

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, CONTÁBEIS E COMÉRCIO
INTERNACIONAL
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUIZ CARLOS DE LIMA

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO
NEGÓCIO COM BASE NAS FERRAMENTAS DA
CONTABILIDADE GERENCIAL

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientador: Prof. Dra. Marlei Salete
Mecca

CAXIAS DO SUL

2012

LUIZ CARLOS DE LIMA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DO
NEGÓCIO COM BASE NAS FERRAMENTAS DA
CONTABILIDADE GERENCIAL**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Prof. Dra. Marlei Salete
Mecca

Aprovado (a) em 26 / 06 / 2012

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Dra. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Ms. Fernando Luís Bertolla
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Leandro Rogério Schiavo
Universidade de Caxias do Sul - UCS

DEDICATÓRIA

A todos aqueles, que sem mensurar esforços, se empenham na luta diária por uma vida mais digna e justa à nossa sociedade.

AGRADECIMENTOS

Desejo expressar aqui os meus sinceros agradecimentos, preliminarmente a Deus e também a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof. Dra. Marlei Salete Mecca, por sua competência, dedicação e paciência durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, aos meus queridos pais, Delfino e Natália, pelo carinho, educação e caráter que me proporcionaram, assim como, pela compreensão nas muitas vezes que não foi possível lhes dar a atenção merecida. Aos meus irmãos, Antonio, Maria Aparecida e Terezinha que igualmente souberam compreender minha ausência do seio familiar. A minha esposa Nelma e aos meus filhos Chrystian e Kaiian pela paciência, amor e dedicação, afinal por diversas vezes foram trocados pelo computador, por livros e pelos estudos. Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão. Finalmente, a empresa em que trabalho, pela flexibilidade de horários e incentivo financeiro.

PENSAMENTO

Investir em conhecimento rende
sempre os melhores juros.
Benjamin Franklin

RESUMO

Por ocasião da abertura de um novo negócio é fundamental que o empreendedor faça uma correta análise, buscando avaliar a real viabilidade econômico-financeira do negócio que pretende constituir. Para tanto, faz-se necessário e salutar que seja elaborado um plano de negócios, detalhando todos os aspectos que envolvem o referido negócio, tais como: ramo de atuação, segmento, missão, visão, concorrência, fornecedores, estratégias de preço e marketing, plano de produção e financeiro. Assim será possível efetuar ao final, uma correta análise do referido negócio. No entanto, de acordo com dados do SEBRAE a maioria dos empreendedores acaba não cumprindo esta etapa pré-operacional que é grande relevância para o futuro do negócio, tendo como resultado disso, o fechamento do seu negócio, logo nos anos iniciais de atividade. Diante deste cenário, este estudo busca responder a seguinte pergunta: através de quais ferramentas a contabilidade gerencial pode subsidiar o empreendedor na análise de viabilidade de constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis? Para atender aos objetivos e responder a referida pergunta, será efetuada uma pesquisa bibliográfica descritiva e, complementarmente, em termos de procedimento, será efetuado um estudo de caso relacionado a pretensa empresa de locação e decoração de festas infantis visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados na pesquisa, através de uma abordagem qualitativa. Verifica-se que a contabilidade pode desempenhar um importante papel junto ao empreendedor, fornecendo-lhe informações e ferramentas para subsidiar a estruturação do seu plano de negócios e por conseqüente facilitar a análise da viabilidade econômico-financeira de constituição de uma nova empresa e/ou negócio. O uso de ferramentas da contabilidade gerencial, tais como: cálculo do ponto de equilíbrio, valor presente líquido, *payback*, TIR, DRE, Balanço Patrimonial, assim como, o envolvimento dos profissionais da área contábil, é de extrema importância para os fins empresariais, devido aos diversos aspectos e conceitos técnicos envolvidos, que são muitas vezes desconhecidos dos empreendedores, por requererem estudo mais aprofundado sobre sua aplicação e resultados. Constata-se que os profissionais da área contábil, utilizando-se das ferramentas e informações da contabilidade gerencial, poderão apoiar o empreendedor de uma maneira técnica e estruturada na montagem do plano de negócios, na análise da sua viabilidade econômico-financeira e na tomada de decisão, quanto a realizar ou não do referido investimento. Por fim, conclui-se que este estudo poderá servir de fonte de consulta para outros empreendedores que desejarem constituir um novo negócio dentro de uma metodologia fundamentada.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócio. Viabilidade econômico-financeira. Ferramentas. Contabilidade Gerencial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da empresa	79
Figura 2: Logomarca	87
Figura 3: Cartão de Visita.....	87
Figura 4: Comparativo Payback - Cenários Realista, Otimista e Pessimista	132
Figura 5: Comparativo do VPL - Cenários Realista, Otimista e Pessimista	137
Figura 6: Comparativo da TIR - Cenários Realista, Otimista e Pessimista	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fornecedores	78
Tabela 2 - Capital Social	79
Tabela 3 - Investimentos	88
Tabela 4 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Realista - Ano 1	90
Tabela 5 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Realista - Ano 2	91
Tabela 6 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Realista - Ano 3	92
Tabela 7 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Otimista - Ano 1	93
Tabela 8 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Otimista - Ano 2	94
Tabela 9 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Otimista - Ano 3	95
Tabela 10 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Pessimista - Ano 1	96
Tabela 11 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Pessimista - Ano 2	97
Tabela 12 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Pessimista - Ano 3	98
Tabela 13 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Realista - Ano 1	99
Tabela 14 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Realista - Ano 2	100
Tabela 15 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Realista - Ano 3	101
Tabela 16 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Otimista - Ano 1	102
Tabela 17 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Otimista - Ano 2	103
Tabela 18 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Otimista - Ano 3	104
Tabela 19 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Pessimista - Ano 1	105
Tabela 20 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Pessimista - Ano 2	106
Tabela 21 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Pessimista - Ano 3	107
Tabela 22 - Despesas Fixas - Anos 1, 2 e 3	109
Tabela 23 - Folha de pagamento - Ano 1	109
Tabela 24 - Folha de pagamento - Ano 2	109
Tabela 25 - Folha de pagamento - Ano 3	110
Tabela 26 - Demonstrativo de depreciação - Anos 1, 2 e 3	110
Tabela 27 - Demonstração Resultado Exercício -Cenário Realista- Anos 1, 2 e 3 .	111
Tabela 28 - Demonstração Resultado Exercício -Cenário Otimista- Anos 1, 2 e 3 .	112
Tabela 29 - Demonstração Resultado Exercício-Cenário Pessimista-Anos 1,2 e 3	113
Tabela 30 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1	114
Tabela 31 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2	115
Tabela 32 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3	116

Tabela 33 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1	117
Tabela 34 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2	118
Tabela 35 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3	119
Tabela 36 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 1	120
Tabela 37 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 2	121
Tabela 38 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 3	122
Tabela 39 - Balanço Patrimonial - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3	123
Tabela 40 - Balanço Patrimonial - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3	124
Tabela 41 - Balanço Patrimonial - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3	125
Tabela 42 - Cálculo ponto de equilíbrio - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3	126
Tabela 43 - Demonstrativo ponto de equilíbrio - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3 ..	127
Tabela 44 - Cálculo ponto de equilíbrio - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3	127
Tabela 45 - Demonstrativo ponto de equilíbrio - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3 ..	127
Tabela 46 - Cálculo ponto de equilíbrio - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3	128
Tabela 47 - Demonstrativo ponto de equilíbrio - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3 ..	128
Tabela 48 - Demonstrativo cálculo do payback - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3 ..	129
Tabela 49 - Demonstrativo cálculo do payback - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3 ..	130
Tabela 50 - Demonstrativo cálculo do payback - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3 ..	131
Tabela 51 - Demonstrativo cálculo do VPL - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3	134
Tabela 52 - Demonstrativo cálculo do VPL - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3	135
Tabela 53 - Demonstrativo cálculo do VPL - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3	136
Tabela 54 - Demonstrativo cálculo da TIR - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3	138
Tabela 55 - Demonstrativo cálculo da TIR - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3	139
Tabela 56 - Demonstrativo cálculo da TIR - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3	140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BRIC - Brasil, Rússia, Índia, China
- CEAG - Curso de Especialização em Administração para Graduados
- CESAR - Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
- CSLL - contribuição social sobre o lucro líquido
- ENE - Escola de Novos Empreendedores
- FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
- FGV - Fundação Getúlio Vargas
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor
- GEPE - Grupo de Estudos da Pequena Empresa
- ICSB - International Council for Small Business
- IFAC - International Federation of Accountants
- IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica
- IRR - Internal rate of return
- MPME's - Micro, pequenas e médias empresas
- PIB - Produto Interno Bruto
- SBA - Small Business Administration
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
- TEA - Taxa de empreendedores iniciais
- TIR - Taxa Interna de Retorno
- USP - Universidade de São Paulo
- UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
- VPL - Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	13
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	METODOLOGIA.....	17
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	19
2	EMPREENDEDORISMO.....	20
2.1	CONCEITOS	20
2.2	EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO.....	24
2.3	EMPREENDEDORISMO NO MUNDO	29
2.4	EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	31
2.5	PERFIL DO EMPREENDEDOR	33
3	PLANO DE NEGÓCIO	41
3.1	CONCEITO.....	43
3.1.1	Importância do plano de negócio	45
3.1.2	Tipos de planos de negócio	46
3.2	MODELOS E ESTRUTURA DE PLANOS DE NEGÓCIO	49
4	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	56
4.1	CONCEITO.....	58
4.2	EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL	59
4.3	FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL	61
4.3.1	Fluxo de caixa	63
4.3.2	Ponto de Equilíbrio	64
4.3.3	Metodologia para análise de Investimento	67
4.3.3.1	Tempo de retorno de investimento (<i>payback</i>)	67
4.3.3.2	Valor presente líquido (VPL).....	69
4.3.3.3	Taxa interna de retorno (TIR)	71
5	ESTUDO DE CASO	73
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	73
5.2	ANÁLISE COMPLETA E DETALHADA DO SETOR	76
5.3	DESCRIÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	78

5.3.1	Descrição geral	78
5.3.1.1	Composição societária	78
5.3.2	Estrutura organizacional	79
5.3.3	Responsabilidades	79
5.3.4	Parcerias estratégicas	80
5.4	PLANO ESTRATÉGICO.....	80
5.4.1	Definição de missão e visão da empresa.....	80
5.4.2	Definição do negócio.....	81
5.4.3	Estabelecimento dos objetivos específicos da empresa	81
5.4.4	Definição da estratégia da empresa	82
5.4.5	Definição de premissas do planejamento.....	82
5.4.6	Estabelecimento de objetivos estratégicos de longo prazo	83
5.5	PLANO DE MARKETING	83
5.5.1	Produto	85
5.5.2	Preço	85
5.5.3	Praça	86
5.5.4	Propaganda	86
5.5.4.1	Logomarca.....	86
5.6	PLANO FINANCEIRO	87
5.6.1	Previsão de investimentos	88
5.6.2	Previsão de vendas.....	89
5.6.2.1	Previsão de vendas de produtos	90
5.6.2.2	Previsão de vendas de serviços	99
5.6.3	Previsão de custos e despesas	108
5.6.3.1	Previsão de custos variáveis	108
5.6.3.2	Previsão de despesas fixas	108
5.6.4	Projeção do DRE - Demonstração de Resultados.....	111
5.6.5	Previsão de fluxo de caixa	114
5.6.6	Previsão de Balanço Patrimonial.....	123
5.6.7	Previsão de índices operacionais e financeiros.....	126
5.6.7.1	Ponto de Equilíbrio	126
5.6.7.2	Tempo de retorno de investimento (<i>payback</i>)	128
5.6.7.3	Valor presente líquido (VPL).....	132
5.6.7.4	Taxa interna de retorno (TIR)	137
6	CONCLUSÃO	142
	REFERÊNCIAS.....	144

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com as colocações de Seabra (2011), nos últimos anos, organismos internacionais (Organização das Nações Unidas, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Fórum Econômico Mundial e União Européia) têm incentivado projetos para fomentar o espírito empreendedor no mundo, tendo como objetivo alavancar mais e melhores negócios.

Neste contexto, a autor entende que a educação empreendedora tem um importante papel, considerando que:

No Brasil, o SEBRAE indica que as principais causas de fracasso das empresas estão relacionadas ao despreparo do empreendedor. Em 2009 a pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) apontou que o país tem alguns dos piores índices do mundo quando o assunto é acesso a treinamento para empreender, especialmente no ensino superior (SEABRA, 2011, p.17).

De maneira geral, comenta-se bastante que os fatores que levam ao fracasso dos negócios residem em erros gerenciais e/ou de planejamento pré-operacional, não existindo, no entanto, outros estudos mais aprofundados que identifiquem efetivamente a natureza e quais tipos de erros são cometidos na gestão dos negócios.

Dentre os prováveis problemas, destacam-se alguns mais recorrentes, como a ausência de planejamento, ferramentas de gestão empresarial e conhecimentos contábeis e financeiros para uma adequada análise de viabilidade econômico-financeira e manutenção do negócio.

A manutenção do futuro negócio depende inicialmente de um bom planejamento e análise de viabilidade, antes da sua abertura, passando pelo monitoramento em relação ao atendimento das metas traçadas e resultados gerados, assim como, pelas devidas intervenções necessárias para manter-se alinhado aos objetivos.

Percebe-se que muitas empresas mesmo que constituídas formal e legalmente, atendendo aos critérios e exigências legais, acabam realizando o planejamento do novo negócio apenas com o intuito de captação de recursos junto

aos canais que ofertam recursos financeiros para investimento em novos negócios, como: rede bancária, BNDES, etc.

Porém, o objetivo principal do plano de negócio é muito mais amplo, visando consolidar as principais variáveis que envolvem o novo negócio e/ou atividade, no sentido de propiciar a real avaliação da sua viabilidade econômico-financeira, o que evitará ou reduzirá sensivelmente a ocorrência de fatos e/ou situações indesejadas, que possam levar este negócio a falência.

Afinal, de acordo com pesquisa do SEBRAE-SP (2008, p.19), 27% das empresas fecham no primeiro ano, 38% encerram suas atividades até o segundo, 46% fecham antes do terceiro, 50% não concluem o quarto ano, 62% fecham até o quinto ano e 64% encerram suas atividades antes de completar seis anos de atividade. Grande parte das dificuldades apresentadas pode ser solucionada pelos profissionais da área contábil que possuem conhecimento técnico suficiente das ferramentas gerenciais.

Elaborar um bom Plano de Negócios, de maneira estruturada e através das técnicas adequadas, é primordial para o sucesso e perpetuação do negócio. Neste contexto, a contabilidade poderá desempenhar importante papel, junto ao empreendedor, fornecendo informações e ferramentas para subsidiá-lo na estruturação do plano de negócios, assim como na análise de viabilidade econômico-financeira de constituição de uma nova empresa e/ou negócio.

O uso das ferramentas da contabilidade gerencial, assim como, o envolvimento e/ou assessoramento por parte de profissionais da área contábil, é de extrema importância para os fins empresariais, devido aos muitos aspectos e conceitos contidos, que são desconhecidos dos empreendedores, por requererem estudo mais aprofundado sobre sua aplicação e resultados.

Os recém egressos de alguns cursos acadêmicos, por exemplo, Medicina, Odontologia, Direito e mesmos de Contábeis, tendem a constituir seu próprio negócio, necessitando para tanto, dos conhecimentos acadêmicos adquiridos, no caso dos contabilistas ou da assessoria destes no caso dos demais profissionais, afim de que tenham êxito nos seus empreendimentos.

Para realização deste estudo, será efetuado um levantamento bibliográfico abrangente, bem como de dados e informações de mercado, partindo então para o estudo de caso, visando atender o objetivo de identificar através de quais ferramentas a contabilidade gerencial pode subsidiar o empreendedor na análise de

viabilidade econômico-financeira de constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro do ambiente de negócios em que as empresas estão inseridas, independente do seu porte, as mesmas se submetem a diversificadas interações globais, através da cadeia de fornecimento, na condição de cliente ou fornecedor. Submetendo-se, diariamente aos mais variados riscos, perante os quais necessita tomar decisões.

No entanto, diferentemente do que ocorre nos países considerados de primeiro mundo, no Brasil os pequenos empreendedores costumam constituir seus negócios/empresas, simplesmente com base no seu *feeling*, ou seja, desprovidos de quaisquer informações que suportem sua tomada de decisão pelo investimento, levados em muitos casos pela necessidade de obter uma ocupação em decorrência da perda do emprego que ocupavam até o momento, ou mesmo pela realização pessoal do sonho de se tornar “patrão”.

O resultado disto é que muitas vezes o negócio constituído pode não ser viável do ponto de vista econômico, fazendo com que o mesmo apresente resultado negativo e/ou demasiado tempo de retorno do valor investido, forçando o empresário a encerrar as atividades, até mesmo por falta de capital de giro.

O resultado deste despreparo se materializa em estatística, pois de acordo com dados divulgados pelo SEBRAE/SP (2008, p.19), a partir de estudos realizados, 27% das empresas abertas, não ultrapassam os 12 primeiros meses de vida.

Neste sentido, torna-se fundamental que o empreendedor conheça ou esteja assessorado por instituições e/ou profissionais que dominem as ferramentas de planejamento e gestão de uma empresa.

Para constituição e manutenção de um determinado negócio, é necessário que se observe alguns aspectos como planejamento e boas práticas de gestão, planejamento este que implicará diretamente na perpetuação da organização, não devendo ser muito objetivo nem demasiado demais em termos de dedicação de tempo, conforme sugere Hashimoto (2009):

A probabilidade de fechamento de uma empresa cujo proprietário gastou até cinco meses planejando o negócio é maior do que daquele que gastou um ano ou mais nesse planejamento. Esse resultado indica que, mesmo que o empreendedor não tenha experiência no ramo, ele pode compensá-la capacitando-se antes de abrir o negócio, buscando informações e novos conhecimentos que podem ser úteis na antecipação de problemas e na inclusão no mercado. Outra constatação interessante, por contradizer o senso comum, é que mais anos de planejamento não aumentam as chances de sobrevivência do negócio. Podemos justificar isso com a revelação de que planejamento é necessário, mas planejamento demais pode 'engessar' o negócio e deixá-lo refratário às mudanças ambientais necessárias que se apresentem. (HASHIMOTO, 2009, p. 2).

A contabilidade desempenha um papel de grande relevância no contexto da organização, uma vez que a mesma registra os atos dos administradores, transformando-os em fatos contábeis, os quais gerarão informações e demonstrações para atendimento aos aspectos legais e gerenciais.

Assim, é importante dar atenção aos dados e informações geradas pela área contábil, a qual de maneira crescente vem participando e subsidiando os gestores na tomadas de decisões.

Em especial, através das informações geradas pela área da contabilidade gerencial, a qual oferece diversas ferramentas para uma boa gestão dos investimentos e resultados da organização, permitindo o monitoramento e tomada de ação em tempo real.

Existem diversas ferramentas que subsidiam os gestores no dia-a-dia da organização, mas que também podem e devem ser utilizadas para avaliar e tomar decisões antes mesmo da constituição da empresa, através de simulações de cenários possíveis (otimista, realista e pessimista), tais como: DRE - Demonstrativo de resultado do exercício, Fluxo de caixa, Demonstrativo de rentabilidade, Ponto de equilíbrio, *Payback*, etc.

A partir deste estudo, o empreendedor poderá identificar de que forma e através de quais ferramentas a contabilidade gerencial pode auxiliar na análise de viabilidade econômico-financeira deste negócio. Evitando assim, que ocorra uma tomada de decisão sem fundamentos técnicos, fazendo com que posteriormente este negócio venha trazer conseqüências indesejadas, tais como, fechamento por inviabilidade econômica do empreendimento, implicando em perda total ou parcial do capital investido.

Portanto, com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o presente estudo é: De que forma a contabilidade gerencial,

através de suas ferramentas, pode subsidiar o empreendedor na análise da viabilidade econômico-financeira de constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar através de quais ferramentas a contabilidade gerencial pode subsidiar o empreendedor na análise de viabilidade econômico-financeira de constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis.

1.3.2 Objetivos específicos

- Efetuar levantamento bibliográfico acerca do tema proposto.
- Verificar, dentre as ferramentas gerenciais, aquelas que podem oferecer maior contribuição na análise da viabilidade de negócios.
- Demonstrar os resultados obtidos com a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial.
- Apresentar as conclusões decorrentes da aplicação das ferramentas gerenciais na análise de viabilidade econômico-financeira do negócio, objeto deste estudo.

1.4 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Em relação a este tipo de pesquisa, Gil (2008) destaca que a mesma tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

De uma maneira mais detalhada, Cervo, Bervian e Silva (2007) comentam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem alterá-los. Procurando descobrir com a maior precisão

possível, a frequência com que o fenômeno acontece, sua relação e conexão com outros, sua natureza e sua característica.

Em termos de procedimentos técnicos, a presente pesquisa será realizada através de pesquisa bibliográfica. Lakatos (2009) conceitua em sua obra a pesquisa bibliográfica, da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica [...]. Trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]. (LAKATOS, 2009, p. 43).

Cervo, Bervian e Silva (2007), conceituam pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

[...] procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, sobre determinado assunto, tema ou problema. (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007, p. 60).

Gil (2008), explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, existem pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas

Complementarmente, em termos de procedimento, será utilizado um estudo de caso relacionado a uma pretensa empresa de locação e decoração de festas infantis visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

O procedimento de estudo de caso, está definido por Gil (2008), como:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2008, p. 72).

Conforme Gil (2008), o estudo de caso traduz-se em um estudo empírico destinado a investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade,

quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Este estudo adotará o método qualitativo em termos de abordagem. Quanto a abordagem qualitativa, Richardson (1999), comenta que:

[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta também que podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p.80).

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, é apresentada a questão de pesquisa, objetivo, metodologia e a estrutura do estudo.

No segundo capítulo, é abordado sobre empreendedorismo, seu conceito, evolução, contexto em termos de mundo e de Brasil e perfil do empreendedor brasileiro.

No terceiro capítulo, é apresentado o plano de negócios, seu conceito, importância, aplicabilidade, modelos e etapas de estruturação.

No quarto capítulo, o objeto de estudo é a contabilidade gerencial, seu conceito, evolução, ferramentas e metodologias para análise de investimento.

No quinto capítulo, é abordado o tema central deste estudo, através da elaboração de um plano de negócios com a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial, identificando sua importância na análise de viabilidade econômico-financeira do negócio.

No sexto e último capítulo, são apresentadas as principais conclusões geradas a partir da realização do presente estudo.

2 EMPREENDEDORISMO

No presente capítulo, serão abordados os conceitos de empreendedor e empreendedorismo, a evolução destes conceitos, o empreendedorismo no mundo e no Brasil, bem como o perfil do empreendedor brasileiro.

Entende-se que o estudo e conhecimento destes aspectos são importantes para o embasamento inicial deste trabalho.

2.1 CONCEITOS

Em relação ao empreendedorismo Dolabela (2008, p. 59) define o mesmo como sendo um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Entendendo que o significado da palavra empreendedor poderá mudar de acordo com o país e a época.

O termo empreendedorismo, na visão de Souza e Guimarães (2006 apud Gimenez et al, 2000), é:

O estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. [...] estudos realizados na Universidade de Harvard desde a primeira metade do século XX, definem esse fenômeno como a busca de oportunidades e o controle efetivo de recursos tangíveis. (SOUZA e GUIMARÃES, 2006, p.11 apud Gimenez et al, 2000, p.10).

No entendimento de Dornelas (2008) o empreendedorismo se traduz em fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma persistente, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Tendo como essência o fazer diferente e o empregar recursos disponíveis de forma criativa, assumindo riscos calculados, buscando oportunidades e inovando.

Uma abordagem complementar é trazida por Hisrich (2007), para o qual o empreendedorismo é um processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único.

O termo empreendedorismo, nos dias atuais, no entendimento de Souza e Guimarães (2006 apud Pinto e Rodrigues, p. xv), vem sendo utilizado de forma abrangente, referindo-se a ações inovadoras e dinâmicas em busca de resultados concretos em empresas, de modo geral, e em outras organizações, tanto governamentais como não governamentais.

Para Souza e Guimarães (2006 apud Carland et. al.,1992), empreendedorismo pode ser compreendido como um *continuum*, o que é bastante apropriado para definir esse fenômeno. Para os referidos autores, a variação ocorre em relação ao grau de tendência empreendedora em cada indivíduo. Assim, o conceito de empreendedorismo não deve ser entendido, apenas, como um padrão de comportamento e sim como um processo envolvendo um conjunto maior de fatores, o que se passa a discutir adiante.

Alinhado a este pensamento, Hisrich e Peters (2004, p.27) entende que empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Conceitualmente, Dornelas (2003, p. 9) afirma que:

O empreendedorismo não é uma nova teoria administrativa que veio para resolver todos os problemas empresariais. Trata-se de uma forma de comportamento, que envolve processos organizacionais que permitem a empresa toda trabalhar em busca de um objetivo comum, que é a identificação de novas oportunidades de negócios, através da sistematização de ações internas focadas na inovação. [...]. Empreendedorismo e inovação estão intimamente ligados e são ingredientes fundamentais para o desenvolvimento econômico. (DORNELAS, 2003, p.9).

Na análise de Hisrich e Peters (2004, p.27) em quase todas as definições de empreendedorismo há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, (3) aceitar o risco ou fracasso.

Aquela pessoa que assume os riscos de constituir uma empresa normalmente é chamada de empreendedor, no entanto, encontram-se diversos conceitos acerca

deste termo, sendo esta uma palavra segundo Ferreira (2009) derivada do latim “*imprehendere*” o que significa “deliberar-se a praticar tarefa laboriosa e difícil”.

Conforme Dornelas (2005 apud Schumpeter, 1949), umas das citações mais antigas e que talvez melhor defina o espírito empreendedor é a de que “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Ser empreendedor não está necessariamente relacionado ou requer a figura do empresário, pois nas áreas governamentais não temos a figura do empresário e sim, do gestor público, mais focado nos aspectos operacionais da administração do negócio público, não apresentando obrigatoriamente um comportamento inovador e dinâmico, muitas vezes até por limitações legais, mas certamente orientado para resultados.

Porém, levando esta análise para o campo da micro e pequena empresa, encontraremos a figura do empresário-empreendedor e do empreendedor empresário, visto que algumas características e comportamentos são comuns entre os dois termos, bem como que, via de regra, os dois conceitos estão fundidos e concentrados no idealizador e também gestor do negócio.

Abordando e considerando a abrangência do termo, Dolabela (2008, p. 61) comenta que o empreendedor é:

Alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Além de energia e perseverança, uma grande dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar dos obstáculos, das armadilhas e, muitas vezes, principalmente quando inicia, da solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é o produto do trabalho duro. (DOLABELA, 2008, p.61).

Para Hisrich e Peters (2004, p.27) o conceito de empreendedor fica mais refinado quando são considerados os princípios e os termos de uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Em especial, o conceito de empreendedorismo de uma perspectiva individual foi explorado neste século, estando refletido nas seguintes definições:

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças - a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir. (HISRICH e PETERS, 2004, p.27).

De acordo com Bandeira (2001 p.9), ser empreendedor é muito mais que ter vontade de chegar ao topo de uma montanha; é conhecer a montanha e o tamanho do desafio; planejar cada detalhe da subida, saber o que precisa levar e que ferramentas utilizar; encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente; acreditar na própria capacidade e começar a escalada.

O termo empreendedor, segundo Souza e Guimarães (2006 apud Gimenez et al, 2000, p.10), entre distintas maneiras de ser apresentado, pode representar, no contexto empresarial, pessoa que compra bens e serviços a certos preços com vistas a vendê-los a preços incertos no futuro.

A figura do empreendedor, para Filion e Dolabela (2000 p.25), pode ser definida como:

[...] uma pessoa que empenha toda a sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova, em uma empresa preexistente (que herdou ou comprou, por exemplo). Nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer - tais são as manifestações do empreendedor. Em geral, ele visa ao crescimento e crescer progressivamente com sua organização. Desse modo, precisa aprender continuamente, porque exerce um ofício complexo, de múltiplas facetas e em constante evolução. Em seu aprendizado, deverá enfatizar a concepção, o desenho de projetos e as visões. Deverá também elaborar bons sistemas de acompanhamento, de supervisão dos projetos que implantar. (FILION e DOLABELA, 2000, p.25).

Para Chivenato (2005, p. 3), o empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias. Mais ainda: ele é

quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam.

Percebe-se pela exposição dos autores que para ser considerado um empreendedor, não necessariamente precisa ser o criador de um produto ou serviço novo, porém, deverá buscar fazê-lo com muita força de vontade e empenho, de modo a agregar valor e/ou diferencial. Assim também, que empreendedorismo e empreendedor são dois termos diretamente relacionados, podendo ser comparados a um papel e um ator, respectivamente, ou seja, o empreendedorismo é o papel desempenhado pelo ator empreendedor, o qual deverá a partir de determinadas características pessoais, ser capaz de identificar oportunidades de negócios através das quais possa realizar seu projeto pessoal e profissional, agregando valor para si próprio, ao ambiente de negócios e também a sociedade na qual estiver inserido.

2.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

De acordo com Hisrich e Peters (2004, p. 26), existe um crescente interesse nacional e internacional nos empreendedores, em quem eles são e em como causam impacto em uma economia. Porém, apesar de todo esse interesse, uma definição concisa e internacionalmente aceita ainda não surgiu. O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo. A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”.

O termo empreendedor, segundo Souza e Guimarães (2006, p. 6) tem sua origem em torno do século XV, na França. Porém, a empresa como categoria da vida econômica e social, é um fato histórico inserido recentemente no desenvolvimento da civilização. No entanto, embora os termos empresa e empreendedor não sejam referidos, de modo significativo, nos grandes movimentos do século XIX, eles precedem a Revolução Industrial, tendo sua origem na ordem medieval e corporativa.

Nos séculos XVI e XVII, com a abertura econômica do mundo o regime econômico rural e corporativo cedeu lugar ao mercantilismo, que vinha com sua palavra de ordem: “é fundamental que a moeda circule”, ela deve intermediar todas as trocas, Souza e Guimarães (2006 apud Vérin, 1982). Surge a lei do comércio. Os sistemas tradicionais, de então, dão lugar ao mercado, que traz consigo a demanda

por um articulador entre o antigo sistema e o novo, um especialista nas transações entre a oferta e a demanda, fazendo circular e multiplicar a riqueza. Esse novo ator, o negociante, preocupava-se mais com o risco do mercado do que com o processo de compra e venda.

Nesse contexto de mudança nascem, na França, os conceitos de empreendedor e de empresa. Empreender representava, então, mobilizar meios para fins, de uma maneira distinta daquela tradicionalmente utilizada pela sociedade, ou seja, empreender implicava renovar. O novo ator desse cenário pós-medieval, o empreendedor, surge emprestando dinheiro, comprando para estocar, envolvendo-se em negócios sem garantias quanto aos resultados (Schumpeter, 1982). Esse ator, que, de certa forma, ligava-se à rede social pelo mercado, não disputava uma posição social; sua busca maior era a do ganho. O ato de empreender, diz Souza e Guimarães (2006 apud Vérin, 1982), era, por natureza, “um ato de subversão da ordem predominante”, de tal forma que os espaços econômicos que o empreendedor fazia surgir não necessariamente coincidiam com os empreendimentos anteriores.

Antes da empresa, as redes de produção estavam inseridas nas redes sociais; com a “entrada em cena” da empresa acontece a ruptura dessa interação. A lógica da integração do capitalismo faz sua aparição. O empreendedor insere-se no sistema de corporações, associa a seu projeto tudo o que venha a colaborar com sua produção. Finalmente, no século XVIII, a empresa faz sua entrada na sociedade francesa e seu conceito adquire a significação moderna: sistema de produção capitalista, estabelecimento de produção e estabelecimento industrial.

Na Inglaterra, por sua vez, a história da empresa foi escrita no contexto da Revolução Industrial, quando burguesia substituiu o senhor de terras, no final do século XVIII. A partir daí, a inovação técnica teve como emblema a máquina a vapor, a indústria do aço e as ferrovias – fatos centrais do século XVIII e XIX -, que causaram grande impacto socioeconômico nas sociedades de então. No entanto, os saltos de produtividade só se materializaram de forma dramática por volta de 1880, quando se iniciou a segunda Revolução Industrial, baseada na eletricidade e no automóvel.

Segundo Souza e Guimarães (2006 apud Segrestin, 1996, p.12), a empresa, portanto, nasceu no momento histórico em que “a atividade econômica separou-se da familiar”.

Do século XV aos dias atuais, o caminho percorrido pela empresa, com diferentes maneiras de inserção na sociedade, é marcado por sucessivas demandas de mudanças no perfil dos empreendedores. Esse perfil é interpretado, como líder que se orienta, estrategicamente, em não mais controlar, mas, sim, desenvolver potencial pessoal e profissionalmente cada membro da organização. Embora o conceito de empreendedorismo, bem como a identificação de características empreendedoras, seja, tema de muitos debates e controvérsia, na maior parte desses debates há, teoricamente, concordância com a afirmação do parágrafo anterior. A grande dificuldade encontrada, no entanto, está em quais valores é necessário modificar e quais são as características do empreendedor e, ainda, o mais importante, como desenvolver competências empreendedoras, promovendo o desenvolvimento da organização.

Os efeitos da evolução do modo de produção, bem como das transformações da ordem social, a partir da segunda Revolução Industrial, provocarão uma verdadeira ruptura que marcou o mundo contemporâneo em todas as dimensões.

Neste momento, de acordo com Souza e Guimarães (2006 apud Vieira e Carvalho, 2003, p. 14), a sociedade com base na lógica do mercado molda-se, para citar, “às práticas e procedimentos definidos como racionais na sociedade”. As organizações, ligadas as novas competências e mecanismos de funcionamento, são estruturadas, fazendo a parte da modernidade. A importância das organizações, a partir do século XX, cresceu a ponto de as sociedades serem compostas por organizações. As organizações, nesse contexto, incorporam mudanças nos regimes de regulação do trabalho e de acumulação de capitais e em suas práticas tradicionais de gestão. As estruturas e modelos de gestão vigentes no início do século XX não são adequados, portanto, para a administração das organizações do século XXI, que operam em um contexto de mercado, cada vez mais globalizado, complexo e orientado para a qualidade e a satisfação do cliente. As organizações evoluem para uma nova cultura, para uma nova maneira de ver e realizar o trabalho.

Os novos modelos de gestão, tão propagados pela literatura gerencialista que se difundiu fortemente a partir da segunda metade do século XX, pressupõem um comportamento organizacional que inclui a capacidade de criar e inovar, em ambientes que incluem a flexibilidade. O indivíduo empreendedor seria, portanto, um líder com competências especiais para: tratar a complexidade das atividades cotidianas, advindas da necessidade de atender a altos níveis de qualidade e de

satisfação na sociedade; canalizar as atividades cotidianas em direção ao sucesso estratégico da empresa; aceitar e promover, dentro do enfoque de responsabilidade social, a ética e os princípios morais e ecológicos para todos os membros da empresa, como um fator de competitividade de sucesso. Dessa forma, surge uma nova concepção do empreendedor, visto como uma espécie de líder estratégico integrador das políticas humanísticas à gestão estratégica, envolvendo o comprometimento dos indivíduos com a organização. Por mais que sejam apresentadas definições para esse ator, o indivíduo empreendedor, muitos debates prendem-se à condição dicotômica da existência ou não de pessoas empreendedoras, que tem sido questionada, principalmente, a partir da identificação da vários empreendedores.

Souza e Guimarães (2006 apud Carland,1992), empreendedorismo pode ser compreendido como um continuum, o que é bastante apropriado para definir esse fenômeno. Para o autor, o que varia é o grau da tendência empreendedora do indivíduo. O conceito de empreendedorismo não pode ser entendido, apenas, como um padrão de comportamento e sim como um processo que envolve um conjunto maior de fatores, o que se discute a seguir.

Apresenta-se uma breve idéia e resumo da evolução histórica ocorrida em torno dos conceitos de empreendedorismo e empreendedor, até meados do século XX, no quadro I, abaixo:

Quadro 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

Origem:	francesa, significa aquele que está entre ou estar entre.
Idade média:	participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII:	pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725:	Richard Cantillon: pessoa que assume riscos é diferente de que fornece capital.
1803:	Jean Baptiste Say: lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Francis Walker: distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934:	Joseph Schumpeter: o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	David McClelland: o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964:	Peter Drucker: o empreendedor maximiza oportunidades.
1975:	Albert Shapero: o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980:	Karl Vesper: o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983:	Gifford Pinchot: o intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985:	Robert Hisrich: O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Hisrich e Peters (2004, p. 27)

De acordo com Hisrich e Peters (2004), no final do século XIX e início do século XX, não se distinguia empreendedores de gerentes, e aqueles eram vistos a partir de uma perspectiva econômica:

Dito de modo breve, o empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços atuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelos serviços de pessoas que emprega e pelo capital de que necessita. Contribui com sua própria iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa. Também assume a possibilidade de prejuízo e de lucro em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis. O resíduo líquido das receitas anuais do empreendimento, após pagamento de todos os custos, são retidos pelo empreendedor. (HISRICH e PETERS, 2004, p.28).

Para o referido autor, Andrew Carnegie é um dos melhores exemplos dessa definição. Carnegie não inventou nada, mas adaptou e desenvolveu nova tecnologia na criação de produtos para alcançar vitalidade econômica. Carnegie, que descendia de uma família escocesa pobre, fez da indústria americana do aço uma das maravilhas do mundo industrial, primeiramente por intermédio de sua infatigável busca por competitividade, em vez de inventividade ou criatividade.

Segundo Hisrich e Peters (2004), em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador, ou seja:

A função do empreendedor é de reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não-experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (HISRICH e PETERS, 2004, p.28).

O conceito de inovação e novidade é uma parte integrante do empreendedorismo nessa definição. De fato, a inovação, o ato de lançar algo novo, é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor. Exige não só a capacidade de criar e conceitualizar, mas também a capacidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente. A novidade pode ser desde um novo produto e um novo sistema de distribuição, até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional.

Essa capacidade de inovar pode ser observada no decorrer da história, desde os egípcios, que criaram e construíram grandes pirâmides com blocos de pedra que

pesavam muitas toneladas, até o módulo lunar Apolo e os *raios laser*s. Embora as ferramentas tenham mudado com os avanços na ciência e na tecnologia, a capacidade de inovar está presente em todas as civilizações, podendo ser percebida através do estudo de sua cultura e história.

2.3 EMPREENDEDORISMO NO MUNDO

Segundo Lopes (2010, p. 31), os Estados Unidos parece ter sido o primeiro país em que as primeiras iniciativas importantes de educação e treinamento para o empreendedorismo foram tomadas. O protótipo dessa educação teriam sido as experiências, desde 1876, relativas à área de desenvolvimento econômico agrícola (na Suíça também houve um pioneirismo desse desenvolvimento), através do que hoje é batizado de Extensão Agrícola. Esse serviço foi modelo para a *Small Business Administration* (SBA) e outros institutos e centros com funções similares.

De acordo com Dolabela (2008, p. 37), os primeiros cursos e conferências de que se tem notícia tinham maior foco na pequena empresa do que no empreendedorismo. Em 1947, a Harvard Business School criou um curso sobre gerenciamento de pequenas empresas. Em 1953, Peter Drucker montou um curso de empreendedorismo e inovação na New York University. Mas foram apenas atividades pioneiras. Muito tempo ainda passaria até que cursos de empreendedorismo fossem oferecidos pelas faculdades de administração de empresas. Em 1948, na Suíça, a Universidade de St. Gallen, ainda hoje uma das mais reputadas no mundo, promoveu a primeira conferência sobre a pequena empresa e seus problemas. O ICSB - International Council for Small Business - , a maior associação voltada para a pesquisa de empreendedorismo, surgiu em 1956, durante uma conferência promovida pela University of Colorado sobre desenvolvimento de pequenos negócios. O primeiro congresso internacional foi realizado em 1973 em Toronto, Canadá. O Babson College, de Boston, instituiu em 1978 a Academy of Distinguished Entrepreneurs para premiar empreendedores de “classe mundial”, que se tornou o protótipo de outros prêmios, como o Entrepreneur of the Year Award da Ernest & Young, hoje com uma versão brasileira.

As publicações científicas da área de empreendedorismo também são recentes: o Journal of Small Business Management, hoje órgão oficial do ICSB, começou a ser editado em 1963. Estabelecendo importante tradição na área de

pesquisa em empreendedorismo, o Babson College criou em 1981, através dos pesquisadores Karl Vesper e Jack Hornaday, um dos mais importantes congressos acadêmicos em empreendedorismo.

Ainda, segundo o autor, o empreendedorismo está atravessando crescimento inesperado em todas as suas dimensões, uma espécie de revolução silenciosa, que “será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”. Nos EUA, o número de universidades que oferecem cursos na área passou de 10 em 1967 para 1.064 em 1998.

No mundo todo, o número de empresas que surgem a cada ano é crescente e impressionante, enquanto as grandes empresas declinam. Os números apresentados pelas MPMEs (micro, pequenas e médias empresas) em todo o planeta refletem a sua importância: alta participação no PIB (produto interno bruto), grande geração de empregos, inovação tecnológica. Na Rússia e países do antigo bloco socialista, há uma verdadeira febre de empreendedorismo em que a experiência do Ocidente é intensamente procurada.

O empreendedorismo vai além de uma solução para o problema do desemprego. Mesmo nos Estados Unidos da América, em período de pleno emprego, os jovens buscam realizar seus sonhos através do negócio próprio, apesar de todos os riscos que este representa. Eles estão percebendo que o desenvolvimento das habilidades empreendedoras os coloca em melhores condições para enfrentar um mundo em constante mudança e oferece vantagens também àqueles que preferem disputar a corrida do emprego.

Para Dolabela (2008), a visão de Schumpeter (1934) tornou-se predominante: o empreendedor como motor da economia, o agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico. Isto é muito importante, porque significa a crença em que as comunidades, através da atividade empreendedora, podem ter a iniciativa de liderar e coordenar os esforços no sentido do seu próprio crescimento econômico.

Acredita-se ser possível alterar a curva da estagnação econômica e social através da indução de atividades inovadoras, capazes de agregar valores econômicos e sociais. Exemplos de todo o mundo mostram que cidades e regiões não precisam se vitimar pelo passado e tradições, podendo alterar a sua vocação e atingir níveis elevados de atividade econômica e qualidade de vida.

2.4 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Na visão de Hisrich e Peters (2004, p. 43), o estudo do empreendedorismo é relevante não só porque ajuda os empreendedores a melhor atender a suas necessidades pessoais, mas também devido à contribuição econômica dos novos empreendimentos. Mais do que aumentar a renda nacional através da criação de novos empregos, o empreendedorismo atua como força positiva no crescimento econômico ao servir como ligação entre a inovação e o mercado. [...] O estudo do empreendedorismo e da formação de empreendedores potenciais são partes essenciais [...] para o bem-estar econômico de um país.

De acordo com (Dolabela 1999, p. 54), pode-se dizer que o ensino do empreendedorismo no Brasil está apenas começando, mas os resultados já alcançados no ensino indicam que se está no início de uma revolução silenciosa. O primeiro curso de que se tem notícia na área surgiu em 1981, na escola de administração de empresas da FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen e se chamava "Novos Negócios". Era uma disciplina do CEAG - Curso de Especialização em Administração para Graduados. Em 1984, o curso foi estendido para a Graduação, sob o nome de "Criação de Novos negócios - Formação de empreendedores". Mais tarde, o ensino de empreendedorismo foi inserido nos cursos de graduação, doutorado e MBA. A Fundação Getulio Vargas já produziu duas novas teses de doutorado na área e tem uma em andamento.

Ainda segundo Dolabela (1999) A USP - Universidade de São Paulo, começou a oferecer o ensino de empreendedorismo em 1984, quando o professor Silvio Aparecido dos Santos introduziu a disciplina Criação de Empresas no curso de graduação em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Em 1985, também na FEA, foi oferecida a disciplina "Criação de Empresas e Empreendimentos de Base Tecnológica", no programa de Pós-Graduação em Administração. Em 1992, a Universidade Federal de Santa Catarina criou a ENE - Escola de Novos Empreendedores, que, no decorrer do tempo, veio a se constituir em um dos mais significativos centros universitários de ensino de empreendedorismo no Brasil, com profunda inserção acadêmica e envolvimento, tanto com projetos e órgãos internos à UFSC, assim como com outras universidades e organismos internacionais. Em 1992, o departamento de Informática da

Universidade Federal de Pernambuco criava o CESAR - Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, com o objetivo de ser um núcleo de aproveitamento industrial dos resultados acadêmicos. A experiência gerada no CESAR foi importante na concepção do projeto Softex - Genesis.

No início dos anos 1990, o SEBRAE - MG apoiou a criação do Gepe - Grupo de Estudos da Pequena Empresa, no Departamento de Engenharia de Produção da UFMG, com o objetivo de desenvolver estudos na área de empreendedorismo. Entre as atividades realizadas pelo Gepe, destacou-se o oferecimento de Workshops nos anos de 1992 a 1994, ministrados por professores canadenses que, liderados por Louis Jacques Filion, se transformaram em núcleos de propagação de seguidores na área. Preocupando-se com uma percepção internacional do empreendedorismo, a teoria desenvolvida por Filion, baseada em pesquisas feitas com 51 empreendedores em vários países, se constitui no fundamento da metodologia de ensino utilizada no Brasil.

O movimento do empreendedorismo no Brasil, segundo Dornelas (2005, p. 26), começou a tomar força na década de 1990, quando entidades como SEBRAE e SOFTEX foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Segundo Degen (2009, p. 407), a maioria das escolas técnicas e universidades que promovem o empreendedorismo o fazem focado exclusivamente na tecnologia e na administração do negócio e isolado das outras disciplinas, como sociologia, ciências comportamentais, história, e ciência ambiental. Estas disciplinas têm muito a contribuir e ajudar os candidatos a empreendedor a desenvolverem oportunidades de negócio voltadas para o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e a redução da pobreza.

Nesta linha da crítica ao modelo de ensino do empreendedorismo, Dolabela (2008, p. 31) coloca que os valores do ensino não sinalizam para o empreendedorismo, estando voltados, em todos os níveis, para a formação de profissionais que irão buscar emprego no mercado de trabalho. Assim o emprego assume um valor fundamental na formação da sociedade. Outra característica apontada pelo autor em relação aos cursos profissionalizantes e universitários é da cultura da grande empresa, ou seja, quando se fala de empresa, são abordados os

temas relativos às grandes organizações, e não os característicos dos pequenos negócios.

Dando continuidade, Dolabela (2008) afirma que quando o assunto é empreendedorismo, principalmente se ligado as micro e pequenas empresas, o SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos no cenário brasileiro, pois é nesta entidade que elas recebem todo suporte de que precisam para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. O histórico da entidade Softex pode ser confundido com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. A entidade foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

De acordo com o estudo do Global Entrepreneurship Monitor (2010), a atividade empreendedora vem evoluindo consideravelmente, a cada ano, segundo dados desta pesquisa, Entre os 17 países membros do G20 que participaram da pesquisa em 2010, o Brasil é o que possui a maior TEA seguido pela China, com 14,4% e a Argentina com 14,2%. Nos países do BRIC, o Brasil tem a população mais empreendedora, com 17,5% de empreendedores em estágio inicial, a China teve 14,4%, a Rússia 3,9%, enquanto a Índia não participou da pesquisa nos últimos dois anos. Sendo que, em 2008, a TEA da Índia foi de 11,5%. Entre as atividades econômicas escolhidas pelos empreendedores brasileiros em estágio inicial 56,9% dos empreendimentos são referentes a serviços voltados ao consumidor. Entre os 21,1 milhões de empreendedores brasileiros, 10,7 milhões pertencem ao sexo masculino e 10,4 milhões ao feminino. Ainda de acordo com esta pesquisa, embora a mulher brasileira seja historicamente uma das que mais empreende no mundo - apenas em Gana as mulheres superam os homens, entre todos os 59 países participantes da pesquisa em 2010 - existindo um equilíbrio entre homens e mulheres, sendo os empreendedores iniciais compostos de 50,7% homens e 49,3% mulheres.

2.5 PERFIL DO EMPREENDEDOR

No entendimento de Chiavenato (2005, p. 4), os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e

incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de pessoas com este perfil - desde jovens adolescentes a cidadãos mais idosos e de todas as classes sociais - inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações. É esta força vital que faz pulsar o coração da economia.

Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com este arsenal, transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Aprofundando um pouco mais o estudo do espírito e perfil empreendedor, Chiavenato (2005 apud Longenecker; Moore; Petty, 1998, p. 9-11) comenta que caracterizar o ímpeto empreendedor é um tema bastante complexo, porém, apresenta três características básicas que o identificam, a saber:

- 1) **Necessidade de realização:** as pessoas apresentam diferenças individuais quanto a necessidade de realização. Existem aquelas com pouca necessidade de realização e que se contentam com o status atual. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuíram a si próprias. De acordo com o autor, McClelland (1961), um famoso psicólogo organizacional, descobriu em suas pesquisas uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade empreendedora. Os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação às pessoas da população geral. A mesma característica foi encontrada em executivos que alcançam sucesso nas organizações e corporações. O impulso para a realização reflete-se nas pessoas ambiciosas que iniciam novas empresas e orientam o seu crescimento. Em muitos casos, o impulso empreendedor torna-se evidente desde cedo, até mesmo na infância.

- 2) **Disposição para assumir riscos:** o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e do abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade de fracassar em negócios arriscados. Contudo, Chiavenato (2005 apud McClelland, 1961, p. 6) verificou que as pessoas com alta necessidade de realização também tem moderadas propensões para assumir riscos. Isso significa que elas preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte. A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor.
- 3) **Autoconfiança:** quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas. O autor salienta que existem dois tipos de crença no sucesso. Para ele, as pessoas que sentem que seu sucesso depende de seus próprios esforços e habilidades possuem um foco interno de controle. Em contrapartida, as pessoas que sentem ter a vida controlada muito mais pela sorte ou pelo acaso possuem um foco externo de controle. As pesquisas revelam que os empreendedores possuem um foco interno de controle mais elevado do que aquele que se verifica na população em geral.

Segundo Dornelas (2003, p. 63-64), o empreendedor possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que somados a características sociológicas e ambientais permitem a realização de inovações [...], identificação de oportunidades e a diferenciação. Desta forma, complementarmente as colocações anteriores de Chiavenato (2005), Dornelas (2003) apresenta algumas destas características:

- ✓ **São visionários** - têm a visão de como será o futuro para o negócio onde está envolvido e sua vida, e o mais importante, ele têm a habilidade de implementar seus sonhos.

- ✓ **Sabem tomar decisões** - não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator-chave para o seu sucesso. Além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
- ✓ **São indivíduos que fazem a diferença** - os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que ajudam a colocar no mercado.
- ✓ **Sabem explorar ao máximo as oportunidades** - para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, através de dados e informação. Dornelas (2003 apud Schumpeter 1949) comenta que o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado através de uma oportunidade identificada. Complementarmente Dornelas (2003 apud Kirzner (1973), relata que empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
- ✓ **São determinados e dinâmicos** - implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
- ✓ **São otimistas e apaixonados pelo que fazem** - adoram seu trabalho, sendo esse amor o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.

- ✓ **São dedicados** - se dedicam 24 horas por dia, sete dias por semana, ao negócio. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.
- ✓ **São independentes e constroem destino** - querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos.
- ✓ **São líderes e formadores de equipe** - têm senso de liderança incomum e são respeitados e adorados por seus subordinados, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
- ✓ **São bem relacionados (*networking*)** - sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
- ✓ **São organizados** - sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
- ✓ **Planejam, planejam, planejam** - os empreendedores de sucesso planejam cada passo de suas atividades no negócio em que estão envolvidos, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a superiores, definição das estratégias de marketing para novos produtos/serviços, etc., sempre tendo como base a forte assimilação da visão da sua corporação ou da qual trabalham.
- ✓ **Possuem conhecimento** - são sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que, quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, de cursos ou mesmo de conselhos de pessoas que já passaram por posições similares na empresa, fora dela, em outras empresas, etc.

- ✓ **Assumem riscos calculados** - talvez seja essa a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E, para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
- ✓ **Criam valor para a sociedade** - os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Considerando a idéia de que empreendedor não necessariamente é aquele que abre um novo negócio ou cria algo novo, na condição de dono do negócio, Dolabela (2008, p. 32), trata da figura do intra-empendedor, afinal, na era industrial, cuja ênfase é a otimização do desempenho da produção, o elemento principal é o especialista, alguém que domina os conhecimentos da área em que atua, ou seja, está a par dos avanços feitos até o passado mais recente. Na era do conhecimento um novo elemento passa a ser o centro da competitividade: a capacidade de inovar. Isto faz com que o profissional dos novos tempos, além do dominar os conhecimentos do estado-da-arte, dever ser especialista no que existe, ou seja, deve ser capaz de conceber um novo futuro e de transformá-lo em realidade.

Exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de empreendedorismo. As empresas de base tecnológica precisam de colaboradores que, além de dominarem a tecnologia, conheçam o negócio, saibam auscultar os clientes, atender as suas necessidades e, principalmente, introduzir inovações.

Visando estabelecer um comparativo entre os seguintes agentes: gerente, empreendedor e intra-empendedor; Dolabela (2008, p. 33) apresenta em sua obra, o quadro 2, a seguir, para análise:

Quadro 2 - Agentes na empresa inovadora

Item	Gerente	Empreendedor	Intra-empresendedor
Motivação	Motivado pelo poder.	Motivado pela liberdade de ação, automotivado.	Motivado pela liberdade de ação e pelo acesso aos recursos organizacionais. Automotivado mas sensível às recompensas organizacionais.
Atividades	Delega sua autoridade. O trabalho de escritório mobiliza todas as suas energias.	Arregaça as mangas. Colabora no trabalho dos outros.	Pode delegar, mas coloca a mão na massa quando necessário.
Competências	Usualmente graduado em Administração. Possui habilidades políticas.	Tem mais faro para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas. Conhece o negócio, o setor em que atua; voltado para oportunidades.	Parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política.
Centro de interesse	Sobretudo os acontecimentos internos à empresa.	Principalmente o que se passa fora da empresa: o mercado, a dinâmica do negócio.	Tudo o que acontece dentro e fora das empresas. Compreende as necessidades do mercado.
O erro e o fracasso	Esforça-se para evitar os erros e as surpresas.	Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa.	Dissimula os projetos de risco para não macular a imagem de qualidade de sua empresa ou unidade.
Decisões	Aprova as decisões dos seus superiores. Certifica-se do que eles querem antes de agir.	Segue a própria visão. Toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão.	Mestre na arte de convencer os outros da boa fundamentação da sua visão. Orientado para a ação, mas pronto para o compromisso.
Atitude frente ao sistema	Vê a burocracia com satisfação; ela protege seu status e poder.	Se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para construir o seu.	Acomoda-se ao sistema ou o leva ao curto-circuito sem o abandonar.
Relações com os outros	Funciona tendo a hierarquia como princípio básico.	As transações e a negociação são seus principais modos de relação.	As transações sociais se processam dentro do respeito às pressões hierárquicas.

Fonte: Falabela (2008, p. 33)

Certamente as diversas características apresentadas pelos autores citados neste capítulo, são fundamentais para que qualquer candidato a empreendedor possa ser vitorioso. Caberá a cada um, avaliar o seu perfil e descobrir se realmente possui todas ou boa parte delas, afinal, empreendedorismo não pode e não deve ser uma aventura, pois uma das características citadas é a de correr risco, porém, de maneira calculada para que não ocorram eventos indesejados.

Com base nos estudos deste capítulo, conclui-se que o empreendedorismo ideal não é aquele que nasce de uma necessidade pessoal do empreendedor, como

por exemplo, situações de desemprego, mas sim, aquele oriundo da sua descoberta e/ou identificação de reais oportunidades de negócio. Um indicador positivo de que o empreendedorismo por oportunidade vem crescendo está contido na pesquisa realizada em 2010 pela Global Entrepreneurship Monitor (2010), qual a constatou que no Brasil, desde o ano de 2003 os empreendedores por oportunidade são maioria, sendo que a relação oportunidade X necessidade tem sido superior a 1,4 desde o ano de 2007. Em 2010 o Brasil novamente superou a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade, o que já havia ocorrido em 2008. Desta forma, em 2010, para cada empreendedor por necessidade havia outros 2,1 que empreenderam por oportunidade.

3 PLANO DE NEGÓCIO

Neste capítulo, será abordado o plano de negócio, assim chamado por derivar-se da tradução e do modelo americano *business plan*, o qual de acordo com Nagakawa (2011, p. 39), apesar da notoriedade recente no Brasil, o plano de negócio tradicional ganhou destaque nos Estados Unidos da América, ainda na década de 1960, quando o assunto planejamento estratégico tornou-se imprescindível para as empresas norte-americanas. Nagakawa (2011 apud Thompson 1962) destaca que as empresas passaram a utilizar o planejamento estratégico na década de 1960 como uma ferramenta gerencial de resolução sistemática de problemas organizacionais. Até então, os problemas era enfrentados na base da tentativa e erro. Com a adoção do planejamento estratégico, as empresas passaram a ser administradas como organismos sistêmicos, nos quais seus objetivos, orçamentos, estratégias e programas precisariam ser integrados em um documento abrangente. Nagakawa (2011 apud Mitzenberg 1994) explica que, inicialmente, este documento era conhecido como plano mestre ou sistema de planos.

Segundo Arantes (2011, p. 53), no Brasil, pode-se dizer que a elaboração do Plano de Negócios começou a ser mais comumente utilizada com o processo de globalização da economia, que ocorreu de forma mais perceptível com a abertura desta, fato este sentido a partir da década de 1990.

Dessa forma, as empresas ficaram mais abertas à competitividade promovida pela internacionalização dos mercados e foram tendo que se adaptar e atualizar para se manterem no mercado. O plano de negócios, que então era uma pratica mais popular entre as grandes corporações, começou a fazer parte do cotidiano das pequenas empresas que, agora, necessitavam de ferramentas para mostrar seus empreendimentos e expandi-los ou então de ferramentas para criar novas empresas. As agências de fomento e as instituições financeiras começaram a exigir que as idéias, os cálculos e as previsões do negócio estivessem detalhadas, para sentirem a firmeza e seriedade do negócio. Dessa forma, iniciou-se o processo de desenvolvimento dos planos de negócio.

O plano de negócios no Brasil teve aderência inicialmente, a partir de um segmento específico da economia, conforme aponta Dornelas (2005):

No Brasil, foi justamente o setor de software que começou a popularizar o uso do plano de negócios com os empreendedores brasileiros, por meio do Programa Softex, de incentivo à exportação de software nacional, criado no início da década de 1990. E explosão da internet, no final do ano de 1999 e início de 2000, e o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, propiciaram a disseminação do termo plano de negócios em todo o país. Todavia, destacou-se apenas a sua utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento. O plano de negócios é muito mais que isso, podendo ser considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações. (DORNELAS, 2005, p. 93).

Para Hisrich e Peters (2004, p. 208), o plano de negócio, embora seja freqüentemente criticado por ser “um sonho de glória”, é seguramente o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial. Segundo ele, é muito provável que potenciais investidores não pensem em investir em um novo empreendimento enquanto o plano de negócio não estiver completado. Além disso, ele ajuda a sustentar, no empreendedor, a perspectiva do que necessita ser realizado.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 128), para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa planejar o seu negócio. Improvisar jamais. Saltar no escuro não é exatamente uma boa pedida. Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Se o futuro vai chegar - e ele chega de qualquer maneira -, por que deixar que ele surja sem que se esteja devidamente preparado para enfrentá-lo, a ponto de se improvisar soluções repentinas e apresadas, que nem sempre são as melhores ou mais adequadas à nova situação?

Seguindo esta linha de pensamento, Dornelas (2005, p. 93) comenta que o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*. No entanto, o plano de negócios tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco e *angel investors*, principalmente no tocante às empresas de tecnologia e com propostas inovadoras.

Percebe-se que o plano de negócios possui papel importante na vida dos empreendedores, bem como das já existentes ou futuras empresas, traduzindo-se

numa ferramenta de gestão empresarial. Isto ficará mais claro, no decorrer deste capítulo, através de um melhor entendimento do conceito, importância, tipos e estruturas do plano de negócios.

3.1 CONCEITO

Analisando a literatura existente acerca de plano de negócios, é possível encontrar diversos conceitos sobre o referido tema, dos quais serão apresentados alguns destes, como é o caso daquele defendido por Filion e Dolabela (2000), os quais afirmam que o plano de negócio é, antes de tudo, um processo de avaliação de uma determinada idéia no qual o empreendedor realiza o planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, ele terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão, etc. A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deve se fundamentar em um plano de negócio.

No entendimento de Hisrich e Peters (2004, p. 210), conceitua-se plano de negócios como sendo:

Um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com freqüência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos. [...] aborda a integração e coordenação de objetivos e estratégias empresariais eficientes quando o empreendimento abarca uma variedade de produtos e serviços. Também aborda as tomadas de decisões de curto e longo prazo para os três primeiros anos de operação. Deste modo, o plano de negócio - ou, como às vezes é chamado, o plano de jogo ou "mapa da estrada" - responde às questões: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? Investidores, fornecedores e até mesmo clientes em potencial solicitarão ou exigirão um plano de negócio. (HISRICHE e PETERS, 2004, p. 210).

Para Chiavenato (2005, p. 128), o plano de negócio - *business plan* - é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma idéia, um pequeno *check list* para não deixar passar nada despercebido.

De acordo com Dornelas (2005, p. 98), o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico.

Segundo Degen (2009, p. 208), plano de negócio é a descrição, em determinado documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação, plano financeiro do novo negócio, projeção do fluxo de caixa, cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e planos para superá-los.

Na visão de Wildauer (2010, p. 37), o plano de negócio pode ser resumido como sendo um documento no qual o empreendedor demonstra, em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e mostrar para seus parceiros, sócios e futuros investidores, passando a estes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, o plano operacional, o plano de marketing, o plano financeiro, e o plano jurídico, de modo a facilitar seu entendimento e a sua aceitação por parte dos interessados.

Desta forma, é possível perceber que de modo geral os autores defendem que o plano de negócios é uma ferramenta, processo, ou documento que possuem ou são formados por um conjunto de dados e informações referente ao intento do empreendedor, através do qual ele poderá de maneira estruturada, avaliar e apresentar a viabilidade econômico-financeira e/ou possível êxito do empreendimento que está pretendendo, bem como, que por vezes ele é utilizado para obtenção de linhas de crédito e financiamento de projetos, porém, sendo esta última uma atribuição secundária.

3.1.1 Importância do plano de negócio

Em relação a sua importância, Wildauer (2010, p. 47) destaca que o plano de negócios ajuda a esclarecer a concepção de negócio, [...] e também negociar e obter recursos com investidores, sócios, parceiros, bancos, bem como com fornecedores, clientes e incubadoras. Sendo ainda importante para o empreendedor focar a idéia do empreendimento sob o ponto de vista de um estudo de viabilidade. Nele está contido o propósito e a razão de ser da empresa, a relação das estratégias e ações operacionais, de mercado e financeiros a serem adotadas, servindo de base para a tomada de decisão.

Hisrich e Peters (2004, p. 212) destacam que o plano de negócios é valioso para o empreendedor, para potenciais investidores e até para os novos funcionários, que estão tentando se familiarizar com o empreendimento, suas metas e objetivos. O plano de negócios na sua visão é importante para estas pessoas por que:

- Ajuda a determinar a viabilidade do empreendimento em um mercado específico;
- Fornece orientação ao empreendedor na organização de suas atividades de planejamento;
- Serve como instrumento importante para auxiliar na obtenção de financiamento.

Segundo Holm (2011), um dos motivos de falência da maioria das empresas é a falta de planejamento adequado, durante as fases de início e expansão.

O Plano de negócio é um projeto indispensável para definir os rumos atuais e futuros do novo empreendimento, segundo Chiavenato (2005, p. 136), as utilidades do plano de negócio são muitas, sendo as principais:

- Cobre todos os aspectos internos e externos do negócio;
- Abrange todos os aspectos atuais e futuros do negócio; funciona com uma visão integrada e sistematizada do negócio;
- Serve como um guia abrangente para a condução do negócio;
- Informa o mercado (principalmente investidores, bancos e financeiras) a respeito do negócio;
- Divulga aos parceiros internos e externos as características do negócio;
- Funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.

Na verdade, o plano de negócio permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. Em outras palavras, ele serve para retratar o início, o meio e o fim de um empreendimento.

Para se ter uma idéia da importância do plano de negócios, Dornelas (2005, p. 94) menciona que uma pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP com empresas brasileiras criadas no período de 1997 a 2001 e que foi divulgada no final de 2003, revela que os fatores de mortalidade das empresas nacionais não são muito diferentes de outras partes do mundo. A falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso, seguida de deficiências de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas, comercialização, desenvolvimento de produto, etc), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (problemas de saúde, criminalidade e sucessão). Nota-se que apesar dos fatores externos ao negócio serem críticos, como é o caso das políticas de apoio, as duas principais causas de falência também se resumem ao planejamento e a correta gestão do negócio.

Complementarmente ao exposto acima, Salim et al. (2004) enfatiza que para quem pretende iniciar um novo empreendimento, é essencial esgotar ao máximo o entendimento sobre a oportunidade que se apresenta. Com isto, evita-se que muitos negócios sejam iniciados com chances irreais de sucesso.

Uma oportunidade de negócio é formada pela confluência entre uma demanda de mercado identificada e os atributos do empreendedor em reunir as competências necessárias para explorar de maneira distinta a oportunidade.

Identificar e avaliar estruturadamente esta oportunidade é o ponto de partida e pré-condição para a definição dos caminhos que se pretende seguir para dar uma forma real ao negócio. Neste sentido o plano de negócios é fundamental e possui importante papel, porém, é necessário identificar o melhor tipo ou o mais apropriado a cada situação e/ou negócio.

3.1.2 Tipos de planos de negócio

Segundo Dornelas (2003, p. 105), o tamanho ideal de um plano de negócios é uma questão muito discutida. Para ele, não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas. O que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público alvo. Porém, é sabido que no mundo corporativo

tempo é algo escasso. Por isso, objetividade é essencial. O importante é que o plano seja completo e o mais compacto possível, de forma a não perder sua essência e comprometer o entendimento. Em relação aos tipos de planos de negócios, em sua obra, exemplificativamente o autor apresenta alguns tipos e tamanhos sugeridos, a saber:

- **Plano de negócios completo:** utilizado quando se pretende implementar um negócio totalmente novo, que será originado de algum projeto de sucesso da empresa. Desta forma se faz necessário apresentar uma visão completa e detalhada do novo negócio. Pode variar de 20 a 40 páginas, mais material anexo.
- **Plano de negócios resumido:** utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas aos superiores/diretoria corporativa, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que requisitem um plano de negócios completo. Deve mostrar os objetivos macros do projeto, a oportunidade, investimentos necessários, mercado-alvo e retorno sobre o investimento, e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.
- **Plano de negócios operacional:** é muito importante para ser utilizado internamente pelos envolvidos diretamente com o projeto/negócio. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada projeto e da empresa, em termos de divulgação junto aos funcionários.

O formato e os recursos utilizados na elaboração do plano de negócios também podem interferir no seu tamanho. É muito comum que as pessoas recorram à utilização de pacotes de software que auxiliem na elaboração de plano de negócios, com formatos predefinidos, e que resulte em planos padrões, sem muita possibilidade de modificação da estrutura utilizada no software.

Abordando uma visão ampliada e completa em relação aos aspectos-chave, Chiavenato (2005, p. 75), informa que o plano de negócios deve ser do tipo e tamanho necessário à previamente responder perguntas fundamentais, tais como:

1. **O que produzir?** Qual é o produto/serviço que a empresa deverá servir ou prestar? Quais são os atrativos que poderão diferenciar o produto/serviço

diante da concorrência? Como diferenciar as atividades da empresa em relação à concorrência?

2. **Para quem?** Quem será o cliente? Qual é o perfil do cliente a ser abordado, em se tratando de faixa etária, sexo, renda, profissão, estilo de vida, classe social, etc.? Como chegar ao cliente? O que tem valor para o cliente, isto é, como criar valor para o cliente e superar suas expectativas?
3. **Por quê?** Qual o motivo do investimento em tal negócio? O negócio é novo? Supre alguma carência de mercado ou deficiência dos concorrentes? Traz alguma inovação tecnológica? Aproveita alguma brecha de mercado ou responde apenas a uma necessidade de independência financeira do empreendedor?
4. **Com quem?** Quem serão os sócios? Eles são escolhidos quanto à disponibilidade de capital ou quanto à contribuição com novas idéias ou técnicas? Será ainda por afinidade pessoal ou familiar?
5. **Por quem?** Qual será a equipe necessária para tocar o negócio? Essa equipe será formada por familiares, parentes ou talentos buscados no mercado? Deverão ser treinados? Deverão ser profissionais qualificados? Como essa equipe deverá ser avaliada e assalariada?
6. **Como?** Qual será a forma de produzir ou vender? Será produção própria ou por intermédio de terceiros? A empresa fará vendas diretas ou por meio de representação? Qual será a tecnologia aplicada na produção e na venda?
7. **Onde?** Qual será a localização do negócio? Qual será o espaço necessário? Há facilidade de acesso? Espaço próprio ou alugado? Qual é a relação de custos/benefícios envolvida? Proximidade de transporte ou tráfego de veículos (metrô, ônibus, estacionamento)? Será físico ou virtual?
8. **Quando?** Quando será o início da operação? Próximo a algum evento importante? Há regularidade ou sazonalidade no comportamento do mercado?
9. **Quanto?** Qual é a quantidade a ser produzida e/ou vendida? Qual é a capacidade de produção definida por maquinário e mão-de-obra? Qual é o volume de vendas necessário ou possível?

10. Por quanto? Qual será o preço do produto/serviço cobrado? Qual é o preço que o mercado pode suportar? Qual é o preço da concorrência? Qual é a valorização por parte do cliente? Qual é o preço promocional para conquistar clientes inicialmente?

Num enfoque mais direcionado ao contexto do micro e pequeno empresário, Dornelas (2005, p. 98) comenta que um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez 10 a 15 páginas. Muitas seções poderão ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para chegar ao formato final, geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado ao público alvo. Dornelas (2005 apud Bangs, 1998) ressalta que os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são os seguintes: Em que negócio você está? O que você (realmente) vende? Qual é o seu mercado-alvo?.

Visando identificar o modelo e estrutura ideal para atendimento aos objetivos do presente trabalho, no próximo tópico deste capítulo, será aprofundado o estudo em relação a este assunto.

3.2 MODELOS E ESTRUTURA DE PLANOS DE NEGÓCIO

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, percebe-se que de maneira geral a literatura especializada apresenta modelos e estrutura de planos de negócio similares entre si, com algumas pequenas variações, devido aos objetivos, porte e tipos de negócios.

Desta forma, adiante serão apresentados alguns destes modelos, para que por ocasião do estudo de caso, opte-se por aquele mais adequado ao estudo proposto.

De maneira comentada, passo a passo, Dornelas (2005, p. 100), apresenta o seguinte modelo de plano de negócios:

1. **Capa.** A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

2. **Sumário.** O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumários e tabelas de conteúdo bastante apresentáveis.

3. **Sumário Executivo.** O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios. O Sumário Executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado varias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, etc). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.

4. **Análise Estratégica.** Nessa seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Esta seção é na verdade a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.

5. **Descrição da empresa.** Nessa seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.

6. **Produtos e serviços.** Essa seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto, etc. Nessa seção pode ser incluída, quando esta informação encontra-se disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Esse *feedback* é bastante importante, porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar os futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.

7. **Plano Operacional.** Essa seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço, etc.

8. **Plano de Recursos Humanos.** Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

9. **Análise de Mercado.** Na seção de Análise de Mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, etc.

10. **Estratégia de Marketing.** Deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

11. **Plano Financeiro.** A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de

investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.

12. **Anexos.** Esta seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos *curriculum vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda, informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas, etc.

De modo semelhante, Pavani et al. (2000), apresenta o seguinte modelo de *business plan*:

1. Resumo executivo
2. Visão e missão da empresa
3. Descrição geral da empresa
4. Análise estratégica
5. Plano de marketing
6. Plano Financeiro

Na obra de Hisrich e Peters (2004, p. 218), os mesmos sugerem o seguinte modelo e estrutura de plano de negócios:

I - Página introdutória

- A. Nome e endereço da empresa
- B. Nomes e endereços dos diretores
- C. Natureza do negócio
- D. Declaração do financiamento necessário
- E. Declaração do caráter confidencial do relatório

II - Resumo Executivo

III - Análise industrial

- A. Perspectiva e tendências futuras
- B. Análise dos concorrentes
- C. Segmentação de mercado
- D. Previsões do setor

IV - Descrição do empreendimento

- A. Produto (s)
 - B. Serviço (s)
 - C. Dimensão do negócio
 - D. Equipamento pessoal do escritório
 - E. Histórico dos empreendedores
- V - Plano de Produção
- A. Processo de fabricação (quantia subcontratada)
 - B. Planta física
 - C. Maquinário e equipamento
 - D. Nomes de fornecedores de matérias-prima
- VI - Plano de Marketing
- A. Preços
 - B. Distribuição
 - C. Promoção
 - D. Previsões dos produtos
 - E. Controles
- VII - Plano Organizacional
- A. Forma de propriedade
 - B. Identificação de sócios e principais acionistas
 - C. Autoridade dos diretores
 - D. Histórico da equipe administrativa
 - E. Funções e responsabilidades dos membros da organização
- VIII - Avaliação de riscos
- A. Avaliação dos pontos fracos do negócio
 - B. Novas tecnologias
 - C. Planos contingentes
- IX - Plano Financeiro
- A. Demonstrativo de resultados *pro forma*
 - B. Projeções de fluxo de caixa
 - C. Balanço patrimonial *pro forma*
 - D. Análise do ponto de equilíbrio
 - E. Origens e aplicação dos recursos
- X - Apêndice
- A. Cartas

B. Dados de pesquisa de mercado

C. *Leasings* ou contratos

D. Listas de preços de fornecedores

Já Chiavenato (2005, p. 132) apresenta um modelo de plano de negócios composto por sete partes básicas, envolvendo um sumário executivo, uma análise completa e detalhada do setor em que a empresa vai operar e um resumo sobre as características do negócio com as simulações financeiras e o plano estratégico e operacional do negócio, apontando as seguintes observações para cada uma destas etapas:

1. Sumário executivo:

- Texto de um parágrafo sobre a natureza do negócio e os aspectos mais importantes do empreendimento; inclui missão e visão do negócio;
- Texto de um parágrafo sobre as necessidades que a empresa vai atender no mercado, inclui o papel do empreendimento em relação à responsabilidade social;
- Resumo das características do mercado em que a empresa vai operar; mostra como o mercado está se comportando em relação ao produto/serviço a ser oferecido;
- Breve relatório sobre os sócios do empreendimento;
- Breve relatório sobre os recursos financeiros necessários.

2. Análise completa e detalhada do setor:

- Principais características do setor; inclui as variáveis econômicas, sociais, demográficas e políticas que influenciam o mercado;
- Oportunidades encontradas no mercado;
- Identificação dos fornecedores de entradas (matérias-primas, dinheiro e crédito, tecnologia, mão-de-obra etc.).

3. Natureza jurídica e estrutura organizacional da empresa:

- Currículo dos sócios do empreendimento que contenha a formação e as competências pessoais de cada um;
- Funcionários necessários para o empreendimento que contenha o perfil profissional e técnico de cada um.

4. Simulação de relatórios financeiros:

- Balanço de abertura da empresa;

- Previsão de receitas, fluxo de caixa e balanço para o período coberto pelo planejamento.

5. Plano estratégico:

- Definição da missão e da visão da empresa;
- Definição do negócio;
- Estabelecimento dos objetivos específicos da empresa;
- Definição da estratégia da empresa;
- Declaração de premissas do planejamento;
- Estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo.

6. Plano operacional:

- Previsão de vendas;
- Planejamento de despesas gerais;
- Previsão do lucro operacional;
- Previsão do fluxo de caixa e balancete;
- Balanço patrimonial simulado;
- Previsão de índices operacionais e financeiros.

7. Apêndices:

- Contatos pertinentes;
- Informações técnicas.

Diante do exposto neste capítulo, é possível entender o que é um plano de negócios, saber dos tipos, alguns modelos e estruturas existentes, bem como, compreender qual a sua importância para o sucesso do empreendimento.

Portanto, a escolha do modelo ideal e a sua realização de maneira estruturada e fundamentada em números confiáveis, será um fator importante para o êxito do negócio que se inicia ou pretende-se iniciar, seja na busca de parceiros/sócios, capital necessário, ou mesmo na perspectiva de retorno do investimento realizado.

4 CONTABILIDADE GERENCIAL

Neste capítulo, serão abordados os conceitos e objetivos da contabilidade gerencial, assim como a sua evolução no cenário global, visando compreender a essência e o papel deste ramo da contabilidade. Estudar-se-á também, as principais ferramentas gerenciais propiciadas pela contabilidade gerencial, as quais comumente são utilizadas na elaboração e análise dos planos de negócios.

Entende-se que o estudo e conhecimento destes aspectos são importantes para o embasamento inicial deste trabalho.

Na visão de Horngren (1985) o estudo da contabilidade ajuda a entender o ponto de vista daqueles que estão sujeitos as medidas contábeis de desempenho e que muitas vezes dependem muitíssimo de dados contábeis para orientar-se nas suas decisões. Segundo o autor, não há escapatória para a relação entre contabilidade e administração. Por isso, estudar e compreender a contabilidade torna-se fundamental, independente de que se venha a ser um gerente, contador, trabalhar no comércio varejista, na indústria, na área de assistência à saúde, na administração pública ou em outra atividade qualquer.

De acordo com Marion (2008, p. 26), a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo também começou a utilizar-se dela para arrecadar impostos, tornando-a obrigatória para a maioria das empresas.

Na visão de Crepaldi (2002, p. 18), o grande objetivo da contabilidade é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos, fornecendo instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. Sendo voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informações gerenciais.

Segundo Ludícibus, Marion e Faria (2009), a contabilidade tem por objetivo, fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente, física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos à entidade objeto da contabilidade.

Dentro de um conceito mais extenso e abrangente, Coelho e Lins (2010, p. 44), propõem o seguinte conceito geral de contabilidade:

Contabilidade é a ciência social que reúne um conjunto de conhecimentos sistematizados que possibilitam o estudo, controle e mensuração do patrimônio de uma pessoa física ou jurídica, tanto nos aspectos quantitativos quanto qualitativos, no intuito de prover aos seus usuários, por meio de demonstrativos e análises, informações econômicas e financeiras sobre o resultado apurado com fins à tomada de decisão. (COELHO e LINS, 2010, p. 44).

De maneira mais específica ao tema objeto deste item, Ludícibus (1998, p. 21), diz que a contabilidade gerencial, pode ser caracterizada, como sendo um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. Estando voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

De acordo com Lopes e Martins (2005, p. 90), a maior parte dos textos de teoria da contabilidade ignora a contabilidade gerencial. Normalmente, nestes trabalhos o foco está nos princípios e normas que regem a contabilidade societária. A razão para este tratamento talvez seja a falta de padronização das práticas gerenciais, o que dificulta a determinação de princípios e normas geralmente aceitos.

Ainda de acordo com os autores, a contabilidade gerencial apresenta as mesmas etapas do processo contábil: reconhecimento, mensuração e evidenciação, e, da mesma forma que na contabilidade financeira societária, a gerencial é afetada pelos interesses dos diversos agentes envolvidos no processo. Ela também não é objetiva e a desconsideração destes fatores poderá levar a conclusões totalmente distanciadas da realidade empresarial.

Por fim, Atkinson (2000, p. 39) comenta que, embora a contabilidade gerencial através da informação gerencial contábil não possa garantir o sucesso das atividades organizacionais consideradas críticas, seu mau funcionamento resultará em severas dificuldades para as empresas. Sistemas de contabilidade gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais.

4.1 CONCEITO

Diante das interações e conflito de conceitos/funções entre as contabilidades societária, financeira, de custos e gerencial, e, visando focar no objetivo do presente estudo, neste item, serão abordados os conceitos de contabilidade gerencial especificamente.

De acordo com Atkinson (2000, p. 21), a informação gerada pela contabilidade gerencial é usada para atividades de tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e controle. As informações que os sistemas de contabilidade gerencial produzem atendem às necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Medidas da situação econômica da empresa, como custo e lucratividade dos produtos, serviços e clientes, estão disponíveis a partir dos sistemas de contabilidade gerencial. O autor entende que contabilidade gerencial pode ser traduzida como sendo o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre eventos econômicos das empresas.

Desta forma, conceituando a contabilidade gerencial, Iudícibus (1998), entende que:

De maneira geral, portanto, pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

Padoveze (2000 apud Francia et al, 1992, p. 4) cita que Contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

No entanto, particularmente Padoveze (2000), afirma que a contabilidade gerencial possui um cunho mais interno, estando relacionada com o fornecimento de informações, para administradores que estão dentro das organizações e, que são responsáveis pela direção e controle das operações.

Para Pizzolato (2000) a contabilidade gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração. Trata-se de qualquer conjunto de informações com origem contábil para circulação interna, na forma adequada para assessorar gerentes no processo decisório.

Segundo Crepaldi (2002, p. 18), Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Agregando a questão temporal ao conceito, Ludícibus (1998) diz que a contabilidade gerencial tem seu foco mais voltado para subsidiar os administradores na sua tomada de decisão, levando em conta dados futuros, diferente da contabilidade tradicional que trabalha com dados passados e presentes. No entanto, quando estes dados e informações forem relevantes ou ofereçam estímulos para a análise em questão, serão igualmente considerados, diferente disso, serão apenas insumos de valores dentro do processo decisório.

Percebe-se um consenso entre os autores citados anteriormente, no sentido de que a contabilidade gerencial tem como papel principal, fornecer informações úteis e temporais aos administradores para sua tomada de decisão, para tanto, a mesma serve-se de determinadas ferramentas gerenciais, assim como, de outros ramos da contabilidade.

4.2 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

No entendimento de Atkinson (2000, p. 39), a demanda pela informação gerencial contábil pode ser relacionada aos estágios iniciais da revolução industrial nas tecelagens, em fábrica de armas e em outras operações industriais. Os registros das tecelagens no início do século XIX mostram que, por exemplo, os administradores daquelas tecelagens recebiam informação sobre o custo por hora de conversão de matéria-prima (algodão) em produtos intermediários (fio e linha de costura) e em produtos acabados (tecidos) e o custo por libra de produto por departamento e por funcionário. Os proprietários usavam tal informação gerencial contábil para dois propósitos diferentes, controlar e melhorar a eficiência e para decisões de preço e mix de produtos.

Complementando os elementos históricos da contabilidade gerencial, Pizzolato (2000, p. 8) comenta que mais recentemente, no século XX, a preocupação norte-americana na busca da eficiência gerencial, coerente com os princípios de administração científica propostos em 1911 por Taylor, passou a dar ênfase à informação contábil como suporte ao processo decisório. Surgiu então a Escola Americana que, sem propriamente alterar a metodologia italiana de registros e apuração de resultados, explora os dados contábeis além de seu propósito original de controle patrimonial. Assim, esta nova escola encontra nos dados contábeis todo um potencial dinâmico e inexplorado, apto a oferecer subsídios tanto ao planejamento das ações futuras como ao controle do desempenho. A influência americana na contabilidade brasileira encontra-se materializada na lei das sociedades anônimas.

O estágio atual da contabilidade gerencial, segundo Padoveze (2000, p. 28), abarca todos os estágios de evolução anteriormente ocorridos, centrando-se no processo de criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos empresariais. Esta função-objetivo está declarada no Relatório emitido pelo Comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial da Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants - IFAC), sobre os Conceitos de Contabilidade Gerencial. O autor apresenta ainda, os 04 estágios evolutivos de acordo com o referido órgão, quais sejam:

- **Estágio 1** - antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- **Estágio 2** - Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
- **Estágio 3** - Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;
- **Estágio 4** - Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de

tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

Percebe-se que cada um destes estágios representa uma adaptação ao novo conjunto de condições que as empresas passaram a enfrentar, conseqüentes da absorção, reforma, e acréscimos ocorridos aos focos e tecnologias utilizadas anteriormente.

Ainda segundo o autor, a contabilidade gerencial, como parte integral do processo de gestão, cada vez mais adiciona valor distintivamente pela investigação contínua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações - criação de valor para os acionistas, clientes e outros credores.

4.3 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme abordado na parte inicial deste capítulo, de maneira geral, entende-se que a contabilidade gerencial tem por objetivo e função, prover aos usuários da informação contábil, internos e externos à organização, informações estruturadas de natureza econômica e financeira, sendo estas as chamadas ferramentas gerenciais, utilizadas por este público, para sua tomada de decisão nos diversos aspectos a que cada um se propõe avaliar, dentre estas ferramentas fornecidas da contabilidade gerencial, destaca-se a seguir àquelas citadas por vários autores como Ludícibus (1998), Padoveze (2000) e Crepaldi (2002) e que estão associadas ao objetivo deste estudo, quais sejam: DRE - Demonstrativo de Resultado, Fluxo de Caixa, análise de Balanço Patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, projeção do prazo de payback, TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e Relação Custo-volume-lucro.

Conforme Dornelas (2005), para alguns empreendedores, a parte financeira torna-se a mais difícil do plano de negócios. Devido ao fato que a mesma deve refletir em números os aspectos abordados nas outras partes do plano, tais como: investimentos, gastos em marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc. Sendo importante que para tanto, o mesmo recorra a uma assessoria contábil e financeira para auxiliá-lo nessa tarefa.

Dentro desta idéia sistêmica, de refletir o todo do plano de negócio e/ou da organização, na visão de Padoveze (2000), a contabilidade gerencial, embora seja

de certa forma autônoma, ela é ao mesmo tempo integradora, pois conforme o autor comenta:

Apesar de a Contabilidade Gerencial utilizar-se de temas de outras disciplinas, ela se caracteriza por ser uma área autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por seu caráter integrativo. [...] o caráter integrativo é que traz a identidade para a disciplina. Enquanto em outros segmentos da ciência contábil os temas são tratados e analisados de forma isolada, na Contabilidade Gerencial todos os temas são tratados dentro de um conjunto único, e toda a integração necessária à informação contábil é conseguida. (PADOVEZE, 2000, p. 23)

Na composição do plano de negócio, torna-se necessário a utilização de algumas ferramentas e informações gerenciais fornecidas pela contabilidade gerencial, de acordo com os comentários de Dornelas (2005):

Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é normalmente um período de cinco anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcional. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de payback, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). (DORNELAS, 2005, p. 162)

Dentro de uma abordagem complementar em termos de aplicação, Atkinson (2000, p. 39) comenta que a informação gerada pela contabilidade gerencial é usada para atividades de tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e controle. As informações que os sistemas de contabilidade gerencial produzem atendem às necessidades estratégicas e operacionais da empresa. Medidas da situação econômica da empresa, como custo, lucratividade dos produtos, serviços e clientes, estão disponíveis a partir dos sistemas de contabilidade gerencial. Desta forma, os funcionários usam as informações da contabilidade gerencial para obter rápido *feedback* sobre seus desempenhos, aprender sobre o passado recente e melhorar no futuro.

Assim, observa-se que as informações produzidas pela contabilidade gerencial, são ferramentas que suprem as necessidades do empreendedor e/ou

empresário no dia-a-dia, considerando que são técnicas, fundamentadas, e entregues por profissional conhecedor do assunto em questão.

4.3.1 Fluxo de caixa

Para Dornelas (2005, p. 162) o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. [...] O período de tempo coberto pelo fluxo de caixa é normalmente dividido em intervalos. O número de intervalos depende da natureza do negócio. Empresas que enfrentam sazonalidades devem, em princípio, trabalhar com fluxos semanais, mensais e trimestrais. De qualquer maneira, o horizonte coberto pelo fluxo de caixa é estabelecido em função dos objetivos e metas definidos pela administração. O autor sugere como estrutura de fluxo de caixa detalhado mensalmente, a composta por:

- **Receitas:** valor da vendas recebidas.
- **Vendas:** volume monetário do faturamento.
- **Custos e despesas variáveis:** custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividade.
- **Custos e despesas fixos:** valores que se mantêm inalterados independentemente das variações da atividade ou das vendas.

Com base no modelo proposto pelo autor, tem-se 03 totalizadores, quais sejam: recebimentos, pagamentos e saldo de caixa.

Em relação à importância do fluxo de caixa, Bernardes e Marcondes (2004), comentam:

Há três situações nas quais um potencial empreendedor pode se defrontar nos primeiros tempos de um negócio. A primeira delas é ter recursos financeiros disponíveis em volume excessivo, outra é possuir apenas parte deles e a terceira é não ter nenhum. Em qualquer dessas circunstâncias, é importante simular o fluxo de caixa, ou seja, fazer a previsão das saídas de dinheiro para pagamentos das despesas fixas e variáveis, bem como das entradas do numerário esperadas com as vendas efetuadas. Essa previsão tem que ser feita para um período mínimo de um ano a contar do início das operações, ainda que de forma preliminar com números supostos, incluindo itens de desembolso com investimentos e com financiamentos (quando houver) para ter uma visão mais clara do tipo de desafios a enfrentar. (BERNARDES e MARCONDES, 2004, p. 117).

Neste sentido, Marion (2000, p. 114), ratifica que entre as principais razões de falências ou insucesso de empresas, uma delas é a falta de planejamento financeiro ou a ausência total de fluxo de caixa e a previsão de fluxo de caixa (projetar as receitas e as despesas da empresa). Sem um fluxo de caixa projetado a empresa não sabe antecipadamente quando precisará de um financiamento [...] ou quando terá, ainda que temporariamente, sobre de recursos para aplicar no mercado financeiro.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 227), o fluxo de caixa serve para evitar surpresas desagradáveis, e para tanto, deve ser devidamente planejado, de acordo com o ciclo da caixa da empresa. A previsão e o controle de gastos são feitos pelo fluxo de caixa. O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, isto é, das origens e aplicações de caixa. [...] A previsão do fluxo de caixa permite prever e planejar as necessidades de caixa de curto prazo, pois proporciona uma visão dos recebimentos e dos pagamentos previstos que ocorrerão durante um certo período.

O processo de orçar é importante para que a empresa saiba o que acontecerá com suas contas no futuro. Quando a previsão do fluxo de caixa indica algum excesso de caixa, podem ser planejadas aplicações financeiras de curto prazo. Quando, ao contrário, a previsão do fluxo de caixa indica um *déficit*, deve-se planejar um financiamento de curto prazo ou um empréstimo bancário para cobri-lo.

4.3.2 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é outro ponto fundamental na avaliação dos resultados do futuro negócio, para Bernardes e Marcondes (2004, p. 21) pelo fato de ser indispensável existir a parte monetária do lucro, é importantíssimo prever a potencialidade de um negócio para obtê-lo.

Uma ferramenta gerencial importante para esta avaliação é o cálculo do chamado ponto de equilíbrio ou *break-even*, em relação ao qual Bernardes e Marcondes (2004) entendem que:

A criação de uma empresa tem que ser planejada desde o início, levando-se em conta as vendas previstas em função da oportunidade percebida, bem como as despesas necessárias, tanto as destinadas a custear o estabelecimento quanto para a fabricação de bens ou prestação de serviços. A compreensão dessa análise fica facilitada pela discussão do

diagrama conhecido por ponto de equilíbrio, também chamado de break-even. (BERNARDES e MARCONDES, 2004, p. 22).

Para Maximiano (2011, p. 202), saber se a empresa está auferindo lucro ou prejuízo é indispensável em qualquer situação - indústria, comércio, prestação de serviços. O ponto de equilíbrio indica a quantidade (ou receita) faturada quando a empresa não tem lucro, tampouco prejuízo - é o ponto no qual a receita originada nas vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É um poderoso instrumento para o empreendedor, que passa a enxergar em que momento seu empreendimento começa a dar lucro, ou mesmo prejuízo.

Segundo Atkinson (2000, p. 192), os administradores, muitas vezes, querem saber o nível de produção no qual o custo de recursos comprometidos é coberto pelos lucros ganhos da produção e venda de bens e serviços, o chamado ponto de equilíbrio. De especial interesse é o caso em quem os administradores devem avaliar se um investimento num negócio especulativo será rentável. A análise do ponto de equilíbrio, neste caso, determina o volume da produção no qual o lucro do negócio especulativo se iguala a zero, em que lucro também pode ser ganho sob uma decisão alternativa, em que os administradores não fazem investimento no negócio.

Conceitualmente, segundo Padoveze (2000), ponto de equilíbrio é denominado:

O ponto em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixas. Assim, ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que ao custo de um lucro zero. O ponto de equilíbrio é também denominado de ponto de ruptura (break-even point). (PADOVEZE, 2000, p. 280).

De acordo com Crepaldi (2002, p. 304) a análise do ponto de equilíbrio ou ponto de ruptura baseia-se na relação custo-volume-resultado. Embora estas análises possam ser aplicadas a dados históricos, sua utilização mais importante está ligada às estimativas futuras. Se forem usados orçamentos variáveis, os dados básicos para essas análises do ponto de equilíbrio dependem de uma identificação válida da variabilidade dos custos, em relação ao volume de atividade, ou seja, de uma identificação dos componentes fixo e variável de qualquer item de custo. O

ponto de equilíbrio (*break-even point*) é definido como o volume de vendas em que a receita total é exatamente igual ao custo total.

Ratificando esta linha de pensamento, Ludicibus e Marion (2009, p. 198), comentam que quando se fala em custos para decisão um dos pontos fundamentais é o cálculo do ponto de equilíbrio, no qual estão relacionadas três variáveis básicas: custo, volume e lucro. Por meio do que se pode detectar o mínimo que uma empresa precisa produzir e vender para não ter prejuízo. Sendo este, exatamente o momento em que as receitas totais, alcancem os custos totais, a partir daí, com uma unidade a mais que se venda a empresa passa a ter lucro.

Na visão de Padoveze (2000, p. 282), este é um indicador de curto prazo, pois segundo ele:

Como toda a análise de margem de contribuição, o conceito de ponto de equilíbrio também é um conceito que auxilia a gestão de curto prazo da empresa. É importante ressaltar esse enfoque. Isso é claro porque o ponto de equilíbrio mostra o ponto mínimo em que a empresa pode operar, onde o lucro é zero. Nesse ponto mínimo a capacidade de operação, a empresa consegue cobrir os custos variáveis das unidades vendidas ou produzidas, e também todos os custos de capacidade. Nessa linha de pensamento, fica evidente que é uma técnica para utilização em gestão de curto prazo, porque não se pode pensar num planejamento de longo prazo para uma empresa que não dê resultado positivo e não remunere os detentores de suas fontes de recursos. (PADOVEZE, 2000, p. 282).

A análise do ponto de equilíbrio, segundo Crepaldi (2010), é fundamental nas decisões referentes a investimentos, planejamento de controle do lucro, lançamento ou corte de produtos e análises das alterações do preço de venda conforme comportamento do mercado. Para o autor, a empresa está no ponto de equilíbrio quando ela não tem lucro ou prejuízo; nesse ponto, as receitas totais são iguais aos custos totais ou despesas totais.

Trazendo estes conceitos para dentro do plano de negócios, Dornelas (2005, p. 169) ressalta que no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial. Segundo ele, é importante ressaltar que diferentemente do que pensam muitos empreendedores, a empresa em fase inicial, em geral, precisará de

investimento por vários meses e não apenas no momento zero ou no dia de sua abertura.

4.3.3 Metodologia para análise de Investimento

De acordo com Atkinson (2000, p. 523), por ocasião de um investimento, deve-se avaliar o valor do dinheiro no tempo, pois o dinheiro pode ter um retorno, e esse valor depende do tempo que levou para ser recebido. Como todas as *commodities*, o dinheiro tem um custo. O custo de usar dinheiro é a oportunidade perdida por estar impossibilitado de investir o mesmo dinheiro em uma alternativa de investimento. Por exemplo, se você investe seu dinheiro vivo em uma ação, você renuncia à oportunidade de depositar isto em uma poupança para ganhar juros com isso.

Desta forma, para tomar decisões de investimento, é necessário ter uma base, para tanto, comumente e na maioria dos planos de negócios pesquisados, percebe-se que os alguns indicadores/índices são necessariamente calculados para dirimir estas dúvidas do investir, bem como, demonstrar se o negócio em questão é realmente viável.

De acordo com Degen (2009, p. 194), na avaliação dos investimentos em negócios alternativos, o candidato a empreendedor pode usar três técnicas. A primeira e mais simples é o cálculo do tempo para recuperação do investimento nos negócios, também conhecido como *payback period*. O tempo para a recuperação do investimento é um parâmetro de avaliação muito importante para negócios que tem vida curta, como os baseados em modismos ou que podem sofrer uma rápida erosão de sua vantagem competitiva com o tempo. As outras duas técnicas de avaliação de investimentos em negócios, o valor presente líquido e a taxa interna de retorno, exigem do candidato a empreendedor algum conhecimento de aritmética financeira para o cálculo dos juros compostos.

4.3.3.1 Tempo de retorno de investimento (*payback*)

De acordo com Atkinson (2000, p. 535), o período de *payback*, ou critério, calcula o número de períodos necessários para se recuperar o investimento inicial de um projeto. Segundo o autor, muitas pessoas consideram o período de *payback*

como uma técnica para medir o risco do projeto. Como a empresa tem que recuperar o valor do investimento antes do período de *payback*, quanto mais longo esse período for, maior será o risco. As empresas comparam o período de *payback* de um projeto, usando um parâmetro ou meta, os quais refletem o nível de risco considerado apropriado para elas. Porém, para este autor, existem dois problemas com o critério de *payback*, ignorar o valor do dinheiro no tempo, assim como, as saídas de caixa que ocorrem depois do investimento inicial e as entradas de caixa após o período de *payback*. No entanto, apesar destas limitações, muitas pesquisas têm mostrado que o cálculo de *payback* é, de longe, a técnica de orçamento de capital mais amplamente usada pelas empresas.

Nesta mesma linha de raciocínio, Dornelas (2005) diz que a técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido. A qual, diferente da técnica de retorno contábil sobre o investimento, utiliza o fluxo de caixa, sendo mais precisa. Um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o tempo para recuperar o investimento inicial, ou seja, quanto menor for o seu prazo de *payback*. Comentando que, apesar de se basear em fluxos de caixa em vez de lucros, essa técnica apresenta duas fraquezas fundamentais: não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro, e não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*. No entanto, concorda que as técnicas de fluxo de caixa descontado são as melhores formas de se avaliar as decisões de investimento.

No entendimento de Degen (2009, p. 194), o cálculo do tempo para recuperação do investimento (*payback*) é muito simples e, por isso mesmo, largamente utilizado pelos candidatos a empreendedor. Ele se baseia na projeção do fluxo de caixa do novo negócio e consiste no cálculo do quociente entre o investimento total no novo negócio ou máxima necessidade de investimento, e o saldo operacional de caixa médio dos períodos futuros.

Apesar de o cálculo do tempo para a recuperação do investimento ser simples e muito útil para verificar o período em que os investimentos nos negócios estão expostos a riscos, ele não leva em consideração o valor dos negócios após o tempo para a recuperação dos investimentos.

Desta forma, segundo o autor, na avaliação de um negócio é preciso considerar o tamanho do fluxo de caixa para recuperar o investimento o mais rápido

possível e, assim, reduzir o risco e a duração ou sustentabilidade desse fluxo de caixa no tempo.

4.3.3.2 Valor presente líquido (VPL)

Segundo Degen (2009) a técnica mais usada para avaliação de negócios, que considera o tamanho do fluxo de caixa e a duração desse fluxo, é a de reduzir a projeção futura dos saldos operacionais de caixa a um único valor presente. Essa técnica de avaliação de negócios é chamada de valor presente líquido.

Na visão do referido autor, valor presente líquido pode ser definido como sendo:

O valor líquido em uma data determinada do investimento e os recebimentos futuros desse investimento, descontados a uma taxa de desconto que reflete o valor do dinheiro no tempo e o risco desses recebimentos futuros. A razão desse desconto é simples. Uma quantia de dinheiro não vale mais do que a mesma quantia de dinheiro no futuro. A quantia de dinheiro na mão não corre riscos, pode ser aplicada e render juros. O risco do não recebimento e os juros no período até o recebimento da quantia de dinheiro são descontados do valor presente da quantia de dinheiro. Por isso, quanto mais longo é o prazo para receber uma quantia de dinheiro, menos ela vale no presente ou seu valor presente é menor. (DEGEN, 2009, p. 195).

Conceitualmente, Atkinson (2000, p. 537), comenta que valor presente líquido é a soma de todos os valores presentes do fluxo de caixa considerando todas as entradas e saídas de caixa associadas a um projeto. Este é o primeiro método descrito que incorpora o valor do dinheiro no tempo. Necessitando dos seguintes passos para calcular o valor presente líquido de um investimento:

- I) Escolher a quantidade apropriada de períodos para avaliar a proposta de investimento. A duração deste período depende da periodicidade dos fluxos de caixa do investimento. A duração mais usada na prática é a anual, embora os analistas também usem durações trimestrais e semestrais;
- II) Identificar o custo de capital da empresa e convertê-lo para uma taxa de retorno apropriada à duração do período escolhida no passo I;
- III) Identificar o fluxo de caixa incremental em cada período da vida do projeto;

- IV) Calcular o valor presente do fluxo de caixa de cada período;
- V) Somar os valores presente de todas as entradas e saídas para determinar o valor presente líquido do projeto de investimento;
- VI) Se o valor de presente líquido do projeto, também chamado de lucro residual, for positivo, o projeto é aceitável sob uma perspectiva econômica.

Para Dornelas (2005, p. 172), para medir o VPL - Valor Presente Líquido de um projeto faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser rejeitado.

Conforme orientações de Degen (2009, p. 195-6), para calcular o VPL (valor presente líquido) de um novo negócio é preciso projetar seu fluxo de caixa, estimar o investimento inicial, os futuros saldos operacionais de caixa, o número de períodos, geralmente anos, que o fluxo de caixa vai durar - por exemplo 10 anos -, o valor de residual do negócio no fim do período, usando uma taxa de desconto compostas de juros sem risco mais o prêmio pelo risco do negócio, correspondente à remuneração adequada para o novo negócio. De acordo com o autor, o VPL é um bom indicador para avaliação do investimento em um novo negócio, onde:

- **VPL igual a zero**, indica que a remuneração do investimento é igual a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento no novo negócio atinge a remuneração do investimento esperado pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores.
- **VPL maior do que zero**, indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o candidato a empreendedor está recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, está aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento. O valor presente líquido é positivo quando a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido

pela remuneração do investimento esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores.

- **VPL menor do que zero**, indica que a remuneração do investimento é menor do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento não atinge a remuneração esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores. Nessas condições, o aconselhável é não realizar o novo negócio.

4.3.3.3 Taxa interna de retorno (TIR)

De acordo com Atkinson (2000, p. 539), a taxa interna de retorno IRR (*internal rate of return*) é a taxa de retorno esperada efetiva de um investimento. A TIR é a taxa de desconto que faz com que o valor presente líquido do investimento se iguale a zero. Se o valor presente líquido de um investimento é positivo, significa que sua taxa interna de retorno excede seu custo de capital. Se o valor presente líquido de um investimento é negativo, então sua taxa interna de retorno é menor que seu custo de capital. Uma vez que o valor presente líquido de um projeto resume todos os elementos financeiros associados a este, o critério de taxa interna de retorno não precisa ser usado, quando da preparação do orçamento de capital.

O autor aponta ainda, que, além disto, a taxa interna de retorno apresenta algumas desvantagens, como:

a) assumir que uma empresa pode reinvestir os fluxos intermediários do projeto, à taxa interna de retorno obtida, o que é freqüentemente uma suposição inválida;

b) ao usar a taxa interna de retorno para avaliar investimento propostos, pode-se criar resultados ambíguos, particularmente quando se avalia projetos concorrentes, em situações em que a escassez de capital impede a empresa de investir em todos os projetos que apresentem valor presente líquido positivo, e quando os projetos requerem saídas de caixa significativas, em momentos diferentes de suas vidas.

Segundo Dornelas (2005, p. 173), para o cálculo da TIR deve-se descobrir a taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a

zero e procurando-se o valor para a TIR do projeto. Como envolvem cálculos mais apurados e complexos, a TIR requer uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas, que já vem com as fórmulas disponíveis para serem usadas. Na falta destas opções, uma alternativa seria o empreendedor “chutar” vários valores para TIR e observar quando o VPL se torna negativo ou próximo de zero, obtendo-se uma TIR aproximada. No plano de negócios é importante que se mostre tanto o Valor Presente Líquido do projeto quanto a TIR e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam.

Degen (2009, p. 199), comenta que o cálculo da taxa interna de retorno é um complemento ao cálculo do valor presente líquido VPL e determina a remuneração do investimento ou a taxa de retorno do investimento em um novo negócio. A taxa interna de retorno é calculada usando a mesma equação utilizada para calcular o valor presente líquido. A taxa interna de retorno é a taxa de desconto do investimento no novo negócio quando o VPL é zero. A equação de grau N, em geral, não poder ser calculada por métodos simples, é preciso usar o método polinomial de resolução com aproximações sucessivas. Esta dificuldade é a razão pela qual o cálculo da taxa interna de retorno não é muito usada por candidatos a empreendedor, muitas vezes, com limitado conhecimento de matemática financeira.

Observa-se que o cálculo dos índices de *Payback period*, TIR e VPL, são bastante importantes e fundamentais para que o empreendedor, candidato a empreendedor ou investidor tenha uma real idéia quanto a viabilidade econômico-financeira do negócio que pretende constituir, porém, os referidos cálculos não são de simples realização, necessitando o apoio de profissionais e informações/ferramentas, como o contador e a contabilidade gerencial, respectivamente, podem oferecer, facilitando assim, a realização deste trabalho e uma decisão estruturada e fundamentada.

5 ESTUDO DE CASO

Visando aplicar o conteúdo teórico apresentado ao longo deste estudo, mais precisamente, a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial, no processo de análise da viabilidade econômico-financeira de um negócio, será elaborado e estruturado um plano de negócios para a empresa que se pretende constituir.

Para tanto, dentre os modelos de plano de negócios pesquisados e apresentados neste trabalho, o autor opta por desenvolver um modelo próprio, resultado da adaptação daqueles sugeridos por Pavani et al. (2000, p. 15) e Chiavenato (2005, p. 132).

O negócio/empresa objeto deste plano de negócios prevê dois sócios, atuantes no mercado de trabalho, porém, na condição de empregados e em segmentos diferentes do pretendido. No entanto, um dos sócios, há algum tempo, já vêm desenvolvendo trabalhos a título de *free lancer* que vão de encontro ao objetivo social da pretensa empresa, ou seja, produzindo decorações e/ou atuando como decoradora de festas infantis, demonstrando assim possuir competência e aptidão para o trabalho proposto.

A intenção do casal é de constituir um negócio focado no público infantil, porém, inovador em termos de flexibilidade, ou seja, permitindo atender a pequenos e grandes eventos, sem necessariamente dispor de um grande espaço próprio, o que geraria aumento dos custos fixos, impactando diretamente o preço de seus serviços e produtos.

Em termos de espaço físico a empresa será instalada em uma sala comercial de aproximadamente 62m², onde serão produzidas as decorações, servindo também de ponto comercial para captação e atendimento aos clientes. A empresa terá a seguinte razão social: N & L - Locação e decorações Ltda.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O resumo e/ou sumário executivo, é a parte introdutória do plano de negócios, sendo responsável por resumir de maneira atraente a proposta do plano de negócios.

Ratificando esta colocação, Pavani et al (2000, p. 39) comenta que o resumo executivo é a parte mais importante do *Business Plan*, pois deve motivar o leitor a

levar em consideração o plano todo. É por esta razão que é preciso desenvolver logo de início uma síntese atraente e clara da sua empresa. O resumo executivo é tão importante que alguns financiadores, investidores e capitalistas de risco optam por receber apenas o resumo e as demonstrações financeiras, antes de analisarem o plano todo. Para o autor, o resumo é o lugar onde você reúne todas as idéias e planejamentos, transforma as partes soltas de sua empresa num todo, e resume tudo o que está propondo.

Igualmente Dornelas (2005, p. 126) diz que o sumário executivo é a principal seção do plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na seqüência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse. Segundo o autor, embora o sumário executivo apareça no início do plano de negócios, deverá ser a última parte a ser escrita durante a elaboração do plano.

Alinhado as recomendações dos autores, a empresa apresenta a seguir o sumário executivo do negócio objeto deste estudo acadêmico, qual seja:

A empresa atuará no setor de serviços, dentro no segmento de prestação de serviços de locação e decorações de festas infantis.

Neste cenário, a empresa terá seu negócio focado no público infantil, buscando diferenciação no mercado através da sua flexibilidade de atuação, em poder atender a grandes e pequenos, através de uma estrutura enxuta e de fácil adaptação às necessidades de seus clientes.

Tendo como visão, ser referência municipal de qualidade e inovação na prestação de serviços de decoração e/ou locação de decorações para festas infantis.

Como visão de futuro, a empresa possui como missão oferecer soluções inteligentes para festas infantis, através de serviços e/ou produtos inovadores e de qualidade.

A empresa buscará atender as necessidades existentes no mercado em relação aos produtos e serviços por ela oferecidos, uma vez que devido ao perfil sócio econômico da região, identifica-se a existência de espaço para novos entrantes.

O mercado de atuação caracteriza-se com sendo de pequenas empresas, e na sua maioria com investimento em local próprio para realização de eventos.

A empresa terá 02 sócios, casados entre si, porém a administração da operação da empresa se dará exclusivamente pela esposa, a qual possui certa vivência e experiência na atividade proposta.

Em termos de recursos humanos a empresa contará além dos sócios, com mais 01 funcionário para auxílio na produção, venda e realização das decorações. Os demais serviços de recreacionista, animador e garçom, serão oferecidos sob demanda, através da realização de parceria com estes profissionais, evitando assim onerar-se em custos fixos.

Desta forma, os custos e despesas fixas da empresa ficarão em R\$ 6.900,33, R\$ 7.728,03 e R\$ 8.571,93, para os anos de 2013, 2014 e 2015, respectivamente. Nestes custos foram considerados os seguintes gastos: aluguel, telefone, luz, água, pró-labore e salários, assessoria contábil, marketing, depreciação e outras despesas.

Os custos variáveis, de acordo com as projeções realizadas, representarão em média 19% da Receita Líquida, estando compostos basicamente pelos custos dos produtos vendidos, em função de que o custo dos serviços integra os custos fixos da estrutura.

Os recursos financeiros necessários para abertura do empreendimento, não chegam a ser expressivos, se considerado a média de mercado, estando na ordem de R\$ 67.000,00, os quais serão realizados com recursos próprios dos sócios, evitando, neste primeiro momento, a tomada de financiamentos bancários.

Levando em consideração a sua capacidade de geração de caixa, a empresa oportunizará o retorno do investimento realizado pelos sócios em 1,55 anos no cenário realista, 0,93 anos no cenário otimista e 3,93 anos no cenário pessimista, demonstrando estar dentro do médio de mercado para retorno de investimentos neste tipo de negócio.

A taxa interna de retorno, considerando os fluxos de caixa descontados, será de 85,96% no cenário realista, 135,77% no cenário otimista e 7,98% para o cenário pessimista, ratificando que o negócio proposto gerará retorno, acima do esperado, exceto no cenário pessimista, onde ficará em 50%.

Em relação ao lucro líquido, o valor acumulado nos anos 1, 2 e 3 será de R\$ 218.129,30 no cenário realista, R\$ 374.705,29 no cenário otimista e de R\$ 62.553,31 no cenário pessimista.

Nos itens seguintes, que compõem o plano de negócio, estão detalhadas todas as informações inerentes a cada etapa, tais como: análise do setor, descrição e estrutura organizacional da empresa, plano de marketing, e plano financeiro.

5.2 ANÁLISE COMPLETA E DETALHADA DO SETOR

De acordo com Certo (2005, p. 23) a análise do ambiente é o processo de monitoramento organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. [...] A análise do ambiente, se usada adequadamente, pode ajudar a garantir o sucesso organizacional. Entretanto, as regras ou papéis organizacionais que o sistema dessa análise assume para garantir o êxito podem variar muito de organização para organização.

Para Degen (1989), esta parte do plano é fundamental para conferir credibilidade e segurança ao novo negócio, porque todo novo negócio apresenta riscos, e suas chances de sucesso dependem da habilidade do futuro empreendedor em identificá-los e contorná-los.

Seguindo as orientações dos autores, efetuou-se uma análise do ambiente, observando que o mercado Caxias do Sul, onde será instalada a empresa, é uma grande cidade que conta com um pólo Metal-Mecânico de destaque no cenário nacional, a mesma vem se desenvolvendo rapidamente nas últimas duas décadas, conforme provam os dados estatísticos de desempenho dos principais setores de sua economia.

De acordo com dados da Prefeitura de Caxias do Sul (2012) “O desenvolvimento da economia caxiense ao longo das últimas décadas pode ser considerado o principal fator de expansão da cidade. O culto ao trabalho e a vocação empreendedora trazida pelos imigrantes deu origem a uma indústria de transformação muito diversificada, um comércio competitivo e uma prestação de serviços cada vez mais qualificada”.

No site, do referido órgão municipal, encontra-se algumas informações a respeito do perfil do Município em termos socioeconômicos:

- Sua população é de 435.482 pessoas, sendo que 92,5% vivem na área urbana e 7,5% na área rural. Depois da capital, Porto Alegre, é a segunda maior cidade no Estado em número de habitantes;

- A cidade conta com 11 (onze) instituições de ensino superior (04 universidades e 07 faculdades), destacando-se como um pólo regional na área de educação;
- O Município é considerado livre do analfabetismo, seguindo Ministério da Educação, por contar com uma taxa de apenas 3,6% de analfabetismo;
- A área de saúde do Município é referência na região nordeste do Estado, por possuir alta participação no orçamento municipal;
- Em termos econômicos, a sua economia está constituída por um universo de, aproximadamente, 31 mil estabelecimentos econômicos, onde o setor industrial participa com 7.000 empresas;
- A renda per capita do Município, em 2007, era de R\$ 24.589,00, enquanto a renda per capita do Estado estava em R\$ 16.689,00, ou seja, a renda do caxiense estava 47% superior a do Estado;
- A variedade de empresas do setor de prestação de serviços pode ser comparável a de grandes metrópoles, são mais de 13.850 empresas na cidade.

Considerando este contexto, este mercado apresenta-se como um excelente local para iniciar atividades ligadas à prestação de serviços, devido a força da economia local e ao poder econômico de seus habitantes, permitindo o acesso e gerando por conseqüência demanda por serviços de qualidade nos mais variados segmentos, inclusive neste que a empresa pretende explorar economicamente.

De acordo com pesquisa realizada no mercado de atuação proposto, identificou-se apenas uma empresa atuando de maneira focada na prestação de serviços similares ao escopo deste plano de negócios, desta forma, diante do porte da cidade de Caxias do Sul, entende-se existir uma grande demanda e capacidade de absorção dos serviços a serem oferecidos pela empresa que se pretende constituir.

Para atendimento das necessidades da empresa, foram identificados e serão parceiros, os seguintes fornecedores de matéria-prima e serviços:

Tabela 1 - Fornecedores

Empresas	Produtos
Inajá	Descartáveis em geral
Balões São Roque	Balões
Baggio Embalagens	Balões, descartáveis em geral
De Lazzeri Embalagens	Descartáveis em geral
Fazer Arte	Produtos em EPS, Tintas, Fitas, Colas, etc
Dispapel	Produtos em EPS, Tintas, Fitas, Colas, material de escritório, etc

Fonte: Produção do próprio autor

5.3 DESCRIÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A seguir será apresentada uma breve descrição da empresa, bem como, sua estrutura organizacional, envolvendo sócios, funcionários e parceiros estratégicos.

5.3.1 Descrição geral

A empresa terá a denominação de N & L - Locação e decorações Ltda, sendo uma sociedade limitada por cotas de responsabilidade, com regime de tributação pelo simples nacional.

Em termos de localização, a empresa será estrategicamente instalada próxima a área central da cidade, no entanto, antes da praça central, sentido bairro N. S. de Lourdes/Centro, devido a grande circulação e proximidade do mercado concorrente e/ou similar, bem como pelo menor custo de locação.

O ramo de atuação da empresa será no setor de serviços, mais especificamente no segmento de prestação de serviços de decoração e locação de decorações para festas infantis.

Neste cenário, a empresa terá seu negócio focado no público infantil, buscando diferenciação no mercado através da sua flexibilidade de atuação, em poder atender a grandes e pequenos, através de uma estrutura enxuta e de fácil adaptação às necessidades de seus clientes.

5.3.1.1 Composição societária

A empresa N & L - Locação e decorações Ltda será composta por 02 (dois) sócios, estando sua participação societária distribuída da seguinte forma:

Tabela 2 - Capital Social

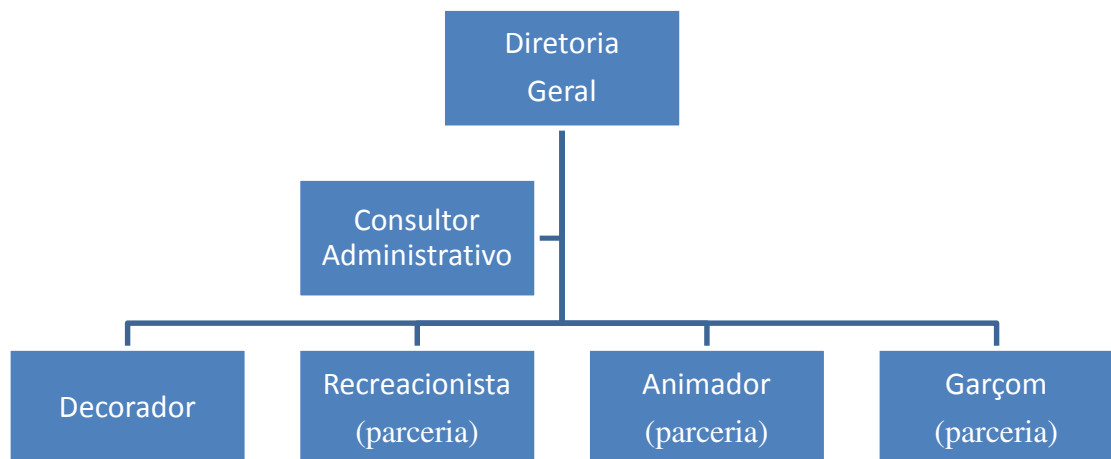
Capital Social				
Sócios	Capital	Valor da quota	Quantidade de quotas	% participação
Sócio "A"	R\$ 46.900,00	R\$ 1,00	46.900	70%
Sócio "B"	R\$ 20.100,00	R\$ 1,00	20.100	30%
Total do Capital	R\$ 67.000,00		67.000	100%

Fonte: Produção do próprio autor

A administração da empresa será exercida exclusivamente pela sócia majoritária "A".

5.3.2 Estrutura organizacional

Inicialmente a empresa terá uma estrutura pequena, levando em consideração o seu porte e volume de negócios, desta forma, estará composta, conforme segue:

Figura 1: Organograma da empresa

Fonte: Produção do próprio autor

5.3.3 Responsabilidades

Dentro da organização cada um dos seus membros terá responsabilidades formalmente definidas, conforme segue:

- **Diretoria Geral:** Definir e manter a visão e missão da empresa, coordenar a produção e vendas.
- **Consultor Administrativo:** Efetua a gestão financeira, tabulação e análise dos resultados da empresa, visando orientar a Diretoria em suas tomadas de decisão.
- **Decorador:** produzir peças decorativas e auxiliar na decoração dos eventos.

- **Recreacionista:** cuidar das crianças, visando oferecer-lhes carinho e atenção.
- **Animador:** promover um clima animado e agradável aos presentes no evento, através do entretenimento.
- **Garçom:** atender aos convidados dos clientes de maneira prestativa e educada, servindo-lhes doces, bebidas, etc.

5.3.4 Parcerias estratégicas

Visando uma racionalização e otimização da sua estrutura e custos, a empresa irá trabalhar em parceria com profissionais liberais, para o desenvolvimento das atividades de garçom, recreacionista e animador (palhaço, mágico, ator personagem).

Desta forma, na medida em que houver demanda por estes serviços, a mesma os contratará, mediante o repasse dos valores aos clientes, com uma taxa administrativa sobre os mesmos.

5.4 PLANO ESTRATÉGICO

Na visão de Certo (2005, P. 69-70), formular estratégias implica determinar cursos de ação apropriados para alcançar objetivos. Isto inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas. [...] Os administradores acreditam que da análise do ambiente provêm as informações necessárias para que se inicie o processo da estratégia.

5.4.1 Definição de missão e visão da empresa

De acordo com Pavani et al (2000, p. 43), a visão é o que o empresário/empreendedor visualiza como o futuro para o seu setor, segmento, ou para o mundo de uma forma mais ampla. Segundo este autor, a missão da empresa é como ele, enquanto empresário/empreendedor, se projeta naquela visão de mundo e qual o papel que vê a sua empresa exercendo na visão.

A visão da empresa é ser referência municipal de qualidade e inovação na prestação de serviços de decoração e/ou locação de decorações para festas infantis.

A missão da empresa é oferecer soluções inteligentes para festas infantis, através de serviços e/ou produtos inovadores e de qualidade.

5.4.2 Definição do negócio

Para Degen (1989), a descrição do negócio deve apresentar o novo negócio em sua totalidade, ou seja, seus produtos, serviços e mercado alvo, bem como, seus resultados.

Conceitualmente, Maximiano (2007) diz que a definição do negócio de uma organização é a na verdade a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes.

Neste sentido, a empresa definiu que seu negócio está focado e estruturado para atender as classes A e B do mercado caxiense, através da prestação de serviços de decoração de festas infantis, locação de itens decorativos e venda de produtos para festas de aniversário infantil.

A empresa terá como negócio e propósito, buscar diferenciar-se das demais existentes no mercado, através do oferecimento de soluções flexíveis e totalmente configuráveis as necessidades de seus clientes, ou seja, a princípio ela oferecerá serviços de decoração e/ou locação de itens decorativos, para clientes que possuam o local de realização do evento, caso o cliente não possua local, poderá também oferecer a locação de espaço, através de seus parceiros fornecedores.

5.4.3 Estabelecimento dos objetivos específicos da empresa

De maneira alinhada a sua missão e visão, os objetivos estratégicos são os seguintes:

- Entregar produtos e serviços de alta qualidade;
- Oferecer soluções inovadoras e flexíveis às necessidades dos clientes;
- Oferecer aos eventuais investidores um retorno justo e compensador do investimento;

- Proporcionar aos empreendedores a independência pessoal e financeira, bem como a satisfação pela realização de um trabalho de reconhecida qualidade e aceitação por parte de seus clientes.

5.4.4 Definição da estratégia da empresa

Para atingir os objetivos organizacionais traçados pela empresa, faz-se necessária a definição de algumas estratégias claras e alinhadas aos referidos objetivos.

Neste sentido, a empresa definiu e entende que com as estratégias a seguir descritas, os objetivos serão alcançados e até mesmo superados.

- Desenvolver uma empresa capaz de chamar a atenção e conquistar a confiança do mercado alvo;
- Contratar, reter e desenvolver pessoas que estejam comprometidas com o objetivo da empresa;
- Oferecer ao mercado preços para produtos e serviços dentro de um nível justo, competitivo e que permitam a perpetuação da empresa;
- Estar alinhada com as melhores práticas ambientais e de responsabilidade social.

5.4.5 Definição de premissas do planejamento

Visando garantir o bom andamento e êxito deste plano de negócios, a empresa entende ser necessário definir algumas premissas essenciais, as quais foram definidas e adiante descritas:

- O capital a ser investido pelos investidores e/ou o financiamento, deverá estar integralizado a empresa, no mínimo, 45 (quarenta e cinco) dias antes da previsão de início das atividades;
- Os funcionários e parceiros que irão engajar-se, direta ou indiretamente neste projeto, deverão estar contratados e treinados, num prazo de 30 dias antes do início das atividades;
- A divulgação da empresa deverá ser iniciada 60 dias antes do início das atividades;

- As instalações deverão estar prontas para que as atividades tenham início em 02/01/2013.

5.4.6 Estabelecimento de objetivos estratégicos de longo prazo

Considerando que a empresa buscará perpetuar-se no seu mercado de atuação, faz-se necessário que a mesma tenha presente e defina o que pretende a partir do alcance dos objetivos de curto prazo, ou seja, quais são seus objetivos de longo prazo.

De acordo com o planejamento estratégico da empresa, seus objetivos de longo prazo são os seguintes:

- Consolidar-se no mercado caxiense como referência de qualidade e inovação em seus produtos e serviços;
- Expandir seu negócio para outros municípios da serra gaúcha;
- Ampliar sua atuação, passando a organizar formatura de pré-escola e ensino fundamental.

5.5 PLANO DE MARKETING

Para Las Casas (2001, p. 18) o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação de produto/mercado, que em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico. [...] sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela alta administração e com o que a empresa está pensando em atingir a longo prazo.

De maneira mais objetiva, Pavani et al (2000) define plano de marketing como sendo uma maneira estruturada de uma empresa ofertar seus produtos no mercado, devendo nele estar contemplados os quatro “P’s”, elementos fundamentais do marketing: produto, distribuição, promoção e preço.

Em relação aos quatro “P’s” do marketing, Dornelas (2005, p. 151), comenta que:

- **Produto:** posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isto, a empresa estabelece uma

imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência. Isso poder ser feito pela criação de variações de produto, opcionais, acessórios, kit completo, peças individuais, etc.

- **Preço:** o preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que deva ter.
- **Praça/Distribuição:** Os canais de distribuição envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Referem-se aos canais de marketing, à distribuição física e aos serviços ao cliente. A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo. No primeiro caso dá-se o nome de venda direta, em que o consumidor fica cara a cara com o vendedor. No segundo caso, a venda é caracterizada como indireta. No entanto, a empresa poderá usar formas intermediárias, como telemarketing, catálogos, mala direta e a internet.
- **Propaganda/Promoção:** a propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores. A propaganda pode ser feita por meio de vários veículos de comunicação. A escolha de cada um depende do público que se quer atingir. E mesmo em cada veículo, pode-se segmentar o público-alvo, focando ainda mais a audiência, selecionando horários específicos, dias da semana, épocas do ano, etc. [...] os veículos de comunicação mais utilizados são a televisão, rádio, mala direta, *outdoors*, distribuição de panfletos, brindes, patrocínios a eventos, internet, displays em pontos de venda, *busdoor*, anúncio em listas telefônicas, anúncio em guias setoriais, participação em feiras, entre outros.

Com base nos conceitos de marketing deste autor e de outros pesquisados, a empresa definiu os seguintes aspectos em relação ao seu plano de marketing:

5.5.1 Produto

A empresa desenvolveu produtos e serviços com o propósito de diferenciar-se das demais existentes no mercado, por meio do oferecimento de soluções flexíveis e totalmente configuráveis as necessidades de seus clientes.

Estando preparada para oferecer serviços de decoração, locação de itens decorativos, atendimento na estrutura do cliente e/ou também oferecer a locação de espaço, através de seus parceiros fornecedores, conforme segue:

Quadro 3 - Produtos e Serviços

Serviços		Produtos	
Locação	KIT Mesa Principal Standard	Venda	Pratos
Locação	KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	Venda	Copos
Locação	KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	Venda	Talheres
Locação	KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	Venda	Guardanapos
Locação	KIT Mesa Convidados Standard	Venda	Velas comum
Locação	KIT Mesa Convidados Luxo	Venda	Velas decoradas
Locação	Salão de Festas	Venda	Letras
Serviços	Decoração I	Venda	Balão
Serviços	Decoração II	Venda	Convite simples
Serviços	Decoração III	Venda	Convite Personalizado
Serviços	Recreacionista	Venda	Lembrancinhas
Serviços	Animador (Palhaço, Mágico, Malabarista, etc)	Venda	Toalha (TNT)
Serviços	Garçon / Garçonete		

Fonte: Produção do próprio autor

5.5.2 Preço

De acordo com Padoveze (2003), os três principais modelos para decisão e gestão de preços de venda, ou seja, decisão de preços de venda orientados pela teoria econômica, pelos custos e pelo mercado. O autor comenta que:

Os modelos de decisão de preço de venda orientados pela teoria econômica partem da premissa básica de que as empresas, agindo de forma racional, procuram maximizar seus lucros, tendo pleno conhecimento da curva de demanda de mercado e de seus custos. [...] Os modelos de decisão de preços orientados pelos custos formam o preço dos produtos, por meio do cálculo de seus custos e da adição de uma margem de lucro objetivada, pressupondo-se que o mercado absorva a quantidade ofertada ao preço obtido nessa equação. Os modelos de decisão de preço orientados pelo mercado levam em consideração somente a demanda do produto ou a ação da concorrência e o valor percebido pelos clientes, ignorando os custos no estabelecimento de preços. (PADOVEZE, 2003, p. 308).

Para definição do preço, a empresa adotou o modelo de decisão de preços orientado pelo mercado de atuação, visando destacar e firmar-se no mercado. Assim, terá inicialmente como política de preços, tomando por base os valores praticados pela concorrência, atuar com um padrão de preços em torno de 10% abaixo do preço médio praticado no mercado, devido a sua estrutura enxuta e flexível.

Esta política de preços pode parecer, num primeiro momento, agressiva e capaz de impactar negativamente os resultados da empresa, no entanto, para tomar esta decisão a empresa, com base nestes preços, realizou a projeção do fluxo de caixa e resultados futuros, os quais se mostraram capazes de gerar caixa e resultados suficientes para garantir retorno dos investimentos realizados, bem como, perpetuar a empresa.

5.5.3 Praça

Os canais de distribuição utilizados pela empresa, serão a venda direta ao consumidor e o site na internet, como canal intermediário de apresentação e distribuição.

5.5.4 Propaganda

Para realização da propaganda da empresa, seus produtos e serviços, serão utilizados diversos veículos de comunicação, tais como: rádio, mala direta, distribuição de panfletos, cartões, internet e anúncio em listas telefônicas.

Neste segmento, uma estratégia de propaganda, bastante eficaz é aquela realizada através do boca a boca dos clientes, na medida em que estes passam a recomendar a empresa ou até mesmo pelo interesse dos convidados das festas nas quais a empresa atuar.

5.5.4.1 Logomarca

A empresa contratou o desenvolvimento de uma logomarca, adiante apresentada, para fins de utilização na divulgação de seus produtos e serviços, através dos canais de propaganda citados no item anterior 5.5.4, bem como, para

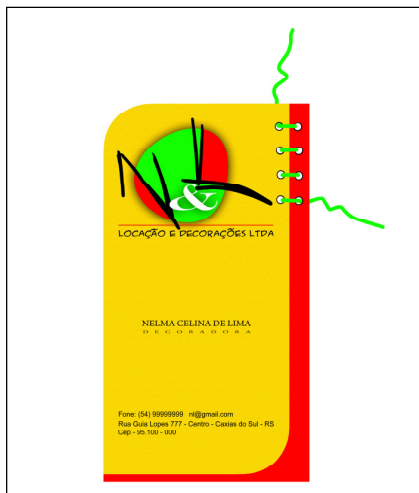
estampá-la nos formulários de utilização administrativa, tais como, papel timbrado, proposta comercial, envelopes, cartões de visita, uniformes de trabalhos, etc.

Figura 2: Logomarca



Fonte: Produção do próprio autor

Figura 3: Cartão de Visita



Fonte: Produção do próprio autor

5.6 PLANO FINANCEIRO

Segundo Degen (1989, p. 189), é importante que a análise financeira seja clara e bem-cosubstanciada, através de dados e da própria descrição do negócio, para que não surjam dúvidas capazes de arruinar toda a credibilidade do plano de negócio.

Uma boa análise financeira é necessária para convencer possíveis investidores a se interessarem pelo novo negócio.

Em relação ao plano financeiro, Dornelas (2005, p. 162) destaca que esta é, para muitos empreendedores, a parte mais difícil do plano de negócios, em função

de que ela deverá refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras etapas do plano de negócios, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, etc.

5.6.1 Previsão de investimentos

De acordo com os levantamentos realizados em relação as necessidades iniciais da empresa em termos de estrutura e capital de giro para se estabelecer, bem como tomando por base as cotações feitas juntos aos fornecedores dos referidos itens, verificou-se que o valor dos investimentos iniciais, ficará na ordem de R\$ 67.000,00, conforme adiante discriminado:

Tabela 3 - Investimentos

Investimentos de abertura			
Descrição	Quantidade	Valor	Total
Computador	1	1.000,00	R\$ 1.000,00
Impressora Laser	1	400,00	R\$ 400,00
Notebook	1	1.500,00	R\$ 1.500,00
Mesa de escritório	1	500,00	R\$ 500,00
Cadeira giratória	1	300,00	R\$ 300,00
Cadeira simples	2	250,00	R\$ 500,00
Sofá Recepção	1	1.200,00	R\$ 1.200,00
Estante de ferro	8	220,00	R\$ 1.760,00
Armário de madeira	3	350,00	R\$ 1.050,00
TV LCD 32 polegadas	1	990,00	R\$ 990,00
Lixeira	3	50,00	R\$ 150,00
Aparelho de telefone	1	150,00	R\$ 150,00
Site (desenvolvimento)	1	800,00	R\$ 800,00
Câmera fotográfica	1	350,00	R\$ 350,00
Radio system	1	450,00	R\$ 450,00
Aparelho de ar condicionado	1	900,00	R\$ 900,00
Assessoria de Marketing (identidade visual e campanha de marketing)	1	2.000,00	R\$ 2.000,00
Placa Comercial	1	2.000,00	R\$ 2.000,00
Constituição da empresa (despesas contábeis e taxas)	1	1.500,00	R\$ 1.500,00
Automóvel – Furgão	1	40.000,00	R\$ 40.000,00
Capital de giro	1	9.500,00	R\$ 9.500,00
Total dos investimentos			R\$ 67.000,00
Origem: capital de sócios (integralização)			R\$ 67.000,00

Fonte: Produção do próprio autor

5.6.2 Previsão de vendas

A previsão das vendas encontra-se elaborada com base na experiência e expectativa dos sócios da empresa, na estrutura e capacidade produtiva que a empresa projeta instalar neste novo negócio, bem como se baseando nos seguintes cenários e premissas:

- Cenário Realista:
 - Nos produtos projeta-se uma previsão estável para o ano 1, mantendo-se o volume inicialmente projetado em termos de produtos;
 - Para os anos 2 e 3, estima-se um crescimento médio de 20% a.a. no volume de vendas de produtos em relação ao ano 1;
 - Na venda de serviços uma previsão de um primeiro semestre estável e um crescimento no volume dos serviços na ordem de 30% para o segundo semestre do ano 1;
 - Para os anos 2 e 3, estima-se um crescimento médio de 15% a.a. no volume de vendas de serviços em relação ao ano 1.
- Cenário Otimista:
 - No cenário otimista, projeta-se uma oscilação positiva, ou seja, um aumento de aproximadamente 30% no volumes de vendas de produtos e serviços, tomando-se por base o cenário Realista e levando em consideração todas as variáveis citadas no referido cenário.
- Cenário Pessimista:
 - No cenário pessimista, projeta-se uma oscilação negativa, ou seja, uma redução de aproximadamente 30% no volumes de vendas de produtos e serviços, tomando-se por base o cenário Realista e levando em consideração todas as variáveis citadas no referido cenário.

5.6.2.1 Previsão de vendas de produtos

Tabela 4 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Realista - Ano 1

Previsão de Vendas - Cenário: Realista - Ano 1 - R\$														
Produtos	Preço N & L	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	Total Anual
		1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês	4º. Mês	5º. Mês	6º. Mês	7º. Mês	8º. Mês	9º. Mês	10º. Mês	11º. Mês	12º. Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	301,50	301,50	301,50	301,50	301,50	301,50	301,50	301,50	301,50	301,50	301,50	301,50	R\$ 3.618
Copos personagem c/08 unidades	4,32	259,20	259,20	259,20	259,20	259,20	259,20	259,20	259,20	259,20	259,20	259,20	259,20	R\$ 3.110
Talheres c/50 unidades	3,15	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	R\$ 756
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	129,60	129,60	129,60	129,60	129,60	129,60	129,60	129,60	129,60	129,60	129,60	129,60	R\$ 1.555
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	R\$ 1.140
Vela decorada	8,19	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	163,80	R\$ 1.966
Letras	2,43	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	243,00	R\$ 2.916
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	R\$ 5.400
Convite personagem c/08 unidades	2,25	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50	R\$ 810
Convite Personalizado – unitário	5,94	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40	356,40	R\$ 4.277
Lembrancinhas personagem – unitário	6,21	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20	745,20	R\$ 8.942
Toalha (TNT) – metro	1,71	205,20	205,20	205,20	205,20	205,20	205,20	205,20	205,20	205,20	205,20	205,20	205,20	R\$ 2.462
Total Geral		3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	3.079	R\$ 36.953

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 5 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Realista - Ano 2

Previsão de Vendas - Cenário: Realista - Ano 2 - R\$														
Produtos	Preço N & L	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total Anual
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	361,80	361,80	361,80	361,80	361,80	361,80	361,80	361,80	361,80	361,80	361,80	361,80	R\$ 4.342
Copos personagem c/08 unidades	4,32	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	302,40	R\$ 3.629
Talheres c/50 unidades	3,15	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	R\$ 945
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	151,20	R\$ 1.814
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	114,00	R\$ 1.368
Vela decorada	8,19	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	204,75	R\$ 2.457
Letras	2,43	291,60	291,60	291,60	291,60	291,60	291,60	291,60	291,60	291,60	291,60	291,60	291,60	R\$ 3.499
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50	562,50	R\$ 6.750
Convite personagem c/08 unidades	2,25	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	78,75	R\$ 945
Convite Personalizado – unitário	5,94	415,80	415,80	415,80	415,80	415,80	415,80	415,80	415,80	415,80	415,80	415,80	415,80	R\$ 4.990
Lembrancinhas personagem – unitário	6,21	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	R\$ 10.433
Toalha (TNT) – metro	1,71	239,40	239,40	239,40	239,40	239,40	239,40	239,40	239,40	239,40	239,40	239,40	239,40	R\$ 2.873
Total Geral		3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	3.670	R\$ 44.044

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 6 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Realista - Ano 3

Previsão de Vendas - Cenário: Realista - Ano 3 - R\$														
Produtos	Preço N & L	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	Total Anual
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	422,10	422,10	422,10	422,10	422,10	422,10	422,10	422,10	422,10	422,10	422,10	422,10	R\$ 5.065
Copos personagem c/08 unidades	4,32	367,20	367,20	367,20	367,20	367,20	367,20	367,20	367,20	367,20	367,20	367,20	367,20	R\$ 4.406
Talheres c/50 unidades	3,15	94,50	94,50	94,50	94,50	94,50	94,50	94,50	94,50	94,50	94,50	94,50	94,50	R\$ 1.134
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	172,80	172,80	172,80	172,80	172,80	172,80	172,80	172,80	172,80	172,80	172,80	172,80	R\$ 2.074
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	142,50	142,50	142,50	142,50	142,50	142,50	142,50	142,50	142,50	142,50	142,50	142,50	R\$ 1.710
Vela decorada	8,19	245,70	245,70	245,70	245,70	245,70	245,70	245,70	245,70	245,70	245,70	245,70	245,70	R\$ 2.948
Letras	2,43	352,35	352,35	352,35	352,35	352,35	352,35	352,35	352,35	352,35	352,35	352,35	352,35	R\$ 4.228
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	R\$ 8.100
Convite personagem c/08 unidades	2,25	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	R\$ 1.080
Convite Personalizado - unitário	5,94	504,90	504,90	504,90	504,90	504,90	504,90	504,90	504,90	504,90	504,90	504,90	504,90	R\$ 6.059
Lembrancinhas personagem - unitário	6,21	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	1.055,70	R\$ 12.668
Toalha (TNT) – metro	1,71	290,70	290,70	290,70	290,70	290,70	290,70	290,70	290,70	290,70	290,70	290,70	290,70	R\$ 3.488
Total Geral		4.413	4.413	4.413	4.413	4.413	4.413	4.413	4.413	4.413	4.413	4.413	4.413	R\$ 52.961

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 7 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Otimista - Ano 1

Previsão de Vendas - Cenário: Otimista - Ano 1 - R\$														
Produtos	Preço N & L	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	Total Anual
		1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês	4º. Mês	5º. Mês	6º. Mês	7º. Mês	8º. Mês	9º. Mês	10º. Mês	11º. Mês	12º. Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	391,95	391,95	391,95	391,95	391,95	391,95	391,95	391,95	391,95	391,95	391,95	391,95	R\$ 4.703
Copos personagem c/08 unidades	4,32	336,96	336,96	336,96	336,96	336,96	336,96	336,96	336,96	336,96	336,96	336,96	336,96	R\$ 4.044
Talheres c/50 unidades	3,15	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	R\$ 983
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	168,48	168,48	168,48	168,48	168,48	168,48	168,48	168,48	168,48	168,48	168,48	168,48	R\$ 2.022
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50	123,50	R\$ 1.482
Vela decorada	8,19	212,94	212,94	212,94	212,94	212,94	212,94	212,94	212,94	212,94	212,94	212,94	212,94	R\$ 2.555
Letras	2,43	315,90	315,90	315,90	315,90	315,90	315,90	315,90	315,90	315,90	315,90	315,90	315,90	R\$ 3.791
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	R\$ 7.020
Convite personagem c/08 unidades	2,25	87,75	87,75	87,75	87,75	87,75	87,75	87,75	87,75	87,75	87,75	87,75	87,75	R\$ 1.053
Convite Personalizado – unitário	5,94	463,32	463,32	463,32	463,32	463,32	463,32	463,32	463,32	463,32	463,32	463,32	463,32	R\$ 5.560
Lembrancinhas personagem – unitário	6,21	968,76	968,76	968,76	968,76	968,76	968,76	968,76	968,76	968,76	968,76	968,76	968,76	R\$ 11.625
Toalha (TNT) – metro	1,71	266,76	266,76	266,76	266,76	266,76	266,76	266,76	266,76	266,76	266,76	266,76	266,76	R\$ 3.201
Total Geral		4.003	4.003	4.003	4.003	4.003	4.003	4.003	4.003	4.003	4.003	4.003	4.003	R\$ 48.039

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 8 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Otimista - Ano 2

Previsão de Vendas - Cenário: Otimista - Ano 2 - R\$														
Produtos	Preço N&L	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total Anual
		13º. Mês	14º. Mês	15º. Mês	16º. Mês	17º. Mês	18º. Mês	19º. Mês	20º. Mês	21º. Mês	22º. Mês	23º. Mês	24º. Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	470,34	470,34	470,34	470,34	470,34	470,34	470,34	470,34	470,34	470,34	470,34	470,34	R\$ 5.644
Copos personagem c/08 unidades	4,32	393,12	393,12	393,12	393,12	393,12	393,12	393,12	393,12	393,12	393,12	393,12	393,12	R\$ 4.717
Talheres c/50 unidades	3,15	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	R\$ 1.229
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	196,56	196,56	196,56	196,56	196,56	196,56	196,56	196,56	196,56	196,56	196,56	196,56	R\$ 2.359
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	148,20	148,20	148,20	148,20	148,20	148,20	148,20	148,20	148,20	148,20	148,20	148,20	R\$ 1.778
Vela decorada	8,19	266,18	266,18	266,18	266,18	266,18	266,18	266,18	266,18	266,18	266,18	266,18	266,18	R\$ 3.194
Letras	2,43	379,08	379,08	379,08	379,08	379,08	379,08	379,08	379,08	379,08	379,08	379,08	379,08	R\$ 4.549
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	731,25	731,25	731,25	731,25	731,25	731,25	731,25	731,25	731,25	731,25	731,25	731,25	R\$ 8.775
Convite personagem c/08 unidades	2,25	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	102,38	R\$ 1.229
Convite Personalizado - unitário	5,94	540,54	540,54	540,54	540,54	540,54	540,54	540,54	540,54	540,54	540,54	540,54	540,54	R\$ 6.486
Lembrancinhas personagem - unitário	6,21	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	1.130,22	R\$ 13.563
Toalha (TNT) – metro	1,71	311,22	311,22	311,22	311,22	311,22	311,22	311,22	311,22	311,22	311,22	311,22	311,22	R\$ 3.735
Total Geral		4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	R\$ 57.257

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 9 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Otimista - Ano 3

Previsão de Vendas - Cenário: Otimista - Ano 3 - R\$														
Produtos	Preço N&L	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	Total Anual
		13º Mês	14º Mês	15º Mês	16º Mês	17º Mês	18º Mês	19º Mês	20º Mês	21º Mês	22º Mês	23º Mês	24º Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	548,73	548,73	548,73	548,73	548,73	548,73	548,73	548,73	548,73	548,73	548,73	548,73	R\$ 6.585
Copos personagem c/08 unidades	4,32	477,36	477,36	477,36	477,36	477,36	477,36	477,36	477,36	477,36	477,36	477,36	477,36	R\$ 5.728
Talheres c/50 unidades	3,15	122,85	122,85	122,85	122,85	122,85	122,85	122,85	122,85	122,85	122,85	122,85	122,85	R\$ 1.474
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	224,64	224,64	224,64	224,64	224,64	224,64	224,64	224,64	224,64	224,64	224,64	224,64	R\$ 2.696
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	185,25	185,25	185,25	185,25	185,25	185,25	185,25	185,25	185,25	185,25	185,25	185,25	R\$ 2.223
Vela decorada	8,19	319,41	319,41	319,41	319,41	319,41	319,41	319,41	319,41	319,41	319,41	319,41	319,41	R\$ 3.833
Letras	2,43	458,06	458,06	458,06	458,06	458,06	458,06	458,06	458,06	458,06	458,06	458,06	458,06	R\$ 5.497
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	877,50	877,50	877,50	877,50	877,50	877,50	877,50	877,50	877,50	877,50	877,50	877,50	R\$ 10.530
Convite personagem c/08 unidades	2,25	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	R\$ 1.404
Convite Personalizado - unitário	5,94	656,37	656,37	656,37	656,37	656,37	656,37	656,37	656,37	656,37	656,37	656,37	656,37	R\$ 7.876
Lembrancinhas personagem - unitário	6,21	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	1.372,41	R\$ 16.469
Toalha (TNT) – metro	1,71	377,91	377,91	377,91	377,91	377,91	377,91	377,91	377,91	377,91	377,91	377,91	377,91	R\$ 4.535
Total Geral		5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	R\$ 68.850

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 10 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Pessimista - Ano 1

Previsão de Vendas - Cenário: Pessimista - Ano 1 - R\$														
Produtos	Preço N&L	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	Total Anual
		1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês	4º. Mês	5º. Mês	6º. Mês	7º. Mês	8º. Mês	9º. Mês	10º. Mês	11º. Mês	12º. Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	211,05	211,05	211,05	211,05	211,05	211,05	211,05	211,05	211,05	211,05	211,05	211,05	R\$ 2.533
Copos personagem c/08 unidades	4,32	181,44	181,44	181,44	181,44	181,44	181,44	181,44	181,44	181,44	181,44	181,44	181,44	R\$ 2.177
Talheres c/50 unidades	3,15	44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	R\$ 529
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	90,72	90,72	90,72	90,72	90,72	90,72	90,72	90,72	90,72	90,72	90,72	90,72	R\$ 1.089
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	R\$ 798
Vela decorada	8,19	114,66	114,66	114,66	114,66	114,66	114,66	114,66	114,66	114,66	114,66	114,66	114,66	R\$ 1.376
Letras	2,43	170,10	170,10	170,10	170,10	170,10	170,10	170,10	170,10	170,10	170,10	170,10	170,10	R\$ 2.041
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	R\$ 3.780
Convite personagem c/08 unidades	2,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	R\$ 567
Convite Personalizado - unitário	5,94	249,48	249,48	249,48	249,48	249,48	249,48	249,48	249,48	249,48	249,48	249,48	249,48	R\$ 2.994
Lembrancinhas personagem – unitário	6,21	521,64	521,64	521,64	521,64	521,64	521,64	521,64	521,64	521,64	521,64	521,64	521,64	R\$ 6.260
Toalha (TNT) – metro	1,71	143,64	143,64	143,64	143,64	143,64	143,64	143,64	143,64	143,64	143,64	143,64	143,64	R\$ 1.724
Total Geral		2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	2.156	R\$ 25.867

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 11 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Pessimista - Ano 2

Previsão de Vendas - Cenário: Pessimista - Ano 2 - R\$														
Produtos	Preço N&L	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total Anual
		13° Mês	14° Mês	15° Mês	16° Mês	17° Mês	18° Mês	19° Mês	20° Mês	21° Mês	22° Mês	23° Mês	24° Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	253,26	253,26	253,26	253,26	253,26	253,26	253,26	253,26	253,26	253,26	253,26	253,26	R\$ 3.039
Copos personagem c/08 unidades	4,32	211,68	211,68	211,68	211,68	211,68	211,68	211,68	211,68	211,68	211,68	211,68	211,68	R\$ 2.540
Talheres c/50 unidades	3,15	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	R\$ 662
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	105,84	105,84	105,84	105,84	105,84	105,84	105,84	105,84	105,84	105,84	105,84	105,84	R\$ 1.270
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	79,80	79,80	79,80	79,80	79,80	79,80	79,80	79,80	79,80	79,80	79,80	79,80	R\$ 958
Vela decorada	8,19	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33	143,33	R\$ 1.720
Letras	2,43	204,12	204,12	204,12	204,12	204,12	204,12	204,12	204,12	204,12	204,12	204,12	204,12	R\$ 2.449
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	393,75	393,75	393,75	393,75	393,75	393,75	393,75	393,75	393,75	393,75	393,75	393,75	R\$ 4.725
Convite personagem c/08 unidades	2,25	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	55,13	R\$ 662
Convite Personalizado - unitário	5,94	291,06	291,06	291,06	291,06	291,06	291,06	291,06	291,06	291,06	291,06	291,06	291,06	R\$ 3.493
Lembrancinhas personagem – unitário	6,21	608,58	608,58	608,58	608,58	608,58	608,58	608,58	608,58	608,58	608,58	608,58	608,58	R\$ 7.303
Toalha (TNT) – metro	1,71	167,58	167,58	167,58	167,58	167,58	167,58	167,58	167,58	167,58	167,58	167,58	167,58	R\$ 2.011
Total Geral		2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	R\$ 30.831

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 12 - Previsão de Vendas (produtos) - Cenário: Pessimista - Ano 3

Previsão de Vendas - Cenário: Pessimista - Ano 3 - R\$														
Produtos	Preço N&L	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	Total Anual
		13º. Mês	14º. Mês	15º. Mês	16º. Mês	17º. Mês	18º. Mês	19º. Mês	20º. Mês	21º. Mês	22º. Mês	23º. Mês	24º. Mês	
Pratos personagem c/08 unidades	6,03	295,47	295,47	295,47	295,47	295,47	295,47	295,47	295,47	295,47	295,47	295,47	295,47	R\$ 3.546
Copos personagem c/08 unidades	4,32	257,04	257,04	257,04	257,04	257,04	257,04	257,04	257,04	257,04	257,04	257,04	257,04	R\$ 3.084
Talheres c/50 unidades	3,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	66,15	R\$ 794
Guardanapos personagem c/16 unidades	4,32	120,96	120,96	120,96	120,96	120,96	120,96	120,96	120,96	120,96	120,96	120,96	120,96	R\$ 1.452
Chapéu personagem c/08 unidades	9,50	99,75	99,75	99,75	99,75	99,75	99,75	99,75	99,75	99,75	99,75	99,75	99,75	R\$ 1.197
Vela decorada	8,19	171,99	171,99	171,99	171,99	171,99	171,99	171,99	171,99	171,99	171,99	171,99	171,99	R\$ 2.064
Letras	2,43	246,65	246,65	246,65	246,65	246,65	246,65	246,65	246,65	246,65	246,65	246,65	246,65	R\$ 2.960
Balão no. 09 c/50 unidades	11,25	472,50	472,50	472,50	472,50	472,50	472,50	472,50	472,50	472,50	472,50	472,50	472,50	R\$ 5.670
Convite personagem c/08 unidades	2,25	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	R\$ 756
Convite Personalizado - unitário	5,94	353,43	353,43	353,43	353,43	353,43	353,43	353,43	353,43	353,43	353,43	353,43	353,43	R\$ 4.241
Lembrancinhas personagem – unitário	6,21	738,99	738,99	738,99	738,99	738,99	738,99	738,99	738,99	738,99	738,99	738,99	738,99	R\$ 8.868
Toalha (TNT) – metro	1,71	203,49	203,49	203,49	203,49	203,49	203,49	203,49	203,49	203,49	203,49	203,49	203,49	R\$ 2.442
Total Geral		3.089	3.089	3.089	3.089	3.089	3.089	3.089	3.089	3.089	3.089	3.089	3.089	R\$ 37.073

Fonte: Produção do próprio autor

5.6.2.2 Previsão de vendas de serviços

Tabela 13 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Realista - Ano 1

Previsão de Vendas - Cenário: Realista - Ano 1 - R\$														
Serviços	Preço N & L	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	Total Anual
		1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês	4º. Mês	5º. Mês	6º. Mês	7º. Mês	8º. Mês	9º. Mês	10º. Mês	11º. Mês	12º. Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	15.960,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	420	420	420	420	420	420	630	630	630	630	630	630	6.300,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	462	462	462	462	462	462	693	693	693	693	693	693	6.930,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	320	320	320	320	320	320	640	640	640	640	640	640	5.760,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	750	750	750	750	750	750	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	10.800,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	450	450	450	450	450	450	675	675	675	675	675	675	6.750,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00
Serviços - Decoração I	570	3.420	3.420	3.420	3.420	3.420	3.420	4.560	4.560	4.560	4.560	4.560	4.560	47.880,00
Serviços - Decoração II	850	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	30.600,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	200	200	200	200	200	200	300	300	300	300	300	300	3.000,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malabarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	100	100	100	100	100	100	150	150	150	150	150	150	1.500,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	300	300	300	300	300	300	400	400	400	400	400	400	4.200,00
Total Geral		9.462	9.462	9.462	9.462	9.462	9.462	14.218	14.218	14.218	14.218	14.218	14.218	142.080,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 14 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Realista - Ano 2

Previsão de Vendas - Cenário: Realista - Ano 2 - R\$														
Serviços	Preço N & L	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total Anual
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	18.240,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	630	630	630	630	630	630	840	840	840	840	840	840	8.820,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	693	693	693	693	693	693	924	924	924	924	924	924	9.702,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	640	640	640	640	640	640	960	960	960	960	960	960	9.600,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	900	900	900	900	900	900	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	12.600,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	563	563	563	563	563	563	788	788	788	788	788	788	8.100,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600,00
Serviços - Decoração I	570	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	5.130	5.130	5.130	5.130	5.130	5.130	54.720,00
Serviços - Decoração II	850	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	40.800,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	250	250	250	250	250	250	350	350	350	350	350	350	3.600,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malabarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	120	120	120	120	120	120	180	180	180	180	180	180	1.800,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	350	350	350	350	350	350	450	450	450	450	450	450	4.800,00
Total Geral		12.316	12.316	12.316	12.316	12.316	12.316	17.082	17.082	17.082	17.082	17.082	17.082	176.382,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 15 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Realista - Ano 3

Previsão de Vendas - Cenário: Realista - Ano 3 - R\$														
Serviços	Preço N & L	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	Total Anual
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	22.800,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	12.600,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	1.155	13.860,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	11.520,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	16.200,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800,00
Serviços - Decoração I	570	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	68.400,00
Serviços - Decoração II	850	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	61.200,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malabarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000,00
Total Geral		19.565	19.565	19.565	19.565	19.565	19.565	19.565	19.565	19.565	19.565	19.565	19.565	234.780,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 16 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Otimista - Ano 1

Previsão de Vendas - Cenário: Otimista - Ano 1 - R\$														
Serviços	Preço N&L	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	Total Anual
		1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês	7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	1.482	1.482	1.482	1.482	1.482	1.482	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	20.748,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	546	546	546	546	546	546	819	819	819	819	819	819	8.190,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	601	601	601	601	601	601	901	901	901	901	901	901	9.009,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	416	416	416	416	416	416	832	832	832	832	832	832	7.488,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	975	975	975	975	975	975	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	14.040,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	585	585	585	585	585	585	878	878	878	878	878	878	8.775,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.120,00
Serviços - Decoração I	570	4.446	4.446	4.446	4.446	4.446	4.446	5.928	5.928	5.928	5.928	5.928	5.928	62.244,00
Serviços - Decoração II	850	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	2.210	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	4.420	39.780,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	260	260	260	260	260	260	390	390	390	390	390	390	3.900,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	130	130	130	130	130	130	195	195	195	195	195	195	1.950,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	390	390	390	390	390	390	520	520	520	520	520	520	5.460,00
Total Geral		12.301	12.301	12.301	12.301	12.301	12.301	18.483	18.483	18.483	18.483	18.483	18.483	184.704,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 17 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Otimista - Ano 2

Previsão de Vendas - Cenário: Otimista - Ano 2 - R\$														
Serviços	Preço N&L	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total Anual
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	1.729	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223	23.712,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	819	819	819	819	819	819	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	1.092	11.466,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	901	901	901	901	901	901	1.201	1.201	1.201	1.201	1.201	1.201	12.612,60
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	832	832	832	832	832	832	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	12.480,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560	16.380,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	731	731	731	731	731	731	1.024	1.024	1.024	1.024	1.024	1.024	10.530,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	4.680,00
Serviços - Decoração I	570	5.187	5.187	5.187	5.187	5.187	5.187	6.669	6.669	6.669	6.669	6.669	6.669	71.136,00
Serviços - Decoração II	850	3.315	3.315	3.315	3.315	3.315	3.315	5.525	5.525	5.525	5.525	5.525	5.525	53.040,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	325	325	325	325	325	325	455	455	455	455	455	455	4.680,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	156	156	156	156	156	156	234	234	234	234	234	234	2.340,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	455	455	455	455	455	455	585	585	585	585	585	585	6.240,00
Total Geral		16.010	16.010	16.010	16.010	16.010	16.010	22.206	22.206	22.206	22.206	22.206	22.206	229.296,60

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 18 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Otimista - Ano 3

Previsão de Vendas - Cenário: Otimista - Ano 3 - R\$														
Serviços	Preço N&L	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	Total Anual
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	2.470	29.640,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	1.365	16.380,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	1.502	18.018,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	14.976,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755	1.755	21.060,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	1.170	14.040,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	6.240,00
Serviços - Decoração I	570	7.410	7.410	7.410	7.410	7.410	7.410	7.410	7.410	7.410	7.410	7.410	7.410	88.920,00
Serviços - Decoração II	850	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	79.560,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	5.460,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.120,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7.800,00
Total Geral		25.435	25.435	25.435	25.435	25.435	25.435	25.435	25.435	25.435	25.435	25.435	25.435	305.214,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 19 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Pessimista - Ano 1

Previsão de Vendas - Cenário: Pessimista - Ano 1 - R\$														
Serviços	Preço N&L	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	Total Anual
		1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês	4º. Mês	5º. Mês	6º. Mês	7º. Mês	8º. Mês	9º. Mês	10º. Mês	11º. Mês	12º. Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	798	798	798	798	798	798	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064	11.172,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	294	294	294	294	294	294	441	441	441	441	441	441	4.410,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	323	323	323	323	323	323	485	485	485	485	485	485	4.851,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	224	224	224	224	224	224	448	448	448	448	448	448	4.032,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	525	525	525	525	525	525	735	735	735	735	735	735	7.560,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	315	315	315	315	315	315	473	473	473	473	473	473	4.725,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1.680,00
Serviços - Decoração I	570	2.394	2.394	2.394	2.394	2.394	2.394	3.192	3.192	3.192	3.192	3.192	3.192	33.516,00
Serviços - Decoração II	850	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	21.420,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	140	140	140	140	140	140	210	210	210	210	210	210	2.100,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	70	70	70	70	70	70	105	105	105	105	105	105	1.050,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	210	210	210	210	210	210	280	280	280	280	280	280	2.940,00
Total Geral		6.623	6.623	6.623	6.623	6.623	6.623	9.953	9.953	9.953	9.953	9.953	9.953	99.456,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 20 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Pessimista - Ano 2

Previsão de Vendas - Cenário: Pessimista - Ano 2 - R\$														
Serviços	Preço N&L	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Total Anual
		13º Mês	14º Mês	15º Mês	16º Mês	17º Mês	18º Mês	19º Mês	20º Mês	21º Mês	22º Mês	23º Mês	24º Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	931	931	931	931	931	931	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	12.768,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	441	441	441	441	441	441	588	588	588	588	588	588	6.174,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	485	485	485	485	485	485	647	647	647	647	647	647	6.791,40
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	448	448	448	448	448	448	672	672	672	672	672	672	6.720,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	630	630	630	630	630	630	840	840	840	840	840	840	8.820,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	394	394	394	394	394	394	551	551	551	551	551	551	5.670,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520,00
Serviços - Decoração I	570	2.793	2.793	2.793	2.793	2.793	2.793	3.591	3.591	3.591	3.591	3.591	3.591	38.304,00
Serviços - Decoração II	850	1.785	1.785	1.785	1.785	1.785	1.785	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	28.560,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	175	175	175	175	175	175	245	245	245	245	245	245	2.520,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	84	84	84	84	84	84	126	126	126	126	126	126	1.260,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	245	245	245	245	245	245	315	315	315	315	315	315	3.360,00
Total Geral		8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	8.621	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	123.467,40

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 21 - Previsão de Vendas (serviços) - Cenário: Pessimista - Ano 3

Previsão de Vendas - Cenário: Pessimista - Ano 3 - R\$														
Serviços	Preço N&L	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	Total Anual
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês	
Locação - KIT Mesa Principal Standard	190	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	15.960,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo s/ Balões	210	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	8.820,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões	231	809	809	809	809	809	809	809	809	809	809	809	809	9.702,00
Locação - KIT Mesa Principal Completo c/ Balões + Arco	320	672	672	672	672	672	672	672	672	672	672	672	672	8.064,00
Locação - KIT Mesa Convidados Standard	15	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	11.340,00
Locação - KIT Mesa Convidados Luxo	23	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	7.560,00
Locação - Salão de Festas - Taxa Adm	100	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360,00
Serviços - Decoração I	570	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	3.990	47.880,00
Serviços - Decoração II	850	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	42.840,00
Serviços - Recreacionista - Taxa Adm	10	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	2.940,00
Serviços - Animador (Palhaço, Mágico, Malarista, etc)/hora - Taxa Adm	10	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1.680,00
Serviços - Garçon / Garçonete - Taxa Adm	10	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200,00
Total Geral		13.696	13.696	13.696	13.696	13.696	13.696	13.696	13.696	13.696	13.696	13.696	13.696	164.346,00

Fonte: Produção do próprio autor

5.6.3 Previsão de custos e despesas

Ressalta-se que em função de a empresa manter uma estrutura fixa que não terá suas despesas variando na proporção das vendas, a mesma terá somente custos variáveis relacionados aos produtos vendidos e também despesas fixas, referentes aos custos de estrutura, conforme adiante descrito.

5.6.3.1 Previsão de custos variáveis

De acordo com Degen (2009, p. 183), os custos variáveis são aqueles proporcionais às quantidades de produtos vendidos ou serviços prestados. O negócio não incorre nestes custos se não vender nenhum produto ou não prestar nenhum serviço.

Para Martins (2008), pode-se se dizer que custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. O custo também é um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Desta forma, os custos variáveis da empresa, serão aqueles relacionados aos produtos vendidos, uma vez que os custos relacionados aos serviços estão contidos nas despesas fixas de estrutura, devido a impossibilidade de corretamente associar aos serviços prestados.

Entende-se que a empresa terá como custo variável somente aquele relacionado aos produtos vendidos, o qual terá variação direta de acordo com o maior ou menor volume de vendas, estando demonstrado no DRE constante nas tabelas 27, 28 3 29, calculado com base na previsão de venda dos produtos.

5.6.3.2 Previsão de despesas fixas

Segundo Crepaldi (2010), conceitualmente podemos definir despesas fixas e/ou custo de estrutura como sendo aqueles que não sofrem alteração de valor nas

situações onde houver aumento ou diminuição da produção, portanto, os mesmos não dependem do nível de atividade da empresa.

Assim, considerando que a empresa manterá um quadro fixo de 02 sócios, apenas um com percepção de remuneração e 01 empregado, bem como que a mesma trabalhará utilizando-se de parceria com profissionais autônomos, suas despesas de modo geral serão fixas e relacionadas com a estrutura, assim não possuindo variabilidade em razão da diminuição e/ou aumento no volume de vendas.

Tabela 22 - Despesas Fixas - Anos 1, 2 e 3

Despesas Fixas - Ano 1		Despesas Fixas - Ano 2		Despesas Fixas - Ano 3	
Descrição	Valor	Descrição	Valor	Descrição	Valor
Aluguel	R\$ 1.500,00	Aluguel	R\$ 1.700,00	Aluguel	R\$ 1.900,00
Telefone, luz e água	R\$ 400,00	Telefone, luz e água	R\$ 500,00	Telefone, luz e água	R\$ 600,00
Pró-labore (diretora)	R\$ 1.500,00	Pró-labore (diretora)	R\$ 1.680,00	Pró-labore (diretora)	R\$ 1.920,00
Salários c/ encargos	R\$ 1.290,00	Salários c/ encargos	R\$ 1.410,40	Salários c/ encargos	R\$ 1.513,60
Assessoria contábil	R\$ 622,00	Assessoria contábil	R\$ 700,00	Assessoria contábil	R\$ 750,00
Marketing	R\$ 400,00	Marketing	R\$ 450,00	Marketing	R\$ 550,00
Depreciação	R\$ 788,33	Depreciação	R\$ 788,33	Depreciação	R\$ 788,33
Outras despesas	R\$ 400,00	Outras despesas	R\$ 500,00	Outras despesas	R\$ 550,00
Total CF (mensal)	R\$ 6.900,33	Total CF (mensal)	R\$ 7.728,03	Total CF (mensal)	R\$ 8.571,93

Fonte: Produção do próprio autor

segue adiante, tabelas demonstrativas do cálculo e composição das despesas com salários e pró-labore, inclusas nas despesas fixas:

Tabela 23 - Folha de pagamento - Ano 1

Folha de Pagamento - Ano 1					
Colaborador	Cargo	tipo	Valor	encargos	Total c/encargos
Sócio "A"	Sócia	pró-labore	R\$ 1.250,00	R\$ 250,00	R\$ 1.500,00
Fulano de tal	decorador	salário	R\$ 750,00	R\$ 540,00	R\$ 1.290,00
Total geral			R\$ 2.000,00	R\$ 790,00	R\$ 2.790,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 24 - Folha de pagamento - Ano 2

Folha de Pagamento - Ano 2					
Colaborador	Cargo	Tipo	Valor	encargos	Total c/encargos
Sócio "A"	Sócia	pró-labore	R\$ 1.400,00	R\$ 280,00	R\$ 1.680,00
Fulano de tal	decorador	Salário	R\$ 820,00	R\$ 590,40	R\$ 1.410,40
Total geral			R\$ 2.220,00	R\$ 870,40	R\$ 3.090,40

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 25 - Folha de pagamento - Ano 3

Folha de Pagamento - Ano 3					
Colaborador	Cargo	Tipo	Valor	encargos	Total c/encargos
Sócio "A"	Sócia	pró-labore	R\$ 1.600,00	R\$ 320,00	R\$ 1.920,00
Fulano de tal	decorador	Salário	R\$ 880,00	R\$ 633,60	R\$ 1.513,60
Total geral			R\$ 2.480,00	R\$ 953,60	R\$ 3.433,60

Fonte: Produção do próprio autor

Para fins deste estudo, a depreciação foi calculada levando em consideração a depreciação fiscal, devido ao fato de os valores não serem relevantes no contexto deste negócio, por representar aproximadamente menos de 1% da receita líquida de todos os 03 cenários (realista, otimista e pessimista).

Tabela 26 - Demonstrativo de depreciação - Anos 1, 2 e 3

Depreciação						
Descrição	Quantidade	Valor	Total	Anos	Meses	Depreciação mensal
Computador	1	1.000,00	R\$ 1.000,00	5	60	R\$ 16,67
Impressora Laser	1	400,00	R\$ 400,00	5	60	R\$ 6,67
Notebook	1	1.500,00	R\$ 1.500,00	5	60	R\$ 25,00
Mesa de escritório	1	500,00	R\$ 500,00	10	120	R\$ 4,17
Sofá Recepção	1	1.200,00	R\$ 1.200,00	10	120	R\$ 10,00
Estante de ferro	8	220,00	R\$ 1.760,00	10	120	R\$ 14,67
Armário de madeira	3	350,00	R\$ 1.050,00	10	120	R\$ 8,75
TV LCD 32 polegadas	1	990,00	R\$ 990,00	10	120	R\$ 8,25
Placa comercial	1	1.500,00	R\$ 1.500,00	10	120	R\$ 12,50
Aparelho de ar condicionado	1	900,00	R\$ 900,00	5	60	R\$ 15,00
Automóvel – Furgão	1	40.000,00	R\$ 40.000,00	5	60	R\$ 666,67
Total Geral			R\$ 50.800,00			R\$ 788,33

Fonte: Produção do próprio autor

5.6.4 Projeção do DRE - Demonstração de Resultados

Tabela 27 - Demonstração Resultado Exercício -Cenário Realista- Anos 1, 2 e 3

DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - Cenário Realista										
	Ano 1	AV	Ano 2	AV	AH	AHD	Ano 3	AV	AH	AHD
Receita de Vendas de Produtos	36.952,80	-	44.044,20	-	-	-	52.961,40	-	-	-
Receita da Prestação de Serviços	142.080,00	-	176.382,00	-	-	-	234.780,00	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	179.032,80	-	220.426,20	-	-	-	287.741,40	-	-	-
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS	(22.626,70)	-	(27.889,20)	-	-	-	(36.503,20)	-	-	-
(-) Devoluções de Vendas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos s/Vendas	22.626,70	-	27.889,20	-	-	-	36.503,20	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	156.406,10	100%	192.537,00	100%	123%	112%	251.238,20	100%	130%	109%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	(28.908,00)	18%	(34.530,00)	18%	119%	109%	(41.490,00)	17%	120%	100%
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	127.498,10	82%	158.007,00	82%	124%	113%	209.748,20	83%	133%	111%
DESPESAS OPERACIONAIS	(88.516,00)	57%	(92.744,80)	48%	105%	96%	(102.863,20)	41%	111%	92%
(-) Despesas com Vendas	(10.400,00)	7%	(11.400,00)	6%	110%	100%	(13.800,00)	5%	121%	101%
(-) Despesas Administrativas	(73.316,00)	47%	(75.344,80)	39%	103%	94%	(82.463,20)	33%	109%	91%
(-) Outras Despesas Operacionais	(4.800,00)	3%	(6.000,00)	3%	125%	114%	(6.600,00)	3%	110%	92%
(+) Outras Receitas Operacionais	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
RESULTADO ANTES DAS RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS	38.982,10	25%	65.262,20	34%	167%	153%	106.885,00	43%	164%	137%
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
(+) Receitas Financeiras	-	-	-	0%	-	-	7.000,00	3%	-	-
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	38.982,10	25%	65.262,20	34%	167%	153%	113.885,00	45%	175%	146%
(+/-) Ganhos ou Perdas de Capital	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DA CSLL	38.982,10	25%	65.262,20	34%	167%	153%	113.885,00	45%	175%	146%
(-) Provisão para CSLL	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IRPJ	38.982,10	25%	65.262,20	34%	167%	153%	113.885,00	45%	175%	146%
(-) Provisão para IRPJ	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS OS IMPOSTOS	38.982,10	25%	65.262,20	34%	167%	153%	113.885,00	45%	175%	146%
(-) Participações sobre o Lucro	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	38.982,10	25%	65.262,20	34%	167%	153%	113.885,00	45%	175%	146%

Fonte: Produção do próprio autor

Ressalta-se que a empresa sendo optante do simples nacional, provisões para os tributos CSLL e IRPJ, já estão contempladas junto aos impostos sobre as vendas, bem como os demais tributos e de acordo com a alíquota única aplicável, conforme previsto na legislação vigente.

Tabela 28 - Demonstração Resultado Exercício -Cenário Otimista- Anos 1, 2 e 3

DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - Cenário Otimista										
	Ano 1	AV	Ano 2	AV	AH	AHD	Ano 3	AV	AH	AHD
Receita de Vendas de Produtos	48.038,64	-	57.257,46	-	-	-	68.849,82	-	-	-
Receita da Prestação de Serviços	184.704,00	-	229.296,60	-	-	-	305.214,00	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	232.742,64	-	286.554,06	-	-	-	374.063,82	-	-	-
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS	(29.414,71)	-	(36.255,96)	-	-	-	(47.454,16)	-	-	-
(-) Devoluções de Vendas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos s/Vendas	29.414,71	-	36.255,96	-	-	-	113.885,00	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	203.327,93	100%	250.298,10	100%	123%	112%	326.609,66	100%	130%	109%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	(37.580,40)	18%	(44.889,00)	18%	119%	109%	(53.937,00)	17%	120%	100%
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	165.747,53	82%	205.409,10	82%	124%	113%	272.672,66	83%	133%	111%
DESPESAS OPERACIONAIS	(88.516,00)	44%	(92.744,80)	37%	105%	96%	(102.863,20)	31%	111%	92%
(-) Despesas com Vendas	(10.400,00)	5%	(11.400,00)	5%	110%	100%	(13.800,00)	4%	121%	101%
(-) Despesas Administrativas	(73.316,00)	36%	(75.344,80)	30%	103%	94%	(82.463,20)	25%	109%	91%
(-) Outras Despesas Operacionais	(4.800,00)	2%	(6.000,00)	2%	125%	114%	(6.600,00)	2%	110%	92%
(+) Outras Receitas Operacionais	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DAS RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS	77.231,53	38%	112.664,30	45%	146%	133%	169.809,46	52%	151%	126%
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	-
(+) Receitas Financeiras	-	-	5.000,00	2%	-	-	10.000,00	3%	-	-
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	77.231,53	38%	117.664,30	47%	152%	139%	179.809,46	55%	153%	127%
(+/-) Ganhos ou Perdas de Capital	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DA CSLL	77.231,53	38%	117.664,30	47%	152%	139%	179.809,46	55%	153%	127%
(-) Provisão para CSLL	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IRPJ	77.231,53	38%	117.664,30	47%	152%	139%	179.809,46	55%	153%	127%
(-) Provisão para IRPJ	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS OS IMPOSTOS	77.231,53	38%	117.664,30	47%	152%	139%	179.809,46	55%	153%	127%
(-) Participações sobre o Lucro	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	-
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	77.231,53	38%	117.664,30	47%	152%	139%	179.809,46	55%	153%	127%

Fonte: Produção do próprio autor

Ressalta-se que a empresa sendo optante do simples nacional, provisões para os tributos CSLL e IRPJ, já estão contempladas junto aos impostos sobre as vendas, bem como os demais tributos e de acordo com a alíquota única aplicável, conforme previsto na legislação vigente.

Tabela 29 - Demonstração Resultado Exercício-Cenário Pessimista-Anos 1,2 e 3

DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - Cenário Pessimista										
	Ano 1	AV	Ano 2	AV	AH	AHD	Ano 3	AV	AH	AHD
Receita de Vendas de Produtos	25.866,96	-	30.830,94	-	-	-	37.072,98	-	-	-
Receita da Prestação de Serviços	99.456,00	-	123.467,40	-	-	-	164.346,00	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	125.322,96	-	154.298,34	-	-	-	201.418,98	-	-	-
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS	(15.838,69)	-	(19.522,44)	-	-	-	(25.552,24)	-	-	-
(-) Devoluções de Vendas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Impostos s/Vendas	15.838,69	-	19.522,44	-	-	-	25.552,24	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	109.484,27	100%	134.775,90	100%	123%	112%	175.866,74	100%	130%	109%
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	(20.235,60)	18%	(24.171,00)	18%	119%	109%	(29.043,00)	17%	120%	100%
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	89.248,67	82%	110.604,90	82%	124%	113%	146.823,74	83%	133%	111%
DESPESAS OPERACIONAIS	(88.516,00)	81%	(92.744,80)	69%	105%	96%	(102.863,20)	58%	111%	92%
(-) Despesas com Vendas	(10.400,00)	9%	(11.400,00)	8%	110%	100%	(13.800,00)	8%	121%	101%
(-) Despesas Administrativas	(73.316,00)	67%	(75.344,80)	56%	103%	94%	(82.463,20)	47%	109%	91%
(-) Outras Despesas Operacionais	(4.800,00)	4%	(6.000,00)	4%	125%	114%	(6.600,00)	4%	110%	92%
(+) Outras Receitas Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DAS RECEITAS/DESPESAS FINANCEIRAS	732,67	1%	17.860,10	13%	2438%	2226%	43.960,54	25%	246%	205%
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	732,67	1%	17.860,10	13%	2438%	2226%	43.960,54	25%	246%	205%
(+/-) Ganhos ou Perdas de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DA CSLL	732,67	1%	17.860,10	13%	2438%	2226%	43.960,54	25%	246%	205%
(-) Provisão para CSLL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IRPJ	732,67	1%	17.860,10	13%	2438%	2226%	43.960,54	25%	246%	205%
(-) Provisão para IRPJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS OS IMPOSTOS	732,67	1%	17.860,10	13%	2438%	2226%	43.960,54	25%	246%	205%
(-) Participações sobre o Lucro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	732,67	1%	17.860,10	13%	2438%	2226%	43.960,54	25%	246%	205%

Fonte: Produção do próprio autor

Ressalta-se que a empresa sendo optante do simples nacional, provisões para os tributos CSLL e IRPJ, já estão contempladas junto aos impostos sobre as vendas, bem como os demais tributos e de acordo com a alíquota única aplicável, conforme previsto na legislação vigente.

5.6.5 Previsão de fluxo de caixa

Tabela 30 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1

Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
		1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês	4º. Mês	5º. Mês	6º. Mês	7º. Mês	8º. Mês	9º. Mês	10º. Mês	11º. Mês	12º. Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	67.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2 Venda produtos e serviços	0	12.541	12.541	12.541	12.541	12.541	12.541	17.297	17.297	17.297	17.297	17.297	17.297
1.3 Outros Recebimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	67.000	12.541	12.541	12.541	12.541	12.541	12.541	17.297	17.297	17.297	17.297	17.297	17.297
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores – Materiais	0	2.409	2.409	2.409	2.409	2.409	2.409	2.409	2.409	2.409	2.409	2.409	2.409
2.2 Fornecedores – Serviços	2.922	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790
2.4 Impostos	0	0	1.886	1.886	1.886	1.886	1.886	1.886	1.886	1.886	1.886	1.886	1.886
2.5 Fornecedores – Investimentos	29.000	11.000	11.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	0	0
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	34.712	19.521	21.407	12.407	12.407	12.407	12.407	12.407	12.407	12.407	12.407	10.407	10.407
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	32.288	(6.980)	(8.865)	135	135	135	135	4.891	4.891	4.891	4.891	6.891	6.891
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	32.288	25.308	16.443	16.578	16.713	16.848	16.983	21.873	26.764	31.655	36.546	43.437	50.328

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 31 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2

Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
		13º. Mês	14º. Mês	15º. Mês	16º. Mês	17º. Mês	18º. Mês	19º. Mês	20º. Mês	21º. Mês	22º. Mês	23º. Mês	24º. Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2 Venda produtos e serviços	-	15.986	15.986	15.986	15.986	15.986	15.986	20.752	20.752	20.752	20.752	20.752	20.752
1.3 Outros Recebimentos	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	-	15.986	15.986	15.986	15.986	15.986	15.986	20.752	20.752	20.752	20.752	20.752	20.752
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	2.878	2.878	2.878	2.878	2.878	2.878	2.878	2.878	2.878	2.878	2.878	2.878
2.2 Fornecedores - Serviços	-	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	-	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090
2.4 Impostos	-	1.886	2.324	2.324	2.324	2.324	2.324	2.324	2.324	2.324	2.324	2.324	2.324
2.5 Fornecedores - Investimentos	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	-	11.703	12.142	12.142	12.142	12.142	12.142	12.142	12.142	12.142	12.142	12.142	12.142
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	-	4.282	3.844	3.844	3.844	3.844	3.844	8.610	8.610	8.610	8.610	8.610	8.610
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	-	54.610	58.454	62.298	66.142	69.985	73.829	82.439	91.049	99.659	108.269	116.879	125.488

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 32 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3

Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
		13º. Mês	14º. Mês	15º. Mês	16º. Mês	17º. Mês	18º. Mês	19º. Mês	20º. Mês	21º. Mês	22º. Mês	23º. Mês	24º. Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda produtos e serviços	-	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	-	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978	23.978
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	3.458	3.458	3.458	3.458	3.458	3.458	3.458	3.458	3.458	3.458	3.458	3.458
2.2 Fornecedores - Serviços	-	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	-	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434
2.4 Impostos	-	2.324	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042
2.5 Fornecedores - Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	-	13.565	14.283	14.283	14.283	14.283	14.283	14.283	14.283	14.283	14.283	14.283	14.283
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	-	10.413	9.695	9.695	9.695	9.695	9.695	9.695	9.695	9.695	9.695	9.695	9.695
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	-	135.902	145.597	155.292	164.988	174.683	184.379	194.074	203.770	213.465	223.160	232.856	242.551

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 33 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1

Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
		1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês	4º. Mês	5º. Mês	6º. Mês	7º. Mês	8º. Mês	9º. Mês	10º. Mês	11º. Mês	12º. Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	67.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda produtos e serviços	-	16.304	16.304	16.304	16.304	16.304	16.304	22.487	22.487	22.487	22.487	22.487	22.487
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	67.000	16.304	16.304	16.304	16.304	16.304	16.304	22.487	22.487	22.487	22.487	22.487	22.487
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132
2.2 Fornecedores - Serviços	2.922	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790
2.4 Impostos	-	-	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451
2.5 Fornecedores - Investimentos	29.000	11.000	11.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	-	-
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	34.712	20.244	22.695	13.695	13.695	13.695	13.695	13.695	13.695	13.695	13.695	11.695	11.695
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	32.288	(3.940)	(6.391)	2.609	2.609	2.609	2.609	8.792	8.792	8.792	8.792	10.792	10.792
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	32.288	28.348	21.957	24.566	27.175	29.784	32.393	41.184	49.976	58.768	67.559	78.351	89.143

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 34 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2

Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda produtos e serviços	-	20.782	20.782	20.782	20.782	20.782	20.782	26.977	26.977	26.977	26.977	26.977	26.977
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	-	20.782	20.782	20.782	20.782	20.782	20.782	26.977	26.977	26.977	26.977	26.977	26.977
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	3.741	3.741	3.741	3.741	3.741	3.741	3.741	3.741	3.741	3.741	3.741	3.741
2.2 Fornecedores - Serviços	-	5.005	5.005	5.005	5.005	5.005	5.005	5.005	5.005	5.005	5.005	5.005	5.005
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	-	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018	4.018
2.4 Impostos	-	2.451	3.021	3.021	3.021	3.021	3.021	3.021	3.021	3.021	3.021	3.021	3.021
2.5 Fornecedores - Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	-	15.214	15.785	15.785	15.785	15.785	15.785	15.785	15.785	15.785	15.785	15.785	15.785
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	-	5.567	4.997	4.997	4.997	4.997	4.997	11.193	11.193	11.193	11.193	11.193	11.193
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	-	94.710	99.707	104.704	109.701	114.698	119.695	130.888	142.080	153.273	164.466	175.659	186.852

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 35 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3

Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
		13º. Mês	14º. Mês	15º. Mês	16º. Mês	17º. Mês	18º. Mês	19º. Mês	20º. Mês	21º. Mês	22º. Mês	23º. Mês	24º. Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda produtos e serviços	-	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	-	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172	31.172
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	4.495	4.495	4.495	4.495	4.495	4.495	4.495	4.495	4.495	4.495	4.495	4.495
2.2 Fornecedores - Serviços	-	5.655	5.655	5.655	5.655	5.655	5.655	5.655	5.655	5.655	5.655	5.655	5.655
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	-	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464	4.464
2.4 Impostos	-	3.021	3.955	3.955	3.955	3.955	3.955	3.955	3.955	3.955	3.955	3.955	3.955
2.5 Fornecedores - Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	-	17.635	18.568	18.568	18.568	18.568	18.568	18.568	18.568	18.568	18.568	18.568	18.568
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	-	13.537	12.604	12.604	12.604	12.604	12.604	12.604	12.604	12.604	12.604	12.604	12.604
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	-	200.389	212.993	225.597	238.201	250.805	263.409	276.013	288.617	301.221	313.825	326.429	339.033

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 36 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 1

Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 1 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13
		1º. Mês	2º. Mês	3º. Mês	4º. Mês	5º. Mês	6º. Mês	7º. Mês	8º. Mês	9º. Mês	10º. Mês	11º. Mês	12º. Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	67.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda produtos e serviços	-	8.779	8.779	8.779	8.779	8.779	8.779	12.108	12.108	12.108	12.108	12.108	12.108
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	67.000	8.779	8.779	8.779	8.779	8.779	8.779	12.108	12.108	12.108	12.108	12.108	12.108
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	1.686	1.686	1.686	1.686	1.686	1.686	1.686	1.686	1.686	1.686	1.686	1.686
2.2 Fornecedores - Serviços	-	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322	3.322
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790	2.790
2.4 Impostos	-	-	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
2.5 Fornecedores - Investimentos	29.000	11.000	11.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	-	-
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	31.790	18.798	20.118	11.118	11.118	11.118	11.118	11.118	11.118	11.118	11.118	9.118	9.118
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	35.210	(10.019)	(11.339)	(2.339)	(2.339)	(2.339)	(2.339)	990	990	990	990	2.990	2.990
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	35.210	25.191	13.851	11.512	9.173	6.834	4.495	5.485	6.475	7.465	8.455	11.445	14.435

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 37 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 2

Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 2 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
		13° Mês	14° Mês	15° Mês	16° Mês	17° Mês	18° Mês	19° Mês	20° Mês	21° Mês	22° Mês	23° Mês	24° Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda produtos e serviços	-	11.190	11.190	11.190	11.190	11.190	11.190	14.526	14.526	14.526	14.526	14.526	14.526
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	-	11.190	11.190	11.190	11.190	11.190	11.190	14.526	14.526	14.526	14.526	14.526	14.526
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014	2.014
2.2 Fornecedores - Serviços	-	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	-	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090
2.4 Impostos	-	1.320	1.627	1.627	1.627	1.627	1.627	1.627	1.627	1.627	1.627	1.627	1.627
2.5 Fornecedores - Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	-	10.275	10.582	10.582	10.582	10.582	10.582	10.582	10.582	10.582	10.582	10.582	10.582
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	-	916	609	609	609	609	609	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945	3.945
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	-	15.350	15.959	16.567	17.176	17.784	18.393	22.338	26.283	30.227	34.172	38.117	42.062

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 38 - Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 3

Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 3 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré- operação	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
		13°. Mês	14°. Mês	15°. Mês	16°. Mês	17°. Mês	18°. Mês	19°. Mês	20°. Mês	21°. Mês	22°. Mês	23°. Mês	24°. Mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda produtos e serviços	-	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	-	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785	16.785
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146	3.146
2.2 Fornecedores - Serviços	-	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350
2.3 Folha de Pagamento + Enc. Sociais	-	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434	3.434
2.4 Impostos	-	2.115	2.768	2.768	2.768	2.768	2.768	2.768	2.768	2.768	2.768	2.768	2.768
2.5 Fornecedores - Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA	-	13.045	13.698	13.698	13.698	13.698	13.698	13.698	13.698	13.698	13.698	13.698	13.698
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	-	3.740	3.087	3.087	3.087	3.087	3.087	3.087	3.087	3.087	3.087	3.087	3.087
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	-	45.802	48.889	51.975	55.062	58.149	61.236	64.323	67.410	70.496	73.583	76.670	79.757

Fonte: Produção do próprio autor

5.6.6 Previsão de Balanço Patrimonial

Tabela 39 - Balanço Patrimonial - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

BALANÇO PATRIMONIAL - Cenário Realista			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
ATIVO			
ATIVO CIRCULANTE	72.640	147.862	133.535
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	7.232	66.832	38.545
Caixa	3.000	4.000	5.000
Banco Conta Movimento	4.232	62.832	33.545
DIREITOS E CRÉDITOS	5.000	7.000	8.000
Clientes	5.000	7.000	8.000
ESTOQUES	60.408	74.030	86.990
Mercadorias	28.908	34.530	41.490
Matérias-Primas	3.500	4.500	5.500
Produtos Prontos	28.000	35.000	40.000
ATIVO NÃO CIRCULANTE	41.340	31.880	162.420
INVESTIMENTOS	-	-	140.000
Aplicações de Longo Prazo	-	-	140.000
IMOBILIZADO	41.340	31.880	22.420
Móveis e Utensílios	7.900	7.900	7.900
Equipamentos de Informática	2.900	2.900	2.900
Veículos	40.000	40.000	40.000
(-) Depreciações Acumuladas	(9.460)	(18.920)	(28.380)
TOTAL DO ATIVO	113.980	179.742	295.955
PASSIVO			
PASSIVO CIRCULANTE	7.998	8.498	10.826
Fornecedores	3.322	3.850	4.350
Credores	-	-	-
Impostos a Pagar	1.886	2.324	3.042
Salários a Pagar	2.790	2.324	3.434
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	105.982	171.244	285.129
CAPITAL SOCIAL	67.000	67.000	67.000
Capital Subscrito	67.000	67.000	67.000
(-) Capital a Integralizar	-	-	-
LUCROS ACUMULADOS	38.982	104.244	218.129
Lucro do exercício	38.982	65.262	113.885
Lucro de exercícios anteriores	-	38.982	104.244
TOTAL DO PASSIVO	113.980	179.742	295.955

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 40 - Balanço Patrimonial - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

BALANÇO PATRIMONIAL - Cenário Otimista			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
ATIVO			
ATIVO CIRCULANTE	113.137	132.710	149.025
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	35.057	37.321	37.588
Caixa	3.000	4.000	5.000
Banco Conta Movimento	32.057	33.321	32.588
DIREITOS E CRÉDITOS	7.000	9.000	10.000
Clientes	7.000	9.000	10.000
ESTOQUES	71.080	86.389	101.437
Mercadorias	37.581	44.889	53.937
Matérias-Primas	5.500	6.500	7.500
Produtos Prontos	28.000	35.000	40.000
ATIVO NÃO CIRCULANTE	41.340	141.880	304.420
INVESTIMENTOS	-	110.000	282.000
Aplicações de Longo Prazo	-	110.000	282.000
IMOBILIZADO	41.340	31.880	22.420
Móveis e Utensílios	7.900	7.900	7.900
Equipamentos de Informática	2.900	2.900	2.900
Veículos	40.000	40.000	40.000
(-) Depreciações Acumuladas	(9.460)	(18.920)	(28.380)
TOTAL DO ATIVO	154.478	274.590	453.445
PASSIVO			
PASSIVO CIRCULANTE	10.246	12.694	11.740
Fornecedores	5.005	5.655	3.322
Credores	-	-	-
Impostos a Pagar	2.451	3.021	3.955
Salários a Pagar	2.790	4.018	4.464
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	144.232	256.896	426.705
CAPITAL SOCIAL	67.000	67.000	67.000
Capital Subscrito	67.000	67.000	67.000
(-) Capital a Integralizar	-	-	-
LUCROS ACUMULADOS	77.232	194.896	374.705
Lucro do exercício	77.232	115.664	179.809
Lucro de exercícios anteriores	-	77.232	194.896
TOTAL DO PASSIVO	154.478	274.590	453.445

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 41 - Balanço Patrimonial - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3

BALANÇO PATRIMONIAL - Cenário Pessimista			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
ATIVO			
ATIVO CIRCULANTE	33.824	62.280	117.685
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	4.683	16.832	43.142
Caixa	2.500	4.000	5.000
Banco Conta Movimento	2.183	12.832	38.142
DIREITOS E CRÉDITOS	3.000	5.028	7.000
Clientes	3.000	5.028	7.000
ESTOQUES	26.141	40.420	67.543
Mercadorias	12.141	16.920	29.043
Matérias-Primas	2.000	3.500	4.500
Produtos Prontos	12.000	20.000	34.000
ATIVO NÃO CIRCULANTE	41.340	31.880	22.420
INVESTIMENTOS	-	-	-
Aplicações de Longo Prazo	-	-	-
IMOBILIZADO	41.340	31.880	22.420
Móveis e Utensílios	7.900	7.900	7.900
Equipamentos de Informática	2.900	2.900	2.900
Veículos	40.000	40.000	40.000
(-) Depreciações Acumuladas	(9.460)	(18.920)	(28.380)
TOTAL DO ATIVO	75.164	94.160	140.105
PASSIVO			
PASSIVO CIRCULANTE	7.432	8.567	10.552
Fornecedores	3.322	3.850	4.350
Credores	-	-	-
Impostos a Pagar	1.320	1.627	2.768
Salários a Pagar	2.790	3.090	3.434
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	67.733	85.593	129.553
CAPITAL SOCIAL	67.000	67.000	67.000
Capital Subscrito	67.000	67.000	67.000
(-) Capital a Integralizar	-	-	-
LUCROS ACUMULADOS	733	18.593	62.553
Lucro do exercício	733	17.860	43.961
Lucro de exercícios anteriores	-	733	18.593
TOTAL DO PASSIVO	75.165	94.160	140.105

Fonte: Produção do próprio autor

5.6.7 Previsão de índices operacionais e financeiros

Visando apoiar e complementar as informações já apresentadas para fins de análise dos resultados da empresa, em termos de desempenho e retorno dos investimentos, adiante são calculados e demonstrados alguns índices, de acordo com aqueles sugeridos pelos autores do modelo de plano de negócios adotado.

5.6.7.1 Ponto de Equilíbrio

De acordo com Crepaldi (2002, p. 304) a análise do ponto de equilíbrio ou ponto de ruptura baseia-se na relação custo-volume-resultado. Embora estas análises possam ser aplicadas a dados históricos, sua utilização mais importante está ligada às estimativas futuras. Se forem usados orçamentos variáveis, os dados básicos para estas análises do ponto de equilíbrio dependem de uma identificação válida da variabilidade dos custos, em relação ao volume de atividade, ou seja, de uma identificação dos componentes fixo e variável de qualquer item de custo. O ponto de equilíbrio (*break-even point*) é definido como o volume de vendas em que a receita total é exatamente igual ao custo total.

Assim com base nos dados da empresa, apresenta-se a seguir a demonstração do cálculo do ponto de equilíbrio (*break-even point*):

Tabela 42 - Cálculo ponto de equilíbrio - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%
Receita Líquida	R\$ 156.406,10	100%	R\$ 192.537,00	100%	R\$ 251.238,20	100%
Custos Variáveis	R\$ (28.908,00)	18%	R\$ (34.530,00)	18%	R\$ (41.490,00)	17%
Margem Contribuição	R\$ 127.498,10	82%	R\$ 158.007,00	82%	R\$ 209.748,20	83%
Custos/Despesas Fixas	R\$ (88.516,00)	57%	R\$ (92.744,80)	48%	R\$ (102.863,20)	41%
Resultado	R\$ 38.982,10	25%	R\$ 65.262,20	34%	R\$ 106.885,00	43%
Ponto de Equilíbrio =	Custos Fixos		x	Receita Líquida	=	Ponto Equilíbrio
	Margem Contribuição					
Ponto de Equilíbrio (Ano 1) =	88.516,00	x	R\$ 156.406,10	=	108.585,48	
	R\$ 127.498,10					
Ponto de Equilíbrio (Ano 2) =	92.744,80	x	R\$ 192.537,00	=	113.012,75	
	R\$ 158.007,00					
Ponto de Equilíbrio (Ano 3) =	102.863,20	x	R\$ 251.238,20	=	123.210,43	
	R\$ 209.748,20					

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 43 - Demonstrativo ponto de equilíbrio - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%
Receita Líquida	R\$ 108.585,48	100%	R\$ 113.012,75	100%	R\$ 123.210,43	100%
Custos Variáveis	R\$ (20.069,48)	18%	R\$ (20.267,95)	18%	R\$ (20.347,23)	17%
Margem Contribuição	R\$ 88.516,00	82%	R\$ 92.744,80	82%	R\$ 102.863,20	83%
Custos/Despesas Fixas	R\$ (88.516,00)	82%	R\$ (92.744,80)	82%	R\$ (102.863,20)	83%
Resultado	R\$ -	-	R\$ -	-	R\$ -	-

Fonte: Produção do próprio autor

Com base nos cálculos e demonstrativos das tabelas 42 e 43, observa-se que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio, ou seja, não estará incorrendo em prejuízos, na medida em que sua receita líquida de vendas durante os anos de 2013, 2014 e 2015 atingirá 69,43%, 58,70% e 49,04%, respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

Tabela 44 - Cálculo ponto de equilíbrio - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%
Receita Líquida	R\$ 203.327,93	100%	R\$ 250.298,10	100%	R\$ 326.609,66	100%
Custos Variáveis	R\$ (37.580,40)	18%	R\$ (44.889,00)	18%	R\$ (53.937,00)	17%
Margem Contribuição	R\$ 165.747,53	82%	R\$ 205.409,10	82%	R\$ 272.672,66	83%
Custos/Despesas Fixas	R\$ (88.516,00)	44%	R\$ (92.744,80)	37%	R\$ (102.863,20)	31%
Resultado	R\$ 77.231,53	38%	R\$ 112.664,30	45%	R\$ 169.809,46	52%
Ponto de Equilíbrio =	CF + DF Margem Contribuição	x	Receita Líquida	=	Ponto Equilíbrio	
Ponto de Equilíbrio (Ano 1) =	88.516,00 R\$ 165.747,53	x	R\$ 203.327,93	=	108.585,48	
Ponto de Equilíbrio (Ano 2) =	92.744,80 R\$ 205.409,10	x	R\$ 250.298,10	=	113.012,75	
Ponto de Equilíbrio (Ano 3) =	102.863,20 R\$ 272.672,66	x	R\$ 326.609,66	=	123.210,43	

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 45 - Demonstrativo ponto de equilíbrio - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%
Receita Líquida	R\$ 108.585,48	100%	R\$ 113.012,75	100%	R\$ 123.210,43	100%
Custos Variáveis	R\$ (20.069,48)	18%	R\$ (20.267,95)	18%	R\$ (20.347,23)	17%
Margem Contribuição	R\$ 88.516,00	82%	R\$ 92.744,80	82%	R\$ 102.863,20	83%
Custos/Despesas Fixas	R\$ (88.516,00)	82%	R\$ (92.744,80)	82%	R\$ (102.863,20)	83%
Resultado	R\$ -	-	R\$ -	-	R\$ -	-

Fonte: Produção do próprio autor

Com base nos cálculos e demonstrativos das tabelas 44 e 45, observa-se que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio, ou seja, não estará incorrendo em prejuízos, na medida em que sua receita líquida de vendas durante os anos de

2013, 2014 e 2015 atingir 69,43%, 58,70% e 49,04%, respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

Tabela 46 - Cálculo ponto de equilíbrio - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%
Receita Líquida	R\$ 109.484,27	100%	R\$ 134.775,90	100%	R\$ 175.866,74	100%
Custos Variáveis	R\$ (20.235,60)	18%	R\$ (24.171,00)	18%	R\$ (29.043,00)	17%
Margem Contribuição	R\$ 89.248,67	82%	R\$ 110.604,90	82%	R\$ 146.823,74	83%
Custos/Despesas Fixas	R\$ (88.516,00)	81%	R\$ (92.744,80)	69%	R\$ (102.863,20)	58%
Resultado	R\$ 732,67	1%	R\$ 17.860,10	13%	R\$ 43.960,54	25%
Ponto de Equilíbrio =	CF + DF Margem Contribuição		x	Receita Líquida	=	Ponto Equilíbrio
Ponto de Equilíbrio (Ano 1) =	88.516,00 R\$ 89.248,67	x	R\$ 109.484,27	=	108.585,48	
Ponto de Equilíbrio (Ano 2) =	92.744,80 R\$ 110.604,90	x	R\$ 134.775,90	=	113.012,75	
Ponto de Equilíbrio (Ano 3) =	102.863,20 R\$ 146.823,74	x	R\$ 175.866,74	=	123.210,43	

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 47 - Demonstrativo ponto de equilíbrio -Cenário Pessimista- Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3	%
Receita Líquida	R\$ 108.585,48	100%	R\$ 113.012,75	100%	R\$ 123.210,43	100%
Custos Variáveis	R\$ (20.069,48)	18%	R\$ (20.267,95)	18%	R\$ (20.347,23)	17%
Margem Contribuição	R\$ 88.516,00	82%	R\$ 92.744,80	82%	R\$ 102.863,20	83%
Custos/Despesas Fixas	R\$ (88.516,00)	82%	R\$ (92.744,80)	82%	R\$ (102.863,20)	83%
Resultado	R\$ -	-	R\$ -	-	R\$ -	-

Fonte: Produção do próprio autor

Com base nos cálculos e demonstrativos das tabelas 46 e 47, observa-se que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio, ou seja, não estará incorrendo em prejuízos, na medida em que sua receita líquida de vendas durante os anos de 2013, 2014 e 2015 atingir 99,18%, 83,85% e 70,06%, respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

5.6.7.2 Tempo de retorno de investimento (*payback*)

No entendimento de Degen (2009, p. 194), o cálculo do tempo para recuperação do investimento (*payback*) é muito simples e, por isso mesmo, largamente utilizado pelos candidatos a empreendedor. Ele se baseia na projeção do fluxo de caixa do novo negócio e consiste no cálculo do quociente entre o

investimento total no novo negócio ou máxima necessidade de investimento, e o saldo operacional de caixa dos períodos futuros.

Demonstram-se nas tabelas 48, 49 e 50, a seguir, os cálculos referentes ao *payback*, para os cenários realista, otimista e pessimista, respectivamente:

Tabela 48 - Demonstrativo cálculo do payback - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Cenário Realista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
Saldo de Caixa	-	50.328	75.161	117.063
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		50.328	75.161	117.063
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	50.328	75.161	117.063
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	50.328	75.161	117.063
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	40.382	48.389	60.472
FCD acumulado	(67.000)	(26.618)	21.771	82.242
PAYBACK		1 Ano 6,5 Meses		1,55 Anos

Fonte: Produção do próprio autor

Para realização do cálculo do *payback*, constante na tabela 48, foram utilizados os saldos acumulados de caixa, dos anos 1, 2 e 3, trazidos a valor presente (descontados), com base no custo de capital próprio.

O custo do capital próprio, contido no fator de desconto da tabela 48, foi calculado com base em duas variáveis: a) a remuneração média que o capital investido teria se aplicado em renda fixa, de acordo com a média dos índices oficiais das principais instituições financeiras (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco) e b) também um prêmio pelo risco de mercado inerente ao negócio.

Com base nos valores do fluxo de caixa livre descontado, constante na tabela 48, percebe-se que no ano 1 ocorre o retorno de 60,27% do valor total investido (R\$ 40.382), restando apenas um saldo de 39,73% (R\$ 26.618) para o ano 2.

Desta forma, conforme demonstrado na tabela 48, no cenário Realista o retorno total do investimento chamado “*payback*”, ocorrerá no prazo de 01 ano, 06 meses e 15 dias.

Tabela 49 - Demonstrativo cálculo do *payback* - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

Cenário Otimista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
Saldos de Caixa	-	89.143	97.709	152.182
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		89.143	97.709	152.182
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	89.143	97.709	152.182
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	89.143	97.709	152.182
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	71.526	62.906	78.613
FCD acumulado	(67.000)	4.526	67.432	146.045
PAYBACK		11 meses		0,93 Anos

Fonte: Produção do próprio autor

Observa-se com base nos valores do fluxo de caixa livre descontado acumulado, constante na tabela 49, que já no ano 1 ocorre o retorno de 100% do valor total investido (R\$ 67.000,00), não restando nenhum saldo para o ano 2.

Assim, conforme demonstrado na tabela 49, no cenário Otimista o retorno total do investimento chamado “*payback*”, ocorrerá num prazo inferior a 01 ano, ou seja, 11 meses.

Tabela 50 - Demonstrativo cálculo do payback -Cenário Pessimista-Anos 1, 2 e 3

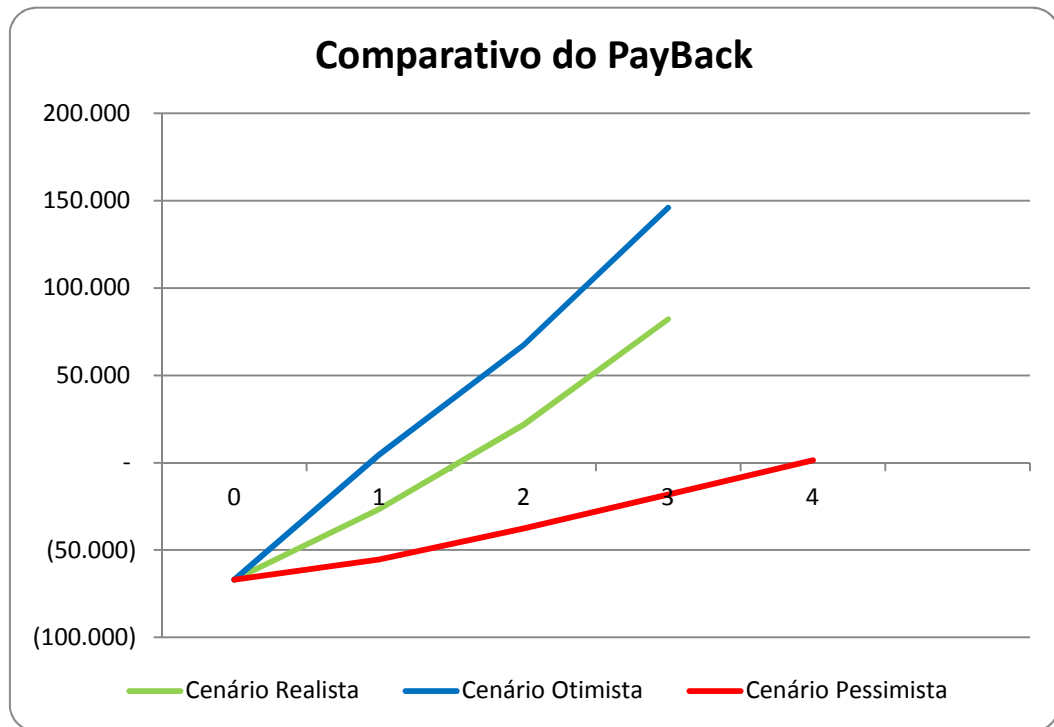
Cenário Pessimista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		14.435	27.627	37.695
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	14.435	27.627	37.695
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	14.435	27.627	37.695
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	11.582	17.786	19.472
FCD acumulado	(67.000)	(55.418)	(37.632)	(18.159)
PAYBACK		3 Anos 11,5 Meses		3,93 Anos

Fonte: Produção do próprio autor

Observa-se com base nos valores do fluxo de caixa livre descontado, constante na tabela 49, que no ano 1 ocorrerá o retorno de 17,29% (R\$ 11.582) do valor total investido (R\$ 67.000,00), no ano 2 26,55% (R\$ 17.786), no ano 3 29,06% (R\$ 19.472), restando um saldo para o ano 4 de 27,10% (R\$ 18.159).

Assim, conforme demonstrado na tabela 49, dentro de um cenário Pessimista o retorno total do investimento chamado “*payback*”, ocorrerá num prazo superior a 03 anos, ou seja, 03 anos 01 mês e 15 dias, considerando a manutenção dos números apresentados.

Figura 4: Comparativo Payback - Cenários Realista, Otimista e Pessimista



Fonte: Produção do próprio autor

Comparativamente, percebe-se na figura 4, que os cenários realista e otimista propiciam retorno do investimento num período razoavelmente curto e abaixo da média, porém, o cenário pessimista, trará o retorno num período superior a 03 anos, necessitando uma avaliação dos sócios e/ou investidores se estaria dentro de um período aceitável, de acordo com as suas expectativas.

5.6.7.3 Valor presente líquido (VPL)

Conforme orientações de Degen (2009, p. 195-6), para calcular o VPL (valor presente líquido) de um novo negócio é preciso projetar seu fluxo de caixa, estimar o investimento inicial, os futuros saldos operacionais de caixa, o número de períodos, geralmente anos, que o fluxo de caixa vai durar - por exemplo, 10 anos -, o valor de residual do negócio no fim do período, usando uma taxa de desconto composta de juros sem risco mais o prêmio pelo risco do negócio, correspondente à remuneração adequada para o novo negócio. De acordo com o autor, o VPL é um bom indicador para avaliação do investimento em um novo negócio, onde:

- **VPL igual a zero**, indica que a remuneração do investimento é igual a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o

investimento no novo negócio atinge a remuneração do investimento esperado pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores.

- **VPL maior do que zero**, indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o candidato a empreendedor está recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, está aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento. O valor presente líquido é positivo quando a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores.
- **VPL menor do que zero**, indica que a remuneração do investimento é menor do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento não atinge a remuneração esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores. Nestas condições, o aconselhável é não realizar o novo negócio.

Demonstram-se nas tabelas 51, 52 e 53, a seguir, os cálculos referentes ao VPL, para os cenários realista, otimista e pessimista, respectivamente:

Tabela 51 - Demonstrativo cálculo do VPL - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Cenário Realista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
Saldos de Caixa	-	50.328	75.161	117.063
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		50.328	75.161	117.063
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	50.328	75.161	117.063
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	50.328	75.161	117.063
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	40.382	48.389	60.472
FCD acumulado	(67.000)	(26.618)	21.771	82.242
VPL				82.242
Conferência FCD acumulado x VPL				Check

Fonte: Produção do próprio autor

Para cálculo do VPL foi utilizado o fluxo de caixa livre, aplicando-se a taxa de Custo de capital próprio, contido na tabela 51, o qual foi calculado com base em duas variáveis: a) a remuneração média que o capital investido teria se aplicado em renda fixa, de acordo com a média dos índices oficiais das principais instituições financeiras (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco) e b) um prêmio pelo risco de mercado inerente ao negócio.

Observa-se na tabela 51 que o valor presente líquido (VPL) do investimento é de R\$ 82.242,14, portanto, maior do que zero. Isto indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Assim, os sócios e/ou investidores estarão recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento, ou seja, R\$ 82.242,14.

Neste caso, a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelos sócios e/ou investidores.

Tabela 52 - Demonstrativo cálculo do VPL - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

Cenário Otimista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
Saldos de Caixa	-	89.143	97.709	152.182
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		89.143	97.709	152.182
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	89.143	97.709	152.182
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	89.143	97.709	152.182
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	71.526	62.906	78.613
FCD acumulado	(67.000)	4.526	67.432	146.045
VPL				146.045
Conferência FCD acumulado x VPL				Check

Fonte: Produção do próprio autor

De acordo com a tabela 52 o valor presente líquido (VPL) do investimento é de R\$ 146.045,00, portanto, maior do que zero. Isto indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Assim, os sócios e/ou investidores estarão recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento, ou seja, R\$ 146.045,00.

Neste caso, a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelos sócios e/ou investidores.

Tabela 53 - Demonstrativo cálculo do VPL - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3

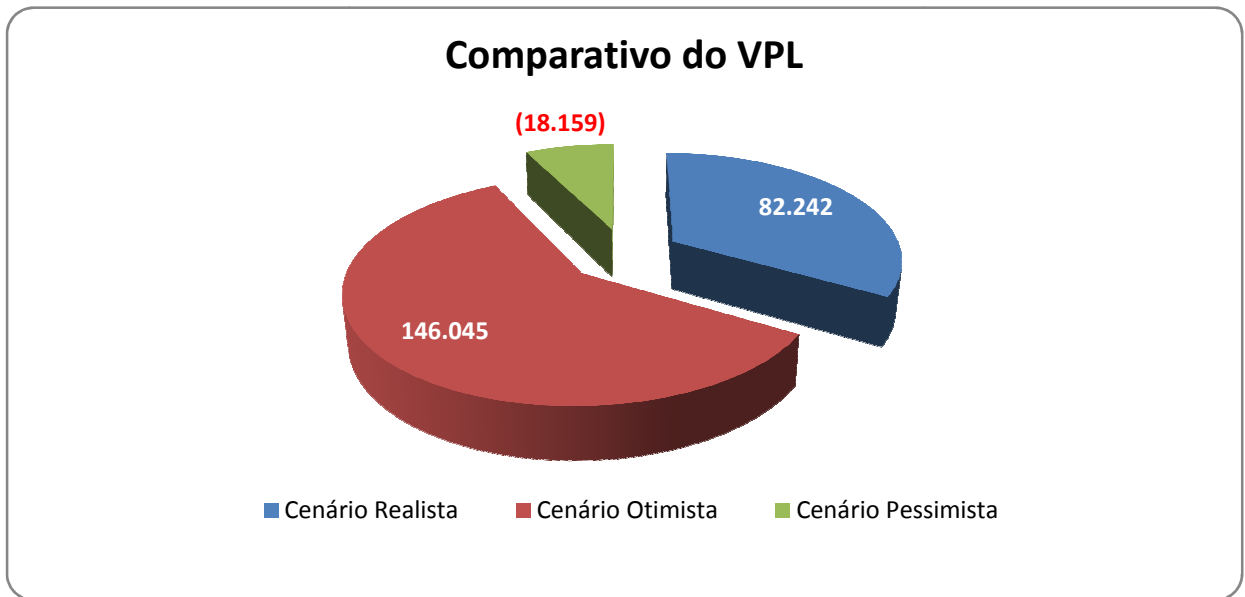
Cenário Pessimista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
Saldos de Caixa	-	14.435	27.627	37.695
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		14.435	27.627	37.695
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	14.435	27.627	37.695
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	14.435	27.627	37.695
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	11.582	17.786	19.472
FCD acumulado	(67.000)	(55.418)	(37.632)	(18.159)
VPL				(18.159)
Conferência FCD acumulado x VPL				Check

Fonte: Produção do próprio autor

De acordo com a tabela 53 o valor presente líquido (VPL) do investimento é de (R\$ 18.159), portanto, maior do que zero. Isto indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Assim, os sócios e/ou investidores estarão recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento, ou seja, R\$ 146.045,00.

Neste caso, a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelos sócios e/ou investidores.

Figura 5: Comparativo do VPL - Cenários Realista, Otimista e Pessimista



Fonte: Produção do próprio autor

Analisando o resultado dos três cenários (realista, otimista e pessimista), demonstrados na figura 5, percebe-se que apenas no cenário pessimista a remuneração do capital investido será inferior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, gerando redução do patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento.

Neste caso, a oportunidade de investir no novo negócio não é mais vantajosa que o valor mínimo exigido pela remuneração do investimento esperada pelos sócios e/ou investidores.

Já nos cenários realista e otimista, a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Assim, os sócios e/ou investidores estarão recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento.

5.6.7.4 Taxa interna de retorno (TIR)

De acordo com Atkinson (2000, p. 539), a taxa interna de retorno IRR (*internal rate of return*) é a taxa de retorno esperada efetiva de um investimento. A TIR é a taxa de desconto que faz com que o valor presente líquido do investimento se iguale a zero. Se o valor presente líquido de um investimento é positivo, significa que sua

taxa interna de retorno excede seu custo de capital. Se o valor presente líquido de um investimento é negativo, então sua taxa interna de retorno é menor que seu custo de capital. Uma vez que o valor presente líquido de um projeto resume todos os elementos financeiros associados a este, o critério de taxa interna de retorno não precisa ser usado, quando da preparação do orçamento de capital.

Demonstram-se nas tabelas 54, 55 e 56, os cálculos da TIR, para os cenários realista, otimista e pessimista, respectivamente:

Tabela 54 - Demonstrativo cálculo da TIR - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Cenário Realista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
Saldos de Caixa	-	50.328	75.161	117.063
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		50.328	75.161	117.063
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	50.328	75.161	117.063
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	50.328	75.161	117.063
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	40.382	48.389	60.472
FCD acumulado	(67.000)	(26.618)	21.771	82.242
VPL				82.242
Conferência FCD acumulado x VPL				Check
TIR				85,96%

Fonte: Produção do próprio autor

Conforme Dornelas (2005), em função de envolver cálculos mais apurados e complexos, a TIR requer uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas as quais já vem com as fórmulas disponíveis para serem usadas. Assim, neste caso, foram utilizadas planilhas eletrônicas para cálculo da TIR, tomando por base os valores do fluxo de caixa livre, constantes na tabela 54.

Portanto, como se pode perceber na tabela 54, a TIR ou taxa de desconto que fará com que o valor presente líquido deste investimento se iguale a zero é de

85,96%, neste caso como é positiva, significa que esta taxa interna de retorno excede seu custo de capital. Caso fosse negativa, então sua taxa interna de retorno seria menor que seu custo de capital.

Tabela 55 - Demonstrativo cálculo da TIR - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3

Cenário Otimista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
Saldos de Caixa	-	89.143	97.709	152.182
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		89.143	97.709	152.182
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	89.143	97.709	152.182
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	89.143	97.709	152.182
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	71.526	62.906	78.613
FCD acumulado	(67.000)	4.526	67.432	146.045
VPL				146.045
Conferência FCD acumulado x VPL				Check
TIR				135,77%

Fonte: Produção do próprio autor

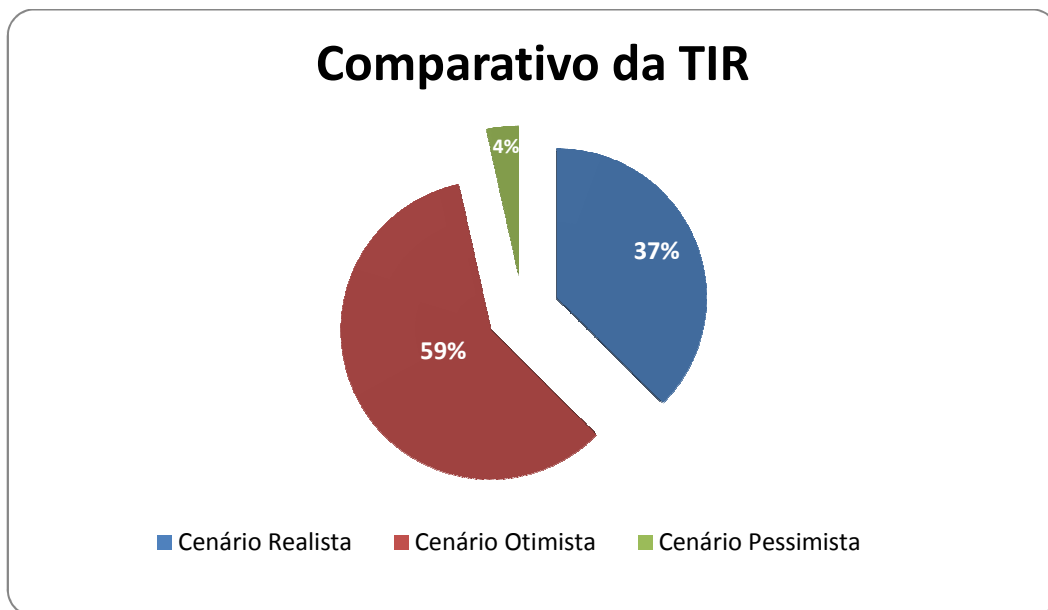
Observa-se que na tabela 55, a TIR ou taxa de desconto que fará com que o valor presente líquido deste investimento se iguale a zero é de 135,77%, neste caso como é positiva, significa que esta taxa interna de retorno excede seu custo de capital. Caso fosse negativa, então sua taxa interna de retorno seria menor que seu custo de capital.

Tabela 56 - Demonstrativo cálculo da TIR - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3

Cenário Pessimista				
CUSTO DE OPORTUNIDADE				
Remuneração do capital				21,63%
Prêmio de risco do negócio				3,00%
Custo de capital próprio				24,63%
	Ano	Ano	Ano	Ano
	0	1	2	3
	2012	2013	2014	2015
Saldos de Caixa	-	14.435	27.627	37.695
(+) Depreciação	-	-	-	-
(=) Fluxo de caixa das operações (a)		14.435	27.627	37.695
(-) Investimento em ativo imobilizado	(57.500)	-	-	-
(p) Reinvestimento da depreciação (% depreciação)		100%	100%	100%
(-) Reinvestimento da depreciação	-	-	-	-
(p) Investimento em capital de giro (% RL)		0,00%	0,00%	0,00%
(-) Investimento em capital de giro	(9.500)	-	-	-
Investimento bruto (b)	(67.000)	-	-	-
(=) Fluxo de caixa livre (c) = (a - b)	(67.000)	14.435	27.627	37.695
(+) Valor residual (d) - Valor de Venda do Negócio				
(=) Fluxo de caixa livre (e) = (c + d)	(67.000)	14.435	27.627	37.695
(x) Fator de desconto	1,000	0,802	0,644	0,517
(=) Fluxo de caixa livre descontado	(67.000)	11.582	17.786	19.472
FCD acumulado	(67.000)	(55.418)	(37.632)	(18.159)
VPL				(18.159)
Conferência FCD acumulado x VPL				Check
TIR				7,98%

Fonte: Produção do próprio autor

Observa-se na tabela 56, que a TIR ou taxa de desconto que fará com que o valor presente líquido deste investimento é de 7,98%, neste caso como é positiva, significa que esta taxa interna de retorno excede seu custo de capital. Caso fosse negativa, então sua taxa interna de retorno seria menor que seu custo de capital.

Figura 6: Comparativo da TIR - Cenários Realista, Otimista e Pessimista

Fonte: Produção do próprio autor

Para se efetuar um comparativo entre os resultados da TIR para os três cenários constantes na figura 6, se faz necessário resgatar o conceito da mesma, qual seja, a TIR é a taxa de desconto que faz com que o valor presente líquido do investimento se iguale a zero. Se o valor presente líquido de um investimento é positivo, significa que sua taxa interna de retorno excede seu custo de capital. Se o valor presente líquido de um investimento é negativo, então sua taxa interna de retorno é menor que seu custo de capital.

Observa-se então, na figura 6, que em todos os três cenários (realista, otimista e pessimista), a TIR se mostrou positiva, estando acima do custo de capital projetado e/ou esperado pelos investidores, exceto no cenário pessimista, onde a TIR está em aproximadamente 1/3 do custo de capital, mas que mesmo assim não deixa de ser positiva. Estes pontos se analisados conjuntamente, demonstram a viabilidade econômico-financeira do negócio proposto.

6 CONCLUSÃO

Conforme apresentado neste estudo, a taxa de empreendedorismo global vem crescendo nos últimos anos, não tendo sido diferente o comportamento no Brasil. No entanto, cabe ressaltar que, de acordo com dados do SEBRAE, alguns empreendedores acabam tendo seu empreendimento e muitas vezes o seu sonho, encerrado logo nos primeiros anos da sua constituição, onde diversos são os fatores que contribuem para esta ocorrência, dentre os quais certamente a ausência de uma correta e prévia análise do referido negócio possui grande participação.

Percebe-se através deste estudo que, elaborar um bom plano de negócios de maneira estruturada e fundamentado em técnicas atuais, é um fator que certamente contribuirá para o sucesso e perpetuação do negócio.

Neste contexto, verifica-se que a contabilidade pode desempenhar um importante papel junto ao empreendedor, fornecendo-lhe informações e ferramentas para subsidiar a estruturação do seu plano de negócios e por conseguinte facilitar a análise da viabilidade econômico-financeira de constituição de uma nova empresa e/ou negócio.

O uso de ferramentas da contabilidade gerencial, tais como: cálculo do ponto de equilíbrio, valor presente líquido, *payback*, TIR, DRE, Balanço Patrimonial, assim como, o envolvimento dos profissionais da área contábil, é de extrema importância para os fins empresariais, devido aos diversos aspectos e conceitos técnicos envolvidos, que são muitas vezes desconhecidos dos empreendedores, por requererem estudo mais aprofundado sobre sua aplicação e resultados.

Constata-se que os profissionais da área contábil, utilizando-se das ferramentas e informações da contabilidade gerencial citadas no parágrafo anterior, poderão apoiar o empreendedor de uma maneira técnica e estruturada na montagem do plano de negócios, na análise da sua viabilidade econômico-financeira e por fim na tomada de decisão, quanto a realizar ou não o referido investimento.

Desta forma, com base nas pesquisas realizadas e no plano de negócios elaborado, foi possível identificar através de quais ferramentas a contabilidade gerencial pode subsidiar o empreendedor na análise de viabilidade econômico-financeira de constituição de uma empresa de locação e decoração de festas infantis.

Então, através da aplicação dos referidos conhecimentos, técnicas e ferramentas, foi possível perceber que o negócio objeto do plano de negócios deste estudo, apresenta-se viável nos cenários realista e otimista. O cenário pessimista, embora não seja tão atrativo quanto os demais, apresenta resultado positivo, no entanto, aumenta em um ano o prazo de *payback* e remunera um terço do percentual esperado pelos investidores.

De maneira mais detalhada, observa-se que levando em consideração a capacidade de geração de caixa, a empresa oportunizará o retorno do investimento realizado pelos sócios em 1,55 anos no cenário realista, 0,93 anos no cenário otimista e 3,93 anos no cenário pessimista, demonstrando estar dentro do prazo médio de mercado para retorno de investimentos neste tipo de negócio.

A taxa interna de retorno, considerando os fluxos de caixa descontados, será de 85,96% no cenário realista, 135,77% no cenário otimista e 7,98% para o cenário pessimista, ratificando que o negócio proposto gerará retorno, acima do esperado, exceto no cenário pessimista, onde ficará em 50%.

Em relação ao lucro líquido, o valor acumulado nos anos 1, 2 e 3 será de R\$ 218.129,30 no cenário realista, R\$ 374.705,29 no cenário otimista e de R\$ 62.553,31 no cenário pessimista, representando 36,34%, 48,02% e 14,89% sobre a receita líquida do referido período.

Nos cenários realista e otimista, observa-se números mais positivos, embora apresentando algumas variações de um cenário para outro, em termos de lucro líquido, ponto de equilíbrio, percentual de remuneração do capital e tempo de retorno do capital investido.

Por fim, pode-se se concluir que o estudo realizado atingiu o seu objetivo inicial, identificando o papel e ferramentas da contabilidade gerencial, bem como, possibilitou eliminar uma série de dúvidas e gerar um conhecimento adicional que poderá servir de fonte de consulta para outros empreendedores que desejarem constituir um novo negócio dentro de uma metodologia fundamentada.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Elaine Cristina; HALICK, Zélia; STADLER, Adriano. Empreendedorismo e responsabilidade social. Curitiba: Ibpex, 2011.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. trad. CASTRO, André Olímpio Mosselman Du Chenoy. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- BANDEIRA, Chintia. Aprender a empreender. 3. ed. Brasília: Sebrae, 2001.
- BERNARDES, Cyro. MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Criando empresas para o sucesso. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COELHO, Cláudio Ulysses Ferreira; LINS, Luiz dos Santos. São Paulo: Atlas, 2010.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso básico de contabilidade de custos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- _____. Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Empreendedorismo Corporativo. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FILION, Louis Jacques. DOLABELA, Fernando. Boa idéia! e agora?: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura editores associados, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil 2010: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2010.

HASHIMOTO, Marcos. Lições de empreendedorismo. São Paulo: Manole, 2009.

HISRICH, Robert D. trad. RIBEIRO, Lene Belon. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HISRICH, Robert D. PETERS, Michael P. trad. RIBEIRO, Lene Belon. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOLM, Sheila. trad. SANTI, Ilka Maria de Oliveira. Plano de negócios em sete etapas. Curitiba: Ibpex, 2011.

HORNGREN, Charles T. trad. AZEVEDO, José Ricardo Brandão. Introdução a Contabilidade Gerencial. Rio de Janeiro: Ltc, 1985.

IUDICIBUS, Sérgio de. Contabilidade Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Sérgio de. MARION, José Carlos. FARIA, Ana Cristina. Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Plano de marketing para micro e pequena empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES, Alexandre Broedel; MARTINS, Eliseu. Teoria da contabilidade: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.

LOPES, Rose. Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

MARION, José Carlos. Contabilidade básica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NAGAKAWA, Marcelo. Plano de negócio: teoria geral. Barueri: Manole, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Curso básico gerencial de custos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LOPEZ, Santiago Maya. Plano de Negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PIZZOLATO, Nélio D. Introdução à Contabilidade Gerencial. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

PREFEITURA DE CAXIAS DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Emprego: Perfil Socioeconômico de Caxias do Sul. Disponível em: <http://www.caxias.rs.gov.br/_uploads/desenv_economico/perfil_caxias.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, Cesar; NASAJON, Claudio; SALIM, Helene; MARIANO, Sandra. Administração empreendedora: teoria e prática usando o estudo de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SEABRA, Juliano. As saídas para formar um país empreendedor. PEGN. ed. 267. São Paulo: Globo, 2011. Disponível em < <http://revistapegn.globo.com/Revista>>. Acesso em: 29 out. 2011.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. 10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. São Paulo, SP: SEBRAE-SP, 2008.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. org. Empreendedorismo além do plano de negócio. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WILDAUER, Egon Walter. Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: Ipbex, 2010.