5.1 Análise do ambiente externo.....	24
Macro-ambiente clima: .....	24
Macro-ambiente solo: .....	24
Ambiente operacional: .....	24
Ambiente interno: .....	25
5.2 Análise estratégica .....	25
5.3 Balanço patrimonial .....	26
5.4 Análise de risco.....	26
5.5 Objetivo de curto, médio e longo prazos.....	27
5.6 Definição do plano estratégico .....	27
5.7 Acompanhamento do plano .....	28

<b>6. ADMINISTRADORES DA EMPRESA .....</b>	<b>29</b>
6.1 Chave do sucesso.....	29
6.2 A organização funcional.....	30
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>31</b>
Capa .....	31
Índice.....	32
Necessidades .....	33
Salários.....	34
Balanço de Abertura.....	35
Quadro Estrutural de Custos.....	36
Preço de venda.....	37
Margem de contribuição .....	37
Ponto de equilíbrio.....	38
Valor presente líquido .....	39
Demonstração do Resultado do Exercício .....	40
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>41</b>

# 1. PROSPECTO ELUCIDATIVO

## 1.1 *Sumário para decisão*

No trabalho apresentado abordará o plano de negócios da constituição de uma empresa do ramo de reprografia, que face ao aumento da concorrência, a expansão do mercado e ao desenvolvimento tecnológico dos últimos anos, tem a necessidade de se diferenciar, prestando um serviço de qualidade e com o diferencial da comodidade sem deixar de lado, no entanto, a prestação do serviço no varejo. Essa diferenciação é necessária frente aos novos tempos e aos novos desafios do mercado, mas para isso é necessário o planejamento, o preparo, o projeto do que será feito para os passos serem dados com segurança e firmeza.

## 1.2 *Oportunidades estratégicas*

Diante do desafio era inevitável surgirem as dúvidas, como, quando, onde fazer? Vamos responder essas perguntas?

**Onde?** A expansão do mercado de reprografia está ligado diretamente ao movimento de expansão das escolas na cidade e a mudança de local escolhido por essas escolas. O centro comercial de Belém se encontra saturado e literalmente engarrafado faz muitos anos, sendo assim é perceptível que diversas escolas estão se dirigindo para bairros mais “desafogados”, procurando locais com trânsito mais tranquilo, áreas maiores para dar amplitude aos espaços escolares, sem falar que os terrenos e imóveis nesses bairros além de maiores também são relativamente mais baratos. Outro fator importante de reflexão é que o que chamamos de bairro Centro não é mais o centro da cidade realmente, tendo em vista que a cidade não pode crescer para cima do rio, ela cresce no sentido de Ananindeua e Icoaraci. Então os bairros mais centrais de Belém hoje são aqueles que há décadas eram a periferia. Estar em um bairro central é também um salto interessante para o atendimento de toda a cidade.

**Como?** A empresa será aberta em nome de dois sócios, um sociedade empresária, em instalações modernas, com página eletrônica na internet para contratação de serviços on-line.

### ***1.3 Potencialidades da empresa***

**Recursos Humanos:** A empresa tem que buscar mão-de-obra especializada e investir em treinamento, tanto para os operadores das máquinas de impressão e reprodução de documentos, quanto na manutenção e manuseio da página eletrônica, bem como no atendimento de qualidade e cortês.

**Localização:** A empresa buscou uma excelente localização, próximo a escolas e faculdades e diversas empresas também (Figura 1), e em um ponto central como se pode ver na Figura 2. Esse ponto é de propriedade de um dos sócios e estava alugado, com o fim do contrato o imóvel foi disponibilizado a empresa a custo zero, por contrato de comodato. Serão necessárias reformas e adequações no imóvel para o funcionamento da empresa.

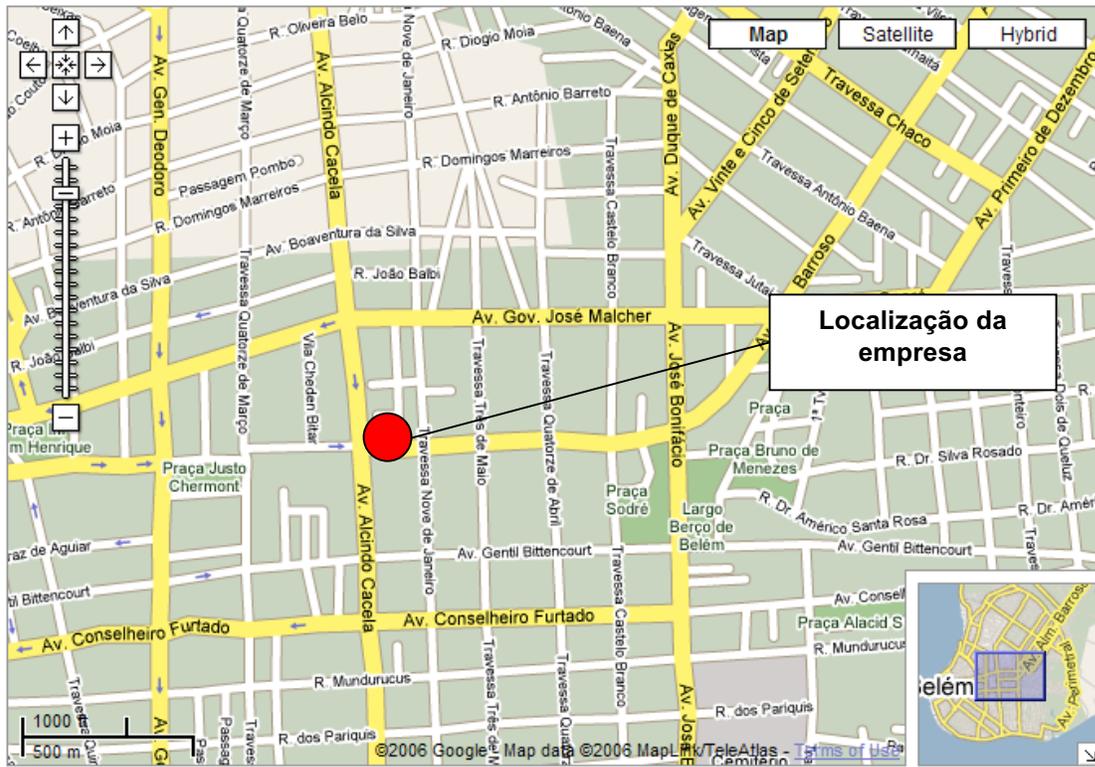


Figura 1

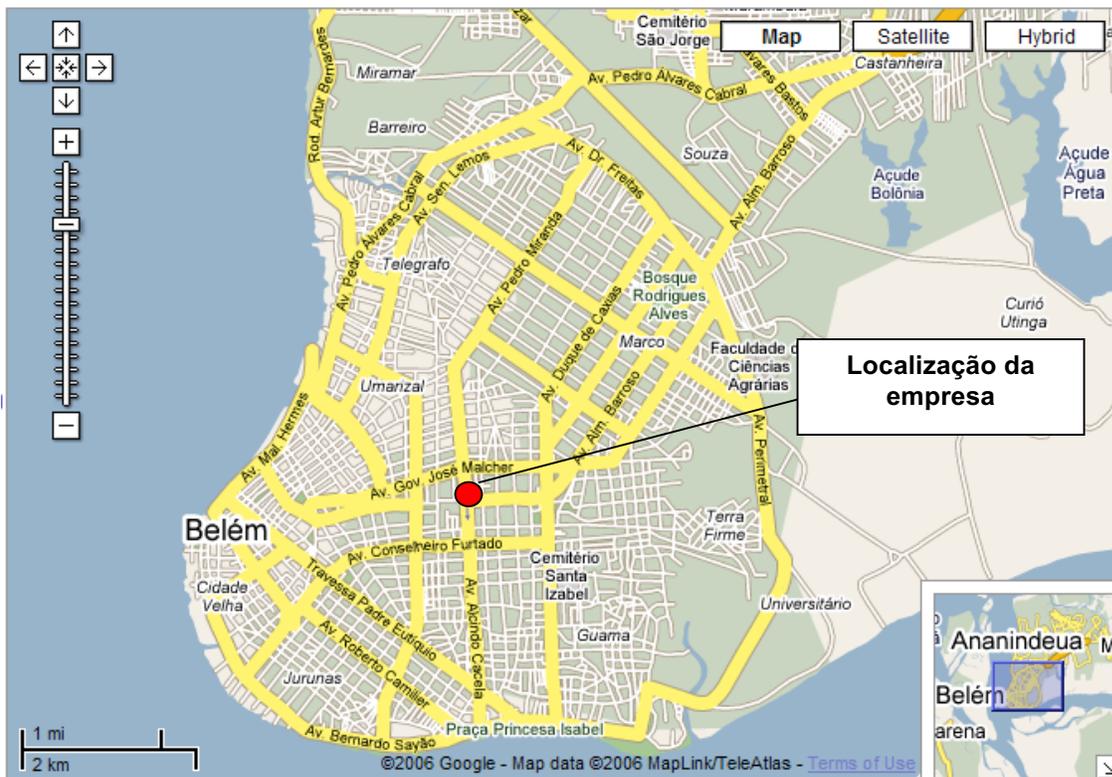


Figura 2

## **1.4 Estratégias de negócios**

**Venda direta pulverizada:** A prestação de serviço de reprografia avulsa ainda é considerada de grande importância estratégica da empresa, pois a procura pela reprodução de um ou dois documentos serve como divulgação da qualidade do serviço e pulverização da imagem de bom atendimento da empresa, abrindo as portas para negócios maiores e mais rentáveis. Sendo assim essa modalidade não pode ser desprezada, por isso a empresa prevê um espaço para o atendimento ao público.

**Venda direta em grande volume:** Essa modalidade de venda é aquela de reprodução de documentos em larga escala, por exemplo, várias cópias de trabalhos acadêmicos, materiais de palestra e cursos, folhetos, folderes e cartazes. É uma venda interessante e que dá grande rentabilidade pelo volume de venda. Essa modalidade de venda será feita com um diferencial de qualidade com a aquisição de máquinas profissionais de impressão em larga escala.

**Serviços de informática avulsas e complementares:** Digitalização de imagens, prestação de pequenos serviços como impressão de boletos na Internet, impressão de arquivos direto de disquetes e pen-drives.

**Venda via Comércio Eletrônico (e-Commerce):** O grande diferencial da empresa, que vai oferecer a prestação do serviço via Internet. Nesses tempos em que as pessoas tem pouco tempo é comum as pessoas esquecerem ou não conseguirem imprimir seus trabalhos acadêmicos, apostilas, e demais materiais porque não conseguem espaço entre o trabalho e a faculdade, ou o almoço é muito rápido e em apenas uma hora não dá para aguardar a impressão do seu documento.

Outro fator importante para essa escolha é simplesmente a comodidade, quem é que gosta de chegar para copiar seus documentos e encontra uma fila enorme, com várias pessoas pedindo cópias que demorarão minutos preciosos do seu almoço. Com esse serviço o cliente faz um cadastro simplificado na página eletrônica da empresa, contrata o seu serviço de acordo com a tabela disponível no site, várias cópias, apostilas, folderes, cartazes, etc., é então informado o tempo necessário para o atendimento do serviço, escolhe a forma de pagamento, boleto bancário ou cartão de crédito e se irá buscar seu trabalho na loja ou se quer que o mesmo seja entregue em sua casa ou trabalho de acordo com o endereço cadastrado no início. No final o cliente recebe um resumo do seu serviço como número do seu pedido. Detalhe importante: o cliente não precisará mais se cadastrar para acessar os serviços da página, precisará apenas informar o e-mail e senha cadastrada no início. Esse cadastro servirá para o preenchimento do boleto bancário, se for o caso, e ainda criará um banco de dados formidável para divulgação e prospecção de negócios.

A prestação desse serviço também atende micro e pequenas empresas que precisam eventualmente de impressões e não possuem estrutura e impressoras para tal, gerando uma economia evitando adquirir uma impressora laser que será pouco usada ou então ter um custo alto na impressão a jato de tinta de grandes documentos. Por questão de custos dos boletos bancários e da comissão de venda dos cartões de crédito o valor mínimo do serviço contratado na Internet será de R\$ 50,00. Portanto não será disponibilizado a venda de cópias avulsas. Não é possível também o pagamento posterior para evitar prejuízos com a impressão de serviços sem pagamento.

**Serviço de entrega terceirizada (Delivery):** Outro diferencial da loja. Após a contratação do serviço, seja diretamente na loja ou na via Internet, o cliente tem a possibilidade de escolher se deseja que o seu trabalho seja entregue na comodidade de sua casa ou no seu trabalho. Essa opção também visa atrair empresas que precisam da prestação desse serviço rápido e prático. Esse serviço é pago e depende da distância percorrida e visando simplificar o processo será

terceirizado. A empresa recebe o valor do cliente no ato do pedido e repassa o valor integralmente para o terceirizado, sem descontos como comissão por venda de cartão de crédito que será assumido pela empresa como forma de incentivo a boa prestação do serviço, preservando a imagem da empresa.

### 1.5 Recursos necessários

- ✚ **Loja:** novo ponto em localização estratégica para o atendimento de escolas e empresas com a seguinte estrutura.
  
- ✚ **Loja Virtual:** Página na Internet, desenvolvida para a venda do serviço.
  
- ✚ **Aquisição de equipamentos:** para o funcionamento da empresa serão necessários os seguintes equipamentos:

<b>Itens de Investimento Fixo</b>			18.499,00
Afiliação VisaNet	1	50,00	50,00
Afiliação MasterCard	1	50,00	50,00
Implantação de Sistema de Rede	1	5.000,00	5.000,00
Diagramação/Web Desing	1	1.000,00	1.000,00
Programa de Contabilidade (Fluxo de Caixa, Estoques, Etc.)	1	399,00	399,00
<b>Equipamentos Diversos</b>			23.892,00
Mobiliário	1	3.000,00	3.000,00
Split de Ar Condicionado Springer Carrier 42XQA030515KC Split Space 30000 BTUs	4	3.848,00	15.392,00
Computadores	4	2.000,00	8.000,00
Scanner	2	250,00	500,00
<b>Máquinas Copiadoras e de Impressão</b>			78.072,00
Pequeno e médio porte Xerox Workcentre M418	2	3.425,00	6.850,00
Grande Porte Xerox Workcentre P 65	2	20.000,00	40.000,00
Copiadora Colorida	2	4.325,00	8.650,00

Impressora Laser Lexmark T642DTN	2	4.656,00	9.312,00
Impressora Laser Colorida Lexmark C920DN	2	6.630,00	13.260,00

Quadro 1

- ✚ **Serviço de cobrança bancária com** opção de comércio eletrônico para pagamento dos serviços solicitados na Internet.
- ✚ **Maquinetas dos cartões** Visa e Mastercard com opção de comércio eletrônico.
- ✚ **Moto-boys** para a prestação de serviço *delivery*.

## **1.6 Benefícios esperados**

Agilidade no atendimento e qualidade no serviço.

## **1.7 Necessidade de Capital de Giro**

O investimento inicial necessário é de R\$ 170.000,00 e a necessidade de capital de giro é de R\$ 36.487,78 e compreende itens de consumo da atividade da empresa, tais como papel e toner e itens de custo fixo, salários, luz, água, telefone, manutenção de máquinas de cartão de crédito etc.

Equipamentos e demais investimentos fixos custarão R\$ 123.463,00.

## **1.8 Avaliação de desempenho e etapas fundamentais**

As etapas fundamentais para a implantação da empresa serão três, abertura e planejamento, das quais faz parte esse plano de negócios, e tem por objetivo o levantamento de necessidades, projeção da viabilidade e rentabilidade do empreendimento e definição de números norteadores da avaliação do desempenho esperado da empresa e prospecção de clientes.

A segunda etapa será a implantação da empresa, que compreende a legalização, abertura de conta bancária, solicitação e instalação das máquinas de cartão de crédito, reforma do prédio onde a empresa vai ser instalada, construção da página eletrônica da empresa e compra dos equipamentos necessários para a atividade da empresa, bem como compreende esse período a divulgação e propaganda da empresa e a busca de empresas que podem ser clientes potenciais da empresa.

Após instalada e operante, a avaliação do desempenho da empresa será feita mensalmente nos primeiros dois anos, tendo em vista o alto risco de encerramento das empresas com menos de dois anos de atividade. Nesse período avaliaremos se os números esperados estimados no plano de negócios estão sendo atingidos, e será verificado se há necessidade de reavaliação do plano de negócios.

## **2. ANÁLISE DA EMPRESA**

### ***2.1 Dados históricos***

A empresa não tem histórico na praça, mas seus dirigentes têm longo conhecimento na área, pois já trabalharam com representação de empresas fabricantes de máquinas copadoras e em lojas de reprodução. Isso é muito importante devido a necessidade de conhecimento, por parte dos dirigentes, da atividade econômica de atuação da empresa e do mercado. Isso não é a única coisa que vai garantir a sobrevivência da empresa, mas é um dos fundamentos necessários para a implantação de um negócio.

### ***2.2 Indicadores de desempenho financeiro***

Os indicadores do desempenho da empresa serão utilizados para a avaliação do desempenho da empresa. Esses indicadores são os seguintes:

- ✚ **quadro estrutural de custos**, que norteará o controle dos custos dos serviços prestados e se não estão sendo desperdiçados recursos. Esse controle é fundamental para

estabelecer o preço de venda, garantir a margem de lucro dos serviços prestados e a rentabilidade do empreendimento;

- ✚ **margem de contribuição**, tem como objetivo diagnosticar se a margem de contribuição apurada está de acordo com a margem de contribuição apurada ou se algum produto está perdendo participação e outro tendo uma participação maior na margem de contribuição do empreendimento. Como objetivo complementar essa análise servirá para avaliar a necessidade de se focar em produtos com dificuldade de venda e traçar estratégias de recuperação das vendas, tais como redução do preço de venda e redução de custos do produto;

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO					
	Avulso	Avulto Cor	Quantidade	Quant. Cor	Apostilas
Preço de Venda	0,07	0,52	0,07	0,41	0,09
Custo de Produção	0,06	0,16	0,05	0,10	0,06
Margem de Contribuição por Produto	0,01	0,35	0,02	0,31	0,03
<b>Margem de Contribuição Total</b>					<b>0,73</b>
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (Percentual)	1,68	48,82	2,96	42,46	4,08

Quadro 2

- ✚ **ponto de equilíbrio**, visa acompanhar se o desempenho das vendas está de acordo com o objetivo definido para atingir o ponto de equilíbrio, isto é, quando é que o capital investido será recuperado, depois de apropriados os custos fixos e variáveis necessários para a atividade da empresa, acrescentou-se a essa análise o ponto de equilíbrio em meses, levando em consideração a capacidade de produção esperada por máquina e produto;

<b>PONTO DE EQUILÍBRIO</b>					
	<b>Avulso</b>	<b>Avulto Cor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Quant. Cor</b>	<b>Apostilas</b>
Preço de venda unitário	0,07	0,52	0,07	0,41	0,09
Custos+Desp Variáveis	0,036	0,106	0,030	0,063	0,041
Custos+Desp Fixas/Mês	38.478,73	38.478,73	38.478,73	38.478,73	38.478,73
Margem de Contribuição Unitária	0,032	0,413	0,038	0,343	0,053
<b>Ponto de Equilíbrio</b>	<b>1.206.958</b>	<b>93.196</b>	<b>1.012.044</b>	<b>112.168</b>	<b>732.860</b>
<b>Ponto de Equilíbrio em meses (*)</b>	<b>60</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PE em R\$ =</b>	<b>81.476,62</b>	<b>48.330,85</b>	<b>68.840,06</b>	<b>45.529,28</b>	<b>68.840,06</b>
<b>Testando PE</b>					
PV	81.476,62	48.330,85	68.840,06	45.529,28	68.840,06
CV	42.997,88	9.852,12	30.361,33	7.050,55	30.361,33
CF	38.478,73	38.478,73	38.478,73	38.478,73	38.478,73
Ctotal	81.476,62	48.330,85	68.840,06	45.529,28	68.840,06
<b>Lucro</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Quadro 3

✚ **fluxo de caixa**, é um dos mais importantes indicadores de desempenho, pois mostra o que se espera, mensalmente do desempenho de vendas da empresa, por produto e das vendas totais. São orçadas as entradas e saídas de caixa no ano e a projeção para os quatro anos seguintes.

### 2.3 Produtos

Foram definidos cinco produtos principais, por modalidade de produção: cópia avulsa preta e branca, colorida, venda em quantidade preta e branca e colorida, apostilas. Complementarmente serão fabricados folderes, cartazes e cartazetes, porém esses produtos são composições dos produtos principais, bem como encardenações e outros produtos agregados.

### 2.4 Mercados

A cidade de Belém e região metropolitana.

## **2.5 Clientes**

Pessoas físicas: profissionais liberais, estudantes, e público em geral, para quem estão destinados os produtos de varejo, cópias avulsas ou em pequena quantidade, tais como apostilas e encadernações;

e pessoas jurídicas: mais especificamente pequenas e médias empresas, que não dispõem de estruturas de impressão ou cujos custos de manutenção dessas estruturas não compensam ou não são viáveis economicamente.

## **2.6 Posição tecnológica**

Atualizada. A empresa irá adquirir máquinas novas e modernas, com excelente capacidade de produção instalada. A página na *web* e toda a estrutura de venda eletrônica de serviços também contará com equipamentos e sistemas atualizados.

## **2.7 Integração na cadeia produtiva**

- ✚ **Gerente:** em contato direto com os sócios, partilhando a função de administração da empresa gerenciando as três áreas de venda da empresa: venda na loja, venda na *web* e venda de contratos de prestação de serviço, e atuando diretamente nesta última, em visitas negociais com clientes antigos e novos.

Na **venda direta**, é necessário:

- ✚ **um caixa**, diretamente subordinado ao gerente, para coordenar a equipe e atender ao público especificamente no pagamento dos serviços realizados diretamente na loja;
- ✚ **e dois operadores** das impressoras/copiadoras.

Na **venda da internet**, é necessário:

- ✚ **um operador de computador**, diretamente subordinado ao gerente, para coordenar a equipe, solucionar problemas na página eletrônica, confirmar pagamentos via internet e dar suporte aos operadores tanto da área de venda na internet quanto na área de venda na loja;
- ✚ **e três operadores** das impressoras/copiadoras.

Na **venda de contratos** de prestação de serviço:

- ✚ **um vendedor** da empresa com características gerenciais, trabalharia diretamente subordinado ao gerente, trazendo novos contratos de prestação de serviço, visitando a empresa, realizando serviços bancários e de suporte logístico externo aos outros dois setores.

## 2.8 Análise de custos

QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTOS							
CUSTOS VARIÁVEIS	Avulso	Avulto Cor	Quantidade	Quant. Cor	Apostilas (*)	Custo por folha	
Papel A4	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	
<b>Toner</b>							
Pequeno e médio porte Xerox Workcentre M418	0,02	0,02					
Grande Porte Xerox Workcentre P 65	0,01			0,01			
Copiadora Colorida	0,09		0,09				
Impressora Laser Lexmark T642DTN	0,02					0,02	
Impressora Laser Colorida Lexmark C920DN	0,04				0,04		
Cobrança bancária	3,80						
<b>Custo Variável por Produto</b>	<b>0,036</b>	<b>0,106</b>	<b>0,030</b>	<b>0,063</b>	<b>0,041</b>		
<b>Capacidade de Produção Mensal Instalada</b>	<b>40000</b>	<b>5000</b>	<b>800000</b>	<b>100000</b>	<b>450000</b>		
<b>Capacidade de Produção Mensal Esperada</b>	<b>50,00%</b>	<b>20000</b>	<b>2500</b>	<b>400000</b>	<b>50000</b>	<b>225000</b>	
<b>Custo Mensal X Capacidade Mensal Esperada</b>	<b>712,50</b>	<b>264,29</b>	<b>12.000,00</b>	<b>3.142,86</b>	<b>9.321,43</b>	<b>25.441,07</b>	
<b>Capacidade por Toner</b>	<b>8000</b>	<b>7000</b>	<b>100000</b>	<b>14000</b>	<b>21000</b>		
<b>Quantidade de Toner Mensal</b>	<b>2,50</b>	<b>0,36</b>	<b>4,00</b>	<b>3,57</b>	<b>10,71</b>		
<b>Percentual/Custo Total</b>	<b>2,80</b>	<b>1,04</b>	<b>47,17</b>	<b>12,35</b>	<b>36,64</b>	<b>100,00</b>	
<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>13.037,66</b>						
Honorários do Contador	500,00	14,00	5,19	235,84	61,77	183,20	500,00
Salários e encargos sociais	7.758,66	217,29	80,60	3.659,59	958,46	2.842,72	7.758,66
Energia Elétrica	4.000,00	112,02	41,55	1.886,71	494,14	1.465,57	4.000,00
Água	100,00	2,80	1,04	47,17	12,35	36,64	100,00
Telefonia e Internet	500,00	14,00	5,19	235,84	61,77	183,20	500,00
Despesas Bancárias (Tarifas)	60,00	1,68	0,62	28,30	7,41	21,98	60,00
Manutenção Visanet	84,00	2,35	0,87	39,62	10,38	30,78	84,00
Manutenção MasterCard	35,00	0,98	0,36	16,51	4,32	12,82	35,00
<b>TOTAL CUSTOS FIXOS</b>	<b>13.037,66</b>	<b>365,13</b>	<b>135,44</b>	<b>6.149,58</b>	<b>1.610,60</b>	<b>4.776,91</b>	<b>13.037,66</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.077,63</b>	<b>399,72</b>	<b>18.149,58</b>	<b>4.753,46</b>	<b>14.098,33</b>	<b>38.478,73</b>	
<b>Custo Fixo Mensal X Capacidade Mensal Esperada</b>	<b>0,02</b>	<b>0,05</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>		
<b>CUSTO UNITÁRIO = <math>\frac{\text{Custo Total}}{\text{Prod. Mensal Esperada}}</math></b>	<b>0,05</b>	<b>0,16</b>	<b>0,05</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>		

### Quadro 4

O Quadro estrutural de Custos retira dados das planilhas de necessidades e salários e distribui pelos cinco produtos base da prestação de serviço da empresa, e leva em consideração a capacidade de produção mensal esperada, que é de 50% da capacidade total instalada. O motivo de se trabalhar com essa porcentagem é criar uma grande margem esperando que o desempenho de venda de serviços não seja pleno, trabalhando com grande folga e prevendo a possibilidade de indisponibilidade de uma das máquinas por manutenção, garantindo as vendas com a outra máquina disponível, por esse motivo foram adquiridas duas máquinas de cada modelo para atender as demandas de cada produto.

Após o estabelecimento do custo unitário, chegou-se ao custo total por produto. Valor alcançado pelo custo unitário multiplicado pela capacidade de produção mensal instalada. Somando-se os custos estimados de todos os produtos foi conseguido o custo total de produção. Esse valor será utilizado para a distribuição dos custos fixos.

Para a distribuição dos custos fixos, achou-se o percentual de participação de cada produto diante do custo total de produção. Esses percentuais obtidos foram o referencial para a divisão dos custos fixos para cada produto.

Somando-se os custos variáveis e os custos fixos obtemos o custo total por produto.

É importante notar que os custos dos produtos impressão/cópia em preto e branco avulsa, em quantidade ou na confecção de apostilas é alto em relação ao preço de venda que o mercado pratica, e os produtos coloridos oferecem uma margem de contribuição maior. Porém o volume de venda esperado dos produtos coloridos é menor, assim sendo nesses produtos se obtém resultado pela margem de lucro e nos produtos preto e branco pelo volume de venda bem maior.

## **2.9 Pontos fortes e pontos fracos da empresa**

Como pontos fortes temos:

- ✚ Modernidade
- ✚ Busca constante por novos mercados
- ✚ Serviços diferenciados
- ✚ Atendimento na internet
- ✚ Serviço de entrega.
- ✚ Conhecimento dos dirigentes

Pontos fracos:

- ✚ A empresa não é conhecida no mercado
- ✚ Dependência extrema de recursos tecnológicos

- ✚ Margem de lucro muito reduzida havendo necessidade de volume de venda alto

## **2.10 Base de competição**

O mercado de reprodução de documentos é uma necessidade constante em Belém, devido ao grande número de escolas e cursinhos pré-vestibulares na cidade. Contudo, a empresa não pretende atuar apenas no mercado estudantil, mas deseja entrar no mercado de reprodução e produção de impressos diversos para outros usuários, tais como escritórios de advocacia, contabilidade, empresas de consultoria, empresas em geral que precisam elaborar documentos impressos.

A grande concorrência forçou uma redução no preço das cópias nos últimos anos. Embora ainda se encontrem lugares praticando preços de 10 a 15 centavos, normalmente esses preços são aplicados fora de áreas concorridas, normalmente em armazéns de bairro e lojas de conveniência 24 horas, que acessoriamente aos seus produtos prestam esse serviço.

Onde se localizam os grandes consumidores desses serviços, ou seja, na vizinhança das escolas e cursinhos, esse preço está hoje sendo praticado em 6 centavos, o que aumenta a necessidade de um controle de custos ajustado ao extremo e acompanhamento constante desse fator na determinação do preço de venda.

## **2.11 Fatores-chaves para o sucesso**

O investimento no atendimento diferenciado, através da formação técnica e de relacionamento com o cliente junto aos funcionários é visto como um primeiro fator necessário para o sucesso do empreendimento. Atender a necessidade do cliente deve ser uma obsessão, pois disso depende o seu retorno e a melhor divulgação possível da imagem da empresa.

A agilidade é outro ponto a ser buscado e assumido por todos na empresa, pois esse é um dos diferenciais da empresa, procurando atender a

necessidade do cliente com tempestividade. Essa postura irá criar um sentimento de confiança no serviço prestado pela empresa.

É necessária também a constante busca de clientes potenciais que possam ser fidelizados, inclusive buscando fechar contratos de prestação de serviço, garantindo exclusividade e a efetivação das vendas futuras, pois no atual mundo competitivo não se pode mais esperar que o cliente entre pela porta e peça o que está precisando eventualmente, mas é preciso ir de encontro ao cliente e atender todas as necessidades que podem ser supridas pela empresa, deixando sempre a sua disposição os recursos já apresentados.

### **3. ANÁLISE DO SERVIÇO**

#### ***3.1 Identificação e definição do serviço***

Reprodução e impressão de documentos diversos, em pequena ou grande escala, para pessoas físicas ou jurídicas, com atendimento diferenciado, inclusive via internet.

#### ***3.2 Sazonalidades***

É verificada uma redução de vendas no varejo para estudantes e escolas durante o recesso das aulas, porém essa redução será compensada com a garantia de contratos de prestação de serviço e outros clientes.

### **4. ANÁLISE DO MERCADO**

#### ***4.1 Segmentação do mercado***

Em relação a segmentação do mercado a empresa não possui dados apurados para definir os perfis dos clientes, no entanto, para início das atividades, o mercado foi segmentado de forma simplificada descrito a seguir, para posterior avaliação:

Quanto ao canal de atendimento:

✚ Presencial: diretamente na loja;

- + Virtual: via internet.

Quanto à forma de venda:

- + Varejo: vendas avulsas;
- + Atacado: grandes clientes estabelecidos em forma de contrato de prestação de serviços.

Quanto à natureza do cliente:

- + Estudantes;
- + Pequenos e médios colégios e cursinhos;
- + Profissionais liberais, escritórios;
- + Empresas.

## **4.2 Mudanças e tendências da demanda do mercado**

Atualmente a demanda do mercado é por uma prestação de serviços de reprodução de documentos que tenha qualidade, preço baixo, agilidade e pontualidade.

Não foi verificada nenhuma mudança no mercado, além do preço, que já foi citado anteriormente.

## **4.3 Os principais clientes e concentração**

Os principais clientes são as empresas e escritórios, que serão responsáveis pelas demandas de serviços mais volumosos. Embora seja diagnosticado esse volume expressivo, ele ainda assim é eventual de acordo com a demanda dos clientes, dessa forma a concentração das vendas dos clientes é considerada pulverizada.

## **4.4 Táticas de vendas**

**Venda no varejo:**

- + realizada dentro da loja: voltada para o cliente esporádico.  
Tendo em vista a importância dessa venda para a divulgação

e manutenção da visibilidade da empresa no mercado a loja deve ficar em local com boa movimentação e bem localizado nas proximidades de várias escolas e cursinhos.

- ✚ via internet: tem o mesmo objetivo da venda dentro da loja, porém marca pontos positivos para a imagem de modernidade e praticidade propagada pela empresa.

#### **Vendas no atacado:**

- ✚ grandes encomendas de serviços de impressão, por escritórios e empresas sem contrato de prestação de serviços. Também na loja ou via internet.

#### **Contratos de prestação de serviço:**

- ✚ Realizados com escritórios, e também com pequenas e médias empresas que não dispõem de logística para impressão de grandes quantidades, será realizado com o preenchimento de ordens de serviço a ser recebidas em dia fixo do mês, no valor total. É também a única modalidade de venda a prazo, embora de curtíssimo prazo de recebimento (dentro do mês).

#### **4.5 Canais de distribuição**

- ✚ Balcão de venda na loja;
- ✚ Entrega em domicílio (*delivery*).

#### **4.6 Tendências de preços**

Estáveis, em face da grande concorrência na área e a tendência de estabilidade econômica. Porém deverá ser feita uma avaliação anual da planilha de custos para adequação dos preços.

#### **4.7 Promoção e propaganda**

- ✚ Divulgação através de folderes para o varejo, em escolas públicas e privadas, lojas dos bairros vizinhos;
- ✚ Mídia eletrônica via internet, por e-mail dos cadastros realizados na primeira compra do cliente nesse canal;
- ✚ Visita negocial para fechamento de contratos de prestação de serviços, a cargo de um funcionário destacado exclusivamente para essa função;
- ✚ Mala direta para potenciais clientes, tais como escritórios e empresas de toda a região metropolitana.

#### **4.8 Os principais competidores**

Papelaria Ferrari, Mini-cópia, lojas de bairro e de conveniência, e diversas lojas de cópia sem identificação localizadas nas redondezas das escolas.

Embora existam diversas lojas atuando no mesmo ramo de atividade, inclusive forçando uma baixa no preço e a conseqüente redução da margem de lucro, é importante ressaltar que nenhuma presta o mesmo serviço, com a mesma agilidade e tecnologia. Para esses concorrentes o cliente é visto como um usuário esporádico que precisa da empresa e não como um cliente de quem é a empresa que necessita.

#### **4.9 Participação no mercado e vendas**

É difícil precisar esse número face a insuficiência de dados sobre o mercado de empresas de reprodução de documentos, porém, dentro do prazo mais breve possível será contratada uma empresa de consultoria para avaliar se é possível fazer esse levantamento

## 5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 5.1 *Análise do ambiente externo*

**Macro-ambiente clima:** no campo econômico o mercado se encontra em certa estabilidade há alguns anos, com aumento dessa estabilidade nos últimos quatro. Face a manutenção da política econômica nacional para os próximos anos, com alguma tendência de queda de juros de longo prazo para aquecer a economia, é esperado um ligeiro aumento da inflação, o que justifica uma reanálise mensal das projeções do plano de negócios nos dois primeiros anos da empresa.

**Macro-ambiente solo:** a população que será público-alvo é muito heterogênea. No caso dos estudantes, por exemplo, encontramos filhos de desempregados ou assalariados com pouco poder aquisitivo, que não podem comprar livros e recorrem a reprodução de parte de obras para consulta do estritamente necessário, normalmente matriculados em escolas públicas ou bolsistas ou então jovens de classe média e alta, com certo poder aquisitivo, mas que recorrem ao serviço de impressão para reprodução de trabalhos escolares ou acadêmicos. Também existem empresas de todos os portes e das mais variadas atividades econômicas.

**Ambiente operacional:** formado por fornecedores, tanto de materiais de consumo, como também de manutenção das copiadoras e impressoras, que devido a aquisição dos bens novos prestarão serviço de manutenção coberto pela garantia, desonerando o primeiro ano de atividade da empresa de custos inesperados. Os concorrentes não praticam a mesma política de vendas da empresa, e na maioria das vezes se localizam em instalações inadequadas. Quanto a tecnologia e sua evolução é previsto que os equipamentos recém adquiridos se manterão atualizados por cerca de 3 a 5 anos, porém é necessário vislumbrar, no final desse período uma política de atualização dos equipamentos, objetivando reduzir custos excessivos de manutenção por defasagem, visando a manutenção da qualidade, bem como a expansão do mercado.

**Ambiente interno:** baseado na valorização do empregado, no reconhecimento do bom atendimento e no investimento em formação profissional continuada, buscando pagar salários razoáveis, frente a realidade salarial brasileira e as condições de pagamento da empresa. É importante nesse ambiente interno o conhecimento e a difusão do plano de negócios e seus objetivos e metas para toda a organização buscando a participação integral dos funcionários no crescimento da empresa, trazendo reflexos positivos para eles também.

## ***5.2 Análise estratégica***

A empresa apresenta grande potencial, pois os números verificados no Plano de Negócios são positivos e animadores.

Chegou-se a algumas conclusões importantes.

Primeiramente se verificou os altos preços dos equipamentos de impressão e cópia de alta qualidade, aonde uma máquina chega a custar o valor de um carro popular básico. Porém é impressionante a capacidade de impressão instalada que a empresa dispõe e de um modo geral o investimento inicial não é tão alto assim.

### 5.3 Balanço patrimonial

<b>BALANÇO DE ABERTURA</b>			
<b>WEBCÓPIAS E SERVIÇOS DE IMPRESSÃO</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	<b>24.481,64</b>	<b>CIRCULANTE</b>	
Disponível	<b>24.481,64</b>		
<i>Caixa</i>	24.481,64		
Realizável a Curto Prazo	<b>25.055,36</b>		
<i>Estoques</i>	25.055,36		
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>120.463,00</b>	<b>REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b>	
Imobilizado	<b>101.964,00</b>		
<i>Móveis e Utensílios</i>	3.000,00		
<i>Equipamentos</i>	98.964,00		
Diferido	<b>18.499,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>170.000,00</b>
<i>Despesas Pré Operacionais</i>	18.499,00	Capital Social	<b>170.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>170.000,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>170.000,00</b>

Quadro 5

O balanço de abertura mostra que a empresa abriu as portas apenas com recursos próprios dos sócios, e embora não tenha sido feita uma análise financeira da empresa é perceptível o alto nível de imobilização desse capital no ativo permanente. Fica então a preocupação de que a empresa deve logo gerar receita para bancar seus custos fixos e assim não ter problemas de fluxo de caixa. Concluimos então que não é possível haver um grande espaço de tempo entre a abertura da empresa e o início de suas atividades.

### 5.4 Análise de risco

O grande risco do empreendimento é a dependência das grandes vendas, que oferecem uma margem de lucro muito maior que a venda no varejo. Dessa forma foi detectado que o preço de mercado de 6 centavos é impraticável em termos de custo. Esse produto só é mantido por necessidade de se manter a divulgação da empresa no mercado.

O problema começará a surgir se a política de vendas, voltada para vendas de serviços mais volumosos não for efetivamente realizada, levando a empresa a um ponto crítico de operação.

### **5.5 Objetivo de curto, médio e longo prazos**

Os objetivos de curto prazo são:

- ✚ a busca de mercados e de clientes potenciais;
- ✚ a divulgação da empresa;
- ✚ a consolidação da imagem da empresa logo no primeiro ano é um fator importantíssimo para a continuidade da empresa;

A médio prazo objetiva-se:

- ✚ a fidelização dos clientes;
- ✚ a consolidação das vendas e da rentabilidade do empreendimento;

E a longo prazo:

- ✚ a manutenção dos números estimados no plano de negócios;
- ✚ a expansão do mercado para novas empresas, buscando principalmente o mercado das grandes empresas.

### **5.6 Definição do plano estratégico**

Na definição do plano estratégico é fundamental o estabelecimento do preço de venda de acordo com o que pratica o mercado e ao mesmo tempo garantindo a rentabilidade do empreendimento.

<b>PREÇO DE VENDA</b>						
	<b>Avulso</b>	<b>Avulto Cor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Quant. Cor</b>	<b>Apostilas</b>	
Custo Variável	0,04	0,11	0,03	0,06	0,04	
Custo Fixo	0,02	0,05	0,02	0,03	0,02	
<b>CUSTO TOTAL</b>	<b>0,05</b>	<b>0,16</b>	<b>0,05</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	
Capacidade de Produção Mensal Esperada	20.000	2.500	400.000	50.000	225.000	
<b>Custo Total</b>	<b>1.077,63</b>	<b>399,72</b>	<b>18.149,58</b>	<b>4.753,46</b>	<b>14.098,33</b>	
Despesas com Depreciação/Amortização	28,11	10,43	473,50	124,01	367,81	
Móveis e Utensílios	25,00	0,70	0,26	11,79	3,09	
Equipamentos	824,70	23,10	8,57	388,99	101,88	
Diferido	154,16	4,32	1,60	72,71	19,04	
<b>Valor por unidade</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
Custo Comercial Unitário	0,06	0,16	0,05	0,10	0,06	
<b>Custo Comercial Total</b>	<b>1.105,75</b>	<b>410,15</b>	<b>18.623,08</b>	<b>4.877,47</b>	<b>14.466,14</b>	
Margem de Lucro Percentual	6,00%	200,00%	30,00%	300,00%	30,00%	
Margem de Lucro Valor	0,00	0,33	0,01	0,29	0,02	
Despesas de Venda						
ISS	5,00%	0,0028	0,0082	0,0023	0,0049	
SIMPLES	11,10%	0,0061	0,0182	0,0052	0,0108	
<b>TOTAL</b>	<b>0,01</b>	<b>0,35</b>	<b>0,02</b>	<b>0,31</b>	<b>0,03</b>	
<b>PREÇO DE VENDA UNITÁRIO</b>	<b>0,07</b>	<b>0,52</b>	<b>0,07</b>	<b>0,41</b>	<b>0,09</b>	
<b>PREÇO DE VENDA TOTAL</b>	<b>1.350,12</b>	<b>1.296,49</b>	<b>27.208,32</b>	<b>20.295,17</b>	<b>21.135,03</b>	

#### Quadro 6

Para o estabelecimento do preço de venda foram considerados os custos fixos somados aos custos variáveis. Também agregou-se nessa etapa as despesas de depreciação, que devem ser cobertas pela atividade da empresa. A partir do custo unitário total se chegou ao custo comercial total. Após a incidência dos impostos e considerando margens de lucro distintas por tipo de produto.

### 5.7 Acompanhamento do plano

O plano será acompanhado mensalmente nos dois primeiros anos visando garantir a sobrevivência da empresa nos dois primeiros anos, que são considerados os mais difíceis para novas empresas.

Nesse acompanhamento para avaliação poderá ser feita a revisão dos números e dos objetivos, sem com isso se distanciar demais do que foi traçado no plano de negócios. Poderá ser revistos pontos como o custo dos produtos, quantidade de empregados, política de vendas, alcance dos produtos junto aos clientes etc.

Esses números poderão ser revistos para baixo caso haja alguma baixa nas vendas, buscando na comparação do plano de negócios com os números reais da empresa detectar os motivos do não atingimento das metas propostas. E se os números da empresa estiverem melhores que o planejado poderá ser antecipadas metas e objetivos de longo prazo, aproveitando o potencial e as oportunidades do mercado para consolidação da empresa.

## **6. ADMINISTRADORES DA EMPRESA**

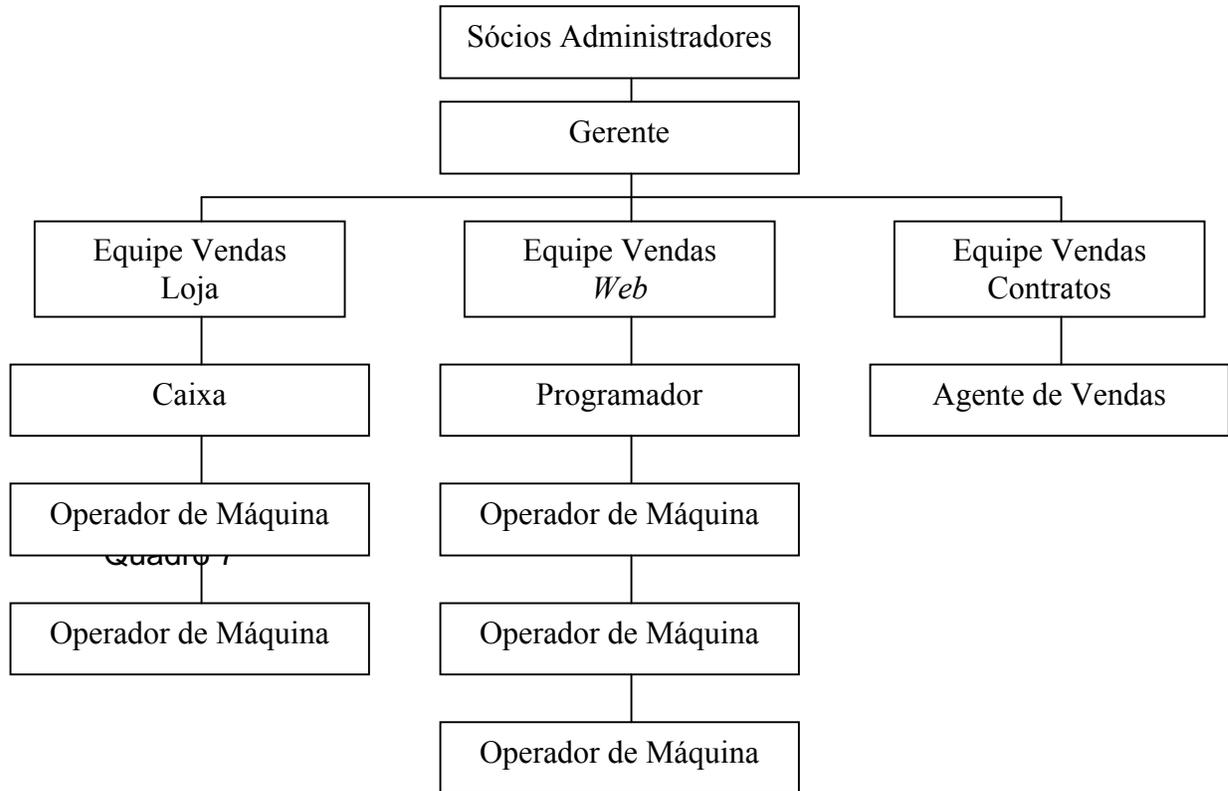
### ***6.1 Chave do sucesso***

Todo empreendimento não depende somente de boa vontade ou de alguma experiência no ramo por parte dos proprietários da empresa, porém esse é um requisito importante e que contribui bastante para um bom começo.

É necessário, no entanto, investir na formação e capacitação dos proprietários e do administrador contratado para gerenciar a empresa, não só dentro da área afim, mas também em gestão empresarial, um certo conhecimento de contabilidade, excelência do atendimento, busca pela qualidade e controle dos processos, análise do mercado.

## 6.2 A organização funcional

A organização da empresa está assim distribuída:



## 7. ANEXOS

### Capa

#### Índice



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

CAPA

KLÁUDIO ULYSSES NERY DA COSTA

97010003501

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS

BUSINESS PLAN – PLANO DE NEGÓCIOS APLICADO A UMA EMPRESA DE REPRODUÇÃO DE DOCUMENTOS

Belém  
2006

## Índice

<u>Capa</u>	<u>PV</u>	<u>DRE</u>
<u>Necessidades</u>	<u>MC</u>	
<u>Salários</u>	<u>PE</u>	
<u>Balço de Abertura</u>	<u>Fluxo de Caixa</u>	
<u>QEC</u>	<u>VPL</u>	

## Necessidades

### Índice

NECESSIDADES INICIAIS				
Descrição	Unid	Quant	Valor Unit.	Valor Total
<b>Disponibilidade Inicial</b>				<b>170.000,00</b>
<b>Necessidades</b>				<b>103.127,36</b>
<b>Itens de Consumo (Custos Variáveis)</b>				<b>25.055,36</b>
Papel A4	Resma	1395	10,00	13.950,00
Toner	Unidade			
Pequeno e médio porte Xerox Workcentre M418		2,50	125,00	312,50
Grande Porte Xerox Workcentre P 65		0,36	1.000,00	357,14
Copiadora Colorida		4,00	600,00	2.400,00
Impressora Laser Lexmark T642DTN		3,57	450,00	1.607,14
Impressora Laser Colorida Lexmark C920DN		10,71	600,00	6.428,57
Cobrança bancária	Boleto		3,80	0,00
<b>Itens de Giro (Custos Fixos)</b>				<b>13.037,66</b>
Honorários do Contador		1	500,00	500,00
Salários e encargos sociais	6 Anexo 2			7.758,66
Energia Elétrica		1	4.000,00	4.000,00
Água		1	100,00	100,00
Telefonia e Internet		1	500,00	500,00
Despesas Bancárias (Tarifas)		1	60,00	60,00
Manutenção Visanet		1	84,00	84,00
Manutenção MasterCard		1	35,00	35,00
<b>Itens de Investimento Fixo</b>				<b>18.499,00</b>
Afiliação VisaNet		1	50,00	50,00
Afiliação MasterCard		1	50,00	50,00
Implantação de Sistema de Rede		1	5.000,00	5.000,00
Diagramação/Web Desing		1	1.000,00	1.000,00
Gastos com abertura e formalização (Inscrição Jucepa, CNPJ, Alvará da Prefeitura e Bombeiros, INSS, Sindicato, etc)		1	2.000,00	2.000,00
Reforma da Sala		1	10.000,00	10.000,00
Programa de Contabilidade (Fluxo de Caixa, Estoques, Etc.)		1	399,00	399,00
<b>Equipamentos Diversos</b>				<b>23.892,00</b>
Mobiliário		1	3.000,00	3.000,00
Split de Ar Condicionado Springer Carrier 42XQA030515KC Split Space 30000 BTUs		4	3.848,00	15.392,00
Computadores		4	2.000,00	8.000,00
Scanner		2	250,00	500,00
<b>Máquinas Copiadoras e de Impressão</b>				<b>78.072,00</b>
Pequeno e médio porte Xerox Workcentre M418		2	3.425,00	6.850,00
Grande Porte Xerox Workcentre P 65		2	20.000,00	40.000,00
Copiadora Colorida		2	4.325,00	8.650,00
Impressora Laser Lexmark T642DTN		2	4.656,00	9.312,00
Impressora Laser Colorida Lexmark C920DN		2	6.630,00	13.260,00
<b>Total</b>				<b>145.518,36</b>

## Salários

### Índice

Formação do Custo de Salários			
Função	Operador	Gerente	
Salário Base	600,00	1.000,00	
13º Salário	49,98	83,30	
Férias	66,66	111,10	
FGTS	48,00	80,00	
FGTS Recisão	24,00	40,00	
Previdenciário s/ 13º e Férias	13,98	23,30	
<b>Total (Salário + Encargos)</b>	<b>802,62</b>	<b>1.337,70</b>	
Total de Empregados	8	1	
<b>Total</b>	<b>6.420,96</b>	<b>1.337,70</b>	<b>7.758,66</b>

## Balanço de Abertura

### Índice

<b>BALANÇO DE ABERTURA</b>			
<b>WEBCÓPIAS E SERVIÇOS DE IMPRESSÃO</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	<b>24.481,64</b>	<b>CIRCULANTE</b>	
Disponível	<b>24.481,64</b>		
<i>Caixa</i>	24.481,64		
Realizável a Curto Prazo	<b>25.055,36</b>		
<i>Estoques</i>	25.055,36		
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>120.463,00</b>	<b>REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b>	
Imobilizado	<b>101.964,00</b>		
<i>Móveis e Utensílios</i>	3.000,00		
<i>Equipamentos</i>	98.964,00		
Diferido	<b>18.499,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>170.000,00</b>
<i>Despesas Pré Operacionais</i>	18.499,00	Capital Social	<b>170.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>170.000,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>170.000,00</b>

## Quadro Estrutural de Custos

### Índice

QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTOS						
CUSTOS VARIÁVEIS	Avulso	Avulso Cor	Quantidade	Quant. Cor	Apostilas (*)	Custo por folha
Papel A4	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
<b>Toner</b>						
Pequeno e médio porte Xerox Workcentre M418	0,02	0,02				
Grande Porte Xerox Workcentre P 65	0,01		0,01			
Copiadora Colorida	0,09					
Impressora Laser Lexmark T642DTN	0,02					0,02
Impressora Laser Colorida Lexmark C920DN	0,04			0,04		
Cobrança bancária	3,80					
<b>Custo Variável por Produto</b>	<b>0,036</b>	<b>0,106</b>	<b>0,030</b>	<b>0,063</b>	<b>0,041</b>	
<b>Capacidade de Produção Mensal Instalada</b>	<b>40000</b>	<b>5000</b>	<b>800000</b>	<b>100000</b>	<b>450000</b>	
<b>Capacidade de Produção Mensal Esperada</b>	<b>50,00%</b>	<b>2500</b>	<b>400000</b>	<b>50000</b>	<b>225000</b>	
<b>Custo Mensal X Capacidade Mensal Esperada</b>	<b>712,50</b>	<b>264,29</b>	<b>12.000,00</b>	<b>3.142,86</b>	<b>9.321,43</b>	<b>25.441,07</b>
<b>Capacidade por Toner</b>	<b>8000</b>	<b>7000</b>	<b>100000</b>	<b>14000</b>	<b>21000</b>	
<b>Quantidade de Toner Mensal</b>	<b>2,50</b>	<b>0,36</b>	<b>4,00</b>	<b>3,57</b>	<b>10,71</b>	
<b>Percentual/Custo Total</b>	<b>2,80</b>	<b>1,04</b>	<b>47,17</b>	<b>12,35</b>	<b>36,64</b>	<b>100,00</b>
<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>13.037,66</b>					
Honorários do Contador	500,00	5,19	235,84	61,77	183,20	500,00
Salários e encargos sociais	7.758,66	217,29	3.659,59	958,46	2.842,72	7.758,66
Energia Elétrica	4.000,00	41,55	1.886,71	494,14	1.465,57	4.000,00
Água	100,00	2,80	47,17	12,35	36,64	100,00
Telefonia e Internet	500,00	14,00	235,84	61,77	183,20	500,00
Despesas Bancárias (Tarifas)	60,00	1,68	28,30	7,41	21,98	60,00
Manutenção Visanet	84,00	2,35	39,62	10,38	30,78	84,00
Manutenção MasterCard	35,00	0,98	16,51	4,32	12,82	35,00
<b>TOTAL CUSTOS FIXOS</b>	<b>13.037,66</b>	<b>365,13</b>	<b>6.149,58</b>	<b>1.610,60</b>	<b>4.776,91</b>	<b>13.037,66</b>
TOTAL	1.077,63	399,72	18.149,58	4.753,46	14.098,33	38.478,73
<b>Custo Fixo Mensal X Capacidade Mensal Esperada</b>	<b>0,02</b>	<b>0,05</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	
<b>CUSTO UNITÁRIO = <math>\frac{\text{Custo Total}}{\text{Prod. Mensal Esperada}}</math></b>	<b>0,05</b>	<b>0,16</b>	<b>0,05</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	

## Preço de venda

### Índice

PREÇO DE VENDA					
	Avulso	Avulto Cor	Quantidade	Quant. Cor	Apostilas
Custo Variável	0,04	0,11	0,03	0,06	0,04
Custo Fixo	0,02	0,05	0,02	0,03	0,02
<b>CUSTO TOTAL</b>	<b>0,05</b>	<b>0,16</b>	<b>0,05</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>
Capacidade de Produção Mensal Esperada	20.000	2.500	400.000	50.000	225.000
<b>Custo Total</b>	<b>1.077,63</b>	<b>399,72</b>	<b>18.149,58</b>	<b>4.753,46</b>	<b>14.098,33</b>
Despesas com Depreciação/Amortização	28,11	10,43	473,50	124,01	367,81
Móveis e Utensílios	25,00	0,70	11,79	3,09	9,16
Equipamentos	824,70	23,10	388,99	101,88	302,16
Diferido	154,16	4,32	72,71	19,04	56,48
<b>Valor por unidade</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Custo Comercial Unitário	0,06	0,16	0,05	0,10	0,06
<b>Custo Comercial Total</b>	<b>1.105,75</b>	<b>410,15</b>	<b>18.623,08</b>	<b>4.877,47</b>	<b>14.466,14</b>
Margem de Lucro Percentual	6,00%	200,00%	30,00%	300,00%	30,00%
Margem de Lucro Valor	0,00	0,33	0,01	0,29	0,02
Despesas de Venda					
ISS	5,00%	0,0028	0,0082	0,0049	0,0032
SIMPLES	11,10%	0,0061	0,0182	0,0108	0,0071
<b>TOTAL</b>	<b>0,01</b>	<b>0,35</b>	<b>0,02</b>	<b>0,31</b>	<b>0,03</b>
<b>PREÇO DE VENDA UNITÁRIO</b>	<b>0,07</b>	<b>0,52</b>	<b>0,07</b>	<b>0,41</b>	<b>0,09</b>
<b>PREÇO DE VENDA TOTAL</b>	<b>1.350,12</b>	<b>1.296,49</b>	<b>27.208,32</b>	<b>20.295,17</b>	<b>21.135,03</b>

## Margem de contribuição

### Índice

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO					
	Avulso	Avulto Cor	Quantidade	Quant. Cor	Apostilas
Preço de Venda	0,07	0,52	0,07	0,41	0,09
Custo de Produção	0,06	0,16	0,05	0,10	0,06
Margem de Contribuição por Produto	0,01	0,35	0,02	0,31	0,03
<b>Margem de Contribuição Total</b>	<b>0,01</b>	<b>0,35</b>	<b>0,02</b>	<b>0,31</b>	<b>0,03</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (Percentual)</b>	<b>1,68</b>	<b>48,82</b>	<b>2,96</b>	<b>42,46</b>	<b>4,08</b>

## Ponto de equilíbrio

### Índice

<b>PONTO DE EQUILÍBRIO</b>					
	<b>Avulso</b>	<b>Avulto Cor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Quant. Cor</b>	<b>Apostilas</b>
Preço de venda unitário	0,07	0,52	0,07	0,41	0,09
Custos+Desp Variáveis	0,036	0,106	0,030	0,063	0,041
Custos+Desp Fixas/Mês	38.478,73	38.478,73	38.478,73	38.478,73	38.478,73
Margem de Contribuição Unitária	0,032	0,413	0,038	0,343	0,053
<b>Ponto de Equilíbrio</b>	<b>1.206.958</b>	<b>93.196</b>	<b>1.012.044</b>	<b>112.168</b>	<b>732.860</b>
<b>Ponto de Equilíbrio em meses (*)</b>	<b>60</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PE em R\$ =</b>	<b>81.476,62</b>	<b>48.330,85</b>	<b>68.840,06</b>	<b>45.529,28</b>	<b>68.840,06</b>
<b>Testando PE</b>					
PV	81.476,62	48.330,85	68.840,06	45.529,28	68.840,06
CV	42.997,88	9.852,12	30.361,33	7.050,55	30.361,33
CF	38.478,73	38.478,73	38.478,73	38.478,73	38.478,73
Ctotal	81.476,62	48.330,85	68.840,06	45.529,28	68.840,06
<b>Lucro</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>(*) Baseado na Capacidade de Produção Esperada</b>					

## Valor presente líquido

### Índice

TAXA INTERNA DE RETORNO							
Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno	Payback em Anos	Dias
0	145.518,36			-145.518,36			
1		855.421,43	299.144,78	556.276,65	382,27%	0,26	94
2		888.334,79	310.654,73	577.680,06	396,98%	0,25	91
3		922.514,54	322.607,54	599.906,99	412,26%	0,24	87
4		958.009,39	335.020,26	622.989,14	428,12%	0,23	84
5		994.869,95	347.910,56	646.959,39	444,59%	0,22	81

Taxa de Retorno Contábil	=	$\frac{\text{Fluxo Caixa anual}}{\text{Investimento}}$	<b>386%</b>
--------------------------	---	--	-------------

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

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

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

VPL	=	R\$ 1.355.681,27
-----	---	------------------

TIR	=	386%
-----	---	------

## Demonstração do Resultado do Exercício

### Índice

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>Receita Bruta Serviços</b>	<b>855.421,43</b>	<b>888.334,79</b>	<b>922.514,54</b>	<b>958.009,39</b>	<b>994.869,95</b>
(-) Deduções					
ISS	42.771,07	44.416,74	46.125,73	47.900,47	49.743,50
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>812.650,35</b>	<b>843.918,05</b>	<b>876.388,81</b>	<b>910.108,92</b>	<b>945.126,46</b>
Custos Operacionais					
(-) Custos do Período					
Custo Direto dos Serviços	142.692,86	148.183,14	153.884,66	159.805,56	165.954,27
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>669.957,50</b>	<b>695.734,92</b>	<b>722.504,15</b>	<b>750.303,37</b>	<b>779.172,19</b>
Custos Fixos					
Água, Luz, Telefone e Salários	156.451,92	162.471,60	168.722,88	175.214,70	181.956,30
<b>Lucro Operacional</b>	<b>513.505,58</b>	<b>533.263,32</b>	<b>553.781,27</b>	<b>575.088,67</b>	<b>597.215,89</b>
(+/-) Rec./Desp. não Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Lucro antes do Imposto de Renda</b>	<b>513.505,58</b>	<b>533.263,32</b>	<b>553.781,27</b>	<b>575.088,67</b>	<b>597.215,89</b>
(-) Imposto de Renda	56.999,12	59.192,23	61.469,72	63.834,84	66.290,96
<b>Lucro Líquido</b>	<b>570.504,70</b>	<b>592.455,55</b>	<b>615.250,99</b>	<b>638.923,51</b>	<b>663.506,86</b>

## **Bibliografia**

**MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis. São Paulo: Editora Atlas, 2002;**

**MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Editora Atlas, 1996;**

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

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