

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

ISABEL MÜLLER PEDROSO COLLA

PLANO DE NEGÓCIO FINANCEIRO PARA A CONSTITUIÇÃO DE UMA
REVENDA DE AUTOPEÇAS

CAXIAS DO SUL

2013

ISABEL MÜLLER PEDROSO COLLA

**PLANO DE NEGÓCIO FINANCEIRO PARA A CONSTITUIÇÃO DE UMA
REVENDA DE AUTOPEÇAS**

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

Orientador: Prof.Ms.Alex Eckert

CAXIAS DO SUL

2013

ISABEL MÜLLER PEDROSO COLLA

**PLANO DE NEGÓCIO FINANCEIRO PARA A CONSTITUIÇÃO DE UMA
REVENDA DE AUTOPEÇAS**

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

Orientador: Prof.Ms. Alex Eckert

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof.Ms. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Primeiramente a Deus Criador pela graça da vida, pela força para vencer obstáculos e porque sempre esteve comigo. Em especial ao meu orientador, Prof. Ms. Alex Eckert, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, a meu esposo Jocely, meus pais e meus irmãos pelo apoio, carinho e compreensão fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Também agradeço a Tomé Pieta Contabilidade pelo auxílio e pela compreensão nos momentos que precisei.

“Confie no Senhor de todo o coração e não se apoie na sua própria inteligência. Lembre de Deus em tudo o que fizer, e Ele lhe mostrará o caminho certo.”

Provérbios de Salomão

RESUMO

A possibilidade de independência financeira e econômica tem levado muitas pessoas a empreender, ou seja, investir em um negócio próprio. Entretanto, para que o negócio venha a ser bem sucedido, é importante que o candidato a empreendedor tenha conhecimento do ramo de negócio em que deseja atuar, e é imprescindível que haja planejamento. Elaborando pessoalmente o plano de negócio, é possível planejá-lo em todos os aspectos: o produto ou serviço, o cliente, o fornecedor, a localização, o marketing, o processo operacional e o aspecto financeiro. Esse último, de suma importância na abertura de qualquer negócio, pois sem saber qual a quantia a ser investida, torna-se, se não inviável, muito difícil ser bem sucedido. Assim, o objetivo desse trabalho é a elaboração de um plano de negócio financeiro para a constituição de uma empresa comercial de revenda de autopeças na cidade de Parobé/RS. A metodologia usada nesse estudo, quanto aos procedimentos técnicos, é o estudo de caso sobre a viabilidade de constituição da empresa. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois promove uma análise mais profunda do objeto de pesquisa. Em relação aos objetivos, a pesquisa será descritiva. Chega-se à conclusão da importância do planejamento e do cálculo do valor do investimento inicial para novos empreendimentos e também aqueles em funcionamento, mas que desejam investir em novos projetos. Na empresa, objeto desse estudo, tanto o Orçamento quanto o Fluxo de Caixa apresentaram ótimos resultados projetados.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de Negócio. Orçamento Empresarial. Constituição de Empresas. Análise de Investimento.

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Capital Social.....	36
Tabela 2 - Imobilizado inicial necessário	39
Tabela 3 – Estoque inicial necessário	40
Tabela 4 – Outros gastos iniciais	41
Tabela 5 – Pró labore e salários.....	42
Tabela 6 – Provisões.....	42
Tabela 7 – FGTS s/ provisões.....	42
Tabela 8 – Depreciação	43
Tabela 9 – Outros custos e despesas mensais.....	43
Tabela 10 – Resumo mensal de outras despesas, custos e gastos gerais	44
Tabela 11 – Cálculo estimado da CMV	44
Tabela 12 – Orçamento realista	47
Tabela 13 – Orçamento otimista	49
Tabela 14 – Orçamento pessimista	51
Tabela 15 – Fluxo de caixa realista	54
Tabela 16 – Fluxo de caixa otimista	56
Tabela 17 – Fluxo de caixa pessimista.....	58
Tabela 18 – Rentabilidade.....	60
Tabela 19 – Payback.....	60
Tabela 20 – Cálculo da TIR.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	9
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3	OBJETIVOS	11
1.3.1	Objetivo geral	11
1.3.2	Objetivos específicos	12
1.4	METODOLOGIA	12
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	EMPREENDEDORISMO	15
2.1.1	Conceito de empreendedor e empreendedorismo	15
2.1.2	Empreendedorismo no Brasil	17
2.2	PLANO DE NEGÓCIO	19
2.2.1	Estrutura do plano de negócio	21
2.3	ANÁLISE DE INVESTIMENTO	23
2.3.1	Payback	24
2.3.2	Técnicas de fluxo de caixa descontado	24
2.3.3	Valor Presente Líquido	24
2.3.4	Taxa Interna de Retorno	25
2.3.5	Fluxo de caixa	26
2.3.6	Rentabilidade	27
2.4	ORÇAMENTO EMPRESARIAL	28
2.4.1	Conceituação de orçamento	28
2.4.2	Estrutura do orçamento	28
2.4.3	Orçamento base zero	31
2.4.4	Vantagens e desvantagens do orçamento	32
2.5	CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS	33
2.5.1	Aspectos legais	33
3	ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	36

3.1	PLANO FINANCEIRO	38
3.1.1	Imobilização.....	38
3.1.2	Estoques.....	39
3.1.3	Outros gastos iniciais.....	41
3.1.4	Outras despesas, custos e gastos gerais.....	41
3.2	ORÇAMENTOS	44
3.2.1	Orçamento realista.....	45
3.2.2	Orçamento otimista.....	48
3.2.3	Orçamento pessimista.....	50
3.2.4	Considerações sobre os orçamentos	52
3.3	FLUXO DE CAIXA	52
3.3.1	Fluxo de caixa realista.....	53
3.3.2	Fluxo de caixa otimista.....	55
3.3.3	Fluxo de caixa pessimista.....	57
3.3.4	Considerações sobre os fluxos de caixa	59
3.4	ANÁLISE FINANCEIRA.....	59
3.4.1	Rentabilidade.....	59
3.4.2	Técnica de payback	60
3.4.3	Taxa interna de retorno (TIR) e Valor presente líquido (VPL)	61
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
4	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A possibilidade de alcançar a independência e a estabilidade financeira e econômica tem sido o atrativo principal para que muitas pessoas invistam em um empreendimento, ou seja, em ter seu próprio negócio. Outras são levadas a isso por circunstâncias como, por exemplo, a perda do emprego e a dificuldade de retorno ao mercado de trabalho.

Segundo a Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012, p.7), “entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como por exemplo: uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente”.

A partir desse raciocínio, a intenção é elaborar um plano de negócio financeiro para uma empresa de revenda de autopeças.

O plano de negócio é essencial para que o empreendimento seja bem sucedido. Além de demonstrar se o negócio é viável, funciona como um traçado, um caminho a ser seguido pelo empreendedor, que o auxilia na tomada de decisão e diminuem as chances de não obter sucesso (DORNELAS, 2005).

Segundo Dolabela (2008), a taxa de mortalidade das empresas nascentes é elevada em todo mundo. De cada três empresas constituídas, duas fecham e 99% das falências são das pequenas empresas (com menos de 100 empregados). Portanto, o objetivo do plano de negócio é diminuir esses índices dando elementos para o empreendedor antes de abrir a empresa.

Como visto, todo empreendedor que deseja ter sucesso, precisa planejar o empreendimento em todos os aspectos: o produto ou serviço, o cliente, o fornecedor, a localização, a propaganda ou o marketing, o processo operacional e o aspecto financeiro. Este trabalho se detêm no plano financeiro com a contribuição da Contabilidade Gerencial para seu desenvolvimento.

Entende-se que todo e qualquer negócio necessita de investimentos de valores monetários para iniciar as atividades, para então, ser possível obter lucro com a atividade proposta. Para isso, é imprescindível a elaboração de um plano financeiro específico, que permita ao empreendedor fazer a análise, o controle e o gerenciamento com sucesso de seu negócio.

Portanto, a análise dos custos iniciais ou o investimento inicial, a previsão de receitas, custos e despesas, a projeção dos fluxos de caixa, a rentabilidade do investimento e o tempo de retorno desse investimento são necessários para que se obtenha uma visão clara e objetiva se o empreendimento é viável ou não.

No nível científico, o tema apresentado poderá contribuir como referencial de ideias para futuros acadêmicos, pois o assunto abordado é interessante e bem atual. O planejamento de novos negócios abrange vários aspectos das Ciências Contábeis, Administrativas e Econômicas, oferecendo diversos assuntos a serem estudados.

No aspecto profissional, poderá auxiliar futuros empreendedores no planejamento e levantamento do investimento inicial do negócio que pretendem abrir, auxiliando na tomada de decisão sobre a viabilidade do empreendimento. Também servirá como referência no planejamento e na manutenção de empreendimentos já constituídos.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Abrir seu próprio negócio é o sonho de muitos brasileiros, conforme comprova a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2012). Nela mais de 80% dos entrevistados afirmaram ter o desejo de abrir um novo negócio como opção de carreira. Isso se deve também ao fato do bom crescimento da economia que torna mais propício empreender.

Porém, quando se pensa em constituir uma empresa, é necessário levar em conta vários fatores importantes. Dentre eles estão o conhecimento do ramo em que se deseja atuar, o aspecto financeiro e o planejamento do negócio.

A constituição de uma empresa, do ponto de vista burocrático, é relativamente fácil, mas não basta simplesmente constituí-la legalmente se não houver planejamento. Segundo Flores (2011), os mais difíceis, são os dois primeiros anos, concorrendo para o aumento da mortalidade da empresa. No início do negócio há um grau elevado de incertezas, desafiando o empreendedor a elaborar um plano de negócio, isto é pesquisa, planejamento e preparo para diminuir as incertezas inerentes ao empreendimento.

Em vista disto, o aspecto financeiro é primordial no planejamento do negócio.

Qual será o investimento inicial, o custo da mercadoria, a projeção das receitas, o lucro desejado? Todas essas questões devem ser analisadas e respondidas através do planejamento financeiro do empreendimento.

Segundo Moreira (2011) a frota de veículos no Brasil cresceu 119% em 10 anos, conforme levantamento divulgado pelo Denatran. Então, aproveitando as facilidades para adquirir veículos leves e pesados no país, por conta do plano do governo para impulsionar o crescimento da economia através do aumento do consumo, a autora prevê a viabilidade de investimento em um empreendimento comercial de revenda de autopeças.

Sendo assim, prevendo que esses veículos necessitarão de manutenção, e ao observar a carência de estabelecimentos comerciais especializados em atender a este segmento do mercado na região da Encosta da Serra e Vale dos Sinos, percebeu-se a oportunidade de constituição de uma empresa comercial com o intuito de suprir esta carência.

A autora sempre teve o desejo em ser empreendedora de um negócio nessa área, visto que seu cônjuge tem conhecimento profissional desse negócio o que facilita em parte o sucesso do mesmo.

A escolha da região foi, além da carência de estabelecimentos desse segmento citada anteriormente, porque a autora tem residência própria na cidade de Parobé e, depois de formada, pretende residir e desenvolver-se profissionalmente naquela cidade.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De que maneira um plano de negócio financeiro pode auxiliar na constituição de uma empresa comercial de revenda de autopeças, voltada a atender veículos movidos a óleo diesel, na cidade de Parobé / RS?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral neste estudo é elaborar um plano de negócio financeiro para a constituição de uma empresa comercial de revenda de autopeças, voltada a atender veículos movidos a óleo diesel, na cidade de Parobé/RS.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do estudo são:

- fazer o levantamento bibliográfico relacionado ao tema;
- verificar quais os requisitos legais necessários para constituição de uma empresa;
- propor o valor do investimento inicial do empreendimento;
- estimar a receita mensal, os custos, as despesas e os gastos gerais;
- analisar a rentabilidade para decidir se o negócio é viável;
- calcular o tempo de retorno do valor do investimento.

1.4 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso sobre a possibilidade de constituição de uma empresa comercial de revenda de autopeças.

Segundo Gil (2010, p.37) “o estudo de caso [...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Segundo Yin (2010), o foco do estudo de caso é direcionado a eventos contemporâneos inseridos em algum contexto real. Para ele, uma das vantagens do estudo de caso é a capacidade de trabalhar com diversas variáveis de evidências como documentos, artefatos, observações e entrevistas.

Para Mascarenhas (2012), essa técnica é utilizada para refletir sobre um conjunto de informações para que seja possível detalhar com clareza o objeto de estudo, nesse caso a viabilidade de constituição de uma empresa.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa devido à análise mais aprofundada do fenômeno objeto de pesquisa. Conforme Triviños (1987), a pesquisa qualitativa segue mais ou menos o roteiro de uma investigação: primeiro escolhe-se o assunto ou problema, e após é realizada a coleta de dados e informações pertinentes. A conclusão e relatório final vão se desenvolvendo durante o estudo.

A abordagem qualitativa possui uma maneira adequada de compreender certo fenômeno social. A análise tem por objeto de investigação situações mais complexas ou definitivamente particulares. O emprego da pesquisa qualitativa

possibilita um entendimento mais amplo e profundo de certo fenômeno ou problema complexo e também analisa a interação de certas variáveis (RICHARDSON, 1999).

Já em relação aos objetivos, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva é mais comumente aplicada nas ciências humanas e sociais, visando estudar dados e problemas que não constam em documentos. Ela observa, analisa e registra o fenômeno sem, no entanto, manipulá-lo. Trata-se de descrever características, propriedades, ou relações que há na comunidade, grupo ou fenômeno pesquisado.

Gil (2010) explica que são inúmeros estudos que podem ser feitos de forma descritiva, sendo que a característica mais relevante desta técnica é a utilização das técnicas de coleta de dados.

Com base nos autores apresentados, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de pesquisa proposta.

Será efetuada primeiramente, a identificação dos valores do investimento inicial para a constituição de uma empresa. Após, serão feitas as estimativas das receitas, dos custos e das despesas, bem como do lucro desejado. As informações financeiras e os cálculos serão demonstrados em planilhas eletrônicas para facilitar as análises necessárias para a decisão da viabilidade do empreendimento.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, é apresentada uma introdução sobre o tema de pesquisa proposto. Também serão apresentados os objetivos, a questão de pesquisa, assim como a metodologia.

Na sequência, no segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico que abordará assuntos relacionados com o tema de pesquisa proposto como, por exemplo, o empreendedorismo, o plano de negócio, a análise de investimento e o orçamento empresarial. Como visto, são assuntos relevantes para o embasamento e resposta da questão de pesquisa.

Em seguida, no terceiro capítulo, é realizado o estudo de caso da constituição da empresa, a razão social, o quadro societário, a forma de tributação e a estrutura organizacional. Serão apresentados os orçamentos do valor do investimento inicial (imobilizado, estoques e outros gastos iniciais), das outras despesas, custos e gastos gerais e das receitas estimadas. Através destes orçamentos serão realizados

os cálculos para se conhecer o valor do investimento inicial e a análise financeira da viabilidade do negócio. Para melhor entendimento, os dados são apresentados em tabelas.

Finalmente, no quarto capítulo, é apresentada a conclusão sobre a questão de pesquisa proposta e as devidas considerações sobre o resultado apurado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

2.1.1 Conceito de empreendedor e empreendedorismo

A possibilidade de realização pessoal, profissional e financeira é o sonho de muitos brasileiros. Em pesquisa conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012) incluiu uma questão comparando o desejo de ter um negócio com outros desejos, dentre eles o de ter uma carreira em uma empresa. O resultado obtido foi que o desejo de ter um negócio próprio (43,5%) superou em muito o desejo de ter uma carreira em empresa (24,7%), ficando atrás somente do desejo de ter uma casa própria e de viajar pelo Brasil.

O conceito de empreendedorismo está ligado à livre tradução da palavra *entrepreneurship* que designa o estudo relacionado ao empreendedor, seu perfil, universo de atuação, suas origens, suas atividades (DOLABELA, 2008).

Empreendedor é uma palavra de origem francesa (*entrepreneur*) cujo significado é aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2005).

Segundo Dornelas (2005), existem inúmeras definições para o termo empreendedor, porém um conceito mais antigo, e talvez seja o que define melhor o espírito empreendedor, é o de Schumpeter¹ (1949, apud Dornelas, 2005, p.39) o qual afirma que “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”. Para ele, o empreendedor está mais ligado ao conceito de criador de algo novo, mas que também poderá inovar em negócios já existentes.

No entanto, Kirzner² (1973, apud Dornelas, 2005) aborda o conceito de empreendedor de uma forma diferente afirmando que esse identifica as oportunidades presentes criando equilíbrio e ordem em meio ao caos.

¹SCHUMPETER, J. **The Theory of economic development**. Harvard University Press, 1949.

²KIRZNER, I.M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago University Press, 1973.

Entretanto, ambos convergem para a mesma ideia de que o empreendedor é um identificador exímio de oportunidades, atento às informações, pois entende que suas chances aumentam quando adquire mais conhecimento (DORNELAS, 2005).

Desta forma, conforme o mesmo, para a criação de uma nova empresa será exigido do empreendedor, esforço, ousadia, ânimo, comprometimento e devoção para que o negócio cresça e obtenha sucesso.

Para Say³ (1964, apud Dolabela, 2008, p. 66), "o empreendedor movimenta recursos econômicos de um setor de menor produtividade para outro de maior produtividade e melhor rendimento".

Para estudiosos contemporâneos como Fortin⁴ (1992, apud Dolabela, 2008, p. 67) "o empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável".

Já Fillion (1991) define o empreendedor como "a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões".

Segundo Dolabela (2008, p. 61), "um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar recursos para transformá-las em negócio lucrativo". Não é imprescindível que ele tenha todo o recurso necessário para a criação do negócio, mas que tenha a capacidade de atraí-los e desta forma demonstrar o valor do projeto e capacidade de torná-lo realidade.

De acordo com Gerber (2011), o empreendedor é um sonhador, visionário, catalisador de mudanças, é criativo, tem satisfação em lidar com o desconhecido e a capacidade de transformar o caos em harmonia e probabilidade em possibilidade.

Os economistas foram os primeiros a perceberem a importância do empreendedor e o definiram como agente inovador e fundamental para o desenvolvimento econômico. Porém, não tiveram êxito na tarefa de explicar o complexo comportamento dos empreendedores pela dificuldade em aceitarem modelos não quantificáveis (DOLABELA, 2008).

Segundo ele, os comportamentalistas – psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros estudiosos do comportamento humano – atribuem ao empreendedor características que o conduzem ao sucesso. Para eles, as características do

³SAY, Jean-Baptiste. **A Treatise on Political Economy: Or The Production, Distribution and Consumption of Wealth.** Nova York: Kelley, 1964.

⁴FORTIN, P. **Devenez Entrepreneur.** Les Éditions Transcontinental/Fondation de l'Entrepreneurship/Les Presses de l'Université de Laval, 1992.

empreendedor são a criatividade, a persistência e a internalidade, que é a capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas.

Para Filion (1999), apesar de estudos e pesquisas para se encontrar um modelo psicológico puramente científico para o empreendedor de sucesso, os resultados foram diversos e ainda hoje não é possível definir este modelo.

Mas, apesar da contradição e de não haver consenso entre os estudiosos a respeito das características e perfil do empreendedor, as pesquisas sobre empreendedores de sucesso servem de grande auxílio para identificar as características e atitudes mais comumente neles encontradas (FILION, 1999).

Para Salim *et al.* (2004), existe um conjunto de atitudes comuns a empreendedores de sucesso e destaca que os dez mandamentos dos empresários bem-sucedidos resumem as qualidades importantes e comuns a eles:

1. Capacidade de assumir riscos
2. Identificador de oportunidades
3. Conhecimento
4. Organização
5. Tomar decisões
6. Liderança
7. Dinamismo
8. Independência
9. Otimismo
10. Tino empresarial

2.1.2 Empreendedorismo no Brasil

Até o fim dos anos 70, a economia no Brasil era centralizada nas grandes empresas e no Estado, os quais eram considerados única fonte de desenvolvimento social e econômico. Jovens recém formados eram atraídos pelas oportunidades de emprego em grandes empresas e nas repartições públicas, em virtude da possibilidade de crescimento e estabilidade oferecidos. Porém, na década de 80, esse cenário começou a mudar devido ao endividamento dos governos e a utilização intensa de tecnologia nos processos produtivos das grandes empresas. Esses acontecimentos levaram a um alto índice de desemprego obrigando muitos ex-funcionários a criar novos negócios. Entretanto, eles não dispunham de qualquer

auxílio, fosse de apoio técnico ou financeiro por parte do governo para poder seguir em frente com o empreendimento. Isso levou muitos a continuarem na informalidade (DORNELAS, 2005).

Segundo o mesmo, a partir da década de 90 o empreendedorismo começou a ser mais difundido no país. Foram criadas entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software).

O mesmo explica ainda que o SEBRAE é a entidade que busca dar suporte ao pequeno empresário, dando consultoria e auxiliando na solução de problemas pontuais do negócio. O Softex foi criado com a intenção de levar as empresas de software do Brasil para o mercado externo. Em 1999, o Programa Brasil Empreendedor foi criado pelo Governo Federal, especificamente direcionado ao público empreendedor com o objetivo de capacitar mais de 6 milhões de empreendedores e destinar recursos financeiros aos mesmos.

Nos últimos anos, o empreendedorismo vem ganhando especial atenção do governo e entidades de classe, pela necessidade de evitar a mortalidade prematura das pequenas empresas. É oportuno uma abordagem mais profunda sobre o empreendedorismo, pois a maior parte dos empreendimentos criados são de pequenas empresas que não possuem qualquer planejamento, atuando de forma empírica (DORNELAS, 2005).

Em 1981, por iniciativa do professor Ronald Degen, foi criado o primeiro curso que se tem notícia na área. O curso se chamava “Novos Negócios” e era uma disciplina do CEAG – Curso de Especialização em Administração para Graduados da Escola de Administração de empresas da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. Daí em diante, várias universidades iniciaram cursos e projetos com vistas a formação acadêmica de empreendedores (DOLABELA, 2008).

Segundo Dornelas (2005), a um tempo atrás acreditava-se que a atividade empreendedora era inata, que nascia com o indivíduo. Hoje esta mentalidade está mudando e acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa. De acordo com o autor, o sucesso depende de vários fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e da forma como ele dirige o negócio e administra as adversidades do dia a dia.

Na pesquisa conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012, p.9) concluiu que “a Taxa

Total de Empreendedorismo teve um aumento expressivo, passando de 20,9% em 2002 para 30,2% em 2012, um aumento de quase dez pontos percentuais”. Isso se deve ao fato de que a pequena empresa assumiu grande importância no cenário econômico atual.

Mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil são gerados pelas pequenas e microempresas. O desenvolvimento econômico no país depende muito da sobrevivência destas empresas (SEBRAE, 2011).

Porém, de acordo com Dolabela (2008), há muito que ser feito pela pequena empresa no Brasil, pois é um dos países onde as empresas emergentes enfrentam mais obstáculos. Faltam políticas públicas adequadas e um sistema de financiamento de capital de risco.

Para o autor, a solução seria propagar o ensino do empreendedorismo em todos os níveis educacionais desde a educação infantil até a acadêmica, pois desta forma criaremos uma sociedade empreendedora. Esta sociedade seria menos individualista e mais voltada ao coletivo, no sentido de formar comunidades unidas por um sonho comum em que se prioriza a distribuição de riquezas, a inovação, a cidadania, a ética, a liberdade, o respeito ao homem e ao meio ambiente.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Planejar o início de qualquer negócio é o caminho mais seguro para que se possa obter sucesso. Plano de negócio nada mais é do que o planejamento detalhado da empresa, é a base principal para iniciar um negócio. Ainda mais se tratando do plano financeiro que é a parte mais trabalhosa do plano de negócio, pois num cenário de incertezas o planejamento financeiro dele torna-se obrigatoriamente necessário antes da constituição da empresa e também durante sua existência (DORNELAS, 2005).

Para Chiavenato (2005), planejar é analisar com antecipação as ações futuras que se deseja realizar e os objetivos que se almeja atingir. Improvisar não é a melhor saída, quando o futuro chegar, é mais fácil estar preparado para enfrentá-lo.

Segundo Oliveira (2013), o planejamento consiste em um processo elaborado de uma forma mais eficiente, profícua e eficaz com o objetivo de alcançar projeções futuras determinadas, utilizando o máximo de esforço e recursos disponíveis.

Através do planejamento, abre-se a possibilidade de avaliar as implicações futuras de decisões presentes de maneira mais eficiente.

Conforme Fillion e Dolabela (2000, p. 14), “o Plano de negócio é um instrumento indispensável para a criação de uma empresa”.

Para os mesmos, ao desenvolver o Plano de Negócio o empreendedor diminuirá gastos e esforços desnecessários e ainda aumentará a chance de seu empreendimento obter sucesso, permanecer no mercado, gerando riquezas, inovação e empregos.

O Plano de Negócio geralmente está ligado à utilidade de um documento indispensável na busca por financiamentos no sistema financeiro para o empreendimento. No entanto, ele é muito mais importante que isso, pois é considerado como ferramenta de gestão com inúmeras aplicações (DORNELAS, 2005).

Chiavenato (2005) compara o Plano de Negócio a uma viagem longa de carro por vários estados do país. Para evitar transtornos e gastos desnecessários, é preciso traçar o roteiro, calcular o tempo necessário, e é indispensável ter um mapa detalhado, para que a viagem seja um sucesso. Assim o Plano de Negócio é capaz de responder a questões como: o quê, quando, como, onde e por quem?

Walkowski, Beiler e Hoeltgebaum (2008), com o objetivo, entre outros, de identificar até que ponto o Plano de Negócio é relevante para o sucesso ou o fracasso do empreendimento, realizaram pesquisa com 13 proprietários dirigentes de micro e pequenas empresas do estado de Santa Catarina. Destas, 4 indústrias, 1 comércio e 8 empresas de prestação de serviços.

O resultado levantado foi que, dos 13 proprietários, 9 adotaram algum modelo de Plano de Negócio. Na população estudada, observaram-se 9 casos de sucesso. Desses, 7 adotaram o Plano de Negócio e 2 não adotaram.

Ainda que a amostra fosse de tamanho limitado, foi possível perceber que a adoção do Plano de Negócio é relevante para alcançar o sucesso do empreendimento. Em 77,7% dos casos que adotaram algum modelo de Plano de Negócio o sucesso foi alcançado, em comparação com os que não adotaram que foi de somente 50%.

2.2.1 Estrutura do plano de negócio

Elaborando pessoalmente o Plano de Negócio o empreendedor tem a oportunidade de estruturá-lo sob medida para seu tipo de negócio, usando informações coletadas por ele e que, por isso mesmo, são mais confiáveis. Portanto, quanto mais conhecimento sobre o mercado e ramo de atuação, mais confiável e mais bem feito será o plano de negócio (SEBRAE, 2009).

Segundo Degen (2009), existem muitos modelos de Plano de Negócio encontrados em livros e na internet, porém todos contêm itens básicos, que podem ser usados para a estruturação de qualquer tipo de negócio.

Degen (2009), pondera ainda, que o Plano de Negócio deve ser o mais conciso possível, evitando perder-se em divagações sem fundamento e que em nada contribuem para a compreensão, análise e avaliação do negócio.

Para Fillion e Dolabela (2000), o Plano de Negócio é um documento básico para busca de recursos e negociação e que, portanto, deve ser elaborado de forma clara com uma linguagem acessível e inteligível para todos. Afirmam que, quanto ao modelo correto de Plano de Negócio, o importante é trabalhar com um modelo completo de forma que permita serem feitas as análises necessárias e pertinentes.

Para Dornelas (2005), não existe um modelo de Plano de Negócio específico com estrutura rígida, um padrão a ser seguido, pois cada empreendimento possui características subjetivas e peculiares conforme o ramo de atividade. Porém todo Plano de Negócio deve ter uma estrutura mínima ou seções organizadas numa sequência lógica, de forma a proporcionar entendimento fácil a qualquer leitor sobre a organização da empresa, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, seu plano de marketing e a situação financeira.

Conforme o mesmo, o Plano de Negócio pode variar de 10 a 15 páginas e deve refletir a realidade e não conter números mágicos sem fundamentação, escritos apenas com a intenção de receber a aprovação de um empréstimo, solicitação de bolsas ou recursos financeiros do governo. Além do mais, o Plano de Negócio é uma ótima ferramenta para o candidato a empreendedor expor suas ideias e, principalmente, mostrar a viabilidade e probabilidade de sucesso no mercado que pretende atuar.

Dornelas (2005, p. 101) apresenta um modelo de estruturação de Plano de Negócio sugerido para pequenas empresas. Ele sugere que cada seção deve primar pela objetividade e os aspectos mais relevantes a ela relacionados.

O mesmo explica que, além da capa que deve ser feita de maneira limpa e com informações necessárias e pertinentes e do sumário, para facilitar ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa, o modelo contém:

- **Sumário Executivo:** É a principal seção do plano de negócio e deve ser escrito com máxima atenção além de ser revisado várias vezes, pois nele contém o resumo do Plano de Negócio. É dirigido ao público alvo (clientes ou potenciais parceiros de negócio, requisição de financiamentos junto a bancos, capital de risco etc.). Depende das outras seções para ser escrito, por isso deve ser redigido por último.
- **Análise Estratégica:** Nesta seção são definidas a visão e missão da empresa, forças e fraquezas, potencialidades e ameaças externas, seus objetivos e metas do negócio.
- **Descrição da Empresa:** Descrever a empresa, seu histórico, faturamento, razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, etc.
- **Produtos e Serviços:** É destinada aos produtos e serviços oferecidos: como são produzidos, o ciclo de vida, quais os recursos utilizados, os fatores tecnológicos envolvidos, se detém marca e/ou patente de produtos, os principais clientes, etc.
- **Plano Operacional:** Deve conter informações operacionais atuais e previstas sobre as ações da empresa em seu sistema produtivo. O tempo de processamento do pedido ou produção do produto, percentual do tempo de entrega, rotatividade do inventário.
- **Plano de Recursos Humanos:** Devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal. Também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários.
- **Análise de mercado:** Nesta seção deve ser mostrado que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisa de mercado): como está

segmentado, o crescimento desse mercado, características do consumidor e sua localização, análise da concorrência, etc.

- Estratégia de Marketing: Deve mostrar a estratégia de promoção/comunicação e publicidade bem como as projeções de vendas.
- Plano Financeiro: Devem ser apresentadas em números todas as ações planejadas e as comprovações, por meio de projeções futuras, de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo do fluxo de caixa, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, demonstrativos de resultados, análise de indicadores financeiros do negócio, etc.
- Anexos: Devem conter informações adicionais consideradas relevantes para o melhor entendimento do negócio, não esquecendo de incluir o curriculum vitae dos sócios e dirigentes da empresa. Pode ser incluído ainda planilhas financeiras detalhadas, fotos, plantas de localização, *folders*, etc.

2.3 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Por investimento entende-se como o “comprometimento atual de dinheiro ou de outros recursos feito na expectativa de colher benefícios maiores no futuro” (BODIE *et al*, 2000, p.23).

O investimento inicial de um empreendimento deve ser calculado pelo empreendedor para conhecer o valor necessário que será preciso para levar adiante o projeto. O dinheiro é o ponto crucial e saber qual o montante necessário é determinante para o negócio (MAXIMIANO, 2011).

No aspecto financeiro, qualquer investimento pode ser analisado em virtude do lucro ou prejuízo econômico gerado, da taxa percentual de retorno que propicia ou do tempo de retorno do investimento inicial. A teoria financeira dispõe de diversas técnicas que proporcionam ao empreendedor uma análise técnica útil na tomada de decisão sobre aspectos específicos do projeto (CAMARGO, 2007).

Segundo Degen (2009), é possível fazer a avaliação do investimento utilizando três técnicas: o cálculo do Tempo para a Recuperação dos Investimentos (TRI) ou Payback (PB), o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

2.3.1 Payback

O payback é o tempo que leva para o investimento ser recuperado, ou seja, quanto tempo demora para que os valores investidos no empreendimento seja recuperado. É uma análise de risco, pois quanto maior o tempo de retorno do valor investido, maior é o risco de variações nos resultados projetados em decorrência de mudanças econômicas. Na realidade, não existe um tempo máximo tido como padrão para analisar a viabilidade do projeto, sendo muito mais característico de cada tipo de empreendimento ou negócio (CAMARGO, 2007).

Entretanto, segundo Dornelas (2005), quanto menor for o tempo de payback, mais atrativo é o empreendimento, ou seja, quanto menor for o tempo de retorno do investimento inicial, mais atraente é o negócio.

De acordo com Degen (2009, p. 194), o payback é muito utilizado por empreendedores, pois o cálculo realizado nesta técnica é simples. Tem como base a projeção do fluxo de caixa do novo negócio e “consiste no cálculo do quociente entre o investimento total ou a máxima necessidade de investimento [...] e o saldo operacional de caixa médio dos períodos futuros”.

2.3.2 Técnicas de fluxo de caixa descontado

É a comparação entre o valor presente dos futuros fluxos de caixa e o valor do investimento inicial. A análise pode ser feita através de duas técnicas: o VPL (Valor Presente Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Retorno) (DORNELAS, 2005).

Na avaliação de um empreendimento, para recuperação mais rápida do investimento e reduzir o risco, é necessário levar em conta o tamanho do fluxo de caixa. Portanto, a técnica mais utilizada para a avaliação de negócios que leva em consideração o fluxo de caixa, seu tamanho e duração, é o VPL (DEGEN, 2009).

2.3.3 Valor Presente Líquido

O fundamento do VPL é o custo do dinheiro no tempo. Hoje um bem ou direito tem um valor diferente do que terá no futuro, e esta diferença é a base do custo do dinheiro. Isso significa que o dinheiro poderá ser emprestado e será remunerado por uma taxa de juros. Também significa que, se o bem ou direito não obtiver a

remuneração mínima de juros do mercado, com certeza, perderá valor econômico (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Para Degen (2009), o valor presente líquido (VPL) consiste no valor líquido do investimento em uma determinada data e os valores recebidos futuramente, ou seja, o dinheiro recebido em decorrência desse investimento, descontados o risco desses recebimentos e valor do dinheiro no tempo. Este desconto é indispensável pelo simples fato de que uma quantia de dinheiro na mão não corre riscos, pois pode ser aplicada e então ser remunerada por juros. Portanto, os juros no período e o risco de não receber o valor investido são descontados do valor presente da quantia de dinheiro. Dessa forma, quanto maior for o tempo para receber certa quantia de dinheiro, menor será o seu valor no presente.

Segundo Dornelas (2005), para o cálculo do valor presente líquido (VPL) do negócio, é necessário estimar um valor atual para os fluxos de caixa reais que serão gerados futuramente e deduzir o valor do investimento inicial. Portanto, os valores dos fluxos de caixa futuros são descontados para o seu valor presente e subtraídos do valor do investimento inicial conforme fórmula:

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1 + K)^1} + \frac{F2}{(1 + K)^2} + \frac{F3}{(1 + K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1 + K)^n} \right) - INV$$

Onde VPL = Valor Presente Líquido, Fn = Fluxo de caixa após imposto no ano n, N = Vida do projeto em anos, K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto) e INV = Investimento Inicial (DORNELAS, 2005, p.172).

O mesmo explica que, se o valor do VPL for positivo, o negócio é viável, pois os futuros fluxos de caixa ao valor presente são maiores que o investimento. Se o seu valor for negativo, o negócio não é viável, pois o valor investido é maior que os futuros fluxos de caixa.

2.3.4 Taxa Interna de Retorno

A TIR (Taxa Interna de Retorno) é calculada usando a mesma equação para o cálculo do valor presente líquido (VPL). Este cálculo serve para determinar a remuneração do investimento em um novo projeto (DEGEN, 2009).

No cálculo da TIR, a taxa de desconto ou taxa de retorno exigida para o investimento (K) é descoberta quando o valor do VPL é anulado, ou seja, igualado a zero. Dessa forma, usando a fórmula para o cálculo do VPL e o igualando a zero encontra-se o valor para K (taxa de desconto ou taxa de retorno exigida para o projeto) que nesse caso será a TIR (DORNELAS, 2005).

Segundo o mesmo, o cálculo da TIR é mais apurado e complexo e por isso exige o uso de calculadora científica ou planilhas eletrônicas, como o Microsoft Excel, por exemplo. Porém, quando não for possível utilizar tais recursos é possível obter uma TIR aproximada “chutando” valores para a taxa de retorno e observar se o valor do VPL fica zerado ou próximo a isso.

2.3.5 Fluxo de caixa

Para Dornelas (2005, p.166), “o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor”. O autor faz uma analogia entre a conta corrente de uma pessoa física e o caixa de uma empresa. A maioria das pessoas que possui uma conta bancária, geralmente faz o controle dos depósitos e retiradas, das compras a prazo efetuadas com cheques, anotando o dia e mês em que ocorreu a operação. Quando recebe o salário no final do mês, ela poderá gerenciar seu fluxo de caixa pessoal de forma que terá dinheiro em caixa para honrar seus compromissos. Da mesma forma, a empresa controla suas entradas e saídas de caixa, sendo que a sua maior preocupação deve ser em honrar seus compromissos com os fornecedores, credores, com o pessoal (salários), impostos, etc.

Se o empreendedor faz o controle e gerenciamento do seu fluxo de caixa, gerenciando os gastos e definindo a melhor maneira de obter a receita necessária para que seu caixa não fique negativo, conseguirá evitar recorrer a empréstimos bancários (DORNELAS 2005).

Segundo Degen (2009), uma das principais causas do fracasso de negócios é a falta de capital de giro apontada em um estudo feito pelo SEBRAE e pela FULBRA. Isso se deve ao alto endividamento ocasionado pelo planejamento ineficiente do fluxo de caixa. Para que isso não ocorra, o candidato a empreendedor deve planejar e administrar o fluxo de caixa de forma a evitar o fracasso.

Para Fillion e Dolabela (2000, p.114), “o fluxo de caixa é o relatório contábil em que são reunidos as receitas e os desembolsos de um período selecionado”.

Segundo os autores, através da projeção dos resultados, são estimados custos e vendas prováveis, e é possível avaliar se o projeto em questão é viável ou não.

A projeção do fluxo de caixa é o instrumento de planejamento mais importante para uma empresa nova, pois ele pode ser a diferença entre o sucesso ou o fracasso. Através dessa projeção é possível orçar as necessidades de dinheiro, pois mostra quanto de dinheiro entra em decorrência das vendas, da cobrança de recebíveis, injeção de capital, e quanto de dinheiro sai pelos pagamentos de diversas despesas (BANGS, 1999).

Assim, segundo o mesmo autor, a projeção de fluxo de caixa retrata o ciclo de caixa que abrange o período desde o desembolso para a compra da mercadoria ou matéria prima até o momento em que ocorre o recebimento pela venda da mercadoria ou produto. O fluxo de caixa deve cobrir este ciclo e pode ser estruturado em diferentes tamanhos de períodos de tempo. Pode ser em um ano ou subdividida em períodos menores de meses, semanas ou dias.

2.3.6 Rentabilidade

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1998) através de técnicas específicas de análise será possível responder a uma questão primordial sobre novos investimentos: os ganhos futuros excederão o valor do investimento?

Para Matarazzo (2003) a rentabilidade mede a eficiência da empresa em gerar lucro. Ela, a empresa, busca a geração do lucro com a finalidade de remunerar o capital investido, ou seja, o retorno sobre o investimento que pode ser chamado de rentabilidade.

Degen (2009) aponta que uma das formas de remuneração do investimento ou de recompensa pelo investimento é o recebimento regular de renda decorrente do negócio. A renda é o que sobra após serem pagos todos os custos.

Para Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 580) o retorno contabilizado do investimento aborda a seguinte questão: “*Quantos reais em média são gerados por real médio de investimento?*” Para responder essa questão compara-se o lucro anual médio, após impostos, com o valor do investimento, ou seja:

$$\text{Retorno contábil sobre o investimento} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor declarado médio do investimento}}$$

2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

2.4.1 Conceituação de orçamento

O orçamento empresarial “é utilizado para fixar metas quantitativas de receitas, ganhos, despesas e perdas, bem como fluxo futuro de caixa e patrimônio da empresa”. A elaboração do orçamento envolve a capacidade de projetar o futuro de uma empresa em relação a resultados. Contudo, não terá uma precisão exata, porém, será um auxiliar na realização do planejamento da empresa (SANTOS *et al*, 2008, p.50).

Zdanowicz (2001, p.23) conceitua orçamento como um “[...] instrumento que descreve o plano geral de operações e/ou de capital orientado por objetivos e metas propostos pela direção da empresa para um determinado período”.

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004), o orçamento é uma ferramenta contábil usada pelas empresas para alcançar o sucesso através do planejamento e controle de suas ações na busca pela satisfação de seus clientes. Sendo assim, os orçamentos conduzem a um resultado financeiro que a empresa deseja alcançar, através de suas atividades planejadas. Dessa forma, quando o futuro é planejado, o administrador antecipa os problemas que poderão ocorrer efetivamente e os evita.

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. [...] Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação e desempenho da entidade (FREZATTI, 2009, p. 46).

Na mesma linha de raciocínio, Hoji (2010) explica que o orçamento empresarial é um importante instrumento na tomada de decisão no aspecto financeiro da entidade.

2.4.2 Estrutura do orçamento

Frezatti (2009, p. 53) destaca que a montagem do orçamento pode ser dividida em dois blocos distintos: a etapa operacional e a etapa financeira. Na etapa operacional são integradas as atividades, operações da empresa e na etapa financeira são destacadas essas atividades numa linguagem monetária.

Na etapa operacional, segundo o autor, deve-se atentar para o tipo de atividade da empresa: industrial, serviço ou comercial. Já, na etapa financeira, a característica é a existência das demonstrações contábeis, ou seja, o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado e o Fluxo de Caixa. A etapa operacional divide-se em:

1. Plano de marketing: Representa o plano comercial das organizações e é composto por três sub planos:
 - a) Plano de vendas ou prestação de serviços: Neste plano se define a quantidade de produtos a ser vendida por região, por grupo de produto, por família, etc. Também é definida a quantidade do produto por grama, litro, unidade, etc.
 - b) Plano de comunicação com o mercado: Contém ações nas áreas de propaganda e publicidade tanto da imagem da empresa e do produto. O plano deve ser elaborado com base no perfil de produtos, volume e preço.
 - c) Plano de despesas comerciais: Neste plano são relacionados os gastos com a estrutura da atividade comercial da empresa, tais como salários e encargos dos profissionais do setor de vendas, marketing, pesquisa de mercado, administração de vendas, etc.
2. Plano de suprimentos, produção e estocagem: Leva em conta a entidade que opera com produto tangível, com processo de fabricação. Neste plano é incorporado, além da produção, todo o processo de logística.
3. Plano de investimentos no ativo permanente: Neste plano são consolidadas as políticas de investimentos através do orçamento de capital.
4. Plano de recursos humanos: São definidos o número de funcionários por área, evolução de gastos com salários e encargos, treinamento, etc.

Para Hoji (2010), a estrutura do orçamento empresarial obedece a uma hierarquia diferente que é representada pelo orçamento geral. Ele na sua composição é formado pelos seguintes orçamentos específicos (para empresa industrial): orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de matérias-primas; orçamento de mão de obra direta; orçamento de custos indiretos de fabricação; orçamento de custos de produção; orçamento de despesas gerais;

administrativas e de vendas; orçamento de investimentos; orçamento de aplicações financeiras e financiamentos; orçamento de caixa; orçamento de resultado.

Segundo o mesmo, o orçamento geral reproduz a estratégia da empresa e que, através dos orçamentos específicos, reflete quantitativamente as ações e políticas da empresa em um determinado período futuro.

No entanto, Passarelli e Bomfim (2003, p.14) apresentam uma estrutura mais detalhada dos orçamentos que são mais comumente usados como segue:

1. Orçamento Global (Master Budgets): É um sumário quantitativo dos elementos operacionais e financeiros da empresa o que permite compor com antecipação, um Balanço e um Demonstrativo de Lucros e Perdas relacionados a um exercício ainda não iniciado. É composto por dois grandes grupos de orçamentos parciais que são os seguintes:
 - a) Orçamento de Operações: Abrange as previsões e objetivos relacionados com as receitas e despesas da atividade principal da empresa, bem como das receitas e despesas que não são diretamente ligadas à operação principal. É composto pelos orçamentos de vendas, de produção, de distribuição, de despesas administrativas e o de outras receitas e despesas. É a partir desses orçamentos que será possível compor a Demonstração de Lucros e Perdas antecipadamente.
 - b) Orçamento Financeiro: A partir dele, será possível compor o Balanço antecipado. Depende dos valores definidos pelo Orçamento de Operações e é composto pelos orçamento de caixa, orçamento de valores a receber e a pagar, orçamento de acréscimos de capital e da projeção das depreciações.
2. Orçamento Parcial (Sub Budgets): A partir do qual, será possível compor o Balanço antecipado. É constituído pelo Orçamento Financeiro e é dependente dos valores definidos pelo Orçamento de Operações.
3. Orçamento a curto e a longo prazo: São classificados quanto ao período de tempo que cobrem: até um ano ou menos, qualificam-se como “a curto prazo” e períodos maiores que um ano “a longo prazo”.
4. Orçamentos Periódicos e Contínuos: Os periódicos abrangem um período bem determinado de tempo, geralmente um ano (coincidindo com o exercício contábil), e são utilizados por empresas que, pelo tipo de

negócio, permitem certa segurança nas previsões. Já os contínuos são utilizados por empresas, que pelo ramo de atuação, não conseguem formular estimativas razoavelmente corretas em períodos de mais de um trimestre.

5. Orçamentos Flexíveis ou Variáveis: São aqueles que os limites totais das despesas variam em função do nível de operações (volume de vendas ou de produção) adotado.

2.4.3 Orçamento base zero

A origem do Orçamento Base Zero surgiu nos Estados Unidos, na década de 60, denominado Zero-Base Budgeting (ZBB), que com a utilização de algumas técnicas tinha a intenção de avaliar a relação custos *versus* benefícios das decisões da empresa quanto à natureza e ao nível de serviço por ela oferecido (SANTOS *et al*, 2008).

“O orçamento base zero é uma ferramenta de redução de custos através do controle dos valores realizados em relação aos valores orçados da empresa”. Na elaboração do orçamento cada processo é iniciado de uma base zero, como se o orçamento estivesse sendo elaborado pela primeira vez. Assim é possível fazer questionamentos sobre a forma mais eficaz de aplicação dos recursos, pois o orçamento não dispõe de valores passados (SANTOS *et al*, 2008, p. 159).

Conforme os mesmos autores, o que diferencia o orçamento base zero de outros sistemas “[...] é que a análise inicia-se de baixo para cima da estrutura organizacional, dando acesso a informações mais detalhadas, de forma a propiciar uma análise mais crítica dos gastos” (SANTOS *et al*, 2008, p. 159).

O orçamento base zero (OBZ) segue a vertente dos conceitos que buscam manter o orçamento mais rígido, bem como utilizar essa ferramenta gerencial como o principal instrumento de controle e avaliação do desempenho dos gestores (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 38).

Uma vez que a empresa adota este sistema, anualmente é discutida cada atividade da empresa com a finalidade de se chegar a conclusão da real necessidade de existência de cada uma delas na organização (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

2.4.4 Vantagens e desvantagens do orçamento

O orçamento proporciona grande vantagem para a empresa quando é administrado adequadamente e sabiamente, pois proporciona uma estrutura possível de análise, impulsiona o planejamento e a realização efetiva dos planos estratégicos, além de motivar administradores e funcionários (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004).

Para Passarelli e Bomfim (2003), através da implantação do sistema orçamentário, a empresa passa a ter condições de expressar formalmente e por escrito os planos e objetivos da empresa a todos os escalões administrativos. Assim, por ser de linguagem clara, facilita a compreensão e permite a participação e a realização dos resultados pretendidos.

Além disso, conforme os mesmos autores, possibilita o controle entre o definido como objetivo e o realizado, através das contínuas comparações, possibilitando as ações corretivas necessárias.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), o orçamento impele os administradores a pensar adiante, e os auxilia na coordenação de seus esforços levando em conta a responsabilidade de cada um no resultado geral. Além disso, por ser estruturado na perspectiva do futuro, permite aperfeiçoar os resultados e o processo de tomada de decisão.

As limitações ou desvantagens está no fato em que os orçamentos baseiam-se em estimativas e, portanto, estão mais sujeitos a erros (HOJI, 2010).

O orçamento é dependente de decisões administrativas corretas para seu funcionamento ser eficiente. É necessário que pessoas devidamente treinadas e capacitadas estejam aptas a realizarem projeções razoavelmente corretas. A empresa deve preocupar-se com o treinamento constante de seus colaboradores, o que significa que haverá custos (PASSARELLI; BOMFIM, 2003).

Para os mesmos autores, a limitação do orçamento também está no fato de que, para funcionar, depende da aceitação e colaboração de todos os níveis da administração. É indispensável que todos tenham consciência da responsabilidade que lhes cabe quanto à estruturação e à execução do sistema.

Padoveze e Taranto (2009) afirmam que as vantagens do orçamento superam em muito qualquer desvantagem ou crítica eventual ao sistema, pois o fato de

trabalhar na perspectiva de futuro e a possibilidade de ajustes necessários faz do orçamento o mais importante instrumento para otimização dos resultados almejados.

2.5 CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS

2.5.1 Aspectos legais

Conforme Meloche, Lamonde e Mascarenhas (2000), para constituir uma empresa deve-se levar em conta aspectos jurídicos importantes, pois existem naturezas jurídicas diferentes, conforme as leis do país.

De acordo com estatísticas da Junta Comercial do Rio Grande do Sul (2013), pode-se perceber que as naturezas jurídicas mais utilizadas na legalização de negócios, depois do MEI – Micro Empreendedor Individual, é a sociedade limitada e a de empresário individual.

- **Empresário Individual:** Passa a operar assim que figure no Registro de Comércio. É constituída por uma única pessoa titular do capital social e a responsabilidade pelas obrigações assumidas no exercício da atividade empresarial, inclui seus bens pessoais (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013).
- **Sociedade Limitada:** É formada por dois ou mais sócios que se escolhem mutuamente e que contribuem com moeda ou bens passíveis de avaliação monetária para a formação do capital social. Neste tipo de sociedade os sócios respondem pelas obrigações assumidas perante terceiros, até o limite de suas quotas do capital social (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013).

Pode-se citar ainda, além dessas naturezas jurídicas, a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI, a Sociedade Anônima (S.A.), a Sociedade Cooperativa, o Consórcio, a Sociedade em Nome Coletivo, a Sociedade em Comandita Simples e a Sociedade em Comandita por Ações (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013).

Conforme o Manual de Atos de Registro de Comércio (2009), a documentação exigida para constituição de uma sociedade limitada é o requerimento (Capa do Processo) com assinatura do administrador, sócio, procurador, com poderes específicos; Contrato Social, em 3 vias, assinados pelos

sócios ou seus procuradores; declaração de desimpedimento para o exercício de administração de sociedade empresária, assinada pelo administrador designado no Contrato; original ou cópia autenticada de procuração, quando o requerimento, o Contrato Social, ou declaração de desimpedimento for assinada por procurador; cópia autenticada da identidade dos administradores e do signatário do requerimento; Ficha de Cadastro Nacional - FCN folhas 1 e 2; Comprovantes de pagamento da Guia de Recolhimento da Junta Comercial e DARF Cadastro Nacional de Empresas código 6621.

Ainda, segundo o Manual de Atos de Registro de Comércio (2009), o nome Empresarial (Firma) merece atenção especial e sugere-se solicitar à Junta Comercial pesquisa sobre o nome escolhido para evitar colidência e conseqüente pendências de registro.

Da mesma forma, o endereço onde a empresa irá operar, deve ser pesquisado junto à Prefeitura para evitar transtornos quanto à autorização de funcionamento. Nunca alugar ou adquirir um imóvel sem antes verificar a viabilidade de funcionamento (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013).

Assim, conforme orientações do Portal do Empreendedor (2013) é necessário solicitar a inscrição da empresa no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica junto à Secretaria da Receita Federal do Brasil. Se a empresa for operar com atividades de indústria e comércio, o empreendedor deve solicitar o registro na Secretaria da Fazenda do estado, como contribuinte do ICMS.

Se a atividade da empresa incluir prestação de serviços, deve ser solicitada a inscrição junto à Secretaria de Finanças ou da Fazenda do município. Em alguns municípios, esta solicitação é realizada juntamente com a solicitação do Alvará para funcionamento. Este é o documento hábil, expedido pela Prefeitura, que autoriza o funcionamento do estabelecimento, respeitando as normas com relação a horário de funcionamento, zoneamento, edificação, higiene sanitária, segurança pública, bem como a segurança e higiene do trabalho e meio ambiente (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013).

Para que o empreendedor possa exercer a atividade de empresário, é necessário ter capacidade para tanto. Segundo o Art. 972 do Código Civil (Lei 10.406/2002), "Podem exercer a atividade de empresário os que estiverem em pleno gozo da capacidade civil e não forem legalmente impedidos".

Quanto ao Contrato Social, Meloche, Lamonde e Mascarenhas (2000) concordam quanto à importância da preparação do mesmo, que exige boa reflexão e consenso entre os sócios quanto aos pontos importantes expressos no mesmo. Pois um contrato social preparado com seriedade e cuidado, evita aborrecimentos futuros.

3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Nesse capítulo será apresentado um Plano de Negócio para a constituição de uma empresa comercial revendedora de autopeças para automóveis movidos a óleo diesel na cidade de Parobé/RS. A oportunidade surgiu através da percepção da carência de empreendimentos especializados em atender a esse segmento do mercado na região.

A empresa será constituída de uma sociedade limitada tributada pelo Simples Nacional no Anexo I– Comércio. A razão social será Müller Comércio de Autopeças Ltda. O quadro de sócios será composto pelo sócio 1, vendedor e assistente técnico, e pela sócia 2, auxiliar contábil. Os sócios são casados pelo regime da comunhão parcial de bens.

Segundo o art. 977 do Código Civil (Lei 10.406/2002) “Faculta-se aos cônjuges contratar sociedade, entre si ou com terceiros, desde que não tenham casado no regime da comunhão universal de bens, ou no da separação obrigatória.”

O capital social será de R\$ 55.000,00 dividido em 27.500 quotas para cada sócio e 50% da sociedade. O valor de cada quota será de R\$ 1,00. O sócio 1 e 2 serão administradores.

O valor será integralizado no mês de janeiro de 2014 para atender aos investimentos iniciais.

Tabela 1 – Capital Social

CAPITAL SOCIAL				
Sócios	Nº Quotas	Percentual	Valor quota R\$	Valor total R\$
Sócio 1	27.500	50%	1,00	27.500,00
Sócio 2	27.500	50%	1,00	27.500,00
TOTAL	55.000	100%		55.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Os clientes do empreendimento serão as empresas de transportes de cargas e pessoas, as oficinas mecânicas e as lojas de autopeças da região da Encosta da Serra e Vale dos Sinos.

O objetivo é fornecer peças para automóveis a diesel e a previsão de rotatividade das mercadorias em estoque será de 90 dias no máximo. A ideia é

trabalhar com estoque mais enxuto possível, evitando manter em estoque peças que comprovadamente não são de giro e tem um custo maior.

Será locado um imóvel comercial localizado às margens da rodovia estadual RS 239, próximo ao acesso principal da cidade de Parobé, sem a necessidade de benfeitorias, no valor de R\$ 1.500,00.

O tempo de entrega das mercadorias será o menor possível pela localização estratégica da empresa, pois fica próxima da rodoviária e das demais transportadoras.

Seus principais fornecedores serão a Dal Distribuidora Automotiva Ltda. e, a Auto Peças Meridional. Ambas estão localizadas na cidade de Porto Alegre.

Os fornecedores oferecem a facilidade para pagamento em até 90 dias nas compras acima de R\$ 1.000,00 e, de até 120 dias nas compras acima de R\$ 5.000,00 após um período de compras regulares. No início da parceria, na primeira compra, será necessário dispor de um valor de entrada e o restante em 30 dias. Nesse estudo, será considerado o prazo de 30 dias e, para o estoque de segurança inicial necessário, a primeira compra será à vista.

A equipe de vendas será formada pelo sócio 1 e mais um vendedor que será contratado e devidamente treinado para a função.

O sócio 1 tem experiência de mais de 13 anos na área de manutenção de motores a diesel e peças de reposição. Trabalhou como coordenador de oficina de uma concessionária e atualmente é vendedor e assistente técnico de uma distribuidora de autopeças. Possui conhecimento técnico em motores, adquirido através da prática como mecânico e da participação em cursos do SENAI. Também possui conhecimento e experiência em vendas, por prática do trabalho como vendedor a mais de 10 anos e conclusão do curso de extensão universitária em Estratégia de Vendas e Negociação.

O setor administrativo ficará a cargo da sócia 2 que possui experiência como auxiliar administrativo, contábil e fiscal. Participou de diversos cursos de aperfeiçoamento e atualização, além de estar em fase de conclusão do curso de Ciências Contábeis.

A estratégia de marketing é divulgar a empresa através de visitas aos clientes em potencial, contato por e-mail e por telefone. A projeção inicial de vendas mensal é de R\$ 90.000,00 nos primeiros meses.

Diante do relatado, foram abordados os principais tópicos de um Plano de Negócio (DORNELAS, 2005). A seguir, em conformidade com os objetivos deste trabalho, será analisado mais detalhadamente o aspecto financeiro do Plano de Negócio.

3.1 PLANO FINANCEIRO

3.1.1 Imobilização

O objetivo é adquirir dois computadores completos e duas calculadoras para uso dos vendedores e mais uma calculadora com bobina e um notebook para uso na administração e financeiro. Serão adquiridas três impressoras: uma matricial para impressão dos orçamentos, outra para impressão das etiquetas com código de barras para identificação da alocação das mercadorias nas prateleiras e para controle de estoque e mais uma para impressão da notas fiscais e outros documentos.

O leitor de código de barras será necessário para o controle das saídas e entradas de mercadorias do estoque.

Também serão adquiridos um aparelho de telefone com fio e outro sem fio com ramal e identificador de chamadas. Para a segurança do local será instalado um sistema de alarmes com câmeras.

Para organizar o estoque de mercadorias, serão necessárias prateleiras em aço e caixas organizadoras para acondicionar peças pequenas e um balcão para separação das peças conforme os pedidos de compras.

Para a recepção dos clientes serão adquiridos um balcão mostruário de peças, três cadeiras, uma cafeteira e duas garrafas térmicas: uma para o cafezinho e outra para o chimarrão.

Também serão adquiridas três mesas e três cadeiras para os vendedores e o administrativo, e um armário para guardar material de escritório e documentos.

Os orçamentos foram realizados durante o estudo em vários fornecedores e serão pagos em uma entrada e mais três pagamentos.

Tabela 2 - Imobilizado inicial necessário

IMOBILIZADO			
Descrição	Quant.	Valor unit.	Total
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS			7.020,00
Computadores completos	2	2.460,00	4.920,00
Note book	1	2.100,00	2.100,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			8.313,00
Impressora de código de barras	1	1.000,00	1.000,00
Impressora Matricial	1	850,00	850,00
Impressora para Notas Fiscais	1	1.640,00	1.640,00
Leitor de código de barras	1	399,00	399,00
Calculadora de mesa c/ bobina	1	310,00	310,00
Calculadora	2	25,00	50,00
Perfurador	1	47,00	47,00
Grampeador	2	26,00	52,00
Telefones com fio	1	30,00	30,00
Telefone sem fio + ramal c/ bina	1	160,00	160,00
Sistema de alarmes c/ câmeras	1	3.775,00	3.775,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS			10.757,00
Caixas organizadoras	100	9,00	900,00
Prateleiras c/ 5 divisórias	10	295,00	2.950,00
Balcão p/ mostruário de peças	1	1.500,00	1.500,00
Balcão p/ separação de peças	1	656,00	656,00
Mesas p/ escritório	3	389,00	1.167,00
Armário escritório	1	900,00	900,00
Cadeiras p/ escritório	3	350,00	1.050,00
Cadeiras p/ recepção	3	339,00	1.017,00
Garrafa térmica	2	229,00	458,00
Cafeteria elétrica	1	159,00	159,00
TOTAL			26.090,00

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, o investimento em imobilizado deve ser de R\$ 26.090,00.

3.1.2 Estoques

O estoque de mercadorias para revenda será constituído por peças que têm maior giro, ou seja, peças que têm mais facilidade de venda. São aquelas, geralmente, necessárias na manutenção preventiva ou programada.

A intenção é trabalhar em parceria com os fornecedores no sistema de compra no momento da venda de peças agregadas do motor que não quebram por fadiga, mas, por acidente, ou por falha humana.

Dessa forma, evita-se manter em estoque grande quantidade de peças que comprovadamente tem giro menor. Os valores do estoque inicial foram coletados junto ao fornecedor Auto Peças Meridional.

Tabela 3 – Estoque inicial necessário

ESTOQUE DE MERCADORIAS PARA REVENDA		
Descrição	Quant.	Valor Total R\$
Kit's motor	20	4.496,00
Kit's motor super	38	8.113,00
Bronzinas mancal / bielas	23	2.328,00
Bielas motor	7	1.931,00
Arruelas encosto	10	370,00
Bloco motor	1	4.259,00
Bujão do bloco motor	65	265,00
Bomba de óleo	4	876,00
Rotor reparo bomba de óleo	1	399,00
Bomba d'água	7	1.341,00
Jogo de juntas	43	4.988,00
Correias alternador / dentada	17	1.118,00
Válvulas de admissão / escape	24	432,00
Comandos de válvulas	4	1.995,00
Jogos polia tensora distribuição	4	1.059,00
Retentores do comando / virabrequim	9	465,00
Sensores de temperatura / óleo	9	464,00
Aditivos litro	36	506,00
Filtro diesel	2	276,00
Pistão e anéis	16	3.530,00
Guia válvula	8	30,00
Juntas	9	665,00
Resfriador óleo	1	475,00
Camisa motor	36	1.622,00
Atuador embreagem	2	575,00
Kit embreagem	3	2.500,00
TOTAL		45.078,00

Fonte: Elaborado pela autora

Como visto, o investimento inicial em estoque de mercadorias será de R\$ 45.078,00.

3.1.3 Outros gastos iniciais

Os outros gastos iniciais agregam o valor das taxas para registro do Contrato Social com uma via adicional (Taxa estadual e DARF 6621 relativo ao DNRC – Departamento Nacional de Registro do Comércio), a taxa de licença de localização devida à Prefeitura Municipal e o gasto com o laudo e a taxa do alvará do plano de prevenção e proteção contra incêndios (PPCI).

Além disso, agregam também os gastos com os extintores, as placas sinalizadoras, a luz de emergência, além do valor dos honorários contábeis para a constituição da empresa. Todos esses gastos somam o valor de R\$ 2.657,00, conforme tabela 4.

Tabela 4 – Outros gastos iniciais

OUTROS GASTOS INICIAIS	
Taxas Contrato Social	93,00
Taxa de licença de funcionamento Prefeitura	150,00
Taxa de Alvará do PPCI	125,00
Laudo PPCI	459,00
Extintores + placas sinalizadoras e luz de emergência	495,00
Honorários contábeis para constituição	1335,00
TOTAL	2.657,00

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.4 Outras despesas, custos e gastos gerais

O pró labore dos sócios será no valor de R\$ 4.000,00 cada. O salário do funcionário será de R\$ 933,00 e, o valor de FGTS de R\$ 74,64. O valor do salário foi coletado na Convenção Coletiva de Trabalho 2012/2013 e acrescido do percentual estimado de mais ou menos 9,9%, pois, não serão pagas comissões sobre as vendas.

Tabela 5 – Pró labore e salários

PRÓ LABORE E SALÁRIOS				
Nome	Valor R\$	% FGTS	Valor FGTS R\$	Valor total R\$
Sócio 1	4.000,00	-	-	4.000,00
Sócio 2	4.000,00	-	-	4.000,00
Funcionário	933,00	8%	74,64	1.007,64
TOTAL				9.007,64

Fonte: Elaborado pela autora

As provisões de férias e 13º salário do funcionário serão no valor de R\$77,75 e R\$ 103,67 respectivamente.

Tabela 6 – Provisões

PROVISÃO DE FÉRIAS E 13º SALÁRIO				
Função	Salário base R\$	13º salário	Férias	Valor Total R\$
Vendedor	933,00	77,75	103,67	181,42

Fonte: Elaborado pela autora

O valor do FGTS e do 13º sobre as provisões de férias resultou em R\$14,51.

Tabela 7 – FGTS s/ provisões

FGTS S/ PROVISÃO DE FÉRIAS E 13º SALÁRIO							
Função	Vlr. 13º salário	% FGTS	Vlr. FGTS	Férias	% FGTS	Vlr. FGTS	Vlr.Total R\$
Vendedor	77,75	8%	6,22	103,67	8%	8,29	14,51

Fonte: Elaborado pela autora

A depreciação dos bens do imobilizado foi realizada com base nos percentuais anuais indicados pela Receita Federal do Brasil, por serem coincidentes com a estimativa de vida útil dos bens (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL, 2013).

Chegou-se, então, a um valor mensal de depreciação de R\$ 275,92, conforme verificado na tabela 8.

Tabela 8 – Depreciação

DEPRECIÇÃO			
Descrição	Total	% a.a.	Valor mensal R\$
COMPUTADORES E PERIFÉRICOS	7.020,00	20%	117,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	8.313,00	10%	69,28
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	10.757,00	10%	89,64
TOTAL	26.090,00		275,92

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos outros custos e despesas como aluguel, material de escritório, material de limpeza, manutenção de software, segurança e proteção, publicidade e propaganda, honorários contábeis, água, luz, telefone e internet, estima-se um valor mensal de R\$ 4.505,00. Esses valores estão apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Outros custos e despesas mensais

OUTROS CUSTOS E DESPESAS MENSAS	
Descrição	Valor R\$
Aluguel	1.500,00
Material de escritório	90,00
Material de higiene e limpeza	70,00
Manutenção de software	870,00
Segurança e proteção (alarme)	220,00
Publicidade e propaganda	300,00
Honorários contábeis	955,00
Água e luz	200,00
Telefone e internet	300,00
TOTAL	4.505,00

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir foi elaborado um resumo mensal das despesas, custos e gastos gerais que somam o valor de R\$ 13.984,49 conforme demonstrado na tabela 10.

Tabela 10 – Resumo mensal de outras despesas, custos e gastos gerais

RESUMO MENSAL DE OUTRAS DESPESAS, CUSTOS E GASTOS GERAIS	
Folha de Pagamento	9.203,57
Depreciação	275,92
Outros custos e despesas	4.505,00
TOTAL	13.984,49

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 ORÇAMENTOS

Serão feitos três orçamentos projetados em três cenários econômicos distintos: realista, otimista e pessimista. Cada cenário será projetado no período de trinta e seis meses, desta forma pode-se fazer uma análise com mais precisão.

As vendas à vista representarão 10% da receita total. Sobre o custo da mercadoria foi estimado um acréscimo de 37%, aproximadamente, para se chegar ao valor da receita mensal, ou seja, o custo da mercadoria vendida (CMV) representará 73% da receita bruta. Estima-se a compra da mercadoria por R\$ 100,00 e a venda por R\$ 137,00. Então, $100,00 / 137,00 \times 100 = 73\%$ e, $137,00 / 100,00 - 1 \times 100 = 37\%$, conforme demonstrado na tabela 11.

Tabela 11 – Cálculo estimado da CMV

CÁLCULO DA CMV	
Descrição	Valor
Preço de compra	100,00
Acréscimo	37%
Preço de venda	137,00
CMV	73%

Fonte: Elaborado pela autora

O valor da manutenção de software, em janeiro de 2015, será estimado com um decréscimo mensal no valor de R\$ 320,00, referente ao custo com a instalação e treinamento, que serão pagos em doze vezes. Em contrapartida, o valor da mensalidade sofrerá aumento estimado de 9% em 2015 e de 10% em 2016.

Os valores do pró labore e salários também terão um aumento estimado em 9% para 2015 e de 10% para 2016. Quanto aos outros custos e despesas mensais, o aumento será de 10% ao ano.

Além dessas informações, foi acrescentada aos orçamentos, a análise vertical. Conforme Assaf Neto (2002), a análise vertical é um relacionamento entre contas expresso em percentual, de um valor afim, que se identifica em um mesmo demonstrativo. Segundo ele, quando se dispõe dos valores absolutos em forma vertical, fica fácil descobrir a participação relativa de cada conta no resultado e sua evolução no tempo.

Para Matarazzo (2003), o objetivo da análise vertical é revelar a importância que cada conta tem em relação à demonstração que pertence. Quando se trata da demonstração do resultado, e devido à relevância das vendas na atividade de qualquer empresa, esse valor é igualado a 100, e as demais contas ou itens têm seu percentual calculado em relação a elas. Através disso, é possível controlar os outros itens, inclusive as despesas para que o seu valor não exceda a ponto de afetar negativamente o lucro líquido.

3.2.1 Orçamento realista

A estimativa realista de receita mensal para o ano de 2014 nos meses de janeiro e fevereiro será de R\$ 90.000,00, pois são meses de férias e o faturamento é historicamente menor de acordo com um dos sócios que atua em outra empresa do ramo.

Nos meses seguintes, estima-se um aumento de R\$ 25% nas vendas até o mês de dezembro. Assim, a estimativa das receitas para os anos seguintes serão projetadas sempre com queda de 10% na receita nos meses de janeiro e fevereiro e aumento de 25% nos meses seguintes até o mês de dezembro de cada ano.

O percentual de tributos (Simples Nacional) sobre a receita bruta será de 5,46% até fevereiro de 2014 e após 5,52% até junho. De julho até outubro de 2015, será de 5,58% e de novembro do mesmo ano, até outubro de 2016 será de 5,96%, finalizando em 6,02% em novembro e dezembro de 2016, conforme a faixa de enquadramento a que se refere no Anexo I da LC 123/2006 do Simples Nacional.

Para o ano de 2015, será necessário contratar mais um funcionário na função de vendedor. Essa contratação aumenta a despesa com folha de pagamento em R\$ 1.311,89 (salário R\$ 1.016,97; FGTS R\$ 81,36; provisão de férias e 13º salário R\$ 197,74; FGTS sobre provisões R\$ 15,82).

Também será necessário investir na compra de um computador completo no valor de R\$ 2.600,00, uma mesa no valor de R\$ 420,00 e uma cadeira no valor de R\$ 378,00, para serem usados pelo novo funcionário. Essas aquisições somam o valor total de R\$ 3.398,00 e serão parceladas em três vezes.

Todas essas informações podem ser observadas na tabela 12.

Tabela 12 – Orçamento realista

ORÇAMENTO REALISTA																
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV	
2014	Receita	90.000,00	90.000,00	112.500,00	1.305.000,00	100%										
	Vendas à vista	9.000,00	9.000,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	130.500,00	10%	
	Vendas à prazo	81.000,00	81.000,00	101.250,00	101.250,00	101.250,00	101.250,00	101.250,00	101.250,00	101.250,00	101.250,00	101.250,00	101.250,00	1.174.500,00	90%	
	(-)Tributos	4.914,00	4.914,00	6.210,00	6.210,00	6.210,00	6.210,00	6.210,00	6.277,50	6.277,50	6.277,50	6.277,50	6.277,50	72.333,00	6%	
	(=)Receita líquida	85.086,00	85.086,00	106.290,00	106.290,00	106.290,00	106.290,00	106.290,00	106.222,50	106.222,50	106.222,50	106.222,50	106.222,50	1.232.667,00	94%	
	(-)CMV	65.700,00	65.700,00	82.125,00	952.650,00	73%										
	(=)Lucro Bruto	19.386,00	19.386,00	24.165,00	24.165,00	24.165,00	24.165,00	24.165,00	24.097,50	24.097,50	24.097,50	24.097,50	24.097,50	280.017,00	21%	
	(-)Despesas	16.641,49	13.984,49	170.470,84	13%											
	(-)Outros gastos iniciais	2.657,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.657,00	0%	
	(-)Pró labore e salários	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	110.442,84	8%	
	(-)Outros custos e despesas	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	54.060,00	4%	
	(-)Depreciação	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	3.311,00	0%	
	(=)Lucro Líquido	2.744,51	5.401,51	10.180,51	10.180,51	10.180,51	10.180,51	10.113,01	10.113,01	10.113,01	10.113,01	10.113,01	10.113,01	109.546,16	8%	
	ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV
2015	Receitas	101.250,00	101.250,00	126.562,50	1.468.125,00	100%										
	Vendas à vista	10.125,00	10.125,00	12.656,25	12.656,25	12.656,25	12.656,25	12.656,25	12.656,25	12.656,25	12.656,25	12.656,25	12.656,25	146.812,50	10%	
	Vendas à prazo	91.125,00	91.125,00	113.906,25	113.906,25	113.906,25	113.906,25	113.906,25	113.906,25	113.906,25	113.906,25	113.906,25	113.906,25	1.321.312,50	90%	
	(-)Tributos	5.649,75	5.649,75	7.062,19	7.543,13	82.883,25	6%									
	(=)Receita líquida	95.600,25	95.600,25	119.500,31	119.019,38	1.385.241,75	94%									
	(-)CMV	73.912,50	73.912,50	92.390,63	1.071.731,25	73%										
	(=)Lucro Bruto	21.687,75	21.687,75	27.109,69	26.628,75	313.510,50	21%									
	(-)Despesas	16.273,18	195.278,19	13%												
	(-)Pró labore e salários	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	136.125,39	9%	
	(-)Outros custos e despesas	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	55.242,00	4%	
	(-)Depreciação	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	3.910,80	0%	
	(=)Lucro Líquido	5.414,57	5.414,57	10.836,50	10.355,57	118.232,31	8%									
	ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV
	2016	Receitas	113.906,25	113.906,25	142.382,81	1.651.640,63	100%									
Vendas à vista		11.390,63	11.390,63	14.238,28	14.238,28	14.238,28	14.238,28	14.238,28	14.238,28	14.238,28	14.238,28	14.238,28	14.238,28	165.164,06	10%	
Vendas à prazo		102.515,63	102.515,63	128.144,53	128.144,53	128.144,53	128.144,53	128.144,53	128.144,53	128.144,53	128.144,53	128.144,53	128.144,53	1.486.476,56	90%	
(-)Tributos		6.788,81	6.788,81	8.486,02	8.571,45	98.608,64	6%									
(=)Receita líquida		107.117,44	107.117,44	133.896,80	133.811,37	1.553.031,98	94%									
(-)CMV		83.151,56	83.151,56	103.939,45	1.205.697,66	73%										
(=)Lucro Bruto		23.965,88	23.965,88	29.957,34	29.871,91	347.334,33	21%									
(-)Despesas		17.867,91	214.414,93	13%												
(-)Pró labore e salários		12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	149.737,93	9%	
(-)Outros custos e despesas		5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	60.766,20	4%	
(-)Depreciação		325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	3.910,80	0%	
(=)Lucro Líquido		6.097,96	6.097,96	12.089,43	12.004,00	132.919,40	8%									

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.2 Orçamento otimista

No orçamento otimista, as receitas serão estimadas com acréscimo de 15% sobre o valor das receitas do orçamento realista.

Também será contratado mais um funcionário o que acarretará aumento da folha de pagamento no mesmo valor que no orçamento realista: R\$ 1.311,89.

O percentual de tributos (Simples Nacional) sobre a receita será de 5,52% até fevereiro de 2014 e, após, 5,58% até maio. De junho de 2014 até julho de 2015, será de 5,96%, de agosto a junho de 2016 será de 6,02% e, de julho a dezembro de 2016 será de 6,57%.

Essas informações podem ser observadas na tabela 13.

Tabela 13 – Orçamento otimista

ORÇAMENTO OTIMISTA																
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV	
2014	Receita	103.500,00	103.500,00	129.375,00	1.500.750,00	100%										
	Vendas à vista	10.350,00	10.350,00	12.937,50	12.937,50	12.937,50	12.937,50	12.937,50	12.937,50	12.937,50	12.937,50	12.937,50	12.937,50	150.075,00	10%	
	Vendas à prazo	93.150,00	93.150,00	116.437,50	116.437,50	116.437,50	116.437,50	116.437,50	116.437,50	116.437,50	116.437,50	116.437,50	116.437,50	1.350.675,00	90%	
	(-)Tributos	5.713,20	5.713,20	7.219,13	7.219,13	7.219,13	7.710,75	87.059,03	6%							
	(=)Receita Líquida	97.786,80	97.786,80	122.155,88	122.155,88	122.155,88	121.664,25	1.413.690,98	94%							
	(-)CMV	75.555,00	75.555,00	94.443,75	1.095.547,50	73%										
	(=)Lucro Bruto	22.231,80	22.231,80	27.712,13	27.712,13	27.712,13	27.220,50	318.143,48	21%							
	(-)Despesas	16.641,48	13.984,48	170.470,72	11%											
	(-)Outros gastos iniciais	2.657,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.657,00	0,2%	
	(-)Pró labore e salários	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	9.203,56	110.442,72	7%	
	(-)Outros custos e despesas	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	54.060,00	4%	
	(-)Depreciação	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	3.311,00	0%	
	(=)Lucro Líquido	5.590,32	8.247,32	13.727,65	13.727,65	13.727,65	13.236,02	147.672,76	10%							
	ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV
2015	Receitas	116.437,50	116.437,50	145.546,88	1.688.343,75	100%										
	Vendas à vista	11.643,75	11.643,75	14.554,69	14.554,69	14.554,69	14.554,69	14.554,69	14.554,69	14.554,69	14.554,69	14.554,69	14.554,69	168.834,38	10%	
	Vendas à prazo	104.793,75	104.793,75	130.992,19	130.992,19	130.992,19	130.992,19	130.992,19	130.992,19	130.992,19	130.992,19	130.992,19	130.992,19	1.519.509,38	90%	
	(-)Tributos	6.939,68	6.939,68	8.674,59	8.674,59	8.674,59	8.674,59	8.674,59	8.761,92	8.761,92	8.761,92	8.761,92	8.761,92	101.061,93	6%	
	(=)Receita Líquida	109.497,83	109.497,83	136.872,28	136.872,28	136.872,28	136.872,28	136.872,28	136.784,95	136.784,95	136.784,95	136.784,95	136.784,95	1.587.281,82	94%	
	(-)CMV	84.999,38	84.999,38	106.249,22	1.232.490,94	73%										
	(=)Lucro Bruto	24.498,45	24.498,45	30.623,06	30.623,06	30.623,06	30.623,06	30.623,06	30.535,73	30.535,73	30.535,73	30.535,73	30.535,73	354.790,88	21%	
	(-)Despesas	16.273,18	195.278,19	12%												
	(-)Pró labore e salários	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	11.343,78	136.125,39	8%	
	(-)Outros custos e despesas	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	55.242,00	3%	
	(-)Depreciação	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	3.910,80	0%	
	(=)Lucro Líquido	8.225,27	8.225,27	14.349,88	14.349,88	14.349,88	14.349,88	14.349,88	14.349,88	14.262,55	14.262,55	14.262,55	14.262,55	159.512,69	9%	
	ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV
	2016	Receitas	130.992,19	130.992,19	163.740,23	1.899.386,72	100%									
Vendas à vista		13.099,22	13.099,22	16.374,02	16.374,02	16.374,02	16.374,02	16.374,02	16.374,02	16.374,02	16.374,02	16.374,02	16.374,02	189.938,67	10%	
Vendas à prazo		117.892,97	117.892,97	147.366,21	147.366,21	147.366,21	147.366,21	147.366,21	147.366,21	147.366,21	147.366,21	147.366,21	147.366,21	1.709.448,05	90%	
(-)Tributos		7.885,73	7.885,73	9.857,16	9.857,16	9.857,16	9.857,16	10.757,73	10.757,73	10.757,73	10.757,73	10.757,73	10.757,73	119.746,51	6%	
(=)Receita Líquida		123.106,46	123.106,46	153.883,07	153.883,07	153.883,07	153.883,07	152.982,50	152.982,50	152.982,50	152.982,50	152.982,50	152.982,50	1.779.640,21	94%	
(-)CMV		95.624,30	95.624,30	119.530,37	1.386.552,30	73%										
(=)Lucro Bruto		27.482,16	27.482,16	34.352,70	34.352,70	34.352,70	34.352,70	33.452,13	33.452,13	33.452,13	33.452,13	33.452,13	33.452,13	393.087,91	21%	
(-)Despesas		17.867,91	214.414,93	11%												
(-)Pró labore e salários		12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	12.478,16	149.737,93	8%	
(-)Outros custos e despesas		5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	60.766,20	3%	
(-)Depreciação		325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	325,90	3.910,80	0%	
(=)Lucro Líquido		9.614,25	9.614,25	16.484,79	16.484,79	16.484,79	16.484,79	16.484,79	15.584,22	15.584,22	15.584,22	15.584,22	15.584,22	178.672,98	9%	

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.3 Orçamento pessimista

Já, no orçamento pessimista, a receita foi estimada em 85% do valor das receitas projetadas no orçamento realista e continuará somente com um funcionário, conforme tabela 14.

Neste cenário, o percentual de tributos (Simples Nacional) sobre a receita bruta será de 5,46% até junho de 2014 e, após, de 5,52% até janeiro de 2016. Por fim, o percentual será de 5,58% de fevereiro até dezembro de 2016.

Tabela 14 – Orçamento pessimista

ORÇAMENTO PESSIMISTA																
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV	
2014	Receita	76.500,00	76.500,00	95.625,00	1.109.250,00	100%										
	Vendas à vista	7.650,00	7.650,00	9.562,50	9.562,50	9.562,50	9.562,50	9.562,50	9.562,50	9.562,50	9.562,50	9.562,50	9.562,50	110.925,00	10%	
	Vendas à prazo	68.850,00	68.850,00	86.062,50	86.062,50	86.062,50	86.062,50	86.062,50	86.062,50	86.062,50	86.062,50	86.062,50	86.062,50	998.325,00	90%	
	(-)Tributos	4.176,90	4.176,90	5.221,13	5.221,13	5.221,13	5.221,13	5.221,13	5.278,50	5.278,50	5.278,50	5.278,50	5.278,50	60.909,30	5%	
	(=)Receita líquida	72.323,10	72.323,10	90.403,88	90.403,88	90.403,88	90.403,88	90.403,88	90.346,50	90.346,50	90.346,50	90.346,50	90.346,50	1.048.340,70	95%	
	(-)CMV	55.845,00	55.845,00	69.806,25	809.752,50	73%										
	(=)Lucro Bruto	16.478,10	16.478,10	20.597,63	20.597,63	20.597,63	20.597,63	20.540,25	20.540,25	20.540,25	20.540,25	20.540,25	20.540,25	238.588,20	22%	
	(-)Despesas	16.641,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	13.984,49	170.470,88	15%	
	(-)Outros gastos iniciais	2.657,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.657,00	0%	
	(-)Pró labore e salários	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	9.203,57	110.442,84	10%	
	(-)Outros custos e despesas	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	4.505,00	54.060,00	5%	
	(-)Depreciação	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	3.311,04	0%	
	(=)Lucro Líquido	-163,39	2.493,61	6.613,14	6.613,14	6.613,14	6.613,14	6.613,14	6.555,76	6.555,76	6.555,76	6.555,76	6.555,76	68.117,32	6%	
	ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV
2015	Receitas	86.062,50	86.062,50	107.578,13	1.247.906,25	100%										
	Vendas à vista	8.606,25	8.606,25	10.757,81	10.757,81	10.757,81	10.757,81	10.757,81	10.757,81	10.757,81	10.757,81	10.757,81	10.757,81	124.790,63	10%	
	Vendas à prazo	77.456,25	77.456,25	96.820,31	96.820,31	96.820,31	96.820,31	96.820,31	96.820,31	96.820,31	96.820,31	96.820,31	96.820,31	1.123.115,63	90%	
	(-)Tributos	4.750,65	4.750,65	5.938,31	68.884,43	6%										
	(=)Receita líquida	81.311,85	81.311,85	101.639,81	1.179.021,83	94%										
	(-)CMV	62.825,63	62.825,63	78.532,03	910.971,56	73%										
	(=)Lucro Bruto	18.486,23	18.486,23	23.107,78	268.050,26	21%										
	(-)Despesas	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	14.911,31	178.935,74	14%	
	(-)Pró labore e salários	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	10.031,89	120.382,70	10%	
	(-)Outros custos e despesas	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	4.603,50	55.242,00	4%	
	(-)Depreciação	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	3.311,04	0%	
	(=)Lucro Líquido	3.574,91	3.574,91	8.196,47	89.114,53	7%										
	ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV
	2016	Receitas	96.820,31	96.820,31	121.025,39	1.403.894,53	100%									
Vendas à vista		9.682,03	9.682,03	12.102,54	12.102,54	12.102,54	12.102,54	12.102,54	12.102,54	12.102,54	12.102,54	12.102,54	12.102,54	140.389,45	10%	
Vendas à prazo		87.138,28	87.138,28	108.922,85	108.922,85	108.922,85	108.922,85	108.922,85	108.922,85	108.922,85	108.922,85	108.922,85	108.922,85	1.263.505,08	90%	
(-)Tributos		5.344,48	5.402,57	6.753,22	78.279,22	6%										
(=)Receita líquida		91.475,83	91.417,74	114.272,17	1.325.615,31	94%										
(-)CMV		70.678,83	70.678,83	88.348,54	1.024.843,01	73%										
(=)Lucro Bruto		20.797,00	20.738,91	25.923,64	300.772,30	21%										
(-)Despesas		16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	16.374,85	196.498,21	14%	
(-)Pró labore e salários		11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	11.035,08	132.420,97	9%	
(-)Outros custos e despesas		5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	5.063,85	60.766,20	4%	
(-)Depreciação		275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	275,92	3.311,04	0%	
(=)Lucro Líquido		4.422,15	4.364,06	9.548,79	104.274,10	7%										

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.4 Considerações sobre os orçamentos

Analisando o orçamento realista, pode-se notar que o lucro bruto representará 21% da receita de vendas nos três períodos projetados, sendo suficiente para cobrir o valor das despesas que, representarão 13% do valor das vendas. E, por fim, o lucro líquido apresentará um resultado de 8%, em relação às vendas.

No orçamento otimista, o lucro bruto representará 21% das vendas em todo o período projetado. Já, as despesas representarão somente 11% no primeiro e terceiro ano, e 12% no segundo ano, contribuindo para o resultado do lucro líquido em relação às vendas de 10%, no primeiro ano, e 9% nos seguintes.

Por fim, no orçamento pessimista, o lucro bruto representa 22% do valor das vendas no primeiro ano e nos outros dois, 21%. O percentual das despesas em relação às vendas apresentou 15% no primeiro ano e 14% nos seguintes.

Nota-se que o percentual das despesas com pró labore e salários, no orçamento realista, representará 8% do valor das vendas no primeiro ano e 9% no segundo e terceiro. Em contrapartida, no orçamento pessimista, representará 10% nos dois primeiros anos e 9% no último. Isso afetou o lucro líquido que representará 6% do valor das vendas no primeiro ano e 7% nos seguintes.

3.3 FLUXO DE CAIXA

Os fluxos de caixa serão analisados considerando os cenários realista, otimista e pessimista projetados em um período de 36 meses.

Em janeiro de 2014, cada sócio integralizará o capital social no valor de R\$ 27.500,00 totalizando o valor de R\$ 55.000,00. Os valores do imobilizado inicial necessário serão financiados em 4 vezes (uma entrada + 3) e o valor do estoque inicial necessário será pago totalmente em janeiro de 2014.

O prazo para recebimento das vendas e pagamento das compras a prazo serão de 30 dias.

Os funcionários gozarão férias, referente ao período aquisitivo, sempre no mês de janeiro. Em dezembro, serão efetuados os pagamentos dos salários da

competência de novembro, dezembro e do valor das férias. Os lucros distribuídos serão no percentual de 80% do saldo de caixa do período, sobrando 20% em caixa.

3.3.1 Fluxo de caixa realista

No fluxo de caixa realista, o valor do desembolso inicial compreende a aquisição do estoque inicial de R\$ 45.078,00, os outros gastos iniciais de R\$ 2.657,00 e a parcela do imobilizado inicial necessário no valor de R\$ 6.522,50. Os demais custos e despesas compreendem o valor do pró labore e salários mensal, mais encargos, além do valor dos outros custos e despesas mensais.

Em novembro, serão pagos aos funcionários o valor da primeira parcela do 13º salário e, em dezembro, serão pagos a segunda parcela do 13º salário, além do salário de novembro, dezembro e do valor das férias mais 1/3 referente a janeiro.

Ao valor dos demais custos e despesas, em 2015, serão acrescidas as aquisições de imobilizado necessárias pela contratação de mais um funcionário.

Tabela 15 – Fluxo de caixa realista

FLUXO DE CAIXA REALISTA														
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2014	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	9.000,00	90.000,00	92.250,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	112.500,00	
	Integralização do capital social	55.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	64.000,00	90.000,00	92.250,00	112.500,00									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	45.078,00	65.700,00	65.700,00	82.125,00	82.125,00	82.125,00	82.125,00	82.125,00	82.125,00	82.125,00	82.125,00	82.125,00	82.125,00
	Tributos	0,00	4.914,00	4.914,00	6.210,00	6.210,00	6.210,00	6.210,00	6.277,50	6.277,50	6.277,50	6.277,50	6.277,50	6.277,50
	Desembolso inicial	9.179,50	6.522,50	6.522,50	6.522,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Demais custos e despesas	0,00	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	14.016,46	16.367,62	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	54.257,50	90.649,14	90.649,14	108.370,14	101.847,64	101.847,64	101.847,64	101.847,64	101.915,14	101.915,14	101.915,14	102.418,96	104.770,12
SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	0,00	9.742,50	9.093,36	10.694,22	14.824,08	25.476,44	36.128,80	46.781,16	57.366,02	67.950,88	78.535,74	88.616,78	88.616,78	
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	9.742,50	9.093,36	10.694,22	14.824,08	25.476,44	36.128,80	46.781,16	57.366,02	67.950,88	78.535,74	88.616,78	88.616,78	96.346,66	
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2015	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	111.375,00	101.250,00	103.781,25	126.562,50	126.562,50	126.562,50	126.562,50	126.562,50	126.562,50	126.562,50	126.562,50	126.562,50	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	111.375,00	101.250,00	103.781,25	126.562,50									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	82.125,00	73.912,50	73.912,50	92.390,63	92.390,63	92.390,63	92.390,63	92.390,63	92.390,63	92.390,63	92.390,63	92.390,63	
	Tributos	6.277,50	5.649,75	5.649,75	7.062,19	7.062,19	7.062,19	7.062,19	7.062,19	7.062,19	7.062,19	7.062,19	7.543,13	
	Demais custos e despesas	12.505,00	15.554,49	16.652,82	16.652,82	15.520,16	15.520,16	15.520,16	15.520,16	15.520,16	15.520,16	16.618,48	21.744,01	
	Lucros distribuídos	77.077,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	177.984,83	95.116,74	96.215,07	116.105,63	114.972,97	116.071,30	121.677,76						
	SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	96.346,66	29.736,83	35.870,09	43.436,27	53.893,13	65.482,66	77.072,20	88.661,73	100.251,26	111.840,79	123.430,33	133.921,53	133.921,53
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	29.736,83	35.870,09	43.436,27	53.893,13	65.482,66	77.072,20	88.661,73	100.251,26	111.840,79	123.430,33	133.921,53	133.921,53	138.806,27	
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2016	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	125.296,88	113.906,25	116.753,91	142.382,81	142.382,81	142.382,81	142.382,81	142.382,81	142.382,81	142.382,81	142.382,81	142.382,81	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	125.296,88	113.906,25	116.753,91	142.382,81									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	92.390,63	83.151,56	83.151,56	103.939,45	103.939,45	103.939,45	103.939,45	103.939,45	103.939,45	103.939,45	103.939,45	103.939,45	
	Tributos	7.543,13	6.788,81	6.788,81	8.486,02	8.486,02	8.486,02	8.486,02	8.486,02	8.486,02	8.486,02	8.486,02	8.571,45	
	Demais custos e despesas	14.195,50	14.655,85	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	18.280,33	23.918,41	
	Lucros distribuídos	111.045,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	225.174,26	104.596,23	107.012,55	129.497,64	130.705,80	136.429,31							
	SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	138.806,27	38.928,88	48.238,90	57.980,26	70.865,44	83.750,61	96.635,78	109.520,96	122.406,13	135.291,30	148.176,48	159.853,49	159.853,49
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	38.928,88	48.238,90	57.980,26	70.865,44	83.750,61	96.635,78	109.520,96	122.406,13	135.291,30	148.176,48	159.853,49	159.853,49	165.806,99	

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.2 Fluxo de caixa otimista

No fluxo de caixa otimista a sistemática de lançamento segue a mesma linha do fluxo de caixa realista, com o diferencial do aumento das receitas em 15% em relação ao mesmo.

Tabela 16 – Fluxo de caixa otimista

FLUXO DE CAIXA OTIMISTA														
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2014	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	10.350,00	103.500,00	106.087,50	129.375,00	129.375,00	129.375,00	129.375,00	129.375,00	129.375,00	129.375,00	129.375,00	129.375,00	
	Integralização do capital	55.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	65.350,00	103.500,00	106.087,50	129.375,00									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	45.078,00	75.555,00	75.555,00	94.443,75	94.443,75	94.443,75	94.443,75	94.443,75	94.443,75	94.443,75	94.443,75	94.443,75	94.443,75
	Tributos	0,00	5.713,20	5.713,20	7.219,13	7.219,13	7.219,13	7.219,13	7.710,75	7.710,75	7.710,75	7.710,75	7.710,75	7.710,75
	Desembolso inicial	9.179,50	6.522,50	6.522,50	6.522,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Demais custos e despesas	0,00	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	14.016,46	16.367,62	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	54.257,50	101.303,34	101.303,34	121.698,02	115.175,52	115.175,52	115.667,14	115.667,14	115.667,14	115.667,14	115.667,14	116.170,96	118.522,12
SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	0,00	11.092,50	13.289,16	18.073,32	25.750,31	39.949,79	54.149,28	67.857,14	81.565,00	95.272,86	108.980,72	122.184,76		
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	11.092,50	13.289,16	18.073,32	25.750,31	39.949,79	54.149,28	67.857,14	81.565,00	95.272,86	108.980,72	122.184,76	133.037,64		
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2015	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	128.081,25	116.437,50	119.348,44	145.546,88	145.546,88	145.546,88	145.546,88	145.546,88	145.546,88	145.546,88	145.546,88	145.546,88	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	128.081,25	116.437,50	119.348,44	145.546,88									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	94.443,75	84.999,38	84.999,38	106.249,22	106.249,22	106.249,22	106.249,22	106.249,22	106.249,22	106.249,22	106.249,22	106.249,22	
	Tributos	7.710,75	6.939,68	6.939,68	8.674,59	8.674,59	8.674,59	8.674,59	8.674,59	8.761,92	8.761,92	8.761,92	8.761,92	
	Demais custos e despesas	13.225,00	15.554,49	16.652,82	16.652,82	15.520,16	15.520,16	15.520,16	15.520,16	15.520,16	15.520,16	16.618,48	21.744,01	
	Lucros distribuídos	106.430,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	221.809,61	107.493,54	108.591,87	131.576,63	130.443,97	130.443,97	130.443,97	130.443,97	130.531,30	130.531,30	131.629,62	136.755,15	
	SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	133.037,64	39.309,28	48.253,23	59.009,80	72.980,04	88.082,95	103.185,85	118.288,76	133.391,67	148.407,25	163.422,83	177.340,08	
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	39.309,28	48.253,23	59.009,80	72.980,04	88.082,95	103.185,85	118.288,76	133.391,67	148.407,25	163.422,83	177.340,08	186.131,80		
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2016	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	144.091,41	130.992,19	134.266,99	163.740,23	163.740,23	163.740,23	163.740,23	163.740,23	163.740,23	163.740,23	163.740,23	163.740,23	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	144.091,41	130.992,19	134.266,99	163.740,23									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	106.249,22	95.624,30	95.624,30	119.530,37	119.530,37	119.530,37	119.530,37	119.530,37	119.530,37	119.530,37	119.530,37	119.530,37	
	Tributos	8.761,92	7.885,73	7.885,73	9.857,16	9.857,16	9.857,16	9.857,16	10.757,73	10.757,73	10.757,73	10.757,73	10.757,73	
	Demais custos e despesas	14.195,50	14.655,85	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	17.072,17	18.280,33	23.918,41	
	Lucros distribuídos	148.905,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	278.112,08	118.165,88	120.582,20	146.459,70	146.459,70	146.459,70	146.459,70	147.360,28	147.360,28	147.360,28	148.568,44	154.206,52	
	SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	186.131,80	52.111,13	64.937,44	78.622,23	95.902,76	113.183,29	130.463,82	147.744,35	164.124,31	180.504,27	196.884,23	212.056,03	
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	52.111,13	64.937,44	78.622,23	95.902,76	113.183,29	130.463,82	147.744,35	164.124,31	180.504,27	196.884,23	212.056,03	221.589,75		

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.3 Fluxo de caixa pessimista

Já no fluxo de caixa pessimista, tal como no orçamento, os valores das receitas serão menores 15% em relação ao fluxo de caixa realista. Não haverá novas contratações de funcionários e aquisições de imobilizado.

Tabela 17 – Fluxo de caixa pessimista

FLUXO DE CAIXA PESSIMISTA														
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2014	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	7.650,00	76.500,00	78.412,50	95.625,00	95.625,00	95.625,00	95.625,00	95.625,00	95.625,00	95.625,00	95.625,00	95.625,00	
	Integralização do capital	55.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	62.650,00	76.500,00	78.412,50	95.625,00									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	45.078,00	55.845,00	55.845,00	69.806,25	69.806,25	69.806,25	69.806,25	69.806,25	69.806,25	69.806,25	69.806,25	69.806,25	69.806,25
	Tributos	0,00	4.176,90	4.176,90	5.221,13	5.221,13	5.221,13	5.221,13	5.278,50	5.278,50	5.278,50	5.278,50	5.278,50	5.278,50
	Desembolso inicial	9.179,50	6.522,50	6.522,50	6.522,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Demais custos e despesas	0,00	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	13.512,64	14.016,46	16.367,62	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	54.257,50	80.057,04	80.057,04	95.062,52	88.540,02	88.540,02	88.540,02	88.597,39	88.597,39	88.597,39	89.101,21	91.452,37	
SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	0,00	8.392,50	4.835,46	3.190,92	3.753,41	10.838,39	17.923,38	25.008,36	32.035,97	39.063,58	46.091,19	52.614,98		
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	8.392,50	4.835,46	3.190,92	3.753,41	10.838,39	17.923,38	25.008,36	32.035,97	39.063,58	46.091,19	52.614,98	56.787,61		
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2015	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	94.668,75	86.062,50	88.214,06	107.578,13	107.578,13	107.578,13	107.578,13	107.578,13	107.578,13	107.578,13	107.578,13	107.578,13	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	94.668,75	86.062,50	88.214,06	107.578,13									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	69.806,25	62.825,63	62.825,63	78.532,03	78.532,03	78.532,03	78.532,03	78.532,03	78.532,03	78.532,03	78.532,03	78.532,03	
	Tributos	5.278,50	4.750,65	4.750,65	5.938,31	5.938,31	5.938,31	5.938,31	5.938,31	5.938,31	5.938,31	5.938,31	5.938,31	
	Demais custos e despesas	12.505,00	13.323,50	14.421,83	14.421,83	14.421,83	14.421,83	14.421,83	14.421,83	14.421,83	14.421,83	14.970,99	17.533,76	
	Lucros distribuídos	45.430,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	133.019,84	80.899,78	81.998,10	98.892,17	99.441,34	102.004,10							
	SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	56.787,61	18.436,52	23.599,25	29.815,21	38.501,16	47.187,11	55.873,07	64.559,02	73.244,98	81.930,93	90.616,88	98.753,67	
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	18.436,52	23.599,25	29.815,21	38.501,16	47.187,11	55.873,07	64.559,02	73.244,98	81.930,93	90.616,88	98.753,67	104.327,70		
ANO	DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
2016	RECEBIMENTOS													
	Receitas de vendas	106.502,34	96.820,31	99.240,82	121.025,39	121.025,39	121.025,39	121.025,39	121.025,39	121.025,39	121.025,39	121.025,39	121.025,39	
	TOTAL DE RECEBIMENTOS	106.502,34	96.820,31	99.240,82	121.025,39									
	PAGAMENTOS													
	Compra de mercadorias	78.532,03	70.678,83	70.678,83	88.348,54	88.348,54	88.348,54	88.348,54	88.348,54	88.348,54	88.348,54	88.348,54	88.348,54	
	Tributos	5.278,50	5.344,48	5.402,57	6.753,22	6.753,22	6.753,22	6.753,22	6.753,22	6.753,22	6.753,22	6.753,22	6.753,22	
	Demais custos e despesas	13.323,50	14.655,85	15.864,01	15.864,01	15.864,01	15.864,01	15.864,01	15.864,01	15.864,01	15.864,01	16.468,09	19.287,13	
	Lucros distribuídos	83.462,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	TOTAL CUSTOS/DESPESAS	180.596,19	90.679,16	91.945,41	110.965,76	111.569,84	114.388,88							
	SALDO DO PERÍODO ANTERIOR	104.327,70	30.233,85	36.375,01	43.670,41	53.730,04	63.789,67	73.849,30	83.908,93	93.968,56	104.028,18	114.087,81	123.543,36	
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	30.233,85	36.375,01	43.670,41	53.730,04	63.789,67	73.849,30	83.908,93	93.968,56	104.028,18	114.087,81	123.543,36	130.179,87		

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.4 Considerações sobre os fluxos de caixa

Analisando os fluxos de caixa projetados nos três cenários, pode-se dizer que todos apresentam resultado positivo.

Evidentemente, o cenário otimista demonstra o melhor resultado, pois, comparando o saldo de caixa de 2014 nos três cenários, é o que gera o maior valor: R\$ 133.037,64 em comparação com o realista que apresenta saldo de R\$ 96.346,66 e o pessimista que apresenta saldo final, no mesmo ano, de R\$ 56.787,61. Em se tratando de lucros distribuídos o otimista apresenta também valores maiores.

Analisando que, neste estudo, se optou pela distribuição de lucros, porém, esse valor poderá ser canalizado para outros fins; por exemplo, comissionar os vendedores, ou aproveitar as promoções realizadas pelos fornecedores e comprar grande quantidade para aquecer ainda mais as vendas.

Essas possibilidades poderão ser estudadas pelo administrador conforme se observa a evolução da empresa.

3.4 ANÁLISE FINANCEIRA

A seguir serão apresentados os cálculos da rentabilidade, do payback, da TIR (taxa interna de retorno) e do VPL (valor presente líquido) para realizar as análises necessárias.

3.4.1 Rentabilidade

Para melhor entendimento do cálculo da rentabilidade ou retorno contábil, nesse estudo, o lucro líquido compreenderá o valor do lucro líquido total dos primeiros doze meses, ou seja, o ano de 2014, dividido pelo valor do investimento inicial. O valor do investimento inicial compreenderá o imobilizado inicial necessário de R\$ R\$ 26.090,00, o estoque inicial necessário de R\$ 45.078,00 e, ainda, os gastos iniciais de R\$ 2.657,00 que totalizam o valor de R\$ 73.825,00.

Dessa forma, analisando os três cenários projetados, apura-se o seguinte resultado, conforme tabela 18:

Tabela 18 – Rentabilidade

CENÁRIO	Realista	Otimista	Pessimista
Lucro anual médio	109.546,16	147.672,76	68.117,32
Valor do investimento	73.825,00	73.825,00	73.825,00
RESULTADO	1,48	2,00	0,92

Fonte: Elaborado pela autora

No cenário realista, o resultado será de R\$ 1,48 de retorno em média para cada real investido, no cenário otimista o resultado é de R\$ 2,00 de retorno para cada real investido. No cenário pessimista, o retorno médio para cada real investido será de, apenas, R\$ 0,92.

Analisando o retorno contábil dos três cenários, percebe-se que o cenário otimista será o que apresentará melhor resultado, pois, para cada real médio investido o retorno será de R\$ 2,00, ou seja, o dobro.

No cenário realista, o retorno contábil sobre o investimento será, em média, de R\$ 1,48 para cada real médio investido, ou seja, para cada real investido, retornará esse real e mais R\$ 0,48.

Já, o cenário pessimista apresentará o pior resultado, pois, para cada real médio investido, o retorno será de apenas R\$ 0,92 no primeiro ano. Nota-se, nesse cenário, que no primeiro ano o retorno contábil fica abaixo do valor investido, ou seja, ficará faltando R\$ 0,08 para igualar o valor investido com o valor do retorno.

3.4.2 Técnica de payback

Na técnica de prazo de payback, é medido o tempo necessário para que o valor do investimento seja recuperado.

A tabela 19 demonstra o prazo de retorno dos três cenários projetados.

Tabela 19 – Payback

PAYBACK			
CENÁRIO	Realista	Otimista	Pessimista
Valor do investimento	73.825,00	73.825,00	73.825,00
Saldo de caixa	96.346,66	133.037,64	56.787,61
TEMPO DE RETORNO	9	7	16

Fonte: Elaborado pela autora

O valor do saldo de caixa compreende a soma dos saldos mensais de caixa acumulados dos primeiros doze meses e o valor do investimento compreende os mesmos itens informados para o cálculo da rentabilidade.

O cálculo realizado para obter o resultado é o valor do investimento dividido pelo saldo de caixa multiplicado por 12. Assim, o tempo para que o valor do investimento inicial possa ser recuperado, no cenário realista, será de 9 meses e o tempo para que o valor do investimento inicial possa ser recuperado, no cenário otimista, será de 7 meses. No cenário pessimista, o tempo de retorno será de 16 meses.

Analisando os três cenários projetados, é possível afirmar que em todos os cenários a viabilidade do negócio é percebida pelo pouco tempo com que os sócios obterão o retorno do valor investido.

3.4.3 Taxa interna de retorno (TIR) e Valor presente líquido (VPL)

Quanto ao cálculo da TIR, primeiro é necessário que se faça o desconto dos fluxos de caixa ao valor presente. No cálculo, a taxa de retorno é descoberta quando o valor do VPL (Valor Presente Líquido) é zerado. Assim, usando a fórmula do VPL e anulando, é encontrado o valor para a taxa.

Dessa forma buscou-se o investimento inicial no valor de R\$ 73.825,00, do primeiro ano e, o saldo de caixa realista no ano 1, 2 e 3, acrescentando-se o valor da distribuição de lucros, respectivamente, revelando uma TIR (taxa interna de retorno) de 181,62% no cenário realista, de 240,11% no cenário otimista e de 124,60% no cenário pessimista. Os percentuais encontrados, referem-se a taxa de remuneração do investimento. Significa que a remuneração será muito maior do que a taxa de retorno (10%) que os sócios esperam pelo risco do novo negócio, ou seja, maior que o custo do capital.

Tratando-se de VPL, nesse estudo será utilizada a taxa de desconto de 10%, que é o retorno que os sócios esperam receber do novo negócio. Essa taxa representa os juros que seriam recebidos se o valor investido no negócio fosse aplicado em um fundo de investimento ou poupança mais o risco de não receber o valor investido.

Percebe-se que o resultado será positivo nos três cenários, pois, os valores dos futuros fluxos de caixa realista de R\$ 400.182,08, otimista de R\$ 567.263,52 e

pessimista de R\$ 262.079,28 são maiores que o valor investido de R\$ 73.825,00, indicando a viabilidade do negócio.

Tabela 20 – Cálculo da TIR

ANO	Fluxo de caixa realista	Fluxo de caixa otimista	Fluxo de caixa pessimista
0	-73.825,00	-73.825,00	-73.825,00
1	96.346,66	133.037,64	56.787,61
2	215.883,60	292.561,91	149.757,79
3	276.852,00	370.495,19	213.642,03
TIR	181,62%	240,11%	124,60%
Taxa	10%	10%	10%
VPL	R\$ 400.182,08	R\$ 567.263,52	R\$ 262.079,28

Fonte: Elaborado pela autora

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os orçamentos nos três cenários projetados, pode-se perceber a viabilidade em todos os cenários, pois apresenta percentuais de lucratividade, no primeiro ano, entre 6% no cenário pessimista e 10% no cenário otimista.

Quanto aos fluxos de caixa, percebe-se que o negócio tem capacidade de honrar seus compromissos e ainda a possibilidade de distribuir lucros aos sócios. Nesse estudo, como citado anteriormente, optou-se pela distribuição de lucros, mas poderá ser analisada a possibilidade de comissionar os vendedores, por exemplo.

Entretanto, deve-se considerar que nas estimativas apresentadas nesse estudo, não foram consideradas as perdas em decorrência de inadimplência por parte dos clientes, porém em virtude dos resultados apresentados percebe-se que o negócio é viável, mesmo no cenário pessimista.

4 CONCLUSÃO

Planejar um investimento é requisito básico para garantir o sucesso. Conforme apresentado nesse estudo, muitos brasileiros desejam iniciar um negócio próprio. Porém, muitos empreendedores acabam fracassando logo nos primeiros anos de existência do negócio por diversos fatores, dentre os quais a falta de planejamento detalhado e a prévia análise de todos os aspectos do novo empreendimento. Um desses aspectos é o valor de investimento inicial. De quanto dinheiro será necessário para iniciar o novo negócio? Qual o valor da receita, dos custos e despesas mensais? Qual será a rentabilidade desse negócio? Em quanto tempo o valor do investimento demorará a retornar? Através desse estudo, percebe-se que, ao elaborar um bom plano de negócio utilizando técnicas e ferramentas específicas é possível obter respostas para questões como essas.

O objetivo geral deste trabalho, que era elaborar um plano de negócio financeiro para a constituição de uma empresa comercial de revenda de autopeças na cidade de Parobé/RS, foi alcançado. Através da aplicação de ferramentas e técnicas específicas de análise da contabilidade gerencial como orçamento, fluxo de caixa e análise de investimento, foi possível perceber que o negócio é viável nos três cenários apresentados.

Levando em consideração o prazo de retorno do investimento, a empresa oportunizará o retorno do investimento realizado em 9 meses no cenário realista, em 7 meses no cenário otimista e em 13 meses no cenário pessimista.

Com relação ao lucro líquido, o valor acumulado nos três períodos projetados será de R\$ 360.697,87 no cenário realista, R\$ 485.858,42 no cenário otimista e de R\$ 261.505,94 no cenário pessimista. Se comparados estes valores com o investimento inicial, percebe-se que são ótimos resultados.

Quanto à taxa interna de retorno (TIR), pode-se perceber a viabilidade do investimento, pois os percentuais apurados no cenário realista de 181,62%, no cenário otimista de 240,11% e no cenário pessimista de 124,60%, são bem maiores que a taxa de retorno do negócio de 10% esperada pelos sócios. E, quanto ao VPL, o resultado é positivo nos três cenários demonstrando a viabilidade do negócio.

É possível concluir que o estudo atingiu os seus objetivos específicos, assim como, possibilitou eliminar algumas dúvidas com relação à viabilidade do negócio. Além disso, ainda poderá servir de auxílio para empreendedores que desejarem

constituir um novo negócio e aos empreendedores que já possuem um negócio e desejam planejar novos investimentos.

Como limitação do estudo, a autora tinha o desejo de ainda estruturar o Balanço Patrimonial e realizar outras análises, isso, não foi possível em função do tempo.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a constituição de uma empresa nesse mesmo ramo de revenda de autopeças, porém, além do comércio de autopeças, a empresa faria também a manutenção dos veículos. Assim, acrescenta-se ao orçamento e ao fluxo de caixa a estimativa de receita dos serviços de manutenção, bem como os custos e despesas decorrentes dessa atividade.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 320 p. ISBN 8522431108
- BANGS JR., David H. **Guia prático**: planejamento de negócios. São Paulo: Nobel, c1999. 232 p. ISBN 8521309503.
- BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, Alan J.; PEREIRA, Elias; PROCIANOY, Jairo Laser. **Fundamentos de investimentos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 632 p. ISBN 8573075406.
- BRASIL. LEI 10406/2002 – **CÓDIGO CIVIL**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em 18 ago. 2013.
- BRASIL. LEI COMPLEMENTAR 123/2006 – **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 20 set. 2013.
- CAMARGO, Camila. **Análise de investimentos & demonstrativos financeiros**. Curitiba: Ibpex, 2007- Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 30 mai 2013.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, 162 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005. 278 p. ISBN 850204513X.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Manual de Atos de Registro do Comércio**. 3. Ed. atualizada e ampliada. Porto Alegre: Scan – Editoração e Produção Gráfica, 2009. Disponível em: <http://www.jucergs.rs.gov.br/p_legislacao.asp>. Acesso em 18 ago. 2013.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson, 2009. 440 p. ISBN 9788576052050
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 319 p. ISBN 9788575424032.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p. ISBN 9788535215007.
- FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Rae - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 2, p.05-28, 01 abr. 1999. Trimestral. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

FILION, Louis Jacques. **O Planejamento do Seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o Seu Sistema de Relações**. Rae - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p.63-71, jul-set. 1991. Trimestral. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 18 mai. 2013.

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. 344 p. ISBN 8529300580.

FLORES, Mariana. Agencia Sebrae de Notícias. **Mais de 70% das PME resistem aos dois primeiros anos**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p. ISBN 9788522455935.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2012: relatório executivo**. Curitiba: IBQP, 2012.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor: The e-mythrevisited / por que a maior parte das pequenas empresas não dá certo e o que fazer a respeito disso**. São Paulo: Fundamento, 2011. 214 p. ISBN 9788576765592.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p. - Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 23 mai. 2013.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 587 p. ISBN 9788522460946.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George M. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2004. 2 v. 526 p. - Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br>. Acesso em: 18 jun. 2013.

JUNTA COMERCIAL DO RIO GRANDE DO SUL – JUCERGS. **Estatísticas 2013**. Disponível em: <http://www.jucergs.rs.gov.br/p_estatisticas.asp>. Acesso em 18 ago. 2013.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, c1998. 868 p. ISBN 8534607060

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (Organizador). **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 459 p. ISBN 8522434131

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011- Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 23 mai. 2013.

MELOCHE, Gaston; LAMONDE Liette; MASCARENHAS, Geraldo. O empreendedor e os aspectos jurídicos. In: 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. p. 154, 155. ISBN 8529300580.

MOREIRA, Ardilhes. **Frota de veículos cresce 119% em dez anos no Brasil, aponta Denatran**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2011/02/frota-de-veiculos-cresce-119-em-dez-anos-no-brasil-aponta-denatran.html>>. Acesso em: 13 abr. 2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 31.ed. São Paulo: Atlas, 2013. 343 p. ISBN 9788522474851.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: Thomson IOB, 2003. 262 p. (Coleção prática IOB) ISBN 858868070X

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Sociedade Limitada: Abertura, Registro e legalização**. Disponível em <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/sociedades-empresarias-limitadas>>. Acesso em 17 ago. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas** – São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, Cesar Simões; NASAJON, Claudio; SALIM, Helene; MARIANO, Sandra. **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 226 p. ISBN 8535213546.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008. 203 p. (Coleção resumos de contabilidade; v. 24) ISBN 9788522450053.

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. 111 p. ISBN 9788573760699

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção Estudos e Pesquisa – Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, DF: SEBRAE-DF, 2011. 30 p.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Unidade de Capacitação Empresarial, Brasília, DF: SEBRAE-DF, 2009. 120 p.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **Depreciação de Bens do Ativo**

Imobilizado. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2003/pergresp2003/pr460a473.htm>> Acesso em 25 set 2013.

SIND COM VAREJ VEICULOS E PECAS E ACES VEIC NO ERGSUL. **Convenção Coletiva de Trabalho 2012/2013**. Caxias do sul, 2012. Disponível em:

<<http://www.sincopecas-rs.com.br/?area=convenções>>. Acesso em 25 set 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p. ISBN9788522402731.

WALKOWSKI, Marcelo; BEILER, Grazielle; HOELTGEBAUM, Marianne. **A relação entre a adoção de um plano de negócios e o perfil empreendedor, tomando o sucesso do empreendimento como fator relevante**. V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008. Disponível em:

<<http://www.convibra.org/artigos>>. Acesso em 18 ago 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Claudio Damacena. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001. 135 p. ISBN 85-241-0464-3