



**Universidade Federal do Pará  
Centro Sócio Econômico  
Curso Ciências Contábeis**

**Rita dos Santos Muniz  
Michelle da Silva Carvalho**

**Implementação de uma pequena empresa do ramo alimentício baseada em  
planejamento estratégico.**

**Belém  
2005**

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

**Implementação de uma pequena empresa do ramo alimentício baseada em planejamento estratégico.**

**Trabalho apresentado para  
obtenção de conceito da  
disciplina Administração  
Financeira, ministrada pelo  
professor Héber Lavor  
Moreira.**

**Alunas: Michelle da Silva Carvalho  
Rita dos Santos Muniz  
Professor: Héber Lavor Moreira**

**0101000501  
0101007001**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, primeiramente a Deus pela luz que nos proporcionou nesta trajetória.

Aos nossos familiares, pelo incentivo que sempre nos dispensaram.

Às colegas de classe Caroline, Danúbia, Edna, Juciléia e Renêe pela transferência de conhecimento em vários momentos e, principalmente, pela amizade construída ao longo desses anos.

## **RESUMO**

O seguinte trabalho visa demonstrar a real necessidade de um estudo mais aprofundado por parte dos futuros empreendedores, a partir do Planejamento Estratégico, com o intuito de determinar o sucesso ou insucesso de um empreendimento.

Percebemos que a maioria das pessoas que pensam em abrir um negócio estão pautadas apenas no entusiasmo que isto lhe causa sem se dar conta que necessitam de um maior entendimento sobre a administração desse empreendimento.

Visando auxiliar o entendimento da importância do planejamento de um empreendimento, este trabalho foi elaborado focado no estudo do Planejamento Estratégico de uma empresa fornecedora de refeições na região metropolitana de Belém.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>8</b>
<b>1-TÍTULO DO ESTUDO .....</b>	<b>8</b>
1.2-OBJETIVOS DO ESTUDO .....	8
1.3- PÚBLICO ALVO.....	9
1.4-JUSTIFICATIVAS .....	9
1.5-BIBLIOGRAFIA .....	10
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>2-PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>15</b>
<b>3-O PLANEJAMENTO E A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>15</b>
3.1- ALGUNS PRINCÍPIOS BÁSICOS:.....	17
3.2-ERROS MAIS COMUNS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>22</b>
<b>4. CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>22</b>
4.1. FINALIDADES DA FUNÇÃO CONTROLE E AVALIAÇÃO .....	22
4.2. INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS AO CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	23
4.3. FASES DO PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	24
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>27</b>
<b>5. O PAPEL DAS PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>27</b>
5.1. PAPEL ECONÔMICO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	27
5.2. PAPEL SOCIAL DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	28
5.3- PROPOSIÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS. ....	28
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>32</b>
<b>6. DADOS FINANCEIROS DO EMPREENDIMENTO.....</b>	<b>32</b>
6.1 INVESTIMENTO INICIAL .....	32
6.2 QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTOS. ....	33
6.3 FOLHA DO PRODUTO .....	34
6.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR PRODUTO .....	35
6.5 BALANÇO INICIAL.....	36
6.6 PREÇO DE VENDA .....	36

6.7 PONTO DE EQUILIBRIO	6.8 FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 ANOS. ....	37
6.8 FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 5 ANOS. ....		38
6.9 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO .....		39
6.10 ANÁLISE DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO .....		40
6.11. ANÁLISE DO EMPREENDIMENTO.....		41

**ANEXOS ..... 43**

**CONHEÇA O MELHOR JEITO DE ABRIR SUA PEQUENA OU MICRO EMPRESA! ..... 43**

1. O CONTRATO SOCIAL .....	43
2. O REGISTRO NA JUNTA COMERCIAL .....	43
3. OBTENDO O CNPJ.....	43
4. TRIBUTOS ESTADUAIS E MUNICIPAIS .....	44
5.O CADASTRAMENTO NO INSS .....	46
6. NOTAS FISCAIS.....	46

**BIBLIOGRAFIA ..... 47**

## **INTRODUÇÃO**

No século XX, prevaleceu a tendência em favorecer as grandes e até mesmo gigantescas empresas que dominavam a economia mundial. As políticas oficiais voltavam-se as grandes unidades de produção e aos mecanismos de propriedade. Era este o contexto, tanto em países desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento. Mas uma nova visão vem surgindo recentemente na literatura, abordando o importante papel que as pequenas empresas vêm apresentando em todas as economias.

O confronto ou mesmo a comparação das grandes com as pequenas empresas é algo complexo, pois ambos são necessários para o desenvolvimento sócio-econômico de uma nação, embora se diferencie por diversas características como o perfil do fundador, a estrutura administrativa, a produtividade, o nível tecnológico, entre outras.

A realização de pesquisas acadêmicas e empresariais, abordando a problemática, as particularidades de gestão e a formulação de estratégias das pequenas empresas, tende a contribuir para a melhoria competitiva destas empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico-social do país.

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Dessa forma, os estudos relativos as suas técnicas de gestão são fundamentais para sua melhor utilização destas e alocação eficaz dos seus escassos recursos. Na grande maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão apenas formas adequadas as suas especificidades.

## **CAPITULO I**

### **1-TÍTULO DO ESTUDO**

Implementação de uma pequena empresa do ramo alimentício, baseada em um planejamento estratégico.

### **1.2-OBJETIVOS DO ESTUDO**

#### **1.2.1- A importância do estudo:**

No Brasil, 98% dos estabelecimentos empresariais são pequenos empreendimentos, os quais são também responsáveis por 60% dos empregos estabelecidos no país. Estima-se que existam no Brasil 2,5 milhões de empreendimentos que se enquadram como micro e pequenas empresas. O governo começa a enxergar esses novos negócios como fatores importantes para a solução do desemprego e da recessão.

Este estudo visa mostrar que para se abrir uma pequena empresa deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende sobretudo de um bom planejamento.

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

Mostrar a importância do planejamento estratégico, com o intuito de evitar os riscos de fracasso do empreendimento.

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

Mostrar aos empreendedores a importância do planejamento estratégico, o qual deveria ser realizado antes da constituição de qualquer empreendimento.

#### **1.2.-4- A delimitação do estudo:**

O projeto é direcionado a pequenos empreendedores que buscam expandir seus negócios com base em um planejamento estratégico.

#### **1.2. 5- A organização do estudo:**

- O estudo constará:
- Capa;
- Folha de Rosto;
- Dedicatória;
- Agradecimento;
- Resumo;
- Sumário;
- Conteúdo Textual;
- Anexos;
- Bibliografia

#### **1.3- PÚBLICO ALVO**

Pessoas que pretendem abrir um negócio e pessoas que já estão executando alguma atividade, mas que não têm adequada orientação sobre gerenciamento e almejam alcançar melhores resultados e também como fonte de pesquisa para a comunidade acadêmica.

#### **1.4-JUSTIFICATIVAS**

Tendo em vista a expansão dos setores comercial e industrial da Região Metropolitana de Belém, optamos por esse empreendimento ao perceber a dificuldade de

locomoção de muitos trabalhadores destes ramos em seu horário de almoço, o que os leva a buscar a comodidade deste tipo de serviço.

## 1.5-BIBLIOGRAFIA

- ASTI, Vera Armando. *Metodologia da Pesquisa Científica*. 1ª Ed. Porto Alegre: Globo.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processo de administração estratégica*- 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- FISCHMANN, Adalberto Américo e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento Estratégico na prática*/ – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 1991
- IUDÍCIBUS, Sérgio de, *Contabilidade Gerencial* – 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Ed. São Paulo :Atlas 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* . 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1999
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil* . São Paulo: Atlas, 1997.
- ROSS, Stephen A. e ROSS, Randolph W. Westerfield e JEFFREY F. Jaffe. Tradução Antonio Zorato San Vicente. *Administração Financeira* – São Paulo: Atlas, 1995. Título Original: *Corporate Finance*.
- SILVA, José Pereira da. *Análise Financeira das Empresas*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- [www.sebrae.com.br/SP](http://www.sebrae.com.br/SP) - Confederação das Associações Comerciais do Brasil - CACB
- [www.economiabr.net](http://www.economiabr.net)
- [www.universiabrasil.com.br](http://www.universiabrasil.com.br)
- [www.sebrae.com.br/PA](http://www.sebrae.com.br/PA)

## **CAPITULO II**

### **2 -PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA**

Este capítulo reúne informações conceituais e técnicas a respeito de como os empreendedores podem formular propostas de ação administrativa para atingir objetivos ou resolver problemas organizacionais, no nível operacional, tomando como base os conceitos do planejamento de competência para administrar o processo de mudança, inovar e incorporar inovações tecnológicas, tornando-se competitivas, na medida em que apenas as organizações competitivas conseguem manter-se no mercado. Contar com uma estratégia que permita à organização uma visão clara do respectivo negócio, dos produtos e serviços a serem oferecidos, dos clientes a serem atendidos, bem como de suas políticas de administração, é um requisito fundamental para a competitividade. Inicialmente, procura-se conceituar estratégia, compreender sua finalidade e a importância para a eficiência e eficácia da organização.

Em seguida, o planejamento é apresentado de forma sistemática e são identificados seus principais níveis de atuação na organização (estratégico, tático e operacional). O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. A missão é o papel que desempenha a organização e o ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condições para alterá-lo. O planejamento tático (orçamento) é um planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações, visando à eficiência da organização. Já o planejamento operacional é a extrapolação do planejamento tático para um período mais longo, sem levar em conta variações ambientais e de direção da empresa.

A utilização dos conceitos e técnicas do planejamento, especialmente do Planejamento Estratégico, constitui um caminho apropriado para as organizações formularem suas respectivas estratégias, com vistas a uma administração mais eficiente.

## **2.1-CONCEITUAÇÃO E FINALIDADE.**

O planejamento é uma atividade essencial em qualquer atividade humana, no plano individual e no coletivo. A necessidade de sua formalização está diretamente relacionada ao aumento da complexidade da atividade a ser planejada ou ao tamanho da organização. Em sua conceituação mais simples pode-se dizer que com o planejamento o administrador procura prever e avaliar cursos de ação alternativos e resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los, como parte de um processo racional de tomada de decisão.

Entendido como um processo, o planejamento pode ser visualizado como um conjunto de etapas que compreende:

Avaliação contexto;

Definição de objetivos;

Definição dos meios de execução;

Definição dos meios de controle;

Implementação;

Acompanhamento;

Avaliação.

Planejamento,

De modo genérico e na expressão de Ackoff (1976) “é determinar os objetivos e os meios eficazes para alcançá-los”. Esses objetivos devem se realizar no futuro. Portanto, admitindo que o contexto não é estável, torna-se necessário realizar uma análise do futuro, observando os processos de mudança e trabalhando com a incerteza, a complexidade e a organicidade que deve ser respeitada. O planejamento pode ser entendido, portanto, como um processo de tomada de decisão antecipada.

O planejamento é útil para empresas, países, regiões, etc. Ele se torna mais importante ainda em condições de crise econômica, de escassez de recursos ou em situações de mudança estrutural ou tecnológica. No entanto, o planejamento é negligenciado por muitos administradores, por suas dificuldades de formulação e implementação.

A velocidade das transformações econômicas e tecnológicas, por exemplo, ao mesmo tempo em que exigem das empresas uma "ação planejada" criam dificuldades para a formulação de um planejamento adequado. As mudanças ocorridas na economia podem apresentar-se como um fator dificultador para o planejamento, na medida em que obriga o administrador a mudar os seus planos numa velocidade que pode ser maior do que a capacidade da organização modificar-se.

Em sua concepção tradicional o planejamento passou a ser visto como de conteúdo determinante ao planejar o futuro a partir de um diagnóstico do passado ou mesmo do presente e ao considerar, de um modo geral, a realidade sob controle do planejador, tornando-se, dessa forma, sem condições para lidar e interferir na complexidade da realidade de uma sociedade em acelerado processo de mudança. Restringe-se mais ao econômico com projeções limitadas ao social.

De um modo geral, considera-se que a percepção do conceito de estratégia nos estudos das organizações remonta ao final da primeira metade do século XX, vindo a crescer a partir dos anos sessenta, seguindo dois caminhos inter-relacionados, administração e planejamento, tendo como alvo a adaptação da organização a ambientes em constantes mudanças, tanto internas como externas.

O conceito de estratégia foi apropriado pela teoria organizacional para definir tanto o **que** quanto o **como** uma organização alcança seus objetivos e metas, tendo em vista a sua posição no mercado ou a posição a ser alcançada no mesmo. Pode-se dizer que em seu sentido genérico *estratégia* significa um "conjunto de meios ou recursos empregados para alcançar um fim ou objetivo", enquanto em sentido militar a estratégia pode ser entendida como a "arte ou ciência de canalizar forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota".

Em seu sentido organizacional, que é o que mais interessa aos propósitos deste texto, o termo *estratégia* pode ser entendido como:

Arte de utilizar adequadamente os recursos organizacionais, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Decisões que definem quais produtos e serviços serão oferecidos a quais clientes e mercados.

Comportamento da organização em relação ao ambiente externo.

Assim, o *termo* estratégia pode ser aplicado nos níveis macro, meso e micro das organizações. Pode-se, por exemplo, utilizá-lo, numa mesma organização, para definir o seu comportamento em relação ao seu ambiente externo (estratégia corporativa), em relação a pesquisa & desenvolvimento (estratégia funcional) ou em relação a remuneração (estratégia de uma atividade específica). Mais importante, no entanto, do que conceituar estratégia organizacional é entender a sua finalidade ou a sua lógica. Para Michel Crozier, a finalidade da estratégia organizacional no mundo moderno é "***possibilitar à organização formas mais flexíveis de gestão frente às mudanças do mundo contemporâneo***".

A estratégia define a *postura estratégica* da organização. Esta postura pode ser, por exemplo, conservadora, quando privilegia a continuidade de um comportamento organizacional que "***deu certo ao longo de um determinado período***". A postura pode, no entanto, ser de vanguarda ou inovadora, quando a organização assume que a mudança é um processo constante e necessário, face às transformações operadas nos seus ambientes externo e interno.

## CAPITULO III

### 3 -O PLANEJAMENTO E A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia de uma organização pode ser formulada por intermédio de um Plano Estratégico, elaborado a partir de um processo de Planejamento Estratégico. Este se constitui numa técnica administrativa que permite à organização: identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo, os pontos fortes e fracos do seu ambiente interno, com a finalidade de definir ou redefinir seu negócio, seus objetivos, políticas, metas e projetos estratégicos.

*Relacionamento da estratégia com as políticas, objetivos e metas*



O planejamento estratégico deve ser encarado como um meio para a mudança organizacional, nunca como um fim em si mesmo. Não é também uma panacéia que garante a solução de todos os problemas de uma organização. Ele consiste em definir (Freitas Filho, 1989):

- O conjunto de diretrizes que orientam os rumos da organização no futuro;
- As direções nas quais a organização procurará crescer;
- Forças com as quais a organização poderá contar;

- Mudanças de rumo e de áreas de ênfase na sua atuação, em face das necessidades ambientais.
- A diretriz estratégica é definida como:
- A arte de utilizar adequadamente os recursos tendo em vista contornar os problemas e maximizar as oportunidades;
- Um conjunto de postulados com o objetivo de posicionar a organização frente aos seus ambientes interno e externo;
- Um conjunto de objetivos, metas, planos para atingir esses objetivos, propostos de forma a definir quais as atividades da organização, que tipo de organização ela é, ou deseja ser;
- A escolha de um caminho de ação;
- A arte de preparar e aplicar o poder (recursos) para conquista dos objetivos estabelecidos pela estratégia organizacional, a despeito dos óbices atuais ou potenciais;
- o padrão de resposta da organização ao seu ambiente externo.
- Um conjunto de questões essenciais que o planejamento estratégico tenta responder certamente ajudará na compreensão do seu processo de elaboração. Entre estas questões é possível destacar:
- Quais as necessidades futuras dos clientes e beneficiários da organização e como é possível satisfazê-las?
- Quais as implicações dos pontos fortes e fracos da organização no seu trabalho futuro?
- Em que medida a estratégia atual da organização é eficaz?
- Qual deve ser a missão da organização?
- Quais devem os valores orientadores e a filosofia da organização?
- Em qual(is) segmentos de mercado a organização deve atuar?
- Como a organização deve estabelecer as suas prioridades?

- Segundo Embrapa-Sea (1996), a proposta de sustentabilidade organizacional deve conter a combinação de três elementos fundamentais: projeto de futuro, competência para realizá-lo e credibilidade para garanti-lo.

## **PROJETO**

Significa possuir um plano estratégico que explicita o rumo futuro da organização, através do estabelecimento da missão, objetivos, diretrizes e estratégias de ação, claramente definidas e ajustadas às mudanças do ambiente externo.

## **COMPETÊNCIA**

Significa construir, no ambiente interno da organização, as condições indispensáveis à plena operacionalização de seu projeto institucional de futuro.

## **CREDIBILIDADE**

Significa manter um elevado nível de aceitação junto a sua principal clientela, parceiros e à sociedade em geral, que é a beneficiária final dos produtos gerados pela organização.

## **AVALIAÇÃO DO AMBIENTE**

Com base em documentos publicados, opiniões de especialistas e opiniões próprias, estabelecer uma previsão se a economia irá favorecer os segmentos de mercado em que a empresa atua.

### **3.1- Alguns princípios básicos:**

Devem ser seguidos no processo de planejamento estratégico, dentre os quais cabem ser destacados:

### **3.1.1- Enfoque sistêmico.**

Ao planejar estrategicamente, o administrador deve visualizar a organização de forma sistêmica. A organização é um sistema complexo, formado por outros subsistemas que se relacionam de forma interdependente. Além disso, a organização é um sistema aberto que troca energia com seu ambiente externo.

### **3.1.2- Participação e comprometimento.**

O planejamento estratégico deve ser conduzido com a participação e o comprometimento dos membros da organização, especialmente os ocupantes de cargos gerenciais e técnicos, responsáveis pelo alcance dos resultados da organização.

### **3.1.3- Criatividade.**

No estabelecimento da missão, do negócio, dos objetivos e na definição das políticas e das diretrizes, ou seja, determinar com clareza onde a organização se encontra e para onde deseja ir.

### **3.1.4- Motivação.**

A organização deve acionar, para os seus empregados, mecanismos de incentivos que facilitem a formulação e execução dos projetos e dos planos necessários para implementar o Plano Estratégico.

### **3.1.5- Descentralização.**

Um eficiente processo de planejamento estratégico pressupõe agilidade no processo decisório. Esta agilidade pode ser alcançada por intermédio da descentralização das decisões e das responsabilidades, seguida de um suporte a ser oferecido pela organização para que o agente delegado possa exercer com eficiência a sua autoridade.

### **3.1.6- Abrangência e Integração.**

Isto significa a necessidade de que haja uma ligação clara entre o plano estratégico e os planos táticos e operacionais, bem como entre estes e os projetos específicos necessários à implementação das diretrizes e das políticas determinadas.

**3.1.7- Permanência** (exigida pela turbulência do ambiente externo) e **Flexibilidade** (diante das contingências).

**3.1.8- Eficiência** (ao fazer certo as coisas), **Eficácia** (ao fazer as coisas certas) e **Efetividade** (ao manter-se em sintonia com o ambiente, de forma a atender a clientela).

Para a formulação de uma estratégia organizacional não existe um procedimento único, aplicável a todas as organizações. A adoção de uma metodologia adequada às características da organização, que considere sua cultura e seus valores, é um dos fatores-chave de sucesso do processo.

### 3.2- Erros Mais Comuns no Processo de Planejamento Estratégico.

Como ocorre em todo processo administrativo, o planejamento estratégico não está isento de problemas e erros. O "modismo" no uso desta técnica pode ser a causa primária de alguns erros que ocorrem na sua aplicação, dentre os quais cabem ser destacados os seguintes:

- Participação inadequada da alta direção da organização;
- Participação inadequada das gerências intermediárias;
- Dizer apenas o que as pessoas querem ouvir;
- Falta de definição clara do negócio e dos segmentos de mercado e da clientela a ser atendida;
- Privilegiar a forma ao invés do conteúdo;
- Isolamento da organização em relação ao ambiente externo;
- Projeção do futuro baseada apenas em fatos passados;
- Falta de apreciação e avaliação correta de diferenças;
- Inexperiência no manejo de técnicas de planejamento;
- Ausência de condições técnicas e de recursos para implementar as decisões;
- Pensamento limitado ao curto prazo;
- Estrutura organizacional inflexível.

Além disso, é comum atribuir ao "planejador" e ao gerente em geral a responsabilidade pelos sucessos e fracassos do planejamento estratégico. Entender as limitações do papel do gerente pode ser um bom começo para se evitar problemas durante o processo de planejamento estratégico.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Neste sentido a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho possibilite o alcance dos padrões que forma anteriormente estabelecidos.

Controle pode ser definido como uma função do processo administrativo, que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

O produto final do processo de controle é a informação, Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, estratégias e projetos.

#### **4.1. Finalidades da função controle e avaliação**

A função controle e avaliação num processo de planejamento estratégico têm algumas finalidades, tais como:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível próximo dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;

- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo;
- A partir de suas finalidades, a função controle avaliação pode ser utilizada como instrumento gerencial para:
- Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- Proteger os ativos da empresa (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.) contra furtos, roubos, desperdício, etc;
- Garantir a manutenção ou o aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados; e
- Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível

#### 4.2. Informações necessárias ao controle e avaliação

##### **4.2.1. Tipos de informações**

Os tipos de informações necessários ao controle e avaliação do processo de planejamento estratégico são os mais variados possíveis, abrangendo os seguintes aspectos:

- Quantificação temporal de atividades;
- Datas de ocorrências de eventos como: relatórios de progresso, objetivos, objetivos funcionais, desafios e metas;
- Valores de liberações financeiras, valores de custos realizados, valores de custos compromissados, volume de mão-de-obra aplicada;
- Quantificação da mão-de-obra; e
- Quantificação da qualidade de trabalho.

##### **4.2.2. Frequência das informações**

- Em termos de planejamento estratégico pode ser de dois ou três a seis ou sete meses;
- Em termos de controle tático pode ser de um a dois ou três meses;
- Em termos operacionais pode ser de uma ou duas semanas a um mês.

#### **4.2.3. Qualidade das informações**

Deve-se dispensar muita atenção ao conteúdo, forma canais, periodicidade, velocidade e precisão das informações para avaliação e controle do planejamento estratégico.

- Pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de informações analisadas.

#### **4.2.4. Fontes de informações**

São duas as fontes de informações sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico:

- Os coordenadores de desenvolvimento – nesse caso está se recebendo informações dos coordenadores de desenvolvimento de realizações para os objetivos, desafios, metas, estratégias, programas e projetos.
- Os usuários do sistema – é necessário considerar os usuários do sistema, pois no caso anterior basicamente há uma alta avaliação. Como podem ocorrer inadequações com relação a essas informações, é necessário cruzar as informações dos coordenadores de desenvolvimento com as informações dos usuários do sistema.

### **4.3. Fases do processo de controle e avaliação**

#### **4.3.1. Estabelecimento de padrões de medida e avaliação**

Estes padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, estratégias, políticas e projetos, bem como das normas e procedimentos. Portanto, os padrões são a base para a comparação dos resultados desejados. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.

#### **4.3.2. Medida dos desempenhos apresentados**

O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar e como medir, mediante critérios de quantidade, qualidade e tempo.

Estes critérios podem variar entre os executivos, mas uma empresa deve procurar ter homogeneidade e integração entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrário o controle do planejamento estratégico (que considera a empresa como um todo) fica prejudicado.

#### **4.3.3. Comparação do realizado com o esperado**

O resultado desta comparação pode servir a vários usuários, tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários, etc. Portanto, devem se identificar, dentro de um critério de coerência, dos vários usuários das comparações estabelecidas.

As comparações podem apresentar algumas situações:

- Se o desvio apresentado estiver dentro das “fronteiras do que for esperado”, o executivo não deve preocupar-se;
- Se o desvio exceder um pouco as “fronteiras do que era esperado”, o executivo deverá continuar sua ação, mas com alguns ajustes que possibilitem retornar a situação adequada, ou seja, estar dentro da fronteira que delineava o que era esperado ou possível de ser esperado acontecer;
- Se o desvio exceder em muito “as fronteiras do que era esperado”, o executivo deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas.

#### **4.3.4. Ação corretiva**

Esta ação corresponde as medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

Entretanto, qualquer que seja a metodologia de execução de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico na empresa, o executivo deverá ter em mente que o sistema de controle e avaliação deve:

- Estar focalizado em pontos críticos, para evitar perda de tempo e aumento de custo;
- Estar bem explicitado, para facilitar o seu entendimento e aceitação pelos vários elementos da empresa;
- Ser rígido e preciso, mas ao mesmo tempo apresentar alguma flexibilidade, tendo em vista que a empresa está no ambiente que normalmente é incerto, dinâmico e flexível;
- Ser realista e operacionalizável, pois deve produzir informações rápidas e corretas para o processo decisório e posterior a ação por parte dos executivos, tendo em vista reconduzir o processo ao estado desejado, sendo que desvios forem identificados;

- Apresentar um custo de realização menor do que os benefícios que consegue proporcionar para a empresa; para tanto, pode basear-se no princípio da exceção;
- Ser ágil e proporcionar medidas de correção de maneira rápida; para tanto, deve basear-se em padrões de controles claros, definidos e precisos; e
- Ter objetividade, de forma que sempre desencadeie uma ação corretiva ou de reforço ao processo.

#### 4.5. Revisões do planejamento estratégico

Podem ser ocasionais e periódicas.

##### **4.5.1. Ocasionais**

Ocorrem quando se julgar que as alterações no ambiente e na empresa invalidam as premissas do planejamento estratégico e que, portanto, deve haver uma revisão daquilo que foi feito. Entretanto, neste caso, há uma tendência à omissão, pois as revisões só ocorrerão se os resultados apresentados forem muito diferentes do planejado.

##### **4.5.2. Periódicas**

Embora sejam trabalhosas, são melhores porque requerem um sistema mais apurado de acompanhamento da realidade. O ideal é que haja certa periodicidade para revisão do planejamento estratégico e que ela ocorra sempre que for constatada a necessidade. Para isto, é necessário que o executivo esteja atendendo às mutações ambientais e empresariais.

## CAPÍTULO V

### 5. O Papel das Pequenas Empresas

#### 5.1. Papel Econômico das pequenas empresas

De acordo com LONGENECKER et al (1997) as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além disso, possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais, na medida em que:

- Oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas, e de sua expansão subsequente;
- Introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleve, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimulam a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;
- Estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista;
- Auxiliam as grandes empresas: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição ligando produtores e clientes e a função de fornecimento que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;
- Produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações, são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

A existência de um grande número de PME's (pequenas e médias empresas) na economia leva a menor concentração de mercados e induz a melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução de problemas inflacionários,

decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado (KRUGLIANSKAS,1996).

Assim, a importância econômica das PME's na economia vai além da prestação de atividades complementares às grandes empresas e, portanto, o apoio ao desenvolvimento e a importância deste setor pode ser também justificado através de alguns números da economia brasileira.

## 5.2. Papel Social das pequenas empresas

No âmbito social, as pequenas empresas contribuem em vários aspectos, como, por exemplo, na absorção de mão-de-obra não qualificada, reduzindo a imigração inter-regional. Atualmente, registra-se um aumento substancial de mão-de-obra ocupada nas pequenas empresas, em relação ao total da força de trabalho e, conseqüentemente, a geração de empregos representa um importante mecanismo de mobilidade social e melhor distribuição de renda. De acordo com o SEBRAE-SP, as pequenas empresas constituem segmento com maior potencial de expansão do nível de ocupação das pessoas e do emprego.

Um outro aspecto social relevante é a ampliação da classe média, a medida que se possibilita ao assalariado ascender à posição de micro ou pequeno empresário (SOLIMEO apud PINHEIRO,1996).

Há ainda a registrar que as atividades das micro e pequenas empresas, em países em desenvolvimento, estão tipicamente voltadas para as necessidades de consumo das populações de baixo poder aquisitivo. Os programas de apoio as micro e pequenas empresas visam oportunidades de auto-emprego, transferência de iniciativas informais para o setor formal da economia e redução da pobreza através da geração de novas fontes de renda (PINHEIRO, 1996).

## 5.3- Proposição de um roteiro prático para elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas.

O desenvolvimento de um roteiro prático tem, como objetivo auxiliar o pequeno empresário no processo de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que considera as dificuldades inerentes ao processo.

O roteiro considera a peculiaridade que lhe deve ser atribuída, ser prático no auxílio ao pequeno empresário na elaboração do planejamento estratégico – implicando à especificação dos tópicos essenciais à elaboração e a forma de desenvolvê-los. Porém, devido a sua característica generalista, não elimina a reflexão e a dedicação do pequeno empresário, pois as necessidades de planejamento variam de empresa para empresa.

Entende-se por elaboração do planejamento estratégico, as atividades das metodologias, excluindo-se a implementação e o controle, ou seja, as atividades envolvidas para o estabelecimento da estratégia.

Como pré-requisito para elaboração do roteiro prático, está a definição das características da empresa, em cada atividade da elaboração do planejamento estratégico, que influencia no processo estratégico.

È importante ressaltar que as características podem variar entre as pequenas empresas, devido às particularidades individuais de cada gestão, e que, ainda, poderão ser identificadas outras após a aplicação empírica do roteiro. No entanto, as características expostas abaixo são as que exercem maior influência:

1. Desconhecimento da ferramenta de planejamento estratégico;
2. Falta de pessoal qualificado para realização do planejamento estratégico;
3. Falta de visão de longo prazo do pequeno empresário;
4. Imediatismo de resultados;
5. Dificuldade do pequeno empresário em aceitar mudanças;
6. Falta de tempo do pequeno empresário e recursos para realização do planejamento estratégico;
7. Dificuldade na identificação da missão;
8. Os valores do pequeno empresário confundem-se com os dos valores da empresa;
9. Dificuldade em avaliar as ameaças;
10. Dificuldade em obter informações do ambiente;
11. Visão subestimada da concorrência;
12. Dificuldade em avaliar os pontos fracos;
13. Dificuldade em obter informações internas;

14. Dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
15. Centralização do processo no pequeno empresário;
16. Dificuldade na definição das metas de objetivos claros;
17. Desconhecimento da estratégia atual;
18. Dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
19. Falta de comprometimento dos funcionários no processo.



## CAPITULO VI

### 6. Dados Financeiros do Empreendimento.

#### 6.1 Investimento Inicial

<b>INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS</b>	
Fogão Industrial	1.300,00
Fogão Domestico 4 bocas	420,00
Refrigerador	1.240,00
Coifa	600,00
Botijão	100,00
Freezer	1.480,00
Panelas e Utensílios	600,00
Mesa	300,00
Máquina embalagem	850,00
Bicicletas	500,00
Armários	1.200,00
<b>Total de móveis e utensílios</b>	<b>8.590,00</b>
<b>Estoque</b>	<b>2.940,20</b>
<b>Material descartável</b>	<b>855,00</b>
Isopor	260,00
Marmita	595,00
<b>Alimentos perecíveis</b>	<b>1.734,20</b>
Carne	507,00
Peixe	468,00
Frango	499,20
Frutas	260,00
<b>Alimentos não perecíveis</b>	<b>351,00</b>
Feijão	171,60
Arroz	179,40
<b>Gás</b>	<b>90,00</b>
<b>TOTAL</b>	
<b>DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS</b>	
Legalização da empresa	1.000,00
Gastos pré-operacionais(adequação do ambiente)	2.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.500,00</b>
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO</b>	<b>15.120,20</b>

## 6.2 Quadro Estrutural de Custos.

QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTOS					
Quantidade de quentinhas(Carne Assada)					546
Quantidade de quentinhas(Peixe Frito)					546
Quantidade de quentinhas(Frango Frito)					546
Quantidade Mensal de quentinhas					1638
<b>CARNE ASSADA</b>	<b>Qtd. Diária</b>	<b>Preço</b>	<b>Custo Diário R\$</b>	<b>Custo Mensal</b>	<b>Custo unit. produto</b>
carne (kg)	3	R\$ 6,50	R\$ 19,50	R\$ 507,00	
alho (Kg)	0,05	R\$ 10,00	R\$ 0,50	R\$ 13,00	
batatas (kg)	1,5	R\$ 2,00	R\$ 3,00	R\$ 78,00	
cebola (Kg)	0,2	R\$ 1,60	R\$ 0,32	R\$ 8,32	
coloral (kg)	0,05	R\$ 8,00	R\$ 0,40	R\$ 10,40	
cominho (Kg)	0,01	R\$ 12,00	R\$ 0,12	R\$ 3,12	
oléo (L)	0,1	R\$ 2,95	R\$ 0,30	R\$ 7,67	
sal (Kg)	0,05	R\$ 0,40	R\$ 0,02	R\$ 0,52	
vinagre (L)	0,05	R\$ 2,20	R\$ 0,11	R\$ 2,86	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 24,27</b>	<b>R\$ 630,89</b>	<b>R\$ 1,16</b>
<b>PEIXE FRITO</b>	<b>Qtd. DIÁRIA</b>		<b>Custo R\$</b>		
alho (Kg)	0,05	R\$ 10,00	R\$ 0,50	R\$ 13,00	
coloral (Kg)	0,05	R\$ 8,00	R\$ 0,40	R\$ 10,40	
limão (Kg)	0,5	R\$ 2,00	R\$ 1,00	R\$ 26,00	
oléo (L)	0,45	R\$ 2,95	R\$ 1,33	R\$ 34,52	
peixe (kg)	6	R\$ 4,50	R\$ 18,00	R\$ 468,00	
sal (Kg)	0,05	R\$ 0,40	R\$ 0,02	R\$ 0,52	
trigo (Kg)	0,5	R\$ 2,20	R\$ 1,10	R\$ 28,60	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 22,35</b>	<b>R\$ 581,04</b>	<b>R\$ 1,06</b>
<b>FRANGO FRITO</b>	<b>Qtd. DIÁRIA</b>		<b>Custo R\$</b>		
frango (kg)	6	R\$ 3,20	R\$ 19,20	R\$ 499,20	
limão (Kg)	0,25	R\$ 2,00	R\$ 0,50	R\$ 13,00	
oléo (L)	0,45	R\$ 2,95	R\$ 1,33	R\$ 34,52	
sal (Kg)	0,05	R\$ 0,40	R\$ 0,02	R\$ 0,52	
vinagre (L)	0,05	R\$ 2,20	R\$ 0,11	R\$ 2,86	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 21,16</b>	<b>R\$ 550,10</b>	<b>R\$ 1,01</b>
<b>ARROZ</b>	<b>Qtd. DIÁRIA</b>		<b>Custo R\$</b>		
arroz (kg)	3	R\$ 2,30	R\$ 6,90	R\$ 179,40	
alho (Kg)	0,05	R\$ 10,00	R\$ 0,50	R\$ 13,00	
oléo (L)	0,1	R\$ 2,95	R\$ 0,30	R\$ 7,67	
sal (Kg)	0,1	R\$ 0,40	R\$ 0,04	R\$ 1,04	
cebola (Kg)	0,1	R\$ 1,60	R\$ 0,13	R\$ 3,38	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 7,87</b>	<b>R\$ 204,49</b>	<b>R\$ 0,12</b>
<b>FELJÃO</b>	<b>Qtd. DIÁRIA</b>		<b>Custo R\$</b>		
alho (Kg)	0,05	R\$ 10,00	R\$ 0,50	R\$ 13,00	
cebola (Kg)	0,05	R\$ 1,60	R\$ 0,08	R\$ 2,08	
charque (Kg)	0,25	R\$ 8,40	R\$ 2,10	R\$ 54,60	
coloral (Kg)	0,05	R\$ 8,00	R\$ 0,40	R\$ 10,40	
cominho (Kg)	0,05	R\$ 12,00	R\$ 0,50	R\$ 13,00	
feijão(kg)	3	R\$ 2,20	R\$ 6,60	R\$ 171,60	
sal (Kg)	0,05	R\$ 0,40	R\$ 0,02	R\$ 0,52	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 10,20</b>	<b>R\$ 265,20</b>	<b>R\$ 0,16</b>

### 6.3 Folha do produto

#### Folha do Produto

<b>Produto Final - Carne assada</b>	
Carne	R\$ 1,16
Arroz	R\$ 0,12
Feijão	R\$ 0,16
Macarrão	R\$ 0,10
Farofa	R\$ 0,13
Salada	R\$ 0,20
Fruta	R\$ 0,16
Mão de obra	R\$ 0,53
Gás	R\$ 0,07
Material descartável	R\$ 0,38
Total custos variáveis	R\$ 3,02
Custos e Despesas Fixas	R\$ 0,15
<b>Custo Total da Carne assada</b>	<b>R\$ 3,17</b>

<b>Produto Final - Frango frito</b>	
Frango	R\$ 1,01
Arroz	R\$ 0,12
Feijão	R\$ 0,16
Macarrão	R\$ 0,10
Farofa	R\$ 0,13
Salada	R\$ 0,20
Fruta	R\$ 0,16
Mão de obra	R\$ 0,53
Gás	R\$ 0,07
Material descartável	R\$ 0,38
Total Custos Variáveis	R\$ 2,87
Custos e Despesas Fixas	R\$ 0,15
<b>Custo Total do produto</b>	<b>R\$ 3,02</b>

<b>Produto Final - Peixe frito</b>	
Peixe	R\$ 1,06
Arroz	R\$ 0,12
Feijão	R\$ 0,16
Macarrão	R\$ 0,10
Farofa	R\$ 0,13
Vinagrete	R\$ 0,09
Fruta	R\$ 0,16
Mão de obra	R\$ 0,53
Gás	R\$ 0,07
Material descartável	R\$ 0,38
Total Custos Variáveis	R\$ 2,44
Custos e Despesas Fixas	R\$ 0,15
<b>Custo Total do produto</b>	<b>R\$ 2,59</b>

## 6.4 Margem de Contribuição por Produto

<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - CARNE ASSADA</b>				
				%
PREÇO DE VENDA	4,00		100,00	
( - ) CUSTOS VARIÁVEIS	3,02		75,48	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	0,98		24,52	
( - ) CUSTOS E DESPESAS FIXAS		0,15	3,82	
LUCRO LIQUIDO TOTAL	0,83			21

<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - Frango Frito</b>				
				%
PREÇO DE VENDA	4,00		100,00	
( - ) CUSTOS VARIÁVEIS	2,87		71,69	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,13		28,31	
( - ) CUSTOS E DESPESAS FIXAS		0,15	3,82	
LUCRO LIQUIDO TOTAL	0,98			25

<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO - Peixe Frito</b>				
				%
PREÇO DE VENDA	4,00		100,00	
( - ) CUSTOS VARIÁVEIS	2,44		60,98	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1,56		39,02	
( - ) CUSTOS E DESPESAS FIXAS		0,15	3,82	
LUCRO LIQUIDO TOTAL	1,41			35

## 6.5 Balanço Inicial

<b>BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	<b>3.030,20</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>2.000,00</b>
<i>Disponível</i>	-	Fornecedores	2.000,00
Caixa			
Banco			
<b>Estoque</b>	<b>3.030,20</b>		
Alimentos perecíveis	1.734,20		
Alimentos não perecíveis	351,00		
Material descartável	855,00		
Gás	90,00		
<b>PERMANENTE</b>	<b>12.090,00</b>		
<i>Imobilizado</i>	<b>8.590,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>13.120,20</b>
Móveis e utensílios	8.590,00	Capital	13.120,20
( - ) Depreciação Acumulada			
<b>Diferido</b>	<b>3.500,00</b>		
Despesas pré- operacionais	3.500,00		
( - ) Amortização Acumulada			
<b>TOTAL</b>	<b>15.120,20</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15.120,20</b>

## 6.6 Preço de venda

<b>DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DO PRODUTO</b>			
<b>PREÇO DE VENDA CARNE ASSADA</b>			
Impostos + Margem de Lucro	%	<b>PV = <math>\frac{\text{Custos Totais}}{1 - (\text{Impostos} + \text{Margem de lucro})}</math></b>	→ $\frac{3,17}{79\%} = 4,00$
ICMS	5%		
Margem de Lucro	16%		
<b>TOTAL</b>	<b>21%</b>		

<b>PREÇO DE VENDA FRANGO FRITO</b>			
Impostos + Margem de Lucro	%	<b>PV = <math>\frac{\text{Custos Totais}}{1 - (\text{Impostos} + \text{Margem de lucro})}</math></b>	→ $\frac{3,02}{76\%} = 4,00$
ICMS	5%		
Margem de Lucro	20%		
<b>TOTAL</b>	<b>25%</b>		

<b>PREÇO DE VENDA PEIXE FRITO</b>			
Impostos + Margem de Lucro	%	<b>PV = <math>\frac{\text{Custos Totais}}{1 - (\text{Impostos} + \text{Margem de lucro})}</math></b>	→ $\frac{2,59}{65\%} = 4,00$
ICMS	5%		
Margem de Lucro	30%		
<b>TOTAL</b>	<b>35%</b>		

## 6.7 Ponto de Equilíbrio

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO	
CARNE ASSADA	
Ponto de Equilíbrio =	$\frac{\text{Custos + Despesas Fixas}}{\text{Margem de contribuição Unitária}}$ → PE = $\frac{253,02}{0,98}$ 258

Preço de venda/Unid.	4,00
Custos e Despesas Variáveis/Unid.	3,02
Custos e Despesas Fixas/Mês	250,00
Margem de contribuição/Unitária	0,98
Ponto de equilíbrio/Unid.	258

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO	
FRANGO FRITO	
Ponto de Equilíbrio =	$\frac{\text{Custos + Despesas Fixas}}{\text{Margem de contribuição Unitária}}$ → PE = $\frac{252,87}{1,13}$ 223

Preço de venda/Unid.	4,00
Custos e Despesas Variáveis/Unid.	2,87
Custos e Despesas Fixas/Mês	250,00
Margem de contribuição/Unitária	1,13
Ponto de equilíbrio/Unid.	223

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO	
PEIXE FRITO	
Ponto de Equilíbrio =	$\frac{\text{Custos + Despesas Fixas}}{\text{Margem de contribuição Unitária}}$ → PE = $\frac{252,44}{1,56}$ 162

Preço de venda/Unid.	4,00
Custos e Despesas Variáveis/Unid.	2,44
Custos e Despesas Fixas/Mês	250,00
Margem de contribuição/Unitária	1,56
Ponto de equilíbrio/Unid.	162

## 6.8 Fluxo de Caixa projetado para 5 anos.

IGPM / 2004

12%

	Crescimento de 18% ao ano 18%				
Produto/Unid					
Carne assada					
Frango frito					
Peixe frito	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
<b>Caixa Inicial</b>					
<b>RECEBIMENTOS</b>					
<b>Faturamento</b>	<b>84.675,57</b>	<b>99.917,17</b>	<b>117.902,26</b>	<b>139.124,66</b>	<b>164.167,10</b>
Receita - Carne assada					
Receita - Frango frito					
Receita - Peixe frito					
<b>PAGAMENTOS</b>					
<b>Custos/Disp.Variáveis</b>	<b>69.050,01</b>	<b>77.057,95</b>	<b>85.994,59</b>	<b>95.967,64</b>	<b>107.097,29</b>
<b>Material descartável</b>					
Marmitas					
Sacos para farofa					
<b>Matéria prima</b>					
Carne assada					
Peixe frito					
Frango frito					
Arroz					
Feijão					
Macarrão					
Farofa					
Salada					
Vinagrete					
Frutas					
Gás					
Mão- de- obra direta					
Imposto - ICMS					
<b>Custos Fixos</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
Energia elétrica					
Telefone					
Água					
Material de limpeza					
<b>Custo Total</b>	<b>72.050,01</b>	<b>80.405,87</b>	<b>89.730,78</b>	<b>100.137,12</b>	<b>111.750,33</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>12.625,55</b>	<b>19.511,30</b>	<b>28.171,48</b>	<b>38.987,54</b>	<b>52.416,78</b>

## 6.9 Demonstração do Resultado do Exercício

## Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	IGPM/2004 CRESCIMENTO
<b>Receita Bruta</b>	<b>78.637,26</b>	<b>92.791,96</b>	<b>109.494,52</b>	
Carne assada	26.203,20	30.919,78	36.485,34	
Frango Frito	26.237,88	30.960,70	36.533,63	
Peixe Frito	26.196,17	30.911,48	36.475,55	
( - ) Deduções - ICMS	(9.436,47)	(10.568,85)	(11.837,11)	
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>69.200,79</b>	<b>103.360,81</b>	<b>121.331,63</b>	
Custos operacionais				
( - ) Custos do período	(54.563,86)	(61.111,52)	(68.444,91)	
Custos diretos dos produtos				
Carne assada	19.779,14	22.152,64	24.810,95	
Frango Frito	18.809,60	21.066,75	23.594,76	
Peixe Frito	15.975,12	17.892,13	20.039,19	
<b>Lucro operacional bruto</b>	<b>14.636,93</b>	<b>42.249,29</b>	<b>52.886,72</b>	
Despesas Operacionais				
( - ) Despesas e Custos Fixos	3.000,00	3.360,00	3.763,20	
<b>Lucro Operacional</b>	<b>17.636,93</b>	<b>45.609,29</b>	<b>56.649,92</b>	
(+/-) Rec./Desp. Não operacionais				
Lucro antes do Imposto de renda	17.636,93	45.609,29	56.649,92	
( - ) Imposto de renda	(705,48)	(790,13)	(884,95)	
<b>Lucro Líquido</b>	<b>16.931,45</b>	<b>44.819,15</b>	<b>55.764,97</b>	

## 6.10 Análise de Indicadores de Avaliação do Negócio

Anos	Investimentos	Entradas de caixa	Saídas de caixa	Fluxo de caixa	Taxa de retorno ao ano	Payback ao ano	Dias
0	15.120,20			(15.120,20)			
1		84.675,57	72.050,01	12.625,55	84%	1,20	431
2		99.917,17	80.405,87	19.511,30	129%	0,77	279
3		117.902,26	89.730,78	28.171,48	186%	0,54	193
4		139.124,66	100.137,12	38.987,54	258%	0,39	140
5		164.167,10	111.750,33	52.416,78	347%	0,29	104

Taxa de Juro	18,00%
Período	5
VPL	\$ 59.118,10
TIR	119,85%

### **6.11. Análise do Empreendimento**

A presente análise terá como foco a implementação de uma empresa do ramo alimentício baseado em um planejamento estratégico, que pretende desenvolver suas atividade no segmento de fornecimento de refeições.

O objetivo desta análise é fornecer informações econômica e financeiro com base nos cálculos projetados para empreendimentos. O investimento inicial do empreendimento foi proveniente de capital próprio e de capital de terceiros.

O balanço patrimonial foi projetado a partir dos gastos com investimento inicial, avaliado a preço de mercado. Na demonstração do resultado do exercício projetado para 3 anos foi considerado um acréscimo de 18% no volume de vendas a cada ano, além da utilização para correção dos custos e despesas variáveis, do IGPM – Índice Geral de Preço de Mercado – de 12% ao ano.

O preço de venda foi calculado com margem de lucro para 16% para carne assada, 20% para o frango frito e 30% para o peixe frito acompanhando o preço de mercado em todos os anos.

O ponto de equilíbrio é o momento em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida se iguala aos custos de despesas fixas. O ponto de equilíbrio mostra a capacidade mínima que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que ao custo de lucro zero. Em nosso estudo para a empresa gerar valor suficiente para cobrir custos e despesas totais terá que vender 258 unidades de carne assada, 22 de frango frito e 162 unidades de peixe frito ao mês, e só a partir das unidades subseqüentes começará a formar o lucro.

Analisando o VPL, o mesmo deve ser maior que zero para que empreendimento seja considerado viável. Isso significa simplesmente que o valor do empreendimento tem que ser maior do que o seu custo. Pela projeção do custo da implementação da empresa é considerado economicamente, visto que apresenta o VPL de R\$ 59.118,10

A TIR significa a Taxa de Retorno que um empreendimento fornece ao seu investidor. Na empresa em questão a TIR é de 119,85%, o seja, maior do que a taxa de juros do capital investido no empreendimento.

O investimento é economicamente atrativo visto que a TIR é maior que a TMA, que é de 18%, ou seja, é a taxa mínima que o investidor está disposto a receber por aplicar o seu capital em um investimento.

Dessa forma, com base no estudo que fora desenvolvido fica evidente a viabilidade econômica do empreendimento. A análise aponta para uma situação promissora garantindo a continuidade da empresa.

## ANEXOS

Conheça o melhor jeito de abrir sua pequena ou micro empresa!

Formalizar a abertura de uma empresa pequena ou micro no Brasil passa necessariamente por estas seis etapas:

### 1. O contrato social

A primeira tarefa é elaborar o contrato social da empresa. O contrato social é o documento que define quem é dono da empresa e descreve suas atividades principais. Se você é micro ou pequeno empresário (ou seja, tem uma receita bruta anual menor que R\$ 2.133.222,00), não é necessário que um advogado assine o contrato. A sociedade limitada é o tipo de empresa mais adequado a um pequeno negócio, por separar claramente o patrimônio da empresa do patrimônio dos sócios. O site do Departamento Nacional de Registro do Comércio, órgão ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, traz um modelo de contrato para quem quiser constituir uma sociedade limitada.

### 2. O registro na Junta Comercial

Depois, você deve registrar o contrato social da empresa na Junta Comercial, tornando públicas informações como quem são os sócios e a atividade-fim da empresa. Este passo tornou-se obrigatório para todo tipo de empresa, de acordo com o Código Civil de 2002. Apesar de o pagamento de R\$ 5,06 por um Documento de Arrecadação da Receita Federal (Darf) ser fixo em todo o território nacional, o valor do imposto estadual varia entre R\$ 17,39 e mais de R\$ 200,00 conforme o estado (ver tabela abaixo). Por lei, as juntas comerciais têm de realizar esse registro em até três dias, mas algumas (como em Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins) se comprometem a fazer o serviço mais rápido. Na Junta, você pode ainda pesquisar se alguma outra firma já usa o nome escolhido para a empresa. Na maioria dos estados, essa consulta custa por volta de R\$ 10,00 e o resultado é imediato.

### 3. Obtendo o CNPJ

O terceiro passo é obter o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas. No Brasil, todas as pessoas jurídicas devem ter seu CNPJ, documento usado pelo governo federal para

arrecadar tributos e conceder subsídios. O procedimento é o mesmo para todas as empresas, não importando o tamanho, o setor ou a localidade. Você envia pela internet uma ficha cadastral e depois manda por correio documentos, incluindo a cópia do contrato social registrado na Junta Comercial. Depois que a Secretaria da Receita Federal recebe os documentos, passam em média dez dias úteis para a inscrição do novo CNPJ ser disponibilizada na internet. A Receita Federal adverte que o empresário pode levar mais tempo, caso as informações enviadas pela internet e as que constam nos documentos não forem as mesmas.

#### 4. Tributos estaduais e municipais

Os estados e o Distrito Federal têm autonomia para definir seus próprios impostos, taxas e contribuições. Se sua empresa trabalha com o comércio de produtos, transporte além das fronteiras da cidade ou comunicação, você deverá pagar o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços. Antes de recolher o ICMS, você precisa antes fazer sua Inscrição Estadual (IE) na Secretaria da Fazenda. Mas é preciso verificar as leis estaduais. No Paraná, por exemplo, empresas com receita bruta anual até R\$ 180 mil não pagam o imposto. E a mesma atividade pode ser tributada em um estado mas não em outro, como acontece com a venda de preservativos em São Paulo e na Bahia. Também é bom lembrar que o imposto devido tem a ver com o tipo de atividade definido no contrato social da empresa. Uma empresa mineira que vende pneus paga ICMS, ao contrário da borracharia que conserta pneus.

Os tributos também variam de cidade para cidade. Belo Horizonte, por exemplo, isentou as empresas com receita anual menor que R\$ 16.475,85 do pagamento do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza por um ano. Já em Goiânia, todas as microempresas pagam 2% de ISS. E, no Rio de Janeiro, empresas incubadas em incubadoras ligadas a universidades pagam 2% de ISS em vez de 5%.

As prefeituras começam a publicar pela internet informações sobre os tributos municipais e formulários para arrecadação de impostos. No município de São Paulo, por exemplo, todas as pessoas jurídicas são obrigadas a ter um Cadastro de Contribuinte Mobiliário (CCM). É preciso preencher uma Guia de Inscrição, disponível no próprio site da Prefeitura, que a partir deste mês aboliu os formulários vendidos em papelaria. Os sites locais do Sebrae trazem uma relação das leis mais relevantes para a abertura das empresas nos estados (ver tabela abaixo)



### 5.O cadastramento no INSS

Mesmo que a empresa ainda não esteja funcionando, você deve entregar a Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia e Informações da Previdência Social (GFIP) até o sétimo dia útil do mês, na Caixa Econômica Federal. Essa entrega representa, na prática, a confirmação do cadastro da empresa no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), que também recebe informações da Secretaria da Receita Federal. Mas atenção: sua matrícula individual no INSS é diferente do cadastramento da empresa.

### 6. Notas fiscais

Por fim, autorizada pelo poder público, a empresa pode encomendar um talão de notas fiscais. Os setores de indústria e comércio recebem autorização da Secretaria da Fazenda do Estado, enquanto empresas de serviço dependem das prefeituras. Normalmente, a própria gráfica se encarrega de requerer a Autorização de Impressão de Documentos Fiscais (AIDF) junto ao governo.

## BIBLIOGRAFIA

- ASTI, Vera Armando. *Metodologia da Pesquisa Científica*. 1ª Ed. Porto Alegre: Globo.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processo de administração estratégica*- 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- FISCHMANN, Adalberto Américo e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento Estratégico na prática*/ – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 1991
- IUDÍCIBUS, Sérgio de, *Contabilidade Gerencial* – 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Ed. São Paulo :Atlas 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* . 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1999
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil* . São Paulo: Atlas, 1997.
- ROSS, Stephen A. e ROSS, Randolph W. Westerfield e JEFFREY F. Jaffe. Tradução Antonio Zorato San Vicente. *Administração Financeira* – São Paulo: Atlas, 1995. Título Original: *Corporate Finance*.
- SILVA, José Pereira da. *Análise Financeira das Empresas*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- [www.sebrae.com.br/SP](http://www.sebrae.com.br/SP) - Confederação das Associações Comerciais do Brasil - CACB
- [www.economiabr.net](http://www.economiabr.net)
- [www.universiabrasil.com.br](http://www.universiabrasil.com.br)
- [www.sebrae.com.br/PA](http://www.sebrae.com.br/PA)