



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

**Odirley Rodrigues da Silva**

**Rúbia P. Lourido**

**Lan House – negócio de sucesso**

**Belém-Pará  
Abril-2006**

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

**Odirley Rodrigues da Silva  
Rúbia Pimenta Lourido**

**Lan House – negócio de sucesso**

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

**Avaliado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Conceito: \_\_\_\_\_**

---

***Orientador: Prof. Héber Lavor Moreira.***

**Belém – Pará  
Abril – 2006**

## **AGRADECIMENTOS**

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

## RESUMO

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

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

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

## SUMÁRIO

CAPÍTULO I .....	7
1.1- TÍTULO DO ESTUDO.....	7
1.2- OBJETIVOS DO ESTUDO .....	7
1.2.1 – A Importância do Estudo .....	7
1.2.2 – O que o discente se propõe alcançar em seu estudo .....	7
1.2.3 – O que o estudo deverá alcançar em termos de contribuições técnicas e/ou científicas.....	7
1.2.4 Delimitação do Estudo.....	8
1.2.5 – A organização do estudo.....	8
1.3 - PÚBLICO ALVO.....	8
1.4 – JUSTIFICATIVAS.....	8
1.5 – METODOLOGIA DO ESTUDO.....	9
1.6 BIBLIOGRAFIA .....	9
CAPÍTULO II.....	10
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.1- O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	11
2.2- DO PLANEJAMENTO À PROJEÇÃO FUTURA.....	11
2.3- O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	13
2.3.1 - Execução de uma Análise do Ambiente.....	13
2.3.2 - Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional .....	13
2.3.3 - Formulação de uma Estratégia Organizacional.....	14
2.3.4 - Implementação da Estratégia Organizacional .....	14
2.3.5 - Controle Estratégico .....	14
2.4- ANÁLISE SWOT.....	14
2.4.1 Como fazer a Análise SWOT .....	15
2.4.1.1 - Ambiente Externo.....	15
2.4.1.2 - Ambiente Interno.....	17
2.5 - FORMULAÇÃO DE METAS .....	18
CAPÍTULO III.....	20
PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	20
3.1 - BALANÇO PATRIMONIAL .....	20
3.1.1- As contas que compõem o ativo devem ser agrupadas, segundo a sua expressão qualitativa:.....	22
3.1.2- As contas que compõem o passivo devem ser agrupadas, segundo sua expressão qualitativa:.....	23
3.1.3- As contas que compõem o Patrimônio Líquido devem ser agrupadas segundo sua expressão qualitativa.....	23
3.2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	24
3.3- FLUXO DE CAIXA .....	25
3.3.1- Relatório de Fluxo de Caixa .....	26
3.3.2 Modelo de Fluxo de Caixa.....	26
3.4 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	28
3.4.1 Valor Presente Líquido – VPL.....	28
3.4.2 Tempo de Retorno do Investimento ( Payback ) .....	29
3.4.3 Taxa interna de retorno ( TIR).....	29
3.4.4 Ponto de equilíbrio.....	29
CAPÍTULO IV.....	34
4.1 CONCEITOS .....	34
4.1.1 Plano de Negócios.....	34

4.2 TIPOS DE NEGÓCIOS:.....	34
4.2.1 Empresa de prestação de serviço. ....	34
4.2.2 Varejo.....	35
4.2.3 Distribuidora .....	35
4.2.4 Empresa Industrial .....	35
4.2.5 Empresa Mista. ....	36
4.3 EMPRESAS SEGUNDO SUA IDADE .....	36
4.4 MODELO DE PLANO DE NEGOCIO .....	37
CAPÍTULO V .....	51
5.1 SÚMARIO EXECUTIVO .....	51
5.2 O MERCADO.....	52
5.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	52
5.4 ANÁLISE FINANCEIRA DO NEGÓCIO .....	53
5.4.1 Analise do ponto de equilíbrios .....	54
5.4.2 Analise do Fluxo de Caixa.....	54
5.4.2 Analise do Valor Presente Líquido (VPL).....	55
BIBLIOGRAFIA .....	55
ANEXOS .....	57

# **CAPÍTULO I**

## **1.1- TÍTULO DO ESTUDO**

Lan House – negócio de sucesso

## **1.2- OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **1.2.1 – A Importância do Estudo**

O conceito de Lan House foi oficialmente introduzido e difundido na Coréia em 1996. Utilizando a moderna tecnologia como meio, a Lan House está iniciando uma revolução nas opções de entretenimento. Fisicamente a Lan House é caracterizada por diversos computadores de última geração conectados em rede em um ambiente Hi-tech, com muito conforto, onde vários jogadores se divertem com as ultimas novidades do ramo de jogos, todos conectados em um único ambiente virtual.

No Brasil, as Lan House surgiram a partir de 1998. Atualmente, estamos passados por um “boom” neste mais novo setor da economia.

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

Através do plano de negócio apresentar informações suficientes para calcular a viabilidade do empreendimento.

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

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

#### **1.2.4 Delimitação do Estudo**

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

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

#### **1.2.5 – A organização do estudo**

O estudo apresentará:

- a) Capa
- b) Folha de Rosto
- c) Resuma
- d) Sumário
- e) Conteúdo
- f) Bibliografia

#### **1.3 - PÚBLICO ALVO.**

O publico alvo das “lan house” é bem característico: Jovens de 15 a 25 anos, do sexo masculino e pertencente às classes A ou B. As mulheres são minorias absolutas, somam apenas 10% do total de clientes cadastrados nas lojas especializadas.

#### **1.4 – JUSTIFICATIVAS.**

O Brasil é um país com milhares de empreendedores. Entretanto, pesquisas indicam que e taxa de mortalidade das empresas é de 35% no primeiro ano de atividade.

Em termos acumulados é de 46% no segundo ano é de 56% no terceiro ano. Ou seja, após três anos em média apenas 44% das empresas continuam em atividades.

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

## **1.5 – METODOLOGIA DO ESTUDO.**

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

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

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

## **1.6 BIBLIOGRAFIA**

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

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

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

Disponível em: URL [http:// www.lanhousing.com.br/](http://www.lanhousing.com.br/)

[http:// www.sebrae.com.br/parasuaempresa/planodenegocio](http://www.sebrae.com.br/parasuaempresa/planodenegocio)

## CAPÍTULO II

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

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

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

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

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

## **2.1- O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

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

Segundo, Igor ANSOFF (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

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

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

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

## **2.2- DO PLANEJAMENTO À PROJEÇÃO FUTURA**

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

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

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

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

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

É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer-se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que estar ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se isto sim, desenvolver as

qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. Podem-se sintetizar as orientações seguidas no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma:

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

### **2.3- O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

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

#### **2.3.1 - Execução de uma Análise do Ambiente.**

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

#### **2.3.2 - Estabelecimento de uma Diretriz Organizacional**

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

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

### **2.3.3 - Formulação de uma Estratégia Organizacional**

A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ações com vista a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

### **2.3.4 - Implementação da Estratégia Organizacional**

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

### **2.3.5 - Controle Estratégico**

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

## **2.4- ANÁLISE SWOT**

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

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

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

#### **2.4.1 Como fazer a Análise SWOT**

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

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

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

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

##### **2.4.1.1 - Ambiente Externo**

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

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

- Fatores macro ambientais - entre os quais podemos citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, etc.

- Fatores micro ambientais – entre os quais podemos citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros, etc.

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

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

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

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

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

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

#### 2.4.1.2 - Ambiente Interno

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2.5 - FORMULAÇÃO DE METAS**

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

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

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

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

Neste texto, procuro-se destacar a importância do planejamento estratégico dentro do processo de administração estratégica, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre

administração estratégica, visão e gestão estratégica que em muito podem contribuir para a reflexão dos administradores, e que estão diretamente relacionados ao processo de planejamento estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

## **CAPÍTULO III**

### **PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

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

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

#### **3.1 - BALANÇO PATRIMONIAL**

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

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

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

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

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>Circulante</b>	<b>Circulante</b>
<b>Realizável a Longo Prazo</b>	<b>Exigível ao Longo Prazo</b>
	<b>Resultado de exercício futuros</b>
<b>Permanente</b>	
Investimento	<b>PATRIMONIO LÍQUIDO</b>
	Capital Social
Imobilizado	
	Reservas
Diferido	
	Lucros ou Prejuízos

Assim, demonstramos o balanço de abertura da *Lan House – negócio de sucesso*

**Balanço Patrimonial de Abertura**

<b>ATIVO</b>	<b>35.200,00</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>35.200,00</b>
<b>Circulante</b>	<b>1.736,70</b>	<b>Circulante</b>	<b>0,00</b>
Disponível	<b>1.736,70</b>		
Caixa	1.736,70		
<b>Permanente</b>	<b>29.616,30</b>	<b>PATRIMONIO LÍQUIDO</b>	<b>35.200,00</b>
Imobilizado	<b>29.616,30</b>		
Móveis e Utensílios	<b>4.725,90</b>	Capital Social	35.200,00
Cabines	1.000,00		
Cadeiras	1.098,90		
Fax	399,00		
Condicionador de Ar	1.299,00		
Feezer	929,00		
Computadores e Periféricos	<b>24.890,40</b>		
microcomputadores	18.200,00		
Sevidor	2.200,00		

Impressora jato de Tinta	299,00		
Estabilizadores	239,40		
scanner	289,00		
Jogos	1.980,00		
Nobreack	229,00		
Controlador de Horas	200,00		
Read Fone	495,00		
Web Cam	759,00		
Diferido	<b>3.847,00</b>		
Despesas de Organização	3.847,00		

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

#### Circulante

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

#### Realizável a Longo Prazo

Compreende os direitos realizáveis após o termino do exercício seguinte.

#### Permanentes

##### Investimentos

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

#### Imobilizado

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

#### Diferido

Compreende as aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais de um exercício social, inclusive os juros pagos ou

creditados aos sócios ou acionistas durante o período que anteceder o início das operações sociais.

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

#### Circulante

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

#### Exigível a longo Prazo.

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

#### Resultado de Exercício Futuros

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

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

#### Capital social

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

#### Reservas

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

#### Lucro ou Prejuízos.

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

### 3.2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTA DO EXECÍCIO.

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

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

#### **Receita Bruta Serviços**

(-) Deduções

Encargos Sociais e Trabalhistas

ISS

#### **Receita Operacional Líquida**

#### **Custos Operacionais**

(-) Custos do Período

Custo Direto dos Serviços

#### **Lucro Operacional Bruto**

#### **Despesas Operacionais**

(-) Despesas

#### **Lucro Operacional**

#### **(+/-) Rec./Disp. Não Operacionais**

Lucro antes do Imposto de Renda

(-) Imposto de Renda

#### **Lucro Líquido**

Com isso podemos observar a DRE da *Lan House – negócio de sucesso*

**Resultado no 1º ano**

Serviço	Unid. Anual	Preço de Venda	CDV	Receita Anual	CDV
Jogos em Redes	9.072	1,50	0,28	13.572,00	2.532,00
Internet	9.072	1,50	0,28	13.572,00	2.532,00
Impressão	12.000	0,50	0,36	6.030,10	4.356,00
<b>TOTAL</b>	<b>30.144</b>	<b>3,49</b>	<b>0,92</b>	<b>33.174,10</b>	<b>9.420,00</b>

Venda de Produtos	Unid. Anual	Preço de Venda	CDV	Receita Anual	CDV
Cd Room	1.200	1,50	0,68	1.804,95	810,24
Disquetes	1.200	1,00	0,51	1.201,61	607,68
Água mineral	2.400	1,00	0,53	3.600,78	1.266,00
Refrigerante	960	1,50	0,42	958,27	405,12
<b>TOTAL</b>	<b>5.760</b>	<b>5,00</b>	<b>2,13</b>	<b>7.565,60</b>	<b>3.089,04</b>

CDV = Custo Direto Variável Unitário

CDV = Custo Direto Variável Mensal

<b>Receita Bruta Serviços</b>	<b>40.739,70</b>
(-) Deduções	(3.764,98)
Encargos Sociais e Trab	(1.728,00)
ISS	(2.036,98)
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>36.974,71</b>
<b>Custos Operacionais</b>	
(-) Custos do Período	(12.509,04)
Custo Direto dos Serviços	
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>24.465,67</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	
(-) Despesas	(1.200,00)
<b>Lucro Operacional</b>	<b>23.265,67</b>
<b>(+/-) Rec./Desp. não Operacionais</b>	
Lucro antes do Imposto de Renda	23.265,67
(-) Imposto de Renda	(697,97)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>22.567,70</b>

### 3.3- FLUXO DE CAIXA

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

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

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

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

### 3.3.1- Relatório de Fluxo de Caixa

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

### 3.3.2 Modelo de Fluxo de Caixa

<b>Caixa Inicial</b>	1° ANO	2° ANO	3° ANO	4°ANO	5° ANO
----------------------	-----------	-----------	-----------	-------	-----------

<b>RECEBIMENTOS</b>					
<b>Faturamento</b>					
Receitas à vista					
<b>PAGAMENTOS</b>					
<b>Custos Variáveis</b>					
Salários					
Encargos Sociais e Trabalhistas					
Cartucho Preto					
Cartucho Colorido					
Papel A4					
<b>Custos Fixos</b>					
Energia Elétrica					
Telefone					
Água					
Plano Empresarial Conexão Internet vel. 520mb/s					
Aluguel					
<b>Custo Total</b>					
<b>Despesas</b>					
Material de limpeza					
<b>CUSTOS/Despesas Totais</b>					
<b>SALDO DE CAIXA</b>					

### 3.4 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS

#### 3.4.1 Valor Presente Líquido – VPL

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

Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital. Esse tipo de técnica, de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

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

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

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

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

#### **4.4.2 Tempo de Retorno do Investimento ( Payback )**

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

**\*Vantagens**

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

**\*Desvantagens**

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

#### **4.4.3 Taxa interna de retorno ( TIR)**

A Taxa Interna de Retorno é o percentual de retorno obtido sobre o saldo investido e ainda não recuperado em um projeto de investimento. Matematicamente, a Taxa Interna de Retorno é a taxa de juros que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor ao presente das saídas de caixa do projeto de investimento.

A Taxa Interna de Retorno pode ser:

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

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

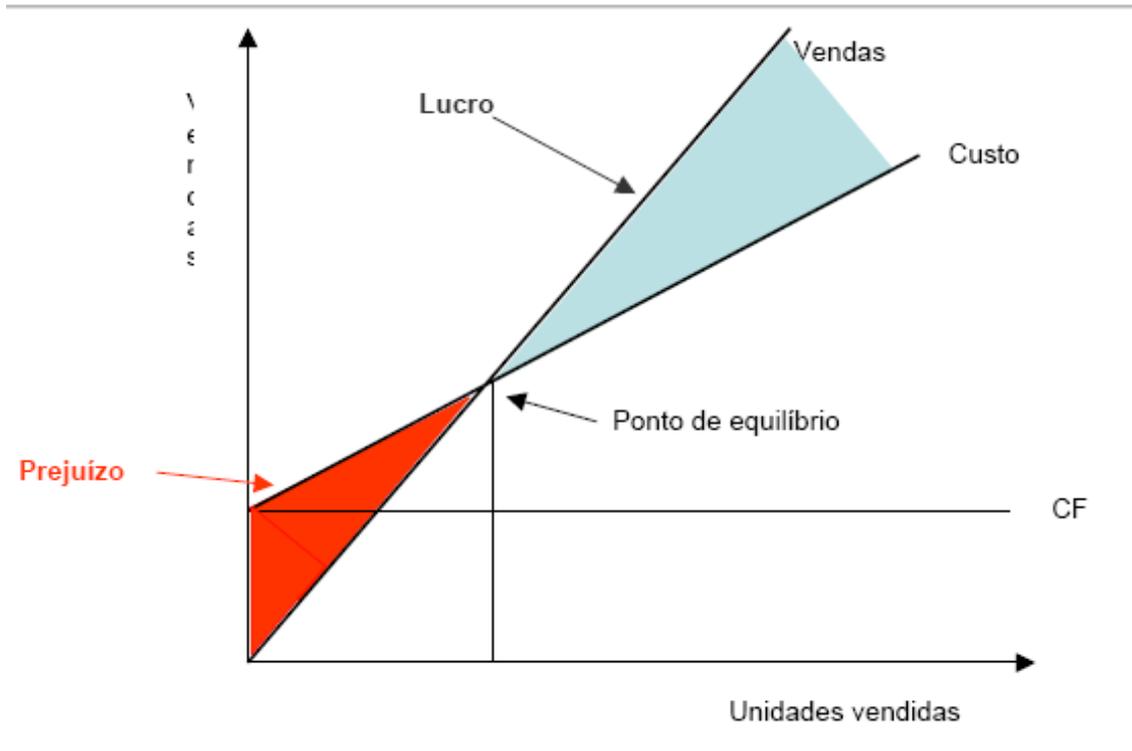
- Menor do que a Taxa Mínima de Atratividade: o investimento não é economicamente atrativo pois seu retorno é superado pelo retorno de um investimento sem risco.

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

#### **4.4.4 Ponto de equilíbrio**

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

1- Através do volume de vendas;



**VT** = Vendas totais

**PE** = Ponto de equilíbrio

**DF** = Despesas fixas

**PV unit** = Preço de venda unitário do produto

**C unit** = Custo unitário do produto

**DV unit** = Despesa variável unitária

Abaixo podemos observar os Indicadores de Avaliação de Negócios.

Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Dias
0	35.200,00			-35.200,00			
1		40.136,36	25.803,84	14.332,52	41%	2,46	884
2		40.939,09	26.103,50	14.835,59	42%	2,37	854
3		41.757,87	26.406,64	15.351,23	44%	2,29	825
4		42.593,03	26.713,30	15.879,73	45%	2,22	798
5		43.444,89	27.023,52	16.421,36	47%	2,14	772

$$\text{Taxa de Retorno Contábil} = \frac{\text{Fluxo Caixa anual}}{\text{Investimento}} \quad 32\%$$

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

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

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa

i = Taxa de Retorno Desejada

n = vida do projeto em anos

INV = Investimento Inicial

$$\text{VPL} = \text{R\$ 29.617,30}$$

$$\text{TIR} = 32\%$$

### PONTO DE EQUILIBRIO

#### CALCULO DO PONTO DE EQUILIBRIO PRODUTO: JOGOS EM REDE

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

Preço de Venda/Unid	1,50
Despesas/Unid	0,03
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,61
Margem de Contribuição Unitária	1,46
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,44

$$\text{Ponto de Equilíbrio em und} = \frac{0,64}{1,46} = 0,44$$

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,66**

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: INTERNET**

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

Preço de Venda/Unid	1,50
Despesas/Unid	0,03
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,61
Margem de Contribuição Unitária	1,46
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,44

**Ponto de Equilíbrio em und 0,64 = 0,44**  
 $\frac{0,64}{1,46}$

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,66**

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: IMPRESSÃO**

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

Preço de Venda/Unid	0,50
Despesas/Unid	0,01
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,42
Margem de Contribuição Unitária	0,49
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,87

**Ponto de Equilíbrio em und 0,43 = 0,87**  
 $\frac{0,43}{0,49}$

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,44**

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: CD ROOM**

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

Preço de Venda/Unid	1,50
Despesas/Unid	0,08
Custos Fixos/variáveis/Mês	1,11
Margem de Contribuição Unitária	1,42
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,83

Ponto de Equilíbrio em und	1,19	=	0,83
	1,42		

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 1,26**

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: DISQUETE**

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

Preço de Venda/Unid	1,00
Despesas/Unid	0,03
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,83
Margem de Contribuição Unitária	0,97
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,89

Ponto de Equilíbrio em und	0,86	=	0,89
	0,97		

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,89**

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: ÁGUA MINERAL**

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

Preço de Venda/Unid	1,00
Despesas/Unid	0,06
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,87
Margem de Contribuição Unitária	0,94
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,99

Ponto de Equilíbrio em und	0,93	=	0,99
	0,94		

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,99**

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: REFRIGERANTE**

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

Preço de Venda/Unid	1,50
Despesas/Unid	0,05

Custos Fixos/variáveis/Mês	0,69
Margem de Contribuição Unitária	1,45
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,51

Ponto de Equilíbrio em und	$\frac{0,74}{1,45}$	=	0,51
----------------------------	---------------------	---	------

Ponto de Equilíbrio em R\$	0,77
----------------------------	------

## CAPÍTULO IV

### 4.1 CONCEITOS

#### 4.1.1 Plano de Negócios

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

### 4.2 TIPOS DE NEGÓCIOS:

#### 4.2.1 Empresa de prestação de serviço.

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

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

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

#### **4.2.2 Varejo**

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

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

#### **4.2.3 Distribuidora**

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

#### **4.2.4 Empresa Industrial**

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

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

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

#### **4.2.5 Empresa Mista.**

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

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

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

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

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

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

#### **4.3 EMPRESAS SEGUNDO SUA IDADE**

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

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

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

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

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

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

#### **4.4 MODELO DE PLANO DE NEGOCIO**

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

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

## **1. Resumo Executivo**

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

Nesta seção do plano o empreendedor apresenta um breve resumo da empresa ou negócio, sua história, área de atuação, foco principal e sua missão. É importante que esteja explícito ao leitor o objetivo do documento (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, apresentação de projeto para ingresso em uma incubadora etc.). Devem ser enfatizadas as características únicas do produto ou serviço em questão, seu mercado potencial, seu diferencial tecnológico e competitivo. Também devem ser apontadas

perspectivas de futuro do negócio (oportunidades identificadas, o que se pretende fazer para abraçá-las, o que é preciso para tal, porque os empreendedores acreditam que terão sucesso, etc.). Tudo isso, de maneira sucinta, sem detalhes, mas em estilo claro. Recomenda-se que esta seção tenha cerca de 01 a 02 páginas, no máximo.

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

## **2. O Produto/Serviço**

### **2.1 Características**

Devem-se relacionar aqui as principais características dos produtos e serviços da empresa, para que se destinam, como são produzidos, os recursos utilizados, fatores tecnológicos envolvidos etc. Se a empresa estiver, através do plano de negócio, apresentando um produto ou serviço específico, deve centrar-se nele.

### **2.2 Diferencial tecnológico**

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

### **2.3 Pesquisa e desenvolvimento**

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

## **3. O Mercado**

### **3.1 Clientes**

Neste item deve-se descrever quem são os clientes ou grupos de clientes que a empresa pretende atender, quais são as necessidades destes clientes potenciais e como o

produto/serviço poderá atendê-los. É fundamental procurar conhecer o que influencia os futuros clientes na decisão de comprar produtos ou serviços: qualidade, preço, facilidade de acesso, garantia, forma de pagamento, moda, acabamento, forma de atendimento, embalagem, aparência, praticidade etc.

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

No caso do software para padaria, identificar apenas o dono da padaria como cliente pode ser um grande problema, porque o software pode não contemplar as necessidades do usuário final e ser inviabilizado por uma questão operacional. Da mesma maneira, se apenas o usuário for foco de atenção, talvez o software deixe de agradar o dono da empresa que é quem vai tomar a decisão de compra. Também o cliente da padaria precisa sentir-se satisfeito pelo impacto que o software irá gerar sobre o atendimento que recebe. Ou seja, é importante que se faça uma boa reflexão acerca de quem é o cliente para o produto/serviço em questão. Partir de um pressuposto limitado pode comprometer a aceitação do produto/serviço final.

Outro exemplo para reflexão: Quem é o cliente de um software educacional infantil? É a criança? São os pais da criança? São os diretores de escola? Os professores? Quem deve ser considerado no momento de concepção e desenvolvimento das idéias que caracterizarão o software?

### **3.2 Concorrentes**

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

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

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

Outro ponto a ser considerado é o produto substituto. O empreendedor não deve prender-se apenas a empresas que desenvolvem produtos e serviços iguais aos seus; deve estar atento a tudo o que acontece em sua volta, porque produtos, serviços e tecnologias que aparentemente não constituem uma ameaça, podem vir a substituir o seu produto ou a tornar seu negócio obsoleto. Cabe mencionar ainda a relevância de que a análise da concorrência não se restrinja ao ambiente local e regional; especialmente na área tecnológica, o concorrente pode estar em qualquer lugar do globo.

### **3.3 Fornecedores**

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

### **3.4 Participação no Mercado**

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

## **4. Capacidade Empresarial**

### **4.1 Empresa**

#### **4.1.1 Definição da Empresa**

Neste item deve-se descrever a empresa, seu histórico, área de atuação, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, estrutura legal,

composição societária,etc. Evidentemente, aqueles empreendedores que estiverem iniciando sua empresa a partir deste plano de negócios não terão muitos sobre o que explanar neste item além da composição societária da empresa e a área de atuação.

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

#### **4.1.2 Missão**

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

#### **4.1.3 Estrutura Organizacional**

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

#### **4.1.4 Parceiros**

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

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

### **4.2 Empreendedores**

#### **4.2.1 Perfil Individual dos Sócios (Formação/Qualificações)**

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

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

### **5. Estratégia de Negócio**

Neste item, o empreendedor deve despertar para o fato de que para que sua empresa obtenha êxito, não basta ter um bom produto. É preciso ter um negócio. Produtos não geram receita por si só; negócios geram receita. E para que se tenha um negócio, é preciso ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto em seu mercado. É comum empresas que possuem um bom produto "morrerem" porque não conseguiram encontrar uma maneira de posicionar este produto no mercado. Alguns

exemplos para ilustrar este conceito: não basta uma empresa ter um produto tecnologicamente revolucionário, se o preço dele está acima do que seu cliente pode pagar; não basta ter um produto "quentíssimo", que pode gerar receita a curto prazo para a empresa, se os empreendedores não identificaram outros espaços no mercado para explorar depois que este espaço inicial estiver esgotado (uma empresa não nasce para viver por apenas 02 ou três anos – deve ter perspectiva de vida indeterminada e crescer continuamente); não adianta uma empresa ter o produto ideal para seu cliente, se não for encontrada uma maneira viável de fazer este produto chegar até ele; não adianta ter um produto interessante mas sem diferencial, que qualquer empresa possa fazer igual, sem dificuldade; e assim por diante.

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

### **5.1 Ameaças e Oportunidades**

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

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

### **5.2 Pontos fortes e fracos**

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

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

### **5.3 Objetivos**

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

#### **5.4 Estratégias**

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

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

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

#### **6. Plano de marketing**

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

projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

### **6.1 Estratégias de Vendas**

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

### **6.2 Diferencial Competitivo do produto**

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

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

### **6.3 Distribuição**

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

### **6.4 Política de preços**

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

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

### **6.5 Projeção de vendas**

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

O empreendedor pode optar por adotar a técnica de cenários. Ou seja, ao invés de fazer uma única projeção, o que pode ser considerado extremamente arriscado num contexto de tanta incerteza e instabilidade como o atual, o empreendedor pode fazer, por exemplo, três projeções: uma tendência (se as coisas continuarem como estão...), uma pessimista (se isto ou aquilo der errado...) e uma otimista (se isto ou aquilo der certo...). O empreendedor que se sente confortável para fazer estas diferentes projeções de maneira coerente e fundamentada comprova bom conhecimento de seu ambiente de negócios, porque precisa ter noção de tendências acerca das mais diversas variáveis que podem afetar sua empresa.

Para a projeção das vendas, o empreendedor não deve esquecer de considerar se os produtos/serviços estão sujeitos a oscilações sazonais.

### **6.6 Serviços Pós-venda e Garantia**

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

poderão nortear o aprimoramento do produto/serviço ou mesmo o processo de inovação da empresa.

## **7. Planejamento e Desenvolvimento do Projeto**

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

### **7.1 Estágio atual**

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

### **7.2 Cronograma**

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

### **7.3 Gestão das Contingências**

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

## **8. Plano Financeiro**

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

### **8.1 Investimento Inicial**

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

### **8.2 Receitas**

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

### **8.3 Custos e Despesas**

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

### **8.4 Fluxo de caixa**

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

A partir das informações levantadas nos itens anteriores, juntamente com investimentos adicionais que porventura venham a ser feitos e retirando-se itens não monetários (quando não existe o efetivo pagamento da despesa, é somente um valor contábil. P.Ex.: depreciação), o fluxo de caixa pode ser montado.

### **8.5 Demonstrativo de Resultados / Lucratividade Prevista**

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

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

### **8.6 Ponto de Equilíbrio**

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo. De uma forma simplificada poderemos identificar o Ponto de Equilíbrio (PE) através da seguinte fórmula:

$$PE = \text{Despesas Fixas (\$)}$$

Receitas (\$) – Despesas Variáveis (\$)

Receitas (\$)

### **8.7 Balanço Patrimonial**

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

## **9. Anexos**

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

Perguntas que devem estar respondidas no Plano de Negócios.

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

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

## CAPÍTULO V

### 5.1 SÚMARIO EXECUTIVO

A atividade empresarial Lan House foi estudada em Belém, capital do Pará, com enfoque nos bairros Nazaré, Guamá e Marco, proporcionando uma riqueza de informações ao estudo devido à diversidade das características dos bairros e das suas localidades, refletida nas pessoas que moram nesses locais e as características típicas de cada uma delas, além das Lan Houses existentes nesses bairros. Apesar de se tratar da mesma atividade, claramente podem ser percebidas as várias formas dos empresários lidarem com o negócio. O ramo de vídeo locadora tem demonstrado um mercado bastante promissor, principalmente devido às grandes oportunidades oferecidas pela indústria do entretenimento no mundo, porém bastante desafiador em função da intensa dinâmica deste mercado movido por constantes mudanças e evoluções, exigindo um profissional empreendedor e bem preparado para gerir a atividade.

Identificamos no mercado de Lan Houses em Belém alguns tipos diferenciados da atividade, tais como:

- Lan Houses tradicionais, normalmente localizadas em pontos independentes;
- Lan Houses de conveniência, as quais reúnem mais de um tipo de atividade — por exemplo, papelaria, loja de conveniência, cafeteria, Vídeo Locadora etc.

Ao longo do estudo, foi identificada uma grande variedade de produtos e serviços que podem ser oferecidos por uma Lan Houses. Além dos jogos on-line também podem ser oferecidos:

- Os mais variados serviços de internet tais como: pesquisas, impressão e entretenimento em geral ;
- Vendas de produtos como CD Room, disquetes e etc;
- Vendas de bebidas como refrigerante e água.

## 5.2 O MERCADO

Havendo um número cada vez maior de praticantes e lugares para se praticar o jogo eletrônico, foi apenas uma questão de tempo para que ele deixasse de possuir o seu caráter puramente lúdico para adquirir a condição de esporte. Periodicamente, várias empresas do setor da informática passaram a patrocinar Lan parties (é um ambiente onde é montada uma estrutura de Lan House, porém os participantes chegam a passar fins de semanas inteiros se digladiando em rede, regados a Coca -cola e muito fast-food pedidos por telefones), dezenas de campeonatos começaram a pipocar pelo Brasil e começaram a existir os jogadores profissionais.

Os exemplos disso são muitos, um deles é o de Johnathan “Fataly” Wendel, um jovem americano que recebe anualmente US\$ 150 mil dólares para jogar profissionalmente. Fataly esteve no Rio de Janeiro em novembro de 2001 para participar de um evento igualmente profissional, o campeonato Tilt Total CPL Latin América. O evento arrastou mais de mil pessoas durante três dias para o hotel carioca e contou com o patrocínio de empresas de porte, como a Microsoft e a Intel.

## 5.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A localização do ponto é de grande relevância no planejamento do negócio; conforme citado anteriormente fora realizada pesquisa em vários bairros da cidade e o bairro que apresentou uma maior diversidade de público, com o perfil de clientes que freqüenta Lan House com certa freqüência, com uma distância considerável por metro quadrado de uma Lan house para outra, com acesso fácil de carros e ônibus além de ser um bairro considerado residencial foi o bairro de Nazaré.

As estratégias usadas para atingir o máximo de clientes possíveis nas primeiras semanas de funcionamento são:

- Amplo estacionamento com facilidade de acesso para dar maior tranquilidade aos clientes;
- Área interna climatizada e bem dividida, com espaço reservado para os jogos on-line;
- Cadastro dos primeiros 500 clientes grátis.
- Acesso para deficientes físicos, com vaga reservada no estacionamento e rampas de acesso a Lan.

- Serviço de panfletagem nos arredores e sinais de trânsito próximos.

#### 5.4 ANÁLISE FINANCEIRA DO NEGÓCIO

O investimento inicial será de R\$ 35.200,00. As despesas pré operacionais com legalização da empresa, despesa com colocação de ponto de rede, honorário do advogado e despesas com marketing serão de R\$3.847,00, e as despesas e custos fixos mensais são de R\$ 871,32.

Para a determinação do numero de usuário na Lan house foi utilizado o rateio com 30% de ocupação dos computadores o que nos leva a uma visão mais realista do negócio. Como é demonstrado na figura abaixo:

<b>DETERMINAÇÃO DE NÚMERO MÉDIO DE USUÁRIOS</b>				
<b>JOGOS EM REDE</b>				
Nº de Micros	Horas de serviço por dia	Total mensal	30% do total de usuários	Total Médio de usuários
7	12	30	$2520 \cdot 30 / 100$	756
<b>INTERNET</b>				
Nº de Micros	Horas de serviço por dia	Total mensal	Total Médio de usuários	Total Médio de usuários
7	12	30	$2520 \cdot 30 / 100$	756

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

Os custos variáveis de cartuchos pretos e coloridos e papel A4 foram distribuídos 100% para o serviço de impressão, enquanto que os custos variáveis de salários e encargos sociais foram 25% tanto para o serviço de jogos em rede quanto para o uso da internet; 15% para impressão e 12% para as vendas de cd room e disquetes. Já para água mineral foi utilizado 5% e por fim 6% para o refrigerante.

Para as despesas fixas foram distribuídos os mesmos percentuais. Assim como os custos fixos, com exceção do plano empresarial de conexão a internet que foi de dividido em 50% tanto para jogos em rede quanto para o serviço de internet.

Na análise do preço de venda verificamos que para cada hora utilizada de jogos em rede e internet por um preço R\$1,50 obteremos R\$ 0,73 de lucro por serviço, já para a impressão que é de R\$ 0,50 alcançaremos uma margem de lucro de R\$ 0,07. Para as vendas dos produtos: cd room será de R\$ 1,50 para um lucro de R\$0,32; disquete será

de R\$ 1,00 para um lucro de R\$ 0,11; água será de R\$1,00 para o lucro de R\$ 0,07 e refrigerante que será de R\$ 1,50 será de R\$ 0,76 para cada produto vendido.

#### **5.4.1 Analise do ponto de equilíbrios**

O Ponto de Equilíbrio ocorre no momento que as Receitas atingem o mesmo patamar que os Custos e Despesas Totais. É o ponto no qual não há lucro nem prejuízo. Esse ponto é definido tanto em unidades produzidas e vendidas (volume) quanto em reais. É uma ferramenta de grande utilidade que possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

No caso da Lan House o ponto de equilíbrio corresponde a R\$0,66 no jogos em rede e Internet , R\$ 0,44 na impressão, R\$1,26 para Cd room, R\$ 0,89 de disquete, R\$ 0,99 de água e R\$ 0,77 de refrigerante e a partir do aumento dos respectivos valores obteremos lucro .

#### **5.4.2 Analise do Fluxo de Caixa**

Os autores descrevem o fluxo de caixa como a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Fazendo uma analogia com a conta corrente de uma pessoa física em um banco qualquer, administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente), projetados no tempo. Quando uma pessoa faz compras a prazo e paga com cheques, ela terá que administrar seu fluxo de caixa pessoal e anotar a dívida feita, para saber quando precisa honrar seus compromissos.

A principal diferença no caso de uma empresa é que a quantidade de itens a serem gerenciados é muito maior. Ainda segundo Dornelas (2001), as principais preocupações devem estar em honrar os compromissos com fornecedores, credores, gastos com pessoal, impostos etc., e definir as melhores formas de venda do produto / serviço, visando a obter a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Assim, ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo.

Trata-se de uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa. Assim como as demais demonstrações, o fluxo de caixa resulta do processo de planejamento empresarial, podendo ser projetado para diversos períodos (dia, semana, mês, trimestre etc.) onde os valores incluídos são determinados por uma previsão inicial baseada nos objetivos da empresa. Estes valores podem ser corrigidos posteriormente.

O fluxo de caixa foi projetado com uma taxa de crescimento das receitas de 2% ao ano no período de 5 anos. E o crescimento dos custos foi projetado com base no IGPD de 2005 que foi de 1,1613%.

#### 5.4.2 Análise do Valor Presente Líquido (VPL)

##### Indicadores de rentabilidade

Anos	Taxa de retorno ao Ano	PayBack em ano	Dias
1	41%	2,46	884
2	42%	2,37	854
3	44%	2,29	825
4	45%	2,22	798
5	47%	2,14	772

VPL	=	R\$ 29.617,30
TIR	=	32%

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

1. Se a Taxa de Retorno Contábil do Investimento venha a se confirmar no decorrer dos 5 anos, será suficiente para retornar o Investimento Inicial.
2. Outro fator que deve ser observado com cuidado é o tempo de Retorno do Capital investido - payback, em dois anos. A escola apresenta uma situação bem confortável em relação a esse indicador uma vez que o retorno é rápido.
3. O VPL é uma dessas técnicas. Segundo Dutra Sobrinho o valor presente líquido é uma técnica de análise de fluxo de caixa que consiste em calcular o valor presente de uma série de pagamentos e/ou recebimentos iguais ou não a uma taxa

conhecida, e deduzir deste o valor do fluxo inicial (valor do empréstimo, financiamento ou investimento).

O VPL - Valor Presente Líquido do Capital é um dos pontos cruciais que deve ser analisado quando avaliamos determinado negócio é o efeito do tempo sobre o valor do dinheiro. Para que se evite incorrer em erros de avaliação de negócios, existem técnicas que permitem analisar os valores de fluxo de caixa considerando o fator tempo – investido R\$ 35.200,00 corresponderá a R\$ 29.617,30 cinco anos depois, significando que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente nas entradas no caixa é maior que o valor presente das saídas.

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

5. A TIR – Taxa interna de Retorno – é o percentual de retorno obtido sobre o saldo investido e ainda não recuperado pelo projeto do investimento.

6. Na comparação entre a Taxa Interna de Retorno e a Taxa Mínima de Atratividade: TIR: 32% é maior que a TMA = 2%, o que significa que o investimento é economicamente atrativo.

## ANEXOS

### QUADRO DE NECESSIDADES

#### QUADRO DE NECESSIDADES

<b>Investimento Inicial</b>	<b>29.527,30</b>
-----------------------------	------------------

Descrição	Unid	R\$	Total
Microcomputador	10	1.300,00	13000,00
Servidor	1	2.200,00	2200,00
Impressora Jato Desjet 3845 Hp	1	299,00	299,00
Cadeiras	11	99,90	1098,90
Estabilizadores	6	39,90	239,40
No break Mono 600va	1	229,00	229,00
Condicionador de Ar Sprenger	1	1.299,00	1299,00
Scanner	1	289,00	289,00
Fax-Papel comum Sharp	1	399,00	399,00
Cabines	10	100,00	1000,00
Freezer Vertical Consul	1	929,00	929,00
Jogos	20	99,00	1980,00
Webcam Creative	11	69,00	759,00
Read Fone	11	45,00	495,00
Controlador de horas	1	200,00	200,00
Despesa com colocação de ponto de rede	1	3.000,00	3000,00
CD Room	100	0,89	89,00
Cartucho Preto	1	62,00	62,00
Cartucho Colorido	1	73,00	73,00
Despesas com Marketing	1	100	100,00
Disquete	1	100,00	100,00
Papel A4	20	12	240,00
Funcionários	2	350,00	700,00
Sefin/Alvará	1	250,00	250,00
SEFA/ICMS	1	29,00	29,00
Cartório	1	168,00	168,00
Honorários/Contador	1	300,00	300,00

## **PLANO DE INVESTIMENTO**

### Plano de Investimento

<b>Investimento Inicial</b>	<b>R\$ 35.200,00</b>
-----------------------------	----------------------

Descrição	Unid	R\$	Total
Disponibilidade			1.736,70
Microcomputador	14	1.300,00	18.200,00
Servidor	1		2.200,00
Impressora Jato Desjet 3845 Hp	1		299,00
Cadeiras	11	99,90	1.098,90
Estabilizadores	6	39,90	239,40
No break Mono 600va	1		229,00
Condicionador de Ar Sprenger	1		1.299,00
Scanner	1		289,00
Fax-Papel comum Sharp	1		399,00
Cabines	10	100,00	1.000,00
Freezer Vertical Consul	1		929,00
Jogos	20	99,00	1.980,00
Webcam Creative	11	69,00	759,00
Read Fone	11	45,00	495,00
Controlador de horas	1	200,00	200,00
<b>Total</b>			<b>31.353,00</b>

<b>Despesas Pré Operacionais</b>	<b>3.847,00</b>
Legalização da Empresa	447,00
Despesa com colocação de ponto de rede	3.000,00
Honorários do advogado	300,00
Despesas com Marketing	100,00

<b>Custo Variável</b>	<b>Unid</b>	<b>1.279,00</b>
Cartucho Preto	3	186,00
Cartucho Colorido	3	219,00
Papel A4 (1 resma =500folhas)	3	30,00
Salários	2	700,00
Encargos trabalhista e Sociais	2	144,00

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>771,32</b>
Plano Empresarial Conexao Internet vel.520mb/s	230,00
Água	20,00
Energia Elétrica	180,00
Aluguel	300,00
Telefone	41,32

<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>100,00</b>
MATERIAL DE LIMPEZA	100,00

## **BALANÇO PATRIMONIAL DE ABERTURA**

### **Balanço Patrimonial de Abertura**

<b>ATIVO</b>	<b>35.200,00</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>35.200,00</b>
<b>Circulante</b>	<b>1.736,70</b>	<b>Circulante</b>	<b>0,00</b>
Disponível	<b>1.736,70</b>		
Caixa	1.736,70		
<b>Permanente</b>	<b>29.616,30</b>	<b>PATRIMONIO LÍQUIDO</b>	<b>35.200,00</b>
Imobilizado	<b>29.616,30</b>		
Móveis e Utensílios	<b>4.725,90</b>	Capital Social	35.200,00
Cabines	1.000,00		
Cadeiras	1.098,90		
Fax	399,00		
Condicionador de Ar	1.299,00		
Feezer	929,00		
Computadores e Periféricos	<b>24.890,40</b>		
microcomputadores	18.200,00		
Sevidor	2.200,00		
Impressora jato de Tinta	299,00		
Estabilizadores	239,40		
scanner	289,00		
Jogos	1.980,00		
Nobreack	229,00		
Controlador de Horas	200,00		
Read Fone	495,00		
Web Cam	759,00		
Diferido	<b>3.847,00</b>		
Despesas de Organização	3.847,00		

## LISTA DE NECESSIDADES

<b>MATERIAL NECESSÁRIO PARA PRESTAR O SERVIÇO = HORA DE JOGO</b>
Jogos em rede ,Internet e Impressão

PRUDUTO	PREVISÃO UN/MENSAL	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL/MÊS
Jogos Em rede	756	1,50	1.131,00
Internet	756	1,50	1.131,00
Impressão	1000	0,50	502,51
<b>TOTAL MENSAL</b>	<b>2512</b>		<b>2.764,51</b>

PARTICIPAÇÃO NO SERVIÇO	PRODUTO	PERCENTUAL
	Jogos em rede	40,91%
	Internet	40,91%
	Impressão	18,18%

DETERMINAÇÃO DE NÚMERO MÉDIO DE USUÁRIOS				
JOGOS EM REDE				
Nº de Micros	Horas de serviço por dia	Total mensal	30% do total de usuarios	Total Médio de usuários
7	12	30	2520*30/100	756
INTERNET				
Nº de Micros	Horas de serviço por dia	Total mensal	Total Médio de usuários	Total Médio de usuários
7	12	30	2520*30/100	756
IMPRESSÃO				
TOTAL MÉDIO DE IMPRESSÃO				1500

<b>MATERIAL NECESSÁRIO PARA VENDA</b>
Cd room, Disquete, Refrigerantes e Água mineral

PRUDUTO	PREVISÃO UN/MENSAL	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL/MÊS
Cd Room	100	1,50	150,41
Disquete	100	1,00	100,13
Refrigerantes	200	1,50	300,06
Água Mineral	80	1,00	79,86
<b>TOTAL MENSAL</b>	<b>480</b>		<b>630,47</b>

PARTICIPAÇÃO NO SERVIÇO	PRODUTO	PERCENTUAL
	Cd Room	23,86%
	Disquete	15,88%
	Refrigerante	47,59%
	Água Mineral	12,67%

## **QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO**

### **QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO**

<b>Custo Variável</b>	<b>Unid</b>	<b>R\$ 1.388,60</b>
Cartucho Preto	3	186,00
Cartucho Colorido	3	219,00
Papel A4 ( 1 resma = 500 folhas)	3	30,00
Salários	2	700,00
Encargos trabalhista e Sociais	2	144,00

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 771,32</b>
Plano Empresarial Conexao Internet vel.520mb/s	230,00
Água	20,00
Energia Elétrica	180,00
Aluguel	300,00
Telefone	41,32

<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 100,00</b>
Material de Limpeza	100,00

\* Os custos fixos foram distribuidos da seguinte maneira:

<b>Serviços</b>	<b>%</b>
Jogos em redes	25
Internet	25
Impressão	15
<b>Produtos</b>	<b>%</b>
Cd Room	12
Disquete	12
Água Mineral	5
Refrigerante	6

\* Os custo fixos Plano Empresarial Conexao Internet vel.520mb/s foram dividos da seguinte maneiras:

<b>Serviços</b>	<b>%</b>
Jogos em redes	50
Internet	50

\* Os custos variáveis de salários e encargos sociais foram distribuidos da seguinte maneira:

\* Os custos variáveis de cartuchos pretos e coloridos e papel A4 foram distribuidos com 100% para o serviço de impressão

<b>Serviços</b>	<b>%</b>
Jogos em redes	25
Internet	25
Impressão	15
<b>Produtos</b>	<b>%</b>
Cd Room	12
Disquete	12
Água Mineral	5
Refrigerante	6

\* As despesas fixas foram destruidas da seguinte maneiras:

<b>Serviços</b>	<b>%</b>
Jogos em redes	25
Internet	25
Impressão	15
<b>Produtos</b>	<b>%</b>
Cd Room	12
Disquete	12
Água Mineral	5
Refrigerante	6

<b>QUANTIDADE MÉDIA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MENSAL INICIAL :</b>	
<b>JOGOS EM REDE:</b>	<b>756</b>
<b>Custo Variável *</b>	<b>R\$ 211,00</b>
Salários	175,00
Encargos trabalhista e Sociais	36,00
<b>CUSTOS FIXOS*</b>	<b>R\$ 250,33</b>
Plano Empresarial Conexao Internet vel.520mb/s*	115,00
Água	5,00
Energia Elétrica	45,00
Aluguel	75,00
Telefone	10,33
<b>DESPESAS FIXAS*</b>	<b>25,00</b>
Material de Limpeza	25,00

<b>QUANTIDADE MÉDIA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MENSAL INICIAL :</b>	
<b>IMPRESSÃO:</b>	<b>1500</b>
<b>Custo Variável *</b>	<b>R\$ 544,50</b>
Cartucho Preto*	186,00
Cartucho Colorido*	219,00
Papel A4*	30,00
Salários	4,50
Encargos trabalhista e Sociais	105,00
<b>CUSTOS FIXOS*</b>	<b>R\$ 81,20</b>
Água	3,00
Energia Elétrica	27,00
Aluguel	45,00
Telefone	6,20
<b>DESPESAS FIXAS*</b>	<b>15,00</b>
Material de Limpeza	15,00

<b>QUANTIDADE MÉDIA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MENSAL INICIAL :</b>	
<b>REFRIGERANTE:</b>	<b>120</b>
<b>Custo Variável *</b>	<b>R\$ 50,64</b>
Salários	42,00
Encargos trabalhista e Sociais	8,64
<b>CUSTOS FIXOS*</b>	<b>R\$ 32,48</b>
Água	1,20
Energia Elétrica	10,80
Aluguel	18,00
Telefone	2,48
<b>DESPESAS FIXAS*</b>	<b>6,00</b>

Material de Limpeza	6,00
---------------------	------

QUANTIDADE MÉDIA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MENSAL INICIAL :	
<b>ÁGUA MINERAL:</b>	<b>80</b>
<b>Custo Variável *</b>	<b>R\$ 42,20</b>
Salários	35,00
Encargos trabalhista e Sociais	7,20
<b>CUSTOS FIXOS*</b>	<b>R\$ 27,07</b>
Água	1,00
Energia Elétrica	9,00
Aluguel	15,00
Telefone	2,07
<b>DESPESAS FIXAS*</b>	<b>5,00</b>
Material de Limpeza	5,00

QUANTIDADE MÉDIA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MENSAL INICIAL :	
<b>INTERNET:</b>	<b>756</b>
<b>Custo Variável *</b>	<b>R\$ 211,00</b>
Salários	175,00
Encargos trabalhista e Sociais	36,00
<b>CUSTOS FIXOS*</b>	<b>R\$ 250,33</b>
Plano Empresarial Conexao Internet vel.520mb/s*	115,00
Água	5,00
Energia Elétrica	45,00
Aluguel	75,00
Telefone	10,33
<b>DESPESAS FIXAS*</b>	<b>25,00</b>
Material de Limpeza	25,00

QUANTIDADE MÉDIA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MENSAL INICIAL :	
<b>CD ROOM:</b>	<b>150</b>
<b>Custo Variável *</b>	<b>R\$ 101,28</b>
Salários	84,00
Encargos trabalhista e Sociais	17,28
<b>CUSTOS FIXOS*</b>	<b>R\$ 64,96</b>
Água	2,40
Energia Elétrica	21,60
Aluguel	36,00
Telefone	4,96
<b>DESPESAS FIXAS*</b>	<b>12,00</b>
Material de Limpeza	12,00

QUANTIDADE MÉDIA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MENSAL INICIAL :	
<b>DISQUETE:</b>	<b>200</b>
<b>Custo Variável *</b>	<b>R\$ 101,28</b>
Salários	84,00
Encargos trabalhista e Sociais	17,28
<b>CUSTOS FIXOS*</b>	<b>R\$ 64,96</b>
Água	2,40

Energia Elétrica	21,60
Aluguel	36,00
Telefone	4,96
<b>DESPESAS FIXAS*</b>	<b>12,00</b>
Material de Limpeza	12,00

**FOLHA DO PRODUTO  
MATERIAL NECESSÁRIO PARA PRESTAR O SERVIÇO:  
JOGOS EM REDES**

<b>Custo Variável</b>	<b>R\$ 0,28</b>
Salários	0,23
Encargos trabalhista e Sociais	0,05

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 0,33</b>
Plano Empresarial Conexão Internet vel.520mb/s	0,15
Água	0,01
Energia Elétrica	0,06
Aluguel	0,10
Telefone	0,01

<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 0,03</b>
Material de Limpeza	0,03

<b>CUSTOS TOTAIS</b>	<b>0,61</b>
<b>Folha do Produto Jogos em Redes</b>	<b>0,64</b>

**FOLHA DO PRODUTO  
MATERIAL NECESSÁRIO PARA PRESTAR O SERVIÇO:  
IMPRESSÃO**

<b>Custo Variável</b>	<b>R\$ 0,36</b>
Cartucho Preto	0,12
Cartucho Colorido	0,15
Papel A4	0,02
Salários	0,00
Encargos trabalhista e Sociais	0,07

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 0,05</b>
Água	0,00
Energia Elétrica	0,02
Aluguel	0,03
Telefone	0,00

<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 0,01</b>
Material de Limpeza	0,01

<b>CUSTOS TOTAIS</b>	<b>0,42</b>
----------------------	-------------

<b>Folha do Produto Impressão</b>	<b>0,43</b>
-----------------------------------	-------------

**FOLHA DO PRODUTO  
MATERIAL NECESSÁRIO PARA PRESTAR O SERVIÇO:  
INTERNET**

<b>Custo Variável</b>	<b>R\$ 0,28</b>
Salários	0,23
Encargos trabalhista e Sociais	0,05

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 0,33</b>
---------------------	-----------------

Plano Empresarial Conexao Internet vel.520mb/s	0,15
Água	0,01
Energia Elétrica	0,06
Aluguel	0,10
Telefone	0,01

<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 0,03</b>
Material de Limpeza	0,03

<b>CUSTOS TOTAIS</b>	<b>0,61</b>
<b>Folha do Produto Disquete</b>	<b>0,64</b>

**FOLHA DO PRODUTO  
MATERIAL NECESSÁRIO PARA VENDA:  
CD ROOM**

<b>Custo Variável</b>	<b>R\$ 0,68</b>
SALÁRIOS	0,56
ENCARGOS TRABALHISTA E SOCIAS	0,12

<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 0,43</b>
Água	0,02
Energia Elétrica	0,14
Aluguel	0,24
Telefone	0,03

<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 0,08</b>
Material de Limpeza	0,08

<b>CUSTOS TOTAIS</b>	<b>1,11</b>
----------------------	-------------

<b>Folha do Produto Cd Room</b>	<b>1,19</b>
---------------------------------	-------------

**MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

<b>PRODUTO 1 JOGOS EM REDE</b>		
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		
		<b>%</b>
PREÇO DE VENDA	1,50	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEL	0,28	18,66
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,22	81,34
(-)CUSTO/DESPESAS FIXAS	0,36	24,34
<b>LUCRO</b>	<b>0,85</b>	<b>57,00</b>

<b>PRODUTO 2 INTERNET</b>		
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		
		<b>%</b>
PREÇO DE VENDA	1,50	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	0,28	18,66
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,22	81,34
(-)CUSTO/DESPESAS FIXAS	0,36	24,34
<b>LUCRO</b>	<b>0,85</b>	<b>57,00</b>

<b>PRODUTO 3 IMPRESSÃO</b>		
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		

		%
PREÇO DE VENDA	0,50	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	0,36	72,24
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	0,14	27,76
(-)CUSTO/DESPESAS FIXAS	0,06	12,76
<b>LUCRO</b>	<b>0,08</b>	<b>15,00</b>

<b>PRODUTO 4 CD ROOM</b>		
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		
		%
PREÇO DE VENDA	1,50	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	0,68	44,89
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	0,83	55,11
(-)CUSTO/DESPESAS FIXAS	0,51	34,11
<b>LUCRO</b>	<b>0,32</b>	<b>21,00</b>

<b>PRODUTO 5 DISQUETE</b>		
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		
		%
PREÇO DE VENDA	1,00	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	0,51	50,57
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	0,49	49,43
(-)CUSTO/DESPESAS FIXAS	0,38	38,43
<b>LUCRO</b>	<b>0,11</b>	<b>11,00</b>

<b>PRODUTO 6 ÁGUA MINERAL</b>		
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		
		%
PREÇO DE VENDA	1,00	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	0,53	52,85
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	0,47	47,15
(-)CUSTO/DESPESAS FIXAS	0,40	40,15
<b>LUCRO</b>	<b>0,07</b>	<b>7,00</b>

<b>PRODUTO 7 REFRIGERANTE</b>		
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>		
		%
PREÇO DE VENDA	1,50	100,00
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	0,42	28,13
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,08	71,87
(-)CUSTO/DESPESASFIXAS	0,32	21,37
<b>LUCRO</b>	<b>0,76</b>	<b>50,50</b>

## DRE

### Resultado no 1º ano

Serviço	Unid. Anual	Preço de Venda	CDV	Receita Anual	CDV
Jogos em Redes	9.072	1,50	0,28	13.572,00	2.532,00
Internet	9.072	1,50	0,28	13.572,00	2.532,00
Impressão	12.000	0,50	0,36	6.030,10	4.356,00
<b>TOTAL</b>	<b>30.144</b>	<b>3,49</b>	<b>0,92</b>	<b>33.174,10</b>	<b>9.420,00</b>

Venda de Produtos	Unid. Anual	Preço de Venda	CDV	Receita Anual	CDV
Cd Room	1.200	1,50	0,68	1.804,95	810,24
Disquetes	1.200	1,00	0,51	1.201,61	607,68
Água mineral	2.400	1,00	0,53	3.600,78	1.266,00
Refrigerante	960	1,50	0,42	958,27	405,12
<b>TOTAL</b>	<b>5.760</b>	<b>5,00</b>	<b>2,13</b>	<b>7.565,60</b>	<b>3.089,04</b>

CDV = Custo Direto Variável Unitário

CDV = Custo Direto Variável Mensal

<b>Receita Bruta Serviços</b>	<b>40.739,70</b>
(-) Deduções	(3.764,98)
Encargos Sociais e Trab	(1.728,00)
ISS	(2.036,98)
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>36.974,71</b>
<b>Custos Operacionais</b>	
(-) Custos do Período	(12.509,04)
Custo Direto dos Serviços	
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>24.465,67</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	
(-) Despesas	(1.200,00)
<b>Lucro Operacional</b>	<b>23.265,67</b>
<b>(+/-) Rec./Disp. não Operacionais</b>	
Lucro antes do Imposto de Renda	23.265,67
(-) Imposto de Renda	(697,97)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>22.567,70</b>

## PONTO DE EQUILIBRIO

### **CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO PRODUTO: JOGOS EM REDE**

<b>Ponto de Equilíbrio =</b>	<b>Custos + Despesas Fixas</b>
	<b>Margem de Contribuição Unitária</b>

Preço de Venda/Unid	1,50
Despesas/Unid	0,03
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,61
Margem de Contribuição Unitária	1,46
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,44

<b>Ponto de Equilíbrio em und</b>	<b>0,64</b>	<b>=</b>	<b>0,44</b>
	<hr/>		
	1,46		

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,66**

### **CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO PRODUTO: INTERNET**

<b>Ponto de Equilíbrio =</b>	<b>Custos + Despesas Fixas</b>
	<b>Margem de Contribuição Unitária</b>

Preço de Venda/Unid	1,50
Despesas/Unid	0,03
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,61
Margem de Contribuição Unitária	1,46
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,44

<b>Ponto de Equilíbrio em und</b>	<b>0,64</b>	<b>=</b>	<b>0,44</b>
	<hr/>		
	1,46		

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,66**

### **CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO PRODUTO: IMPRESSÃO**

<b>Ponto de Equilíbrio =</b>	<b>Custos + Despesas Fixas</b>
	<b>Margem de Contribuição Unitária</b>

Preço de Venda/Unid	0,50
Despesas/Unid	0,01
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,42
Margem de Contribuição Unitária	0,49
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,87

Ponto de Equilíbrio em und	0,43	=	0,87
	<u>0,49</u>		

Ponto de Equilíbrio em R\$	0,44
----------------------------	------

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: CD ROOM**

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

Preço de Venda/Unid	1,50
Despesas/Unid	0,08
Custos Fixos/variáveis/Mês	1,11
Margem de Contribuição Unitária	1,42
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,83

Ponto de Equilíbrio em und	1,19	=	0,83
	<u>1,42</u>		

Ponto de Equilíbrio em R\$	1,26
----------------------------	------

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: DISQUETE**

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

Preço de Venda/Unid	1,00
Despesas/Unid	0,03
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,83
Margem de Contribuição Unitária	0,97
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,89

Ponto de Equilíbrio em und	0,86	=	0,89
	<u>0,97</u>		

Ponto de Equilíbrio em R\$	0,89
----------------------------	------

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: ÁGUA MINERAL**

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

Preço de Venda/Unid	1,00
Despesas/Unid	0,06

Custos Fixos/variáveis/Mês	0,87
Margem de Contribuição Unitária	0,94
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,99

Ponto de Equilíbrio em und	$\frac{0,93}{0,94}$	=	0,99
----------------------------	---------------------	---	------

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,99**

**CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO  
PRODUTO: REFRIGERANTE**

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

Preço de Venda/Unid	1,50
Despesas/Unid	0,05
Custos Fixos/variáveis/Mês	0,69
Margem de Contribuição Unitária	1,45
Ponto de Equilíbrio/Unid	0,51

Ponto de Equilíbrio em und	$\frac{0,74}{1,45}$	=	0,51
----------------------------	---------------------	---	------

**Ponto de Equilíbrio em R\$ 0,77**

## VPL

Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Dias
0	35.200,00			-35.200,00			
1		40.136,36	25.803,84	14.332,52	41%	2,46	884
2		40.939,09	26.103,50	14.835,59	42%	2,37	854
3		41.757,87	26.406,64	15.351,23	44%	2,29	825
4		42.593,03	26.713,30	15.879,73	45%	2,22	798
5		43.444,89	27.023,52	16.421,36	47%	2,14	772

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

32%

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

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

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa

i = Taxa de Retorno Desejada

n = vida do projeto em anos

INV = Investimento Inicial

$$\text{VPL} = \text{R\$ 29.617,30}$$

$$\text{TIR} = 32\%$$

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALBRECHT, Karl. **Programando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CANCELA, Telma Áurea Duarte. **Business Plan**.
- DIAS, Antônia Batista de Souza. **Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócios**: Belém, 2004.
- DORNELAS, Jose Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LAKATOS, Eva Maria. , MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SALIM, César Simões...et al. **Construindo planos de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

