

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Jean Gleyson Farias Martins

**PLANO DE NEGÓCIO
PARA INPLANTAÇÃO DA
FOX SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS & EMPRESARIAIS**

**NATAL
2009**

JEANGLEYSON FARIAS MARTINS

**PLANO DE NEGÓCIO
PARA INPLANTAÇÃO DA
FOX SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS & EMPRESARIAIS**

Monografia do Curso de Pós-Graduação
em MBA em administração Financeira da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito obrigatório para obtenção
do grau de Especialista em Gestão
Financeira

Orientador: Anderson Luiz Rezende Mól, (Dr.)

**Natal
2009**

RB 32.388



65.012.2

M343P

2009

ex 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Martins, Jean Gleyson Farias

Plano de negócio para implantação da Fox Soluções Tecnológicas e Empresariais- RN. – Natal: FARN, 2009.

74f.

Orientador: Anderson Luiz Rezende Mól (Dr.)

Monografia (MBA em Administração Financeira) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Plano de Negócio – Monografia. 2. Viabilidade Econômica – Financeira– Monografia. 3. Empreendedorismo – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2

RESUMO

O presente trabalho de monografia tem como objetivo analisar através de um plano de negócio, a viabilidade econômico-financeira e mercadológica para execução de uma empresa especializada em educação e capacitação profissional. No desenvolvimento da atividade, foram adotadas algumas etapas de estudo teóricos, as quais proporcionaram o embasamento científico para os assuntos inerentes na área de atuação do empreendimento. Realizou-se ainda, uma pesquisa de dados secundários para obter informações do mercado. Como também uma observação direta dos concorrentes, tendo como mercado potencial à cidade do Natal/RN. Na elaboração da análise da viabilidade econômica-financeira, utilizou-se as ferramentas de análise de orçamento de capital, taxa interna de retorno e modificada, o valor presente líquido e o payback.

Palavras-chave: Plano de Negócio. Viabilidade Econômica - Financeira. Empreendedorismo.

JEANGLEYSON FARIAS MARTINS

**PLANO DE NEGÓCIO
PARA INPLANTAÇÃO DA
FOX SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS & EMPRESARIAIS**

Monografia do Curso de MBA em Administração Financeira da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,

(X) aprovada com a nota: 10,0 () não obtendo aprovação, em 29 de
05 de 2009, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes
membros:

Anderson Luiz Rezende Mól, (Dr.)
Orientador



Prof.:
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a deus, autor de da minha vida, que não sendo digno, me deu a oportunidade de estar vivo e realizar os meus sonhos, de concluir mais uma etapa em minha vida. Porque, dele por ele, para ele são todas as coisas, inclusive minha vida.

A minha mãe e ao meu pai, mesmo com todas as dificuldades e limitações, não mediram esforços para me educar e oferecer as condições necessárias para que eu pode-se, chegar à realização dos meus sonhos.

Aos meus professores e orientadores Valéria e principalmente ao meu orientador Anderson Rezende Mól que me transmitiram conhecimentos valiosos, sempre me dando apoio e motivação.

E, em especial ao meu amor, a minha esposa Clarisse Dantas Benevides e a sua família que nunca duvidaram da minha capacidade. Obrigado pela compreensão incentivo e apoio.

Este trabalho é dedicado a todos os empreendedores que acreditam em seus sonhos. Através de seus esforços, perseverança, atitude e ousadia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perguntas-Chave para elaboração do Plano de Negócio	20
Figura 2- Matriz SWOT	29
Figura 3 - Os quatros P's do composto de Marketing	32
Figura 4- Modelo de balanço patrimonial da empresa	40
Figura 5-Distinção de termos – esquemas e fluxo	42
Figura 6 – Evolução do número de unidades.....	46
Figura 7 – Observação direta dos concorrentes.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de elaboração de Plano de Negócios – Degen.	23
Quadro 2 - Modelo de elaboração de Plano de Negócios – Dornelas.....	24
Quadro 3- Modelo de elaboração de Plano de Negócios – Salim et al.	25
Quadro 4- Estrutura de um Plano de Marketing típico	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Estimativa dos investimentos totais.....	49
Tabela 2 – Cursos oferecidos.....	50
Tabela 3- Análise SWOT.....	50
Tabela 4 - Discriminação dos investimentos (máquinas e equipamentos).....	52
Tabela 5- Discriminação referente a móveis utensílios.....	52
Tabela 6 – Estimativa dos investimentos fixos (resumo.....	53
Tabela 7– Cursos e preços oferecidos.....	57
Tabela 8 - Estimativa dos investimentos totais.....	59
Tabela 9 - Folha de pagamento	60
Tabela 10 – Descrição dos encargos.....	60
Tabela 11- Estimativas de custo variável mensal e anual.....	61
Tabela 12– Estimativa dos custos fixos mensais	62
Tabela 13 – Estimativa do faturamento mensal	63
Tabela 14 – Demonstração do resultado do exercício para os três cenários.....	64
Tabela 15 – Ponto de equilíbrio e margem de contribuição	65
Tabela 16 – Projeto de análise de investimento VPL –TIR – TIRM- PAYBACK.....	67
Tabela 17 – Custo de Capital próprio.....	68

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS	9
1. INTRODUÇÃO	12
2. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	13
3. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	14
4. OBJETIVOS	16
4.1. OBJETIVO GERAL	16
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. REFERENCIAL TEÓRICO	17
5.1. EMPREENDEDORISMO	17
5.1.1. Origem do empreendedorismo	17
5.1.2. O Empreendedor e a oportunidade	18
5.2. PLANO DE NEGÓCIO	19
5.2.1. Definição	19
5.2.2. Importância do plano de negócio	21
5.2.3. Objetivo do plano de negócio	22
5.2.4. Tipos de negócio	22
5.3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	27
5.3.1 Plano de marketing	27
5.3.2 Missão e visão do marketing	29
5.3.3 Planejamento estratégico de marketing	29
5.3.4 Segmentação de mercado	31
5.3.5 Composto do marketing	32
5.4 ASPECTOS FINANCEIROS	35
5.4.1 Função da administração financeira	35
5.4.2 Orçamento de capital	36
5.4.3 Planejamento financeiro	36
5.4.4 Capital de giro	38
5.4.5 Método de análise de investimento	39
5.4.6 Balanço patrimonial	40
5.4.7 - Demonstração do resultado do exercício (DRE)	41

5.4.8. Conceitos e análise financeira.....	42
5.4.9. Fluxo de caixa	43
6. METODOLOGIA	44
6.1. TIPO DE PESQUISA.....	44
6.2. COLETA DE DADOS	44
6.4. TRATAMENTO DOS DADOS	45
7. PLANO DE NEGÓCIO	46
7.1. ANÁLISE DE MERCADO	46
7.1.2. Pesquisa do mercado.....	46
7.1.3. Perfil do cliente.....	47
7.1.4. Análise dos concorrentes através da observação direta	47
7.2. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA	48
7.2.1. Descrição da empresa.....	48
7.2.2. Produtos ou serviços oferecidos	49
7.2.3. Análise estratégica	50
7.2.4. Plano operacional.....	51
7.2.5. Plano de marketing	57
7.2.6. Plano financeiro.....	58
7.2.6.1. Planejamento do investimento inicial.....	58
7.2.6.2. Necessidade de recursos humanos	59
7.2.6.3. Planejamento de custos de Serviço	61
7.2.6.4. Custo fixo mensal	61
7.2.6.5. Estimativas de receita mensal.....	63
7.2.6.6. Demonstração do resultado do exercício mensal.....	63
7.2.6.7. Ponto de equilíbrio	65
7.2.6.8. Fluxo de caixa	66
7.2.6.9. Valor presente líquido – VPL.....	66
7.2.6.10. Taxa interna de retorno - TIR.....	66
7.2.6.11. Taxa interna de retorno modificada-TIRM	67
7.2.6.12. Payback.....	68
7.2.6.13. Custo do Capital próprio.....	68
7.2.6.14. Risco	69
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71

1. INTRODUÇÃO

A capacitação profissional das pessoas é um bem e uma necessidade. Ela não só dá condições para o exercício de determinadas atuações no mercado, como também oferece a oportunidade de uma melhor adaptação a ele, uma vez que a pessoa estará preparada para assumir funções empregatícias ou de forma empreendedora.

Este trabalho visa, através de um plano de negócio, analisar a viabilidade econômico-financeira da futura implantação do empreendimento nomeado "FOX SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS & EMPRESARIAIS" na cidade do Natal, empresa a qual se destinará à educação e à capacitação profissional de pessoas.

Para que o empreendimento possa ser implantado com a devida segurança e confiabilidade, foram tomadas algumas medidas que serão apresentados ao final deste trabalho, como por exemplo um plano financeiro. A finalidade da análise da viabilidade econômica e financeira foi de traduzir em números e valores os resultados possíveis que o negócio poderá proporcionar.

No escopo do trabalho foi considerada a caracterização do negócio, as oportunidades do negócio, os objetivos gerais e específicos, referencial teórico, a metodologia, o plano de negócio e por fim as considerações finais do estudo.

2. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Especializada em educação e capacitação profissional a Fox Soluções Tecnológica & Empresariais será localizada na Avenida Bernado Vieira nº. 572-Lagoa Seca, onde vai manter todas as atividades operacionais da empresa, administrativo, financeiros, vendas, de treinamentos e de coordenação dos cursos. A empresa mantém sua atividade principalmente no ramo de educação de capacitação profissional, o conhecimento será ministrados por professores altamente capacitados, que serão selecionados e contratados para execução de suas atividades. A empresa busca levar ao mercado os cursos que possibilitam os alunos a entrarem no mercado de trabalho bastante competitivo. Na própria estrutura montada a empresa terá um setor de vendas específico para atender os clientes.

O funcionamento da empresa será das oito horas as vinte e duas horas, funcionará com uma atendente, um coordenador dois estagiários, professores e um gerente. Formada por um único sócio administrador com conhecimento em finanças vem buscando ganhar espaço no mercado, com o propósito de abrir futuramente mais unidades, a empresa caminha em direção do progresso e do desenvolvimento neste ramo de capacitação profissional. Nesse mercado a busca de inovações constantes se torna o diferencial da empresa, por isso o diretor busca prestar serviços que satisfaçam o consumidor.

3. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Para acompanhar as mudanças do mundo contemporâneo com tantas transformações, não é difícil entender por que os cursos profissionalizantes se tornaram verdadeiros "atalhos" ao mercado de trabalho. A razão principal é que, no Brasil, faltam profissionais qualificados em muitas áreas, o que significa que existem vagas sobrando, mas não há profissionais capacitados para ocupá-las. Segundo uma pesquisa do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), apenas 18,3% das pessoas que procuram emprego tem qualificação necessária para ocupar determinada função. Os dados revelam que existem 1,7 milhão de profissionais qualificados em um universo de 9 milhões de desempregados. Para quem não tem tempo a perder, um curso profissionalizante pode ser uma solução.

Os cursos profissionalizantes mais procurados são os da área tecnológica (Web Design, Computação Gráfica, Programação e Design Gráfico), da área pessoal (relações interpessoais, formação de equipes, formação de líderes, técnicas de negociação, atendimento ao cliente, comunicação e expressão, criatividade em vendas) e da área administrativa (conceitos administrativos, contabilidade, estoque e compras, faturamento e financeiro, departamento de pessoal). Os mais visados mesmo são aqueles ligados à área administrativa, mas o presidente do CEBRAC lembra que os cursos que auxiliam o profissional em todas as fases da carreira, desde a entrevista até sua ascensão em uma empresa, têm crescido de forma contínua, porque os jovens perceberam que não adianta ter somente o conhecimento técnico.

A Fox Soluções Tecnológicas & Empresariais tem a oportunidade de introduzir no mercado, serviços de capacitação profissional, visto que a concorrência não despertou para real necessidade dos alunos. Com uma estrutura de fácil localização e implantação. Visando essa oportunidade a empresa busca chamar a atenção do público montando uma estrutura que venha dar segurança do aprendizado com teoria e prática.

Observando todos esses fatores visualiza-se a oportunidade de elaborar um plano de negócio para poder constatar a viabilidade de implantação desse empreendimento na cidade de Natal.

O negócio a ser implantado tem os seguintes objetivos:

- Gerar novos empregos e renda;

- Prestar serviços que venha a capacitar os alunos;
- Explorar mais o ramo da educação pouco explorado;
- Criar uma nova opção de serviços de educação para a cidade de Natal

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

Identificar a viabilidade econômico-financeira para a implantação da "Fox Soluções Tecnológicas & Empresariais".

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as necessidades de recursos humanos
- Elaborar um plano de marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção)
- Levantar as necessidades de investimentos
- Calcular os parâmetros financeiros de viabilidade Valor Presente Líquido – VPL, Taxa Interna de Retorno – TIR, Período de recuperação do capital – PAYBACK
- Taxa interna de média - TIRM.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. EMPREENDEDORISMO

5.1.1. Origem do empreendedorismo

A origem do desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil teve sua presença no início do século XIX com a chegada da família real, abrindo oportunidade de negócios para escolas, órgãos administrativos entre outros, criando um novo mercado para os produtos manufaturados. Pode-se dizer que o empreendedorismo no Brasil iniciou-se com a ousadia de Irineu Evangelista de Souza na atividade de industrialização de fundição e estaleiros, tendo como primeiro cliente o próprio governo. Irineu dá o segundo passo como empreendedor, em 1851 na empreitada, do banco do comércio e da indústria do Brasil, mais adiante em 1852, funda com vinte e seis acionistas a companhia de navegação a vapor, a estrada de ferro de Petrópolis, a companhia de gás, dando assim continuidade a outros vários projetos que buscavam trazer o desenvolvimento para o país (SEBRAE, 2000).

A habilidade da pessoa para dar início ao empreendimento próprio cresce com o preparo e a capacitação sobre as tarefas necessárias para o seu desenvolvimento, com a habilidade gerencial e com a visão empreendedora quanto ao domínio sobre a complexidade e grau que o negócio possa ter (DEGEN, 1989).

A grande importância do empreendedorismo dentro do cenário econômico e social reside no incentivo à geração de novos negócios para o crescimento econômico. O comércio abre essa oportunidade gerando novos empregos, dando oportunidade de crescimento, criando segurança e estabilidade financeira. Segundo o entendimento Drucker (2001) na situação atual as coisas estão em constante mudança, de forma rápida, logo as inovações é constante. Portanto há necessidade da presença acentuada da competência empreendedora. As empresas têm que desenvolver critérios de sobrevivência e para que isso possa acontecer, o empreendedor deverá estar acompanhando minuciosamente cada etapa do processo organizacional do seu negócio.

5.1.2. O Empreendedor e a oportunidade

Anteriormente foi visto que o empreendedor é um agente de mudanças e inovações que identifica oportunidades e busca recursos para transformar conhecimento em riqueza. O instrumento específico do espírito empreendedor é a inovação, a busca de resolver e organizar mudanças, e as fontes de oportunidades que tais mudanças possam oferecer. Transformar conhecimento, nascido de um sonho e da identificação de uma oportunidade, em riqueza, através da realização da visão concebida a partir do sonho, é uma jornada de muito trabalho que requer bastante esforço e dedicação.

Os empreendedores sempre procuram iniciar um negócio, por terem facilidade de enxergar uma oportunidade no mercado, às oportunidades podem ser identificadas no dia-a-dia, vivenciando negócios e trocando idéias com muitas pessoas. Boas oportunidades dificilmente “caem no colo” de pessoas despreparadas. Um empreendedor habilidoso dá forma a uma oportunidade onde outros nada vêem, ele identifica uma oportunidade, conhece muito bem o mercado ou uma tecnologia e percebe uma lacuna que pode ser explorada. A identificação de boas oportunidades exige esforço e muita pesquisa, para entender os pontos atrativos e os obstáculos, e avaliar o sucesso. A oportunidade é um fator muito importante para qualquer negócio, o empreendedor ao perceber quer pode trazer benefícios para a empresa, aparecendo uma oportunidade promissora, mesmo que se tenha feito investimentos e gasto ele sabe que o retorno será garantido.

Pereira e Santos (1995, p. 66), dizem que a oportunidade “é a circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada”.

Identificação de necessidades - O empreendedor identifica as necessidades das pessoas e tenta solucioná-las através do desenvolvimento de um produto/serviço a um preço que elas estarão dispostas a pagar. Observação de deficiências - Aperfeiçoar aquilo que esteja deficiente e que seja importante para o consumidor. Observação de tendências - Deve-se estar atento as tendências e aos ciclos de negócios que influenciam uma empresa, para se aproveitar ao máximo o seu potencial. Geralmente as mudanças tecnológicas e sociais geram novas tendências. Derivação da ocupação atual - Uma forma comum de se vislumbrar oportunidades e negócios estão

relacionados à ocupação atual. São as oportunidades derivadas da constatação e convicção de que, se o negócio lhe pertencesse, ele faria melhor. Exploração de 'Hobbies - Esta é uma forma agradável de desenvolver uma atividade empresarial e são raros os "hobbies" que não representam oportunidades de negócios. Lançamento de moda - Oportunidades baseadas no lançamento de uma moda ou modismo. São encontradas quando se procuram idéias originais, que possam encantar grande número de consumidores. Imitação do sucesso alheio - O aperfeiçoamento do produto/serviço será a diferenciação dos demais concorrentes junto ao mercado, nesta oportunidade.

O surgimento de uma oportunidade pode vir através da descoberta de um mercado, com a melhoria da qualidade de um produto/ serviço, com a incorporação de novas tecnologias ao processo produtivo, com a crescente preocupação com as questões sociais, com a mudança do sistema de vendas e distribuição, como foi mostrado, pode-se encontrar a oportunidade de várias formas, mas como chegar à chave do sucesso? para isso tem que saber dirigir o negócio e planejar de forma que a execução tenha sucesso. Além disso, sempre é importante ter flexibilidade para adaptar os planos ao longo do caminho, já que sempre aprendemos mais sobre as oportunidades, quando começamos a trabalhar com elas.

5.2. PLANO DE NEGÓCIO

5.2.1. Definição

O Plano de Negócio é uma das ferramentas mais importante para que o empreendedor tenha sucesso em sua nova empreitada, ele vai dizer as reais oportunidades mercadológicas, operacionais e financeiras do negócio, sendo uma peça fundamental para analisar a viabilidade financeira perante investidores, pois através dela o empreendedor vai seguir diretrizes necessárias para o desenvolvimento do negócio, evitando assim o fracasso imediato. O plano tem o propósito de expor a idéia de um novo negócio visto por um empreendedor que observou uma oportunidade no mercado. De projetar um plano capaz de delinear procedimentos em varias áreas fundamentais para realização e implantação no novo empreendimento. Contudo antes de começar a investir, é importante analisar a

viabilidade e a rentabilidade do empreendimento através da elaboração de um plano de negócios.

Degen (1989, p. 177), define o Plano de Negócios como:

A formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio.

Na figura são apresentadas algumas perguntas-chave que o empreendedor deve responder ao elaborar seu Plano de Negócios:

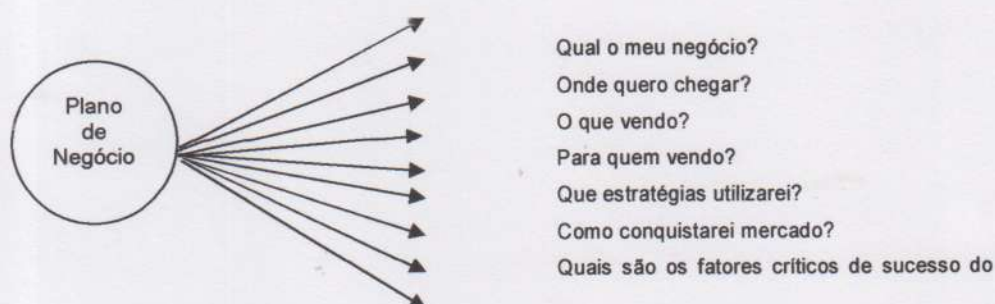


Figura 1 - Perguntas-Chave para elaboração do Plano de Negócio.
Fonte: Salim, et al. (2001 p.15).

O empreendedor deve calcular o risco ou pelo menos diminuí-lo, respondendo a essas perguntas, ele deve analisar informações que sejam capazes de mostrar que o capital investido trará retorno esperado, e não apenas na experiência de vida, isto é, sem algo concreto (PEREIRA E SANTOS, 1995).

O plano de negócio é um documento que ajuda o gestor a identificar o risco e, após o empreendedor, identificá-los deve traçar metas e objetivos para evitar ou pelos menos reduzi-los, para manter um nível satisfatório o empresário deve utilizar-se de estratégias de marketing para encontrar pontos fracos e fortes no ambiente interno da empresa, observando o mercado o empresário terá uma maior chance de conquistar um desempenho financeiro e econômico no empreendimento.

Segundo Garcia (2000) Com o plano de negócio nas mãos o empreendedor terá uma ferramenta na tomada de decisões, ele deve utilizar estratégias evitando insucessos, seja na implementação das atividades inerentes a empresa ou na fase de expansão do novo negócio. O plano não garante plenamente o sucesso dos

negócios, porém um estudo realizado por ex-alunos da escola de administração de HARVARD BUSINESS SCHOOL, concluiu que o plano aumenta em 60% o sucesso dos negócios.

A fase de buscar alternativas para o financiamento é geralmente o problema de todo empreendedor, apenas boas idéias e oportunidades não são necessárias para viabilizar o empreendimento, o plano de negócios é um documento legal para se alavancar recursos financeiros para a implantação do novo empreendimento, através dos agentes financeiros – bancos, capitais de risco, fundos de investimento, e outros – como também para buscar outros sócios ou parceiros.

5.2.2. Importância do plano de negócio

O plano de negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas e conseguir o sucesso esperado. Essa ferramenta pode ser utilizada por várias pessoas, desde que estejam querendo transformar os seus sonhos em realidade, ou seja, não só o empreendedor pode utilizá-la, mas o empresário que já possui uma empresa estabelecida.

Sabe-se que a taxa de mortalidade das pequenas empresas é bastante alta no Brasil, depois do terceiro ano, em consequência da falta de experiência do empreendedor ao lançamento de produto ou serviço inadequado e a falta de habilidades gerencias.

A função principal de um plano de negócio é demonstrar não só para o empreendedor, mas também para todos os usuários interessados que o plano tem viabilidades financeiras, mercadológicas e que sirva como uma bússola para orientar o planejamento feito e que seja constantemente revisado, que se permitam alterações caso seja necessário (DORNELAS, 2001).

O plano torna-se importante para evitar atropelos e insucessos, a existência dele possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que uma parte dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência. Os planejamentos de marketing, operacional, de crescimento, etc. estarão refletidos no plano financeiro da empresa, permitindo a visualização dos recursos financeiros necessários à sua execução e possibilitando o planejamento da sua captação.

O plano tem a finalidade de ajudar a encontrar um caminho para o futuro da empresa, a idéia é adquirir através da sua elaboração o conhecimento suficiente do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertados, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados. Por outro lado, o plano de negócios é muito importante na medida em que serve também como um instrumento de apresentação da empresa para investidores que avaliam o novo empreendimento e tomam a decisão de participar, como também para diferentes públicos. Sem dúvida nenhuma o plano de negócio tem a finalidade de aumentar significativamente as chances de sucesso de um novo empreendimento.

5.2.3. Objetivo do plano de negócio

Um Plano de Negócios é basicamente um instrumento de planejamento que o empreendedor deve utilizar para analisar, de forma organizada, as principais variáveis envolvidas em um empreendimento. O processo de fazer planos para a criação de um novo negócio, sempre existiu, embora de forma empírica ou em alguns casos, nos sonhos do empreendedor.

Para a maioria dos empreendedores ou gestores, a preparação do plano de negócios tem como principal objetivo a apresentação do empreendimento a possíveis futuros parceiros comerciais, tais como: Sócios, incubadoras e investidores, embora sirva muito bem para essa finalidade, o principal benefício da montagem de um plano de negócio está no conhecimento adquirido pelo próprio empreendedor durante esse processo.

5.2.4. Tipos de negócio

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. Como já foi mencionado, o padrão de estrutura de um plano de negócios foi definido com base em estudos e observação de planos de negócios de empresas reais.

Assim, acredita-se que esta estrutura proposta está adequada ao propósito deste trabalho, que foca um público alvo desejado. Cada seção está explicada em detalhes ao longo deste trabalho, visado tornar a tarefa de escrever o plano de negócios de uma empresa, mais simples e organizada. Serão abordados os modelos de plano de negócio dos seguintes autores: Degen (1989), Dolabela (1999), Dornelas (2001), e Salim, et al. (2001).

A elaboração de um plano depende do objetivo do empreendedor, que pode ser operacional ou para a captação de recursos, não há um formato padrão, embora haja muitas semelhanças nas estruturas propostas. Segue abaixo o modelo proposto por Degen:

Capa do Plano

Sumário

Índice

I. Descrição do Negócio

- Oportunidade de negócio
- Conceito do negócio
- Produto e suas características
- Mercado potencial e projeção de vendas
- Análise da concorrência
- Estratégia competitiva
- Localização do negócio
- Descrição da operação
- Equipe gerencial
- Descrição da administração
- Necessidade de pessoal
- Necessidade e fontes de recursos dos empreendedores e de terceiros
- Estrutura da sociedade
- Resultados esperados sob forma de pay-back e taxa interna de retorno

II. Análise Financeira

- Custos e receitas operacionais
- Análise do ponto de equilíbrio
- Necessidades financeiras e seus custos
- Investimentos em ativos; pré-operacional e em capital de giro
- Fluxo de caixa, pay-back e taxa interna de retorno.
- Análise da sensibilidade ao nível de vendas e custos financeiros

III. Análise dos Riscos

- Possíveis riscos
- Medidas para reduzi-los
- Documentos Anexos

Quadro 1 - Modelo de elaboração de Plano de Negócios – Degen.
Fonte: Degen (1989 p. 49).

Este modelo ocorre através da descrição do negócio, análise financeira e análise dos riscos. Percebe-se que o modelo, transcrição, deve ser personalizado para cada negócio. O plano não é uma fórmula, mas sim uma ferramenta capaz de listar os tópicos necessários para a obtenção de diferentes informações que irão possibilitar auxiliar e guiar o empreendedor no futuro. (DEGEN, 1989, p.186).

I. Capa

II. Sumário

III. Sumário Executivo Estendido

Declaração de missão

Declaração de visão

Propósitos gerais e específicos do negócio, metas e objetivos.

Estratégia de marketing

Processo de produção

Equipe gerencial

Investimentos e retornos financeiros

IV. Produtos e Serviços

Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)

Previsão de lançamentos de novos produtos e serviços

V. Análise da Indústria

Análise do setor

Definição do nicho de mercado

Análise da concorrência

Diferenciais competitivos

VI. Plano de Marketing

Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção).

Canais de venda e distribuição

Projeções de venda

VII. Plano Operacional

Análise das instalações

Equipamentos e máquinas necessárias

Funcionários e insumos necessários

Processo de produção

Terceirização

VIII. Estrutura da Empresa

Estrutura organizacional

Assessorias externas (jurídica, contábil, etc.).

Equipe de gestão

IX. Plano Financeiro

Balanço patrimonial

Demonstrativo de resultados

Fluxo de caixa

X. Anexos

Quadro 2 - Modelo de elaboração de Plano de Negócios – Dornelas

Fonte: Dornelas (2001 p. 1'04).

De acordo com Dornelas (2001, p.99), “[...], pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo possível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio”.

Em sua obra, o autor descreve quatro propostas para planos de negócios, toda a estrutura a seguir é sugerida para pequenas empresas em geral, e tem a finalidade de descrever cada seção com objetividade, sem perder a essência.

- | |
|---|
| <p>I. Sumário Executivo</p> <p>Objetivos</p> <p>Missão</p> <p>Chaves para o sucesso</p> <p>II. Resumo da empresa</p> <p>Proprietários da empresa</p> <p>Sumário do start-up</p> <p>Serviços da empresa</p> <p>Localização e facilidades necessárias</p> <p>III. Produtos/Serviços</p> <p>Descrição dos produtos/serviços</p> <p>Comparação competitiva</p> <p>Material de vendas</p> <p>Fontes</p> <p>Tecnologia</p> <p>Serviços futuros</p> <p>IV. Plano de Marketing</p> <p>Segmentação do mercado</p> <p>Análise da indústria</p> <p>Análise de mercado</p> <p>V. Estratégia e Implementação</p> <p>Estratégia de marketing</p> <p>Estratégia de vendas</p> <p>VI. Organização</p> <p>Equipe gerencial</p> <p>Conselho de administração</p> <p>Remuneração</p> <p>Motivação de pessoal</p> <p>VII. Planejamento Financeiro</p> <p>Pressupostos importantes</p> <p>Análise do ponto de equilíbrio (break-even)</p> <p>Perdas e ganhos projetados</p> <p>Fluxo de caixa projetado</p> <p>Indicadores de negócios</p> |
|---|

Quadro 3- Modelo de elaboração de Plano de Negócios – Salim et al.

Fonte: Salim, et al. (2001, p. 152)

Para Salim et al (2001), os autores enfatizam que de acordo com a organização, tipo, tamanho da empresa, seu ramo de atividade e por fim o horizonte

de planejamento, os modelos apresentados descrevem como os empreendedores devem elaborar um plano de negócio. Todos os planos mencionados possuem o mesmo objetivo, o desenvolvimento da empresa.

Para a elaboração e construção do plano de negócio desse trabalho foi escolhido o modelo de Dolabela (1999). As informações importantes sobre os tópicos deste modelo de plano serão detalhadas a seguir:

O Sumário executivo

O sumário executivo deve ser elaborado por último, pois ele é um resumo das etapas e conteúdos do plano de negócio, e permite que se possa entender, avaliar e acompanhar os planos e objetivos da empresa, os produtos e ou serviços, o mercado e o planejamento financeiro, assim como o planejamento de marketing.

É formado primeiramente pelo enunciado do projeto que o empreendedor deseja implantar; pelas responsabilidades e competências de cada pessoas dentro da organização; terceiro, pelos produtos ou serviços e a tecnologia; o quarto é composto pelo mercado potencial; o quinto pelos elementos, de diferenciação, sexto pela previsão de vendas, o sétimo pela rentabilidade e projeções financeiras e por fim as necessidades de financiamento necessárias para a implantação.

A empresa

Nesse item devem estar contidas as informações básicas da empresa, como sua missão, que vai determinar sua existência, seus objetivos, sua estrutura organizacional e legal, ou seja, a descrição de como a organização se apresenta dentro de um organograma, as responsabilidades da equipe dirigente, seu plano de operações e as parcerias.

O Plano de marketing

O plano de marketing apresenta os principais enfoques relacionados ao mercado que a empresa deseja conquistar, analisando o setor de atuação, medindo o tamanho do mercado, observando as oportunidade e ameaças, a clientela, a

concorrência e os fornecedores. As estratégias de marketing que serão adotadas para aumentar o desempenho organizacional. É na estratégia de marketing que deverão estar definidos os produtos e/ou serviços, preço, distribuição, promoção e publicidade, serviços de venda e pós-venda ao cliente, e a forma de relacionamento com os clientes.

O Plano financeiro

No plano financeiro encontram-se as necessidades de capital necessário para viabilizar o empreendimento, para os investimentos iniciais de ativos permanentes da empresa, as metas projetadas de resultados, a realização e projeção de fluxo de caixa, as receitas, os custos diretos e indiretos previstos, projeção do balanço patrimonial, demonstração dos resultados e apresentação das análises, componentes da parte financeira do negócio. A parte financeira do plano de negócio possui, basicamente, os seguintes tópicos: investimento inicial, projeção dos resultados, projeção de fluxo de caixa, projeção do balanço, ponto de equilíbrio e análise de investimentos que são: Tempo de retorno do investimento – PAYBACK, Taxa interna de retorno – TIR, Valor atual líquido – VP.

Na elaboração de um plano de negócio os aspectos mercadológicos é um dos itens mais importantes, conforme serão abordados abaixo:

5.3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

5.3.1 Plano de marketing

O plano de marketing é apresentado em um sumário executivo onde possibilita a identificação dos principais problemas e soluções, metas e objetivos, fornecendo uma visão geral do plano.

- I - Sumário Executivo
 - A. Sinopse
 - B. Principais aspectos do plano de marketing
- II – Análise Ambiental
 - A. Análise do ambiente externo
 - B. Análise do ambiente do consumidor
 - C. Análise do ambiente (organizacional) interno
- III – Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças)
 - A. Forças
 - B. Fraquezas
 - C. Oportunidade
 - D. Ameaças
 - E. Ajustando, convertendo, minimizando e evitando estratégias.
- IV – Metas e Objetivos de Marketing
 - A. Metas de Marketing
 - B. Objetivos de Marketing
- V – Estratégias de Marketing
 - A. Mercado(s)-Alvo(s)
 - B. Composto de Marketing para cada mercado-alvo
 - C. Principais clientes e reações da concorrência
- VI – Implementação de Marketing
 - A. Assuntos estruturais
 - B. Abordagem para a implementação
 - C. Marketing interno
 - D. Comunicação
 - E. Autoridade de tomada de decisão
 - F. Motivação dos funcionários
 - G. Atividades, responsabilidade e orçamentos.
 - H. Programação da implementação
- VII – Avaliação e Controle
 - A. Avaliação financeira
 - B. Controle de marketing

Quadro 4- Estrutura de um Plano de Marketing típico
 Fonte: Ferrell Hartline Junior Luck (2000 p.32).

A análise ambiental gera uma grande quantidade de informações capazes de direcionar o planejamento de marketing. O modelo bastante utilizado é a análise SWOT, que são forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. A sua correta utilização pode gerar um alto desempenho no plano de marketing e vantagens estratégicas na conquista de um mercado competitivo.

A análise SWOT é um modelo que fornece o caminho, a direção que a empresa deve seguir e a combustão necessária para realização das estratégias. Ela é composta de fatores inerentes à organização, pois apresenta o que a empresa

tem de melhor (as forças), os seus pontos negativos (fraquezas), o que atualmente ela vê como oportunidades e ameaças. Essa análise é de extrema importância, pois dá ao gestor ou ao empreendedor requisitos para as decisões que ele dever tomar, diminuindo assim o risco de seu investimento. (O.C. FERRELL 2000, p. 62).

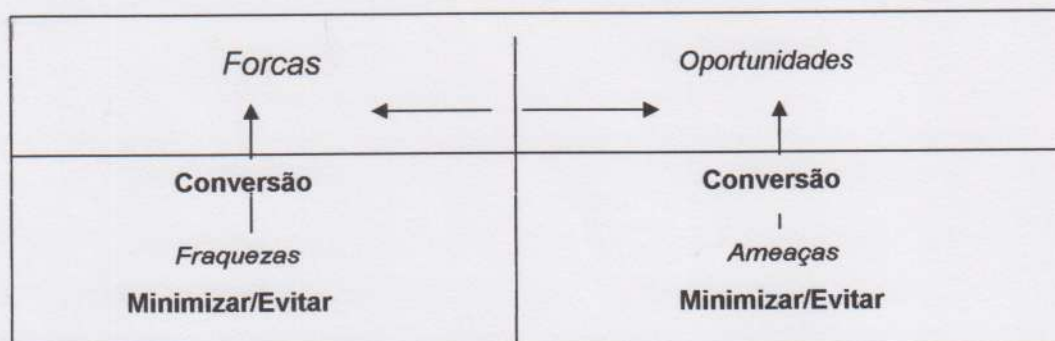


Figura 2- Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de (PIERCY, 1992), UK: Buttrworth-Heinenan, 1992, p. 260.)

Pode-se verificar no quadro acima que o gestor terá mais facilidade de analisar os dados obtidos e realizar um plano eficiente e eficaz. O objetivo da análise é identificar as fraquezas e transformá-las em forças positivas ou pelo menos diminuir, as ameaças, devem-se conduzi-las ou convertê-las em oportunidades que tragam benefícios para empresa. É importante ressaltar que os pontos fortes e as oportunidades devem ser reavaliados para que continuem gerando vantagens competitivas para a empresa.

5.3.2 Missão e visão do marketing

Toda empresa deve possuir a missão e a visão do porque ela existe e onde quer chegar, os desenvolvimentos de metas e objetivos devem ser conciliados com os de marketing com a finalidade de indicar a direção da empresa. O desenvolvimento do plano de marketing deve seguir metas atingíveis, consistentes, abrangentes, e ter algumas incertezas:

5.3.3 Planejamento estratégico de marketing

Para que seu sucesso ocorra de forma planejada é indispensável o planejamento de marketing, no qual defina o tipo de estratégia mercadológica. Ao

planejar, o empreendedor vai identificar as possíveis ameaças ambientais e desenvolver metas e objetivos a serem alcançados para desenvolver o seu negócio de forma que a estratégia geral da organização coincida com o plano estratégico, a organização de esforços ou de sinergia seja direcionada para a sobrevivência e competitividade no mercado de atuação.

Para uma estratégia de marketing se faz necessário uma análise ambiental, tanto externa, quanto interna onde serão capazes de identificar as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos que envolvam o estudo das necessidades e dos desejos dos consumidores, essas estratégias serão definidas quando os empreendedores determinam como vão entrar com segurança em um segmento-alvo do mercado.

O gestor ou o empreendedor ao implantar o seu negócio deve verificar se os seus produtos ou serviços serão bem aceitos pelos clientes, a criatividade deve ser o fator primordial para o sucesso, a forma como o empreendimento será segmentado e a que público alvo ele quer atingir. As variáveis mercadológicas como produtos, a função preço, distribuição e propaganda, devem ser bem planejadas para que todas possam influenciar e atingir os desejos dos clientes.

Dolabela (1999, p.159), aponta que a estratégia de marketing,

São as ações a serem implementadas de acordo com a análise e os objetivos pretendidos, como, por exemplo, a distribuição do produto, evidenciada como ponto fraco da concorrência. Verificando os pontos fortes e fracos de cada concorrente, o empreendedor deverá elaborar estratégias de marketing que permitam posicionar favoravelmente sua empresa no mercado. Significa enfrentar os pontos fortes dos concorrentes e tirar vantagem de seus pontos fracos.

O objetivo da gestão na estratégia de marketing é garantir que a empresa será implementada com segurança em um mercado bastante competitivo, a gestão deve ser inserida de forma cuidadosa e criativa. O empreendedor obterá relacionamentos com os seus consumidores, a fim de ganhar vantagens competitivas sobre a concorrência de segmentação de mercado. A qualidade do produto com ou serviço com combinação de todas as áreas de marketing, finanças, produção e recursos humanos, possibilitam a tomada de decisões corretas para o desenvolvimento do negócio.

5.3.4 Segmentação de mercado

A primeira decisão que o empreendedor deve tomar é como ele vai segmentar o mercado e qual a determinação do mercado-alvo. O gestor possui duas alternativas básicas para determinar qual o mercado que ele quer atender – o marketing de massa e segmentação de mercado, isto é, aumentar a possibilidade de atingir o público alvo.

A propagação e o surgimento de novas tecnologias de comunicação bem como os diferentes canais de distribuição fizeram com que as empresas dividissem o mercado total em grupos de consumidores com desejos relativamente homogêneos. Há necessidade de buscar novas formas de atingir os consumidores, através de pesquisas de mercado bem elaboradas, com a finalidade de atrair possíveis clientes ou determinado grupo de pessoas para que a empresa possa criar compostos de marketing eficientes. (O.C. FERRELL 2000).

A segmentação do mercado contribui para que o empreendedor possa de forma estratégica utilizar a divisão de mercado para conseguir atingir o mercado desejado pela empresa, as variáveis que contribuem para segmentação de mercado dividiram-se em quatro categorias distintas, mas que podem ser utilizadas em conjunto. A segmentação demográfica, a psicográfica, a geográfica e por fim comportamental.

A segmentação Geográfica divide o mercado em unidades geográficas, na qual determina a área de atuação da empresa que pode ser em países diferentes, estados, regiões, cidades ou bairros; a segmentação demográfica divide o mercado em grupos em diferentes níveis demográficos, ou seja, os sexos das pessoas, a renda, a idade, escolaridade da família, religião, raça, cor, nacionalidade e classe social; a psicográfica divide o mercado em grupos de pessoas que possuem estilos de vida diferentes, elas geralmente têm atitudes, interesses e opiniões que determinam grupos diferenciados de clientes, por fim a comportamental que é aquela que dividi o mercado em classes ou grupos de pessoas que possuem conhecimentos e informações ou até atitudes para o uso do produto.

5.3.5 Composto do marketing

O composto de marketing é a engrenagem necessária para atingir as necessidades do consumidor, o mix de marketing é uma atividade que faz com que a empresa conquiste os clientes e os influencie a comprarem os produtos e serviços do seguimento-alvo. O composto de marketing é formado por quatro P's: produto, preço, praça e promoção.



Figura 3 - Os quatros P's do composto de Marketing
Fonte: Kotler, (1998, p. 97)

O composto de marketing de uma organização interage no ambiente interno e externo para atender os desejos dos clientes em um segmento de mercado definido pelo gerente de marketing, esse composto é definido abaixo:

Produto

O produto é a espinha dorsal de qualquer negócio, ele deve possuir características indispensáveis para atender necessidades e desejos que satisfaçam um grupo de pessoas. Ele torna-se importante porque é através dele que a empresa obterá receitas advindas de suas vendas, sendo responsável pela sobrevivência e manutenção das atividades da empresa. O planejamento do produto deve ser

elaborado pela equipe de marketing de forma a influenciar, conquistar e atender os desejos dos clientes, essa equipe deve pensar como o produto vai ser produzido, que tipo de embalagem melhor se adequar, como ele vai ser distribuído e apresentado aos clientes. Tudo isso para que o produto possa criar valor e os clientes possam pagar preços mais altos, mesmo que os concorrentes apliquem preços mais baixos.

Para que a empresa mantenha-se no mercado, o desenvolvimento de melhorias continua e os produtos devem ser a preocupação do gestor. Para que ele consiga sobreviver e permanecer no mercado com bastante concorrentes, torna-se necessário estar sempre realizando pesquisas a respeito dos desejos, anseios e vontades do cliente, criando assim produtos que promovam a satisfação dos clientes.

Para Kotler (1999, p.26), "Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele".

Para que os produtos satisfaçam as necessidades dos consumidores, é preciso que eles sejam oferecidos com boa qualidade e atendimento personalizado, esses produtos devem possuir características que atendam aos diferentes gostos, com um produto atraente e de marca forte ou com embalagens diferenciadas.

Preço

O preço do produto ou serviço definido pela empresa deve atender as expectativas dos consumidores, porque ele é o catalisador ou termômetro responsável para indicar a aceitação do produto e mensurar o tamanho da demanda, ele também vai indicar a lucratividade da empresa. A estratégia de preço influencia o comportamento de compra, sabe-se que não basta que o produto tenha qualidade, ele tem que ter preços competitivos para que o produto se mantenha no mercado. O empreendedor deve elaborar estratégias bem definidas e estabelecer preços que conduzam ao equilíbrio correto, entre os desejos dos clientes e a precisão de cobrir os custos diretos e indiretos.

No entendimento de Kloter (1999 p.128)

O preço difere dos três outros elementos do mix de marketing no sentido em que gera receita; os demais geram custos. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Ao mesmo tempo, reconhecem que devem levar em conta o impacto do preço sobre o volume.

Quando um produto é lançado em um mercado bastante competitivo, o preço é extremamente importante no sentido de ganhar mercado e conquistar consumidores, o gestor tem que ser criterioso em estabelecer o preço de seu produto, pois ele vai determinar sua entrada no mercado e a aceitação dos clientes. (DORNELAS 2001).

Praça

A distribuição do produto é a atividade que representa um maior custo para o negócio, o gestor deve ter a preocupação de analisar que tipo de canal ele vai utilizar, isso depende da característica do produto, pois as empresas devem se adequar a elas, assim, a partir delas, a organização utilizará o canal ideal para a distribuição de seus produtos.

O canal de distribuição refere-se a um ou a ambos os aspectos seguintes: Canais de marketing - Conjunto de sistemas pelo qual o produto ou serviço é organizado de forma a sair da empresa até chegar ao cliente. Distribuição física - É como a empresa vai armazenar o produto, vai determinar pontos estratégicos de depósitos, que tipo de transporte vai ser utilizado pela empresa e a embalagem que também é um fator de distribuição de um canal mais apropriado. A distribuição tem como objetivo principal levar o produto certo, ao lugar certo, no tempo certo, através de um canal eficiente no qual atenda aos clientes em tempo real e a distribuição adequada, com uma cobertura que não deixe faltar nem um produto no mercado.

Promoção

A promoção no domínio de marketing é o conjunto de estratégias para influenciar e convencer o consumidor a comprarem o produto fabricado pela empresa, pois ele possui benefícios e qualidades necessárias para sua utilização.

As atividades relacionadas à promoção são fundamentais para transmitir aos consumidores que os produtos ou serviços fornecidos pela empresa são favoráveis para eles e tentem assim, conscientizar e influenciar a compra dos produtos.

De acordo com Kotler (1999, p. 137), "A propaganda é a arma mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma idéia".

5.4 ASPECTOS FINANCEIROS

5.4.1 Função da administração financeira

O empreendedor quando pensar em constituir uma empresa deve captar recursos necessários para a realização das atividades de compra de matéria-prima, fabricação, venda e contratação de pessoas. Em finanças o empreendedor deve realizar investimentos em ativos como estoque, máquinas, instalações, equipamentos, móveis e utensílios. Esses ativos são contrabalanceados por um montante em termos de financiamentos, ou seja, os passivos.

"Finanças é a forma perfeita de realizar, com criatividade e objetividade a geração e captação de recursos que possibilitam manter uma instituição através de financiamentos e investimentos para fins lucrativos" (GITMAN 1997, p.4).

A função financeira engloba todas as atividades relacionadas com os recursos financeiros demonstradas no balanço patrimonial onde os ativos, são bens e direitos aplicados, já o passivo e o patrimônio líquido são as origens dos recursos utilizados pela empresa com o objetivo de criar estratégias capazes de aumentar os recursos da empresa para manter as atividades operacionais e contribuir para o êxito do empreendimento (BRAGA 1995).

A função financeira de uma empresa geralmente é atribuída a um alto diretor, contudo o tesoureiro, o controlador, gerente de caixa, gerente de crédito, gerente de contabilidade e gerente de planejamento fiscal também podem assumir a função de um administrador financeiro. O que precisa ficar claro é que todos têm a responsabilidade de maximizar o valor da empresa, seja procurando ativos que produzam uma maior rentabilidade, financiamentos com menores taxas possíveis e gerar mais receitas do que despesas. O administrador financeiro pode assumir dentro de uma empresa várias funções com responsabilidades diferentes, mas com

o mesmo objetivo, assim ele pode assumir o papel desde diretor financeiro, passando pelo tesoureiro, controlador, gerente de caixa, gerente de crédito, gerente de contabilidade de custos, até gerente de contabilidade financeira, não importa a áreas de atuação dele o importante é criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez (ROSS, 2002).

5.4.2 Orçamento de capital

Para o empreendedor o investimento inicial se faz necessário para a abertura de seu empreendimento, isto é, quanto ele terá que gastar com suas despesas pré-operacionais, investimento fixo, além de ter uma cobertura financeira para atender a sua necessidade do mês de funcionamento e quanto a iniciação das vendas possa gerir capital próprio ou capital circulante líquido.

Segundo Gitman (1997, p.288) "Orçamento de capital é o processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos a longo prazo, que sejam coerente com o objetivo da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários".

O papel do gestor financeiro é aumentar o valor da empresa, por isso o cálculo do capital necessário para o funcionamento e manutenção das atividades da empresa deve ser avaliado com coerência, pois o administrador financeiro tem que levantar financiamentos com menor taxa de juros, e aplicar em ativos de forma que a empresa agregue mais rentabilidade.

Quando o empreendedor idealiza e cria o seu negócio, ele precisa analisar e verificar a importância do orçamento do capital para se ter uma noção do desembolso necessário para o investimento do negócio, ou seja, projeto haverá viabilidade de implantação ou rejeição (GROPPELLI E NIKBAKHT, 2002).

5.4.3 Planejamento financeiro

Segundo o SEBRAE-RN 2004 as principais causas para o fechamento precoce do micro e pequeno empresário do Estado do Rio Grande do Norte são a falta de conhecimentos gerenciais, principalmente de planejamento financeiro. Portanto o planejamento financeiro ajudará a diminuir as dificuldades e o risco do processo de falência. O planejamento financeiro se dá através de estratégia futuras das empresas, que por sua vez, traçam diretrizes a curto prazo, com finalidade de

analisar os recursos anteriores financiados com o propósito de atingir os objetivos pré-estabelecidos. (GITMAN, 1997).

Sabe-se que a falta de experiência gerencial dos empreendedores na maioria dos negócios levam ao comprometimento da saúde financeira da empresa. O plano financeiro vai auxiliar no desenvolvimento de diretrizes capazes de evitar que a empresa passe por dificuldades financeiras por falta de políticas de crédito, financiamentos e meios para gerar mais fluxos de caixa. Durante os anos as empresas na busca de alavancar as suas vendas, passam por dificuldades devidas a sazonalidade, fazendo com que os gestores financeiros busquem alternativas de financiamento, em curto prazo, para que não venha a se comprometer com o de longo prazo. (GROPPELLI E NIKBAKHT, 2002).

Segundo Braga (1995 p. 230), "O planejamento financeiro é um conjunto de diretrizes capazes de identificar as necessidades e interligar todas as áreas de forma a avaliar os recursos necessários para execução de planos envolvidos dentro de uma organização, determinando o valor ou o percentual, e de que forma será captado o recurso e para onde destinarão os investimentos para realizar os planos operacionais".

O planejamento financeiro é a maneira pela qual o empreendedor ou micro empresário poderá assegurar a sobrevivência de seu negócio, onde o planejamento tem como função determinar quanto de financiamento será necessário, quanto de investimento, onde serão utilizados esse recurso e quando. Portanto o planejamento financeiro tem como finalidade de prever as necessidades futuras e presentes e determinar de que forma foram utilizados e financiados os recursos anteriores (GROPPELLI E NIKBAKHT, 2002).

A função financeira engloba todas as atividades relacionadas com os recursos financeiros demonstradas no balanço patrimonial onde os ativos são bens e direitos aplicados, o passivo e o patrimônio líquido são as origens dos recursos utilizados pela empresa com o objetivo de criar estratégias capazes de aumentar os recursos da empresa para manter as atividades operacionais e contribuir para o êxito do empreendimento (BRAGA, 1995).

Todo empreendedor precisa pensar e questionar-se quanto custará para implantar e iniciar suas atividades. Essas questões tratam-se do investimento inicial, ou seja, gastos com pesquisa e com elaboração de questionários, gastos com pesquisa de mercado, máquinas e equipamentos, espaço físico, reforma de imóveis,

móveis e utensílios, veículos, e por fim gastos operacionais necessários para iniciá-la e colocá-la em funcionamento.

5.4.4 Capital de giro

Segundo SEBRAE/RN (2004) O Primeiro fator condicionante para mortalidade das empresas no Rio Grande do Norte encontra-se nas causas gerenciais e na condução dos negócios, expressa na falta de capital de giro. A administração do capital de giro ou capital circulante líquido tem como valor a diferença dos ativos circulantes e passivos circulantes, encontrados no balanço patrimonial. Usualmente essas contas são utilizadas para medir a liquidez da empresa, isto é, a capacidade dos bens da empresa ser transformado rapidamente em dinheiro.

Segundo Sérgio de Iudícibus e José Carlos Marion (2000, p.54), "Ativo circulante menos passivo circulante evidencia o capital circulante líquido (CCL), ou seja, a parte do ativo circulante que não está comprometida com o passivo circulante".

De acordo com Souza e Menezes (1997, p.1),

As necessidades da capital de giro são as demandas de recursos financeiros que a empresa tem, no sentido de viabilizar suas operações normais e ter assegurado um excedente suficiente para a segurança de liquidez que tenha sido estabelecida. Essas necessidades são satisfeitas por recursos próprios e/ou recursos de terceiros, chamados comumente de "cobertura de capital de giro.

A eficácia e a eficiência da administração do capital de giro podem ser mensuradas através da capacidade que a empresa tem de honrar os seus compromissos perante os seus cobradores, ocasionando assim um plano de caixa bem planejado.

O capital de giro é um recurso financeiro que auxilia ou que tem a finalidade de salvar a empresa no pagamento de seus compromissos perante seus cobradores, assim como, comprar mercadorias, fazer investimentos em ativos imobilizados, matéria-prima e também financiar seus clientes.

Conforme Braga (1995, p.81), "Em sentido mais restrito, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formando basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades".

5.4.5 Método de análise de investimento

Sabe-se que o surgimento e o crescimento do empreendedorismo são promovidos por diversos fatores, tanto do ambiente interno como do externo. O empreendedor busca alternativas para modificar os cenários desfavoráveis acreditando em seus sonhos e oportunidades. No ambiente externo ele observa se o governo, as políticas sócio-econômicas iram dificultar a sua sobrevivência dentro de um mercado competitivo, através de um documento denominado plano de negócio, que possibilita calcular seus riscos e se seu investimento terá retorno, de forma a assegurar o investimento inicial de um negócio. Os empreendedores podem calcular através do método do valor presente líquido a rentabilidade da futura empresa já que essa análise subtrai o investimento inicial de seus fluxos positivos de caixas sendo descontados por uma taxa, ou seja, o valor presente líquido vai determinar o índice de lucratividade do projeto.

Segundo Gitman (1997, p.329), "É uma técnica sofisticada de análise de orçamento de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presentes das entradas de caixas descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa".

Para avaliar a rentabilidade e sensibilidade de um projeto, os empresários ou os empreendedores devem analisar as futuras receitas, os custos, e o fluxo de caixa, para que possa diminuir o risco e a viabilidade do seu negócio num determinado horizonte de tempo, descontando a uma taxa pré-fixada. Os critérios utilizados para o estudo de projetos são:

Payback significa o tempo de retorno necessário para que o investido recupere seu capital, a TIR (Taxa Interna de Retorno), isto é a taxa que o projeto dá de retorno pelo investimento aplicado, os retornos futuros serão descontados e será igual ao investimento inicial e por fim o VPL (Valor Presente Líquido) no qual estabelece quanto de rentabilidade o projeto vai proporcionar ao investido.

Conforme Puccini (2000, p. 125), "Denomina-se o valor presente de um fluxo de caixa o valor monetário (PV) do ponto zero da escala de tempo, que é equivalente a soma de suas parcelas futuras, descontadas para o ponto zero, com uma determinada taxa de juros".

O valor presente líquido é considerando por muitos autores uma técnica mais moderna de orçamento de capital, pois possibilita aos empresários, gerentes e

futuros empreendedores analisar com precisão a oportunidade de investimento em um determinado projeto, através dos fluxos de caixas, isto é o valor presente líquido avalia o dinheiro no tempo, já que a taxa média de retorno utiliza os lucros líquidos e o payback o período de amortização. Portanto o valor presente líquido ocasiona maior fortuna ou uma maximização das ações conseqüentemente dentro de empresas e os acionistas terão uma maior rentabilidade (GROPPELLI NIKBAKHT 2002).

Toda empresa precisa ter um fluxo de caixa elaborado para poder através dele analisar suas futuras projeções, que possibilitará ao investidor determinar as taxas internas de retorno, que vão determinar se o projeto será aceito, isto é, a TIR tem que ser maior que a taxa mínima aceitável.

5.4.6 Balanço patrimonial

O balanço demonstra o ativo que são os bens e direitos, o passivo que são as dividas dos proprietários e por fim o patrimônio líquido que são os recursos dos proprietários aplicados no empreendimento. Portanto o balanço patrimonial mostra as propriedades e como a empresa está financiada.

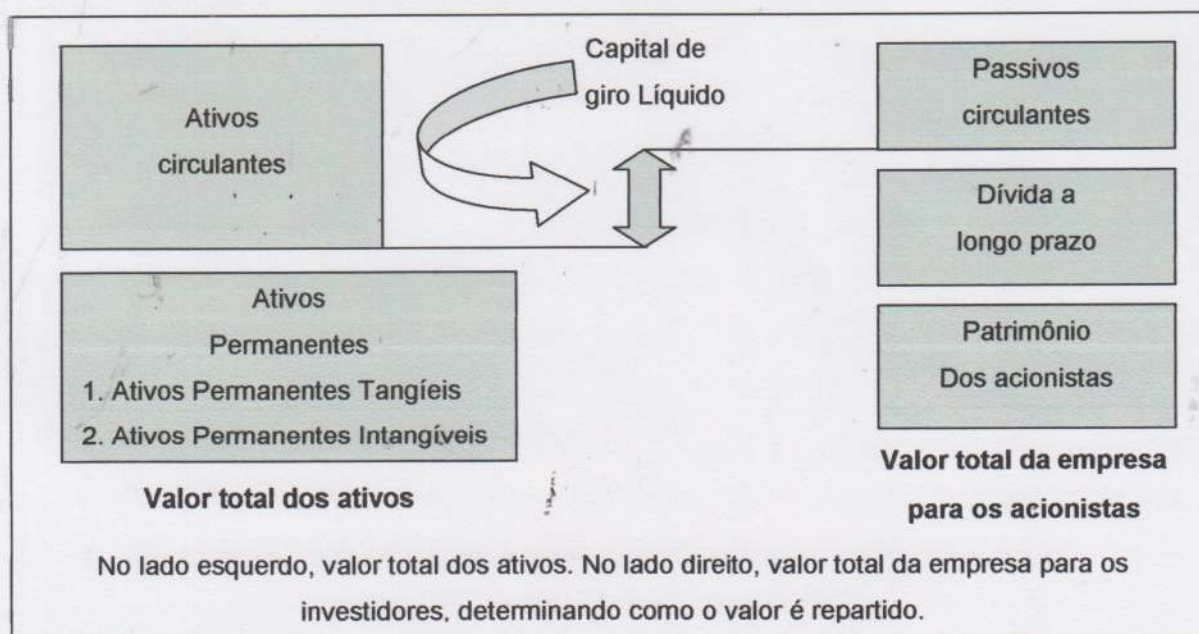


Figura 4- Modelo de balanço patrimonial da empresa
Fonte: Ross (2001,p.24).

O processo de planejamento de desempenho é demonstrado através das origens dos recursos (financiamento) e do destino (investimento), de uma determinada empresa, isto é, onde estão relacionados os ativos, passivos e patrimônio líquido, nas quais se refletem normalmente num dado momento ou período, então a demonstração financeira capaz de determinar os saldos das contas que completam o patrimônio da empresa é o Balanço patrimonial.

5.4.7 - Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A oportunidade visualizada pelo empreendedor de se implantar um negócio requer dentre várias alternativas, uma série de análises e projeções a respeito do financiamento e investimento do negócio, para que assegurem a viabilidade econômica e financeira, a fim de se evitar desperdícios e fracassos dos futuros empreendedores. Para a maximização dos recursos investidos se faz necessário planejar de forma sistemática as tarefas a serem cumpridas. A demonstração do resultado do exercício significa as entradas (vendas) e saídas (pagamentos) ocorridos para um determinado período, e revelam se os recursos investidos pelos proprietários evidenciaram lucro ou prejuízo. Então a demonstração revela as causas principais da variação do patrimônio, a eficiência operacional e a rentabilidade dos ativos da empresa. A distinção de termos como gastos, custos, despesas e investimentos se fazem necessárias para uma correta interpretação, para que não ocorra multiplicidade de entendimento.

Todo sacrifício para aquisição de matéria-prima, produção das transformações em produto acabado, manutenção e realização das atividades administrativas e das vendas é denominado gasto. As despesas são gastos necessários para a realização e obtenção de receitas e despesas administrativas.



Figura 5-Distinção de termos – esquemas e fluxo
Fonte: Bernardi (2003, p.233).

5.4.8. Conceitos e análise financeira

As análises financeiras são importantes para a verificação de todos os gastos, receitas e o custo do negócio, seja ele fixo ou variável. Portanto, o empreendedor deve entender como funcionam as análises gerenciais de seu negócio.

A busca por receitas, os proprietários de toda empresa buscam vender os produtos produzidos e ou dos serviços prestados que correspondem às receitas, elas surgem no balanço patrimonial através de encaixe de capital, seja no caixa por venda a vista ou em forma de direitos a receber ou duplicatas a receber, dessa forma as receitas aumentam o ativo (LUDÍCIBUS; MARION 2002).

Custo variável é o montante necessário para se realizar compras de matéria-prima e transformá-las em produto ou serviços acabados. Os custos variáveis são aqueles diretamente proporcionais ao volume produzido, se a produção aumentar os custos variáveis aumentará. (DOLABELA, 1999).

O lucro é obtido quando as quantidades vendidas ultrapassam o ponto de equilíbrio, no sentido mais amplo é quando as receitas obtidas são superiores as despesas fixas e variáveis.

Além do ponto de equilíbrio outra ferramenta utilizada por gestores é a margem de contribuição, na qual é capaz de determinar se o gestor deve diminuir ou aumentar a linha de produção, decidir sobre estratégia de preços, avaliar o desempenho da empresa e por fim avaliar alternativas originadas da produção. A margem de contribuição de um produto ou serviço é determinada pela diferença

entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis (CREPALDI, 2004).

A margem de contribuição é o montante que pertence à empresa, depois de subtrair as receitas das vendas ou dos serviços prestados dos custos ocorridos, ou seja, quanto cada produto ou serviço contribuiu para pagar os custos fixos e os variáveis (DOLABELA, 1999).

5.4.9. Fluxo de caixa

Para uma empresa sobreviver e manter-se num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o empresário e ou empreendedor tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas. Para gerenciar com eficiência a área financeira de qualquer empresa tornasse necessário implantar alguns relatórios gerenciais, com alguns indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento periódico do seu desempenho. A realização do fluxo de caixa é uma ferramenta estratégica capaz de definir as melhores formas de se administrar à empresa, pois ela se programa para os pagamentos de fornecedores, credores, folha de pagamento, pró-labore e despesas administrativas, bem como os recebimentos ou entradas de dinheiro na conta a receber. O fluxo de caixa pode ser semanal, mensal ou trimestral depende da necessidade ou o ramo da atividade da empresa (DORNELAS, 2001).

O fluxo de caixa é o produto final da integração das entradas e saídas de caixa ocorridas nas subcontas do disponível ao longo de um período, o orçamento de caixa indica o total de dinheiro que a empresa necessita para cobrir todas as suas despesas, através de suas entradas resultará num superávit ou déficit. Se necessário o empresário deverá financiar através de empréstimos a sua liquidez frente aos seus cobradores, caso ocorra um superávit o empresário deverá aplicar o saldo positivo em novos investimentos.

6. METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa num planejamento deve ser entendida como o conjunto detalhado e seqüencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação (BARRETO; HONORATO, 1998).

6.1. TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa desenvolvida para elaboração do plano de negócios foi à pesquisa descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática

A pesquisa descritiva são aquelas que visam descrever características de grupos como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, ou visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

Os procedimentos utilizados foram à pesquisa documental, pois, na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

O plano de negócio foi elaborado com base no modelo proposto por Dolabela (1999), por apresentar forma simplificada, clara e objetiva, Contudo serão consultados outros autores para uma melhor análise das informações.

6.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a ferramenta pela qual se obtém informações sobre o público alvo do negócio. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados uma pesquisa documental. A pesquisa foi realizada pelo autor nos dias 5, 6,7 e 8 de Maio de 2009.

6.4. TRATAMENTO DOS DADOS

A principal forma de coleta de dados é a leitura (livros, revistas, jornais, sites, CDs etc.), que certamente é utilizada para todos os tipos de pesquisa. Esta técnica também é chamada de pesquisa bibliográfica. Os dados utilizados foram os dados secundários, no qual encontram disponíveis em livros, teses, artigos, CDs, etc.

Segundo Rauhen (1999, p. 141), é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria.

7. PLANO DE NEGÓCIO

7.1. ANÁLISE DE MERCADO

Esta etapa apresenta a análise de viabilidade econômico-financeira e como existe um relacionamento entre oferta (Empresa) e procura (Cliente), decorrente da globalização, a velocidade da informação e os níveis de exigência por qualidade e inovação na formação do profissional tornaram-se um desafio permanente para aqueles que atuam nesse mercado competitivo.

7.1.2. Pesquisa do mercado

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF) o setor de Educação e treinamento apresentou crescimento de 3% em 2008. Porém, iniciou o ano de 2009 com boas perspectivas de crescimento. Destaque para as novas redes ACP-SAT (preparatório para Concursos Públicos); Estudo Mais projeta cursos e tutores.

Evolução do Número de Unidades			
Segmentos	2007	2008	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	2.006	2.674	33,3%
Alimentação	7.046	8.636	22,6%
Educação e Treinamento	11.007	11.383	3,4%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	10.587	12.194	15,2%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.985	1.971	-0,7%
Hotelaria e Turismo	399	446	11,8%
Informática e Eletrônicos	1.347	1.364	1,3%
Limpeza e Conservação	1.920	1.877	-2,2%
Móveis, Decoração e Presentes	2.259	2.731	20,9%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	20.584	21.631	5,1%
Veículos	3.550	3.404	-4,1%
Vestuário	2.863	3.643	27,2%
	65.553	71.954	9,8%

Figura 6 – Evolução do número de unidades
Fonte: ABF/2009.

7.1.3. Perfil do cliente

Com base nos dados documentais a interpretação, para fins do presente estudo, é de suma importância caracterizar o perfil do potencial consumidor dos produtos da futura empresa. Assim, foi desenvolvido um perfil do cliente nos seguintes termos:

O consumidor deste produto é caracterizado por possuir idade entre dezoito e vinte e cinco anos, sua maioria jovens de classe baixa, com nível de escolaridade médio incompletos, possuindo uma renda familiar de aproximadamente entre quatrocentos e oitenta reais a oitocentos reais. A falta de perspectiva de uma profissão, leva ao jovem a investir em capacitação profissional de curto prazo, a frequência pela busca de ingressar no mercado de trabalho aumenta o desejo de se matricula nas escolas de capacitação.

7.1.4. Análise dos concorrentes através da observação direta

Foi realizado nos dias 10 e 15 de Maio de 2009, um trabalho de observação direta dos concorrentes na cidade do Natal/RN. O primeiro passo foi desenvolver uns critérios de avaliação para melhor visualizar o ambiente externo, para identificar os pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes, ou seja, a sua forma de atuação no mercado e suas características operacionais.

Os critérios utilizados para observação foram: Nome da empresa, localização, serviços (cursos oferecidos) cursos mais vendidos, forma de atendimento, forma de pagamento, número de funcionários, fluxo de clientes, turma por alunos, horário de funcionamento e estrutura.

Com base na figura abaixo pode-se observar que os concorrentes, possuem uma boa localização, com uma enorme variedade de cursos, porém os concorrentes têm características diferentes, a forma de atendimento quase na sua totalidade é da mesma forma, possuindo uma estrutura bastante organizada exceto a estrutura apresentada possui deficiências em relação a higiene e espaço nas salas de aula.

ITENS DE AVALIAÇÃO	Microlins	Radiotec	Cecapi
Localização	Av: Salgado Filho n 600 Loja 1 e 2	Rua: Açuí, n- 495 Natal RN	Av: Salgado Filho N - 2850 - Loja 7 Chacon Center - Natal/RN
Cursos	Rotinas Administrativas, Informática, Inglês, Atendimento e vendas, Garçom, Barman, Montagem e manutenção.	Radiologia e curso de segurança do trabalho	Publicidade e vendas, Contabilidade Comercial, Departamento Pessoal e direitos trabalhistas, Automação de escritório e secretaria.
Cursos mais vendidos	Rotinas Administrativas, Informática, Inglês, Atendimento e vendas.	Radiologia e curso de segurança do trabalho	Publicidade e vendas, Contabilidade Comercial, Departamento Pessoal e direitos trabalhistas.
Forma de atendimento	O cliente faz após entrar na instituição é abordado pela vendedora na frente do balcão.	O cliente faz após entrar na instituição é abordado pela vendedora na frente do balcão.	O cliente faz após entrar na instituição é abordado pela vendedora na frente do balcão.
Forma de pagamento	Parcelado no cartão da própria instituição ou avista 5% de desconto.	Parcelado no cartão da própria instituição ou avista 5% de desconto.	Parcelado no cartão da própria instituição ou avista 5% de desconto.
Número de funcionário	7 colaboradores	10 colaboradores	12 colaboradores
Turnos por alunos	25 alunos por sala de aula	40 alunos por sala de aula	35 alunos por sala de aula
Horário de funcionamento	De oito horas as vinte e uma horas e trinta minutos	De oito horas as vinte e uma horas e trinta minutos	De oito horas as vinte e uma horas e trinta minutos
Estrutura	Formada, por bancada de mármore, salas pequenas e cartira com braço com ar condicionado Faixa bem apresentada.	Com bancada de mármore, computador, duas máquinas de café, mesas e cadeiras.	Desorganizada sem estrutura formada.

Figura 7 – Observação direta dos concorrentes

Fonte: Própria do autor/2009

7.2. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA

7.2.1. Descrição da empresa

A empresa após legalmente e devidamente registrada na JUCERN a razão social J.G.F.Martins Ltda., e o nome fantasia, Fox Soluções Tecnológicas & Empresariais, localizada na Avenida Bernado Vieira nº. 572- Lagoa Seca . A atividade principal consiste na capacitação profissional de jovens, prestando serviços educacionais. Sendo optante pelo super simples onde possui apenas um diretor – requerimento de empresário. Constituída por um diretor administrativo e financeiro, um gerente operacional, professores, uma recepcionista, uma vendedora e dois estagiários.

O capital inicial para investimento previsto para iniciar a implantação e de R\$ 80.000,00(Oitenta mil reais), mediante a um aporte de recursos próprios do empreendedor.

Tabela 1– Estimativa dos investimentos totais

ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS TOTAIS	
Descrição	Total
Total dos Investimentos Fixos	R\$ 53.412,50
Total dos Investimentos Financeiro	R\$ 15.841,25
Total dos Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 10.746,25
Total dos Investimentos	R\$ 80.000,00

Fonte: Própria do autor/2009.

7.2.2. Produtos ou serviços oferecidos

A excelência do aprendizado dá-se na soma da vocação e motivação do aluno que deseja profissionalizar-se. A busca de uma qualificação deve ser baseada na profissão que mais lhe agrada e que esteja de acordo com sua vocação e habilidades a serem adquiridas. Formas de se entender a busca da profissionalização é se basear em instintos básicos de sua formação e caráter, por exemplo, uma pessoa que tem gosto por escrever poesia, versos, gosta de conversar, tem como forte seu lado social, provavelmente terá facilidade em atendimento manuseio de papéis, criação de ofícios, cartas e documentos em geral.

E ainda essa mesma pessoa além dessa propriedade tem gosto pela matemática, concretiza as suas chances no mercado de trabalho. Pois sua gama de possibilidade cresceria para área de administração de números, cálculos e resultados. Os produtos oferecidos pela empresa são cursos de capacitação profissional em informática e cursos na área administrativa.

Tabela 2 – Cursos oferecidos

CURSOS DE INFORMÁTICA							
Qtde	Descrição	Carga Horária	Duração	Valor Total	Quantidade de Parcelas	Valor da Mensalidade	Valor do Curso a vista
1	Operador Básico	72	6	R\$ 650,00	6	R\$ 108,33	R\$ 585,00
2	Operador Avançado	40	4	R\$ 750,00	4	R\$ 187,50	R\$ 675,00
3	Web Desing	44	8	R\$ 650,00	8	R\$ 81,25	R\$ 585,00
4	Desing Gráfico	72	6	R\$ 600,00	6	R\$ 100,00	R\$ 540,00
5	Banco de Dados	44	6	R\$ 700,00	6	R\$ 116,67	R\$ 630,00
6	Manutenção	120	8	R\$ 1.000,00	8	R\$ 125,00	R\$ 900,00
7	Programação	150	10	R\$ 2.000,00	10	R\$ 200,00	R\$ 1.800,00
CURSOS DE RECURSOS HUMANOS							
Qtde	Descrição	Carga Horária	Duração	Valor Total	Quantidade de Parcelas	Valor da Mensalidade	Valor do Curso a vista
1	Atividades Administrativas	44	7	R\$ 650,00	7	R\$ 92,86	R\$ 585,00
2	Como Vender MELHOR	24	5	R\$ 800,00	5	R\$ 160,00	R\$ 720,00
3	Contabilidade para iniciantes	44	7	R\$ 500,00	7	R\$ 71,43	R\$ 450,00
4	Gestão de Pessoas	20	4	R\$ 500,00	4	R\$ 125,00	R\$ 450,00
5	Oficina de Finanças Aplicada	44	7	R\$ 750,00	7	R\$ 107,14	R\$ 675,00
6	Telemarketing e Vendas	44	7	R\$ 500,00	7	R\$ 71,43	R\$ 450,00

Fonte: Própria do autor/2009.

7.2.3. Análise estratégica

Diagnostico estratégico

A análise ambiental gera uma grande quantidade de informações capazes de direcionar o planejamento de marketing. O modelo utilizado foi análise SWOT, que é uma ferramenta muito utilizada para avaliar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em que o negócio se encontra.

Tabela 3- Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Serviços diferenciados	Concorência muito forte	Desempregos	Política governamental
Preço competitivo	Marca ainda não reconhecida	Jovem desqualificados	Situação econômica
Qualidade de ensino	Desconhecer da qualidade	Fácil implantação	Políticas sociais
Estrutura física		Geração de renda	SEMTAS
Material didático		Geração de emprego	

Fonte: Própria do autor/2009

Definições das diretrizes organizacionais

A definição das diretrizes organizacionais requer um elevado grau de consciência tanto dos diretores quanto dos colaboradores sobre a razão da existência do empreendimento e sua finalidade, pois sua existência é de vital importância para o destino da empresa. Por se considerar importante para a prosperidade da empresa a declaração da missão e visão.

Visão

“A visão da FOX SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS & EMPRESARIAIS é ser reconhecida pelo Brasil na escola em que acreditamos que todo brasileiro tem o direito de se qualificar. Acreditamos que pessoas bem preparadas para a vida e para o mercado de trabalho representam desenvolvimento para o país.

Missão

Democratizar a capacitação profissionalizante, e por meio de técnicas e métodos modernos de ensino, contribuir significativamente com o aprimoramento profissional e pessoal dos nossos alunos.

7.2.4. Plano operacional

A empresa funcionará operacionalmente, nas seguintes condições: Primeiramente com os equipamentos necessários, conforme a tabela abaixo.

Tabela 4 - Discriminação dos investimentos (máquinas e equipamentos)

ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS				
A - Máquinas e Equipamentos				
	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Computadores para Lan House	5	R\$ 1.136,50	R\$ 5.682,50
2	Computador para Recepção	2	R\$ 1.531,00	R\$ 3.062,00
3	Computadores para Sala de Aula	20	R\$ 1.200,00	R\$ 24.000,00
4	Computadores para Administração da escola	5	R\$ 1.390,00	R\$ 6.950,00
5	Switch com 8 portas	5	R\$ 65,00	R\$ 325,00
6	Switch com 16 portas	5	R\$ 159,00	R\$ 795,00
7	Estabilizador 300 v/a	30	R\$ 60,00	R\$ 1.800,00
8	Aparelho de fax	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00
9	Impressora Lexmark	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
10	Telefones	6	R\$ 50,00	R\$ 300,00
11	Monitores de sala de aulas	40	R\$ 6.000,00	R\$ 240.000,00
Sub-Total (A)				R\$ 40.019,50

Fonte: própria do autor/ 2009.

A empresa necessita de computadores, estabilizadores, monitores, aparelhos de fax, impressoras, switch e telefones. O total dos investimentos fixos correspondente a máquinas e equipamentos é de R\$ 40.019,50.

Tabela 5- Discriminação referente a móveis utensílios

ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS				
B - Móveis e utensílios				
	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total
1	Bancada para Lan House	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00
2	Cadeira para Lan House	5	R\$ 100,00	R\$ 500,00
3	Mesa para atendimento ao Cliente	2	R\$ 239,00	R\$ 478,00
4	Cadeira para atendimento ao cliente	5	R\$ 62,00	R\$ 310,00
5	Cadeira para administração	5	R\$ 62,00	R\$ 310,00
6	Poltrona para administração	5	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00
7	Mesa para administração	5	R\$ 239,00	R\$ 1.195,00
8	Cadeira para Laboratorio de Informatica I e II	32	R\$ 100,00	R\$ 3.200,00
9	Quadro branco p/ Laboratorio de Informatica I II e III	5	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00
10	Bancada para sala de aula Laboratorio I e II	20	R\$ 100,00	R\$ 2.000,00
11	Carteira para aulas de RH	20	R\$ 100,00	R\$ 2.000,00
Sub-Total (B)				R\$ 13.393,00

Fonte: própria do autor/ 2009.

A figura acima é composta pelos móveis e utensílios para um bom funcionamento da escola. Bancada, cadeiras, poltronas, mesas, carteiras e quadros. O total correspondente aos móveis e utensílios é de R\$ 13.393,00.

Tabela 6 – Estimativa dos investimentos fixos (resumo)

ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS (RESUMO)	
A+B Investimentos fixos	Total
A - Máquina e equipamento	R\$ 40.019,50
B - Móveis e utensílios	R\$ 13.393,00
Total dos Investimentos Fixos (A+B)	R\$ 53.412,50

Fonte: própria do autor/ 2009.

O total dos investimentos fixos é de R\$ 53.412,50 que corresponde a somatório de máquinas e equipamento mais móveis e utensílios.

A atividade da empresa será executada com o pessoal capacitado para atender o propósito da empresa.

Para a função do administrador segue abaixo a discriminação das suas atividades de Planejar, organizar, direcionar e controlar os projetos elaborados dentro de uma organização e ainda, gerar mecanismos de constante manutenção para a garantia de obtenção de resultados.

Missão

Controlar os resultados e dar suporte às atividades operacionais da área Administrativa, Financeira, Pessoal e Fiscal da empresa.

Objetivo

Gerir administrativamente a empresa de uma forma geral, focando ao planejamento e controle dos resultados operacionais, recursos humanos e financeiros.

Atribuições

- Confeção e acompanhamento diário do fluxo de caixa;
- Montagem do caixa no Sistema de Caixa;
- Recebimento de Matrículas, parcelas do mês e Juros de parcelas;
- Cancelamento de contratos;
- Lançamentos bancários;
- Cadastro de visitas e fechamento.

Para a função da secretaria segue abaixo a discriminação da sua atividade realizar o gerenciamento de atendimento pessoal ou telefônico de clientes da empresa.

Missão

Realizar o gerenciamento e atendimento com a máxima cortesia, com eficácia no direcionamento das informações aos outros departamentos da empresa.

Objetivo

Realizar o gerenciamento das informações obtidas e direcioná-las para a área pertinente. Ainda, receber os valores pagos pelos produtos e serviços e realizar a vistoria de todo saguão de entrada da empresa.

Atribuições do departamento

- Direcionar os futuros clientes aos departamentos competentes;
- Efetuar os recebimentos e autenticações de inscrições e parcelas;
- Marcar a Assessoria Presencial;
- Entrega de Certificados aos clientes;
- Prestar informações que estejam na alçada do departamento.
- Limpeza do ambiente de trabalho.

Para a função da cobradora é realizar a recuperação, o resgate de pagamentos não efetuados pelos clientes, pela aquisição de produtos e serviços da empresa.

Missão

Manter os índices de inadimplência no menor nível possível, priorizando as ações preventivas de cobrança para o cumprimento dos demais procedimentos.

Objetivo

Receber dos clientes inadimplentes, localizando, contatando e oferecendo as melhores opções dadas pela empresa para recuperação destes clientes.

Atribuições do departamento

- Desenvolver e controlar toda a atividade de cobrança observando o cumprimento de todos os procedimentos determinados;
- Criar e organizar procedimentos de cobrança;
- Atender e negociar com os clientes devedores;
- Realizar a cobrança de todos os clientes inadimplentes da empresa, através de cobrança pessoal, por telefone e cartas, conforme o caso;
- Ser "fornecedor" de informações captadas pela Cobrança aos demais departamentos.

A função da vendedora é a atividade de demonstrar e expor aos futuros clientes, através de abordagem específica pessoal ou por telefone, os produtos e serviços da empresa com a finalidade de concretizar vendas.

Missão

Atender, de maneira excepcional, as pessoas que adentram a empresa e despertar nos futuros clientes, com disposição e profissionalismo, o interesse nos produtos comercializados pela empresa.

Objetivo

Recepcionar os futuros clientes da empresa, para consolidar o interesse, através da venda, que já foi despertado e que se demonstra pelo ato do mesmo entrar na empresa.

Atribuições do departamento

- Atender as visitas (entrevistas);
- Apresentar à empresa as visitas (entrevistas) não provenientes de Pesquisa Profissional;
- Divulgar os produtos e serviços comercializados pela empresa;
- Preencher os relatórios e controles de responsabilidade do departamento;
- Auxiliar na fiscalização do departamento de Assistência e de Auxiliares.

A função do coordenador é organizar procedimentos e ferramentas, com base em métodos e diretrizes, de forma padronizada e ministrar aulas.

Missão

Buscar a satisfação dos alunos no tocante à forma e às condições em que as aulas são ministradas, de forma que os alunos sintam-se inteiramente satisfeitos com os produtos e serviços adquiridos pela FOX.

Objetivo

Facilitar o entendimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa aos clientes internos e externos; dos trabalhos realizados para os departamentos da instituição de ensino; garantir o bom funcionamento dos equipamentos; prestar auxílio nas informações que possam realizar tarefas do dia-a-dia dos clientes internos e prestar apoio aos alunos e aos pais, com todas as informações necessárias.

Atribuições do departamento

- Responsável pela parte pedagógica da Empresa;
- A qualidade de aulas e de tudo que possa afetar essa qualidade;
- Evitar a evasão escolar;
- Manter altos os níveis de frequência dos alunos;
- Garantir o bom funcionamento dos equipamentos;

- Analisar o andamento das turmas e da qualidade das aulas;
- Atendimento a alunos e pai de alunos;

7.2.5. Plano de marketing

As estratégias presentes neste trabalho têm como objetivo atender as expectativas dos consumidores, através do Mix de marketing, que consiste em influenciar o comportamento dos clientes a comprarem os produtos ou serviços da empresa.

a) Produto:

A empresa prestará serviços de capacitação profissional nas áreas de informática e na área administrativa. Trata-se de um serviço inovador, uma vez que boas partes dos concorrentes não despertaram o que realmente os clientes desejam.

b) Preço:

Para a determinação do preço de venda foram considerados os preços praticados pelos concorrentes e os custos do serviço. Os preços dos serviços seguem abaixo discriminados:

Tabela 7– Cursos e preços oferecidos

CURSOS DE INFORMÁTICA							
Qtde	Descrição	Carga Horária	Duração	Valor Total	Quantidade de Parcelas	Valor da Mensalidade	Valor do Curso a vista
1	Operador Básico	72	6	R\$ 650,00	6	R\$ 108,33	R\$ 585,00
2	Operador Avançado	40	4	R\$ 750,00	4	R\$ 187,50	R\$ 675,00
3	Web Desing	44	8	R\$ 650,00	8	R\$ 81,25	R\$ 585,00
4	Desing Gráfico	72	6	R\$ 600,00	6	R\$ 100,00	R\$ 540,00
5	Banco de Dados	44	6	R\$ 700,00	6	R\$ 116,67	R\$ 630,00
6	Manutenção	120	8	R\$ 1.000,00	8	R\$ 125,00	R\$ 900,00
7	Programação	150	10	R\$ 2.000,00	10	R\$ 200,00	R\$ 1.800,00
CURSOS DE RECURSOS HUMANOS							
Qtde	Descrição	Carga Horária	Duração	Valor Total	Quantidade de Parcelas	Valor da Mensalidade	Valor do Curso a vista
1	Atividades Administrativas	44	7	R\$ 650,00	7	R\$ 92,86	R\$ 585,00
2	Como Vender MELHOR	24	5	R\$ 800,00	5	R\$ 160,00	R\$ 720,00
3	Contabilidade para iniciantes	44	7	R\$ 500,00	7	R\$ 71,43	R\$ 450,00
4	Gestão de Pessoas	20	4	R\$ 500,00	4	R\$ 125,00	R\$ 450,00
5	Oficina de Finanças Aplicada	44	7	R\$ 750,00	7	R\$ 107,14	R\$ 675,00
6	Telemarketing e Vendas	44	7	R\$ 500,00	7	R\$ 71,43	R\$ 450,00

Fonte: própria do autor/ 2009.

c) Praça:

Ao ser determinado o local de venda que o mesmo, tem o propósito de atender as necessidades que ele espera, com estacionamento, boa ambientação e higienização, fatores essenciais ao conforto que o consumidor precisa.

d) Promoção:

A empresa inicialmente investirá em mídia em programas de educação, rádios e no ponto de venda, ale disso será feita uma distribuição de panfletos informativos assim como banes no local para se ter uma melhor apresentação do produto.

7.2.6. Plano financeiro

O empreendedor ao constituir uma empresa devera analisar os valores necessários para a implantação e sua viabilidade econômico-financeira do negócio, conforme as etapas mencionadas abaixo:

- 1- Planejamento do investimento inicial (tabela X)
- 2- Necessidades de recursos humanos (tabela X)
- 3- Planejamentos de custos de Serviços (tabela X)
- 4- Custos fixo mensal (tabela X)
- 5- Estimativas de receita mensal (tabela X)
- 6- Demonstrações do resultado dos exercícios – DRE. (tabela X)
- 7- Ponto de equilíbrio. (tabela X).
- 8- Fluxos de caixa
- 9 - Valor presente liquida – VPL.
- 10- Taxa interna de retorno – TIR
- 11- Payback
- 12- Taxa interna média de retorno - TIRM

7.2.6.1. Planejamento do investimento inicial

O investimento inicial é necessário para a abertura do empreendimento, ou seja, quanto é necessário para iniciar as atividades do negócio e coloca-las em funcionamento.

Tabela 8 - Estimativa dos investimentos totais

ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (RESUMO)	
Descrição	Total
A - Estimativa do Estoque Inicial A1+A2	R\$ 10.500,00
B - Estimativa do Capital de Giro 15% sobre o Investimento Total	R\$ 5.341,25
Total dos Investimento Financeiros (A+B)	R\$ 15.841,25
ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
Investimento Pré-Operacionais	Total
Despesa de legalização	R\$ 800,00
Obras e civis ou reformas	R\$ 4.500,00
Divulgação	R\$ 2.500,00
Cursos e treinamentos	R\$ 1.000,00
Software	R\$ 1.000,00
Outras despesas	R\$ 946,25
Total dos Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 10.746,25
ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS (RESUMO)	
A+B Investimentos fixos	Total
A - Máquina e equipamento	R\$ 40.019,50
B - Móveis e utensílios	R\$ 13.393,00
Total dos Investimentos Fixos (A+B)	R\$ 53.412,50

Fonte: Própria do autor/2009.

A abertura do negócio se dar através de um investimento inicial de R\$: 80.000,00 onde serão utilizados para as compras de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, capital de giro e mobilizados, assim como montagem, despesas pré-operacionais, com o objetivo de iniciar as atividades da empresa.

7.2.6.2. Necessidade de recursos humanos

Após o processo de seleção e recrutamento a diretoria obteve o pessoal necessário aos cargos pretendidos. Onde se pôde passa a avaliar os recursos financeiros do quadro que compõem a empresa.

Tabela 9 - Folha de pagamento

FOLHA DE PAGAMENTO						
Descrição da Função	Salário Bruto	INSS %	Desc. INSS	VT %	Desc. VT	Salário Líquido
Administrador/Gerente	R\$ 1.610,00	11,00%	R\$ 177,10	6%	R\$ 96,60	R\$ 1.336,30
Secretaria	R\$ 465,00	8,00%	R\$ 37,20	6%	R\$ 27,90	R\$ 399,90
Secretaria	R\$ 465,00	8,00%	R\$ 37,20	6%	R\$ 27,90	R\$ 399,90
Vendedor A	R\$ 550,00	8,00%	R\$ 44,00	6%	R\$ 33,00	R\$ 473,00
Vendedor B	R\$ 550,00	8,00%	R\$ 44,00	6%	R\$ 33,00	R\$ 473,00
Professor de A	R\$ 950,00	9,00%	R\$ 85,50	6%	R\$ 57,00	R\$ 807,50
Professor de A	R\$ 950,00	9,00%	R\$ 85,50	6%	R\$ 57,00	R\$ 807,50
Professor de B	R\$ 950,00	9,00%	R\$ 85,50	6%	R\$ 57,00	R\$ 807,50
Professor de B	R\$ 950,00	9,00%	R\$ 85,50	6%	R\$ 57,00	R\$ 807,50
Cobrador	R\$ 465,00	8,00%	R\$ 37,20	6%	R\$ 27,90	R\$ 399,90
Cordenador	R\$ 950,00	9,00%	R\$ 85,50	6%	R\$ 57,00	R\$ 807,50
Total Mensal						R\$ 7.519,50
Total Anual						R\$ 90.234,00

Fonte: Própria do autor/2009.

A folha de pagamento é composta por quadro de onze colaboradores sendo um Administrador, duas secretarias, dois vendedores, quatro professores, uma cobradora e um coordenador pedagógico. A folha de pagamento da empresa mensal é de R\$: 7.519,50 reais (Sete mil Quinhentos e Dezenove reais e Cinquenta Centavos). A folha anual é de R\$: 90.234,00 reais (Noventa mil duzentos e trinta e quatro reais). A primeira coluna descreve os cargos existentes, na segunda ao salário bruto de cada um dos funcionários, ao lado encontra-se o valor de do desconto do INSS, esse valor é descontado sobre o salário bruto, o valor de 6% corresponde a vale transporte, para assim se chegar ao valor líquido. Todos os encargos inerentes encontram-se na tabela abaixo.

Tabela 10 – Descrição dos encargos

Descrição da Função	Inss	Fgts	Dec. Terceiro	Férias	Aux. Transp.	Total
Administrador/Gerente	R\$ 225,40	R\$ 128,80	R\$ 134,44	R\$ 178,87	R\$ 96,60	R\$ 764,11
Secretaria	R\$ 65,10	R\$ 37,20	R\$ 38,83	R\$ 51,66	R\$ 27,90	R\$ 220,69
Secretaria	R\$ 65,10	R\$ 37,20	R\$ 38,83	R\$ 51,66	R\$ 27,90	R\$ 220,69
Vendedor A	R\$ 77,00	R\$ 44,00	R\$ 45,93	R\$ 61,11	R\$ 33,00	R\$ 261,03
Vendedor B	R\$ 77,00	R\$ 44,00	R\$ 45,93	R\$ 61,11	R\$ 33,00	R\$ 261,03
Professor de A	R\$ 133,00	R\$ 76,00	R\$ 79,33	R\$ 105,55	R\$ 57,00	R\$ 450,87
Professor de A	R\$ 133,00	R\$ 76,00	R\$ 79,33	R\$ 105,55	R\$ 57,00	R\$ 450,87
Professor de B	R\$ 133,00	R\$ 76,00	R\$ 79,33	R\$ 105,55	R\$ 57,00	R\$ 450,87
Professor de B	R\$ 133,00	R\$ 76,00	R\$ 79,33	R\$ 105,55	R\$ 57,00	R\$ 450,87
Cobrador	R\$ 65,10	R\$ 37,20	R\$ 38,83	R\$ 51,66	R\$ 27,90	R\$ 220,69
Cordenador	R\$ 133,00	R\$ 76,00	R\$ 79,33	R\$ 105,55	R\$ 57,00	R\$ 450,87
Total	R\$ 1.239,70	R\$ 708,40	R\$ 739,39	R\$ 983,79	R\$ 531,30	R\$ 4.202,58

Fonte: Própria do Autor/2009

7.2.6.3. Planejamento de custos de Serviço

Foi feito uma análise de custo de cada serviço, com base numa ficha técnica de cada curso na qual a empresa vai oferecer aos seus clientes. A figura a seguir mostra um exemplo da estimativa dos custos variáveis em cenário de 75% da capacidade de instalada da organização.

Tabela 11- Estimativas de custo variável mensal e anual

ESTIMATIVA DE CUSTO VARIÁVEL CENÁRIO I 75%		
Custos	Mensal	Anual
Total do Custo Variável Informática	R\$ 13.515,00	R\$ 162.180,00
Total do Custo Variável RH	R\$ 7.000,00	R\$ 84.000,00
Total do Custo Variável Informática mais RH	R\$ 20.515,00	R\$ 246.180,00
ESTIMATIVA DE CUSTO VARIÁVEL CENÁRIO II 50%		
Custos	Mensal	Anual
Total do Custo Variável Informática	R\$ 13.260,00	R\$ 159.120,00
Total do Custo Variável RH	R\$ 4.725,00	R\$ 56.700,00
Total do Custo Variável Informática mais RH	R\$ 17.985,00	R\$ 215.820,00
ESTIMATIVA DE CUSTO VARIÁVEL CENÁRIO III 25%		
Custos	Mensal	Anual
Total do Custo Variável Informática	R\$ 8.715,00	R\$ 104.580,00
Total do Custo Variável RH	R\$ 3.990,00	R\$ 47.880,00
Total do Custo Variável Informática mais RH	R\$ 12.705,00	R\$ 152.460,00

Fonte: Própria do Autor/2009

7.2.6.4. Custo fixo mensal

Custos fixos são aqueles que a empresa produzindo, comercializando mercadoria ou prestando serviço à organização terá que desembolsar valores monetários necessárias para o funcionamento do negócio.

Tabela 12– Estimativa dos custos fixos mensais

ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXO MENSAL	
Descrição	Custo Total Mensal
Ações de Marketing	R\$ 1.000,00
Água	R\$ 37,00
Aluguel	R\$ 1.500,00
Condomínio	R\$ -
Decimo Terceiro	R\$ 739,39
Depreciação	R\$ 1.223,26
Despesa Diversas	R\$ 100,00
Energia Elétrica	R\$ 1.500,00
Estagiários	R\$ -
Empréstimos	R\$ 1.000,00
Férias	R\$ 983,79
FGTS	R\$ 708,40
Honorários Contábeis	R\$ 500,00
IPTU	R\$ -
Manut. dos Equipamentos	R\$ 375,00
Material de Escritório	R\$ 80,00
Material de Limpeza	R\$ 54,00
Outros	R\$ 100,00
Pró-Labore	R\$ 2.000,00
Provedor	R\$ 199,00
Salários	R\$ 7.519,50
Seguros	R\$ 60,00
Free Lance (Autônomo)	R\$ -
Taxas Diversas	R\$ 50,00
Telefone Livre	R\$ 150,00
Telefone Comercial	R\$ 64,00
Telefone Velox	R\$ 64,00
Vale Transporte	R\$ 1.045,00
Total	R\$ 21.052,34

Fonte: Própria do autor/2009.

Os custos fixos levantados pelo empreendedor foram: O aluguel do imóvel, água, luz, telefone, internet, depreciação, décimo terceiro, FGTS, férias, honorários contábeis, material de escritório, material de limpeza, pessoal administrativo, pessoal administrativo e operacional, propaganda, pró-labore e vale transporte. Foram atribuídos como custo fixo décimo e férias dos colaboradores como provisões como forma de não descapitalizar a empresa no final do ano. (Conforme a tabela acima a

projeção dos custos fixos por mês são de R\$ 22.802,34 (Vinte e dois mil oitocentos e dois reais e trinta e quatro centavos).

7.2.6.5. Estimativas de receita mensal

O primeiro passo utilizado para projetar as receitas foi estabelecer o preço de venda cada produto com base nos custos e nos preços aplicados no mercado pelos concorrentes. As pesquisas realizadas indicam que as condições do negócio são favoráveis devido à percepção do produto pelo consumidor, já que o preço aplicado no mercado oferece boa margem de lucro. Assim, de posse dessas informações foram obtidas as medias de vendas dos concorrentes e o seu preço de venda aplicado.

Tabela 13 – Estimativa do faturamento mensal

ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA (CENÁRIO I) 75%		
Total do Faturamento Mensal da Empresa com Informática	R\$	40.320,83
Total do Faturamento Mensal da Empresa com RH	R\$	20.000,00
Total do Faturamento Mensal Informática mais RH	R\$	60.320,83

ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA (CENÁRIO II) 50%		
Total do Faturamento Mensal da Empresa com Informática	R\$	40.770,83
Total do Faturamento Mensal da Empresa com RH	R\$	13.250,00
Total do Faturamento Mensal Informática mais RH	R\$	54.020,83

ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL DA EMPRESA (CENÁRIO III) 25%		
Total do Faturamento Mensal da Empresa com Informática	R\$	23.752,08
Total do Faturamento Mensal da Empresa com RH	R\$	9.218,86
Total do Faturamento Mensal Informática mais RH	R\$	32.970,94

Fonte: Própria do autor/2009

7.2.6.6. Demonstração do resultado do exercício mensal

A demonstração do resultado do exercício fica expressa o valor real da movimentação financeira, que no final do período revelam se os recursos investidos promovem lucro ou prejuízo.

Tabela 14 – Demonstração do resultado do exercício para os três cenários

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO MENSAL					
Demonstração Resultado Mensal	Cenario I 75%		Cenario II 50%		Cenario III 25%
Receita Bruta	R\$	60.320,83	R\$	54.020,83	R\$ 32.970,94
(-) Custos/Despesas Variáveis	R\$	(25.039,06)	R\$	(22.036,56)	R\$ (15.177,82)
C.S.P	R\$	(20.515,00)	R\$	(17.985,00)	R\$ (12.705,00)
Impostos	R\$	(3.016,04)	R\$	(2.701,04)	R\$ (1.648,55)
Comissões	R\$	(1.508,02)	R\$	(1.350,52)	R\$ (824,27)
(=) Margem de Contribuição	R\$	35.281,77	R\$	31.984,27	R\$ 17.793,12
(-) Custos/Despesas Fixas	R\$	(21.052,34)	R\$	(21.052,34)	R\$ (21.052,34)
Despesas Com Pessoal	R\$	(12.996,08)	R\$	(12.996,08)	R\$ (12.996,08)
Salário	R\$	(7.519,50)	R\$	(7.519,50)	R\$ (7.519,50)
Pró-labore	R\$	(2.000,00)	R\$	(2.000,00)	R\$ (2.000,00)
Vale transporte	R\$	(1.045,00)	R\$	(1.045,00)	R\$ (1.045,00)
FGTS	R\$	(708,40)	R\$	(708,40)	R\$ (708,40)
FGTS Rescisório	R\$	-	R\$	-	R\$ -
Férias	R\$	(983,79)	R\$	(983,79)	R\$ (983,79)
Décimo terceiro	R\$	(739,39)	R\$	(739,39)	R\$ (739,39)
Estagiarios	R\$	-	R\$	-	R\$ -
Free Lance (Autonomo)	R\$	-	R\$	-	R\$ -
Horas Extras	R\$	-	R\$	-	R\$ -
Saude Ocupacional	R\$	-	R\$	-	R\$ -
Despesas Administrativa	R\$	(8.056,26)	R\$	(8.056,26)	R\$ (8.056,26)
Aluguel	R\$	(1.500,00)	R\$	(1.500,00)	R\$ (1.500,00)
Agua	R\$	(37,00)	R\$	(37,00)	R\$ (37,00)
Ações de Marketing	R\$	(1.000,00)	R\$	(1.000,00)	R\$ (1.000,00)
Condominio	R\$	-	R\$	-	R\$ -
Depreciação	R\$	(1.223,26)	R\$	(1.223,26)	R\$ (1.223,26)
Despesas diversas	R\$	(100,00)	R\$	(100,00)	R\$ (100,00)
Energia Eletrica	R\$	(1.500,00)	R\$	(1.500,00)	R\$ (1.500,00)
Empréstimos	R\$	(1.000,00)	R\$	(1.000,00)	R\$ (1.000,00)
Honorários Contábeis	R\$	(500,00)	R\$	(500,00)	R\$ (500,00)
IPTU	R\$	-	R\$	-	R\$ -
Material de Limpeza	R\$	(54,00)	R\$	(54,00)	R\$ (54,00)
Material de Escritório	R\$	(80,00)	R\$	(80,00)	R\$ (80,00)
Manutenção de Equipamentos	R\$	(375,00)	R\$	(375,00)	R\$ (375,00)
Outros	R\$	(100,00)	R\$	(100,00)	R\$ (100,00)
Provedor	R\$	(199,00)	R\$	(199,00)	R\$ (199,00)
Seguros	R\$	(60,00)	R\$	(60,00)	R\$ (60,00)
Telefone Livre	R\$	(150,00)	R\$	(150,00)	R\$ (150,00)
Telefone Velox	R\$	(64,00)	R\$	(64,00)	R\$ (64,00)
Telefone Comercial	R\$	(64,00)	R\$	(64,00)	R\$ (64,00)
Taxas Diversas	R\$	(50,00)	R\$	(50,00)	R\$ (50,00)
(=) Resultado Operacional	R\$	14.229,43	R\$	10.931,93	R\$ (3.259,22)
(-) Despesa Financeiras	R\$	(1.251,98)	R\$	(1.125,98)	R\$ (704,98)
Juros e Mora	R\$	(20,00)	R\$	(20,00)	R\$ (20,00)
CPMF	R\$	(20,00)	R\$	(20,00)	R\$ (20,00)
I.O.F	R\$	(5,56)	R\$	(5,56)	R\$ (5,56)
Inadimplência (2%) / Cancelamento	R\$	(1.206,42)	R\$	(1.080,42)	R\$ (659,42)
(=) Resultado Econômico	R\$	12.977,45	R\$	9.805,95	R\$ (3.964,20)

Fonte: Própria do Autor/2009

Na demonstração do resultado do exercício, pode-se verificar a receita bruta como sendo o valor total das vendas do período, o próximo passo é identificar os custos e despesas variáveis, a empresa possui os custos do serviço prestado. O resultado da receita bruta com os custos e as despesas variáveis chegasse à margem de contribuição, depois foram encontrados os custos e as despesas fixas do período, o resultado operacional é encontrado através da subtração entre a margem de contribuição e as despesas fixas, para se chegar ao resultado econômico subtrai-se das despesas financeiras. Após toda essa trajetória retira-se 15% referente ao imposto de renda do resultado econômico, com finalidade de obter o lucro ou prejuízo do período.

7.2.6.7. Ponto de equilíbrio

O Ponto de equilíbrio é importante dentro dos negócios, pois os resultados obtidos mostram aos gestores qual o nível de faturamento que possa cobrir todos os seus custos totais, ou seja, quando as receitas totais se igualam às despesas totais ocasionando um lucro operacional igual a zero. Margem de contribuição significa quanto cada produto contribui para pagar os custos fixos.

Tabela 15 – Ponto de equilíbrio e margem de contribuição

PONTO DE EQUILIBRIO PARA O CENÁRIO I 75%	
Total da Margem de Contribuição Mensal	R\$ 39.805,83
Total do Faturamento Mensal	R\$ 60.320,83
Índice Médio de Margem de Contribuição	0,660
Custo Fixo da Empresa	R\$ 21.052,34
Ponto Equilíbrio em R\$	R\$ 31.902,232
PONTO DE EQUILIBRIO PARA O CENÁRIO II 50%	
Total da Margem de Contribuição Mensal	R\$ 36.035,83
Total do Faturamento Mensal	R\$ 54.020,83
Índice Médio de Margem de Contribuição	0,667
Custo Fixo da Empresa	R\$ 21.052,34
Ponto Equilíbrio em R\$	R\$ 31.559,286
PONTO DE EQUILIBRIO PARA O CENÁRIO III 25%	
Total da Margem de Contribuição Mensal	R\$ 20.265,94
Total do Faturamento Mensal	R\$ 32.970,94
Índice Médio de Margem de Contribuição	0,615
Custo Fixo da Empresa	R\$ 21.052,34
Ponto Equilíbrio em R\$	R\$ 34.250,351

Fonte: Própria do Autor/2009

O ponto de equilíbrio pode se encontrado tanto mensal como anual, conforme a tabela acima. Pode-se obter o ponto de equilíbrio tanto por unidade como valores monetários: O ponto de equilíbrio em valores monetários é encontrado através da formula $PE = CF / (1 - (CV/VT))$, para encontrar o ponto de equilíbrio por unidade, precisa pegar os custo fixo total dividido, pelo preço venda.

7.2.6.8. Fluxo de caixa

A ferramenta utilizada pela empresa para se obter o gerenciamento de seus recebimentos e pagamentos de curto prazo foi o fluxo de caixa. Essa ferramenta mostra o horizonte de curto e médio prazo para os diretores possa escolher os melhores caminhos e conseqüentemente evitar atropelos. O relatório do fluxo de caixa pode ser realizado diariamente, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, em fim a freqüência utilizada pelo empreendedor foi mensalmente.

7.2.6.9. Valor presente líquido – VPL

Este método segue o raciocínio que se hoje você possui um capital de R\$: 80.000,00- em dinheiro, quanto ele proporcionará no final de cinco anos a uma taxa mínima de 25%, esse valor é fornecido pela formula $VF = VP \times (1+I)^n$.

O valor que você poderá investir em um negócio que lhe fornecera fluxos líquidos de caixas, nos quais servirão para calcular o valor presente liquido do seu investimento conforme a tabela abaixo.

7.2.6.10. Taxa interna de retorno - TIR

Taxa Interna de Retorno - A TIR é o lucro que você obteve ao investir num certo projeto. É uma porcentagem. Uma TIR, por exemplo, de 10% significa que você obteve 10% de lucro por ano sobre o dinheiro investido no projeto. A taxa interna de retorno é uma técnica bastante utilizada para avaliação de alternativas de investimento.

7.2.6.11. Taxa interna de retorno modificada-TIRM

Taxa Interna de Retorno Modificada - TIRM - É basicamente a mesma que a TIR, exceto que ela assume que o rendimento (fluxo de caixa) do projeto são reinvestido de novo na empresa, e são compostos pelo custo de capital da empresa, mas não são diretamente reinvestidos de novo no projeto do qual eles vieram. A TIRM assume que o rendimento não é investido de volta no mesmo projeto, mas é colocado de volta num "fundo de dinheiro" geral; para a empresa, onde ele ganha juros. Não sabemos exatamente quanto de juros ele renderá, de modo que usamos o custo de capital da empresa como uma boa suposição.

Tabela 16 – Projeto de análise de investimento VPL –TIR – TIRM- PAYBACK

ANÁLISE DE INVESTIMENTO		ANÁLISE DE INVESTIMENTO		ANÁLISE DE INVESTIMENTO	
ANO	FLUXO DE CAIXA	ANO	FLUXO DE CAIXA	ANO	FLUXO DE CAIXA
0	R\$ (80.000,00)	0	R\$ (80.000,00)	0	R\$ (80.000,00)
1	R\$ 162.770,53	1	R\$ 108.958,59	1	R\$ 27.862,62
2	R\$ 168.467,50	2	R\$ 112.772,14	2	R\$ 28.837,81
3	R\$ 174.363,87	3	R\$ 116.719,17	3	R\$ 29.847,13
4	R\$ 180.466,60	4	R\$ 120.804,34	4	R\$ 30.891,78
5	R\$ 186.782,93	5	R\$ 125.032,49	5	R\$ 31.972,99
WACC	27,77%	WACC	27,77%	WACC	27,77%
VPL	R\$ 356.725,66	VPL	R\$ 212.344,14	VPL	R\$ (5.242,49)
TIRM	68%	TIRM	55%	TIRM	18%
T.I.R	206%	T.I.R	138%	TIR	24%
PERÍODO (N)	VPL LÍQUIDO	PERÍODO (N)	VPL LÍQUIDO	PERÍODO (N)	VPL LÍQUIDO
0	R\$ (80.000,00)	0	R\$ (80.000,00)	0	R\$ (80.000,00)
ANO (1)	R\$ 38.342,91	ANO (1)	R\$ (12.261,10)	ANO (1)	R\$ (19.024,90)
ANO (2)	R\$ 47.744,06	ANO (2)	R\$ (8.932,43)	ANO (2)	R\$ (15.878,63)
ANO (3)	R\$ 58.273,35	ANO (3)	R\$ (5.204,32)	ANO (3)	R\$ (12.984,07)
ANO (4)	R\$ 70.066,60	ANO (4)	R\$ (1.028,84)	ANO (4)	R\$ (9.742,15)
ANO (5)	R\$ 83.247,00	ANO (5)	R\$ 3.647,70	ANO (5)	R\$ (6.111,21)

Fonte: Própria do autor/2009

Para a implantação do negócio foi investido um capital de R\$: 80.000,00 em dinheiro, conforme esse valor pode-se chegar a um resultado de quanto se aplicado em uma instituição financeira esse capital traria de retorno, de acordo com VPL as análises constataram que se pode levantar um valor presente líquido para o cenário de otimista em cinco anos de R\$: 24024,55 com base nos fluxos de caixas do negócio investido. Percebe o cenário moderado fornece um VPL R\$6.383,39, contudo o cenário pessimista o VPL é negativo, inviabilizando o negócio. A taxa mínima aceitável foi de 25% ao ano.

7.2.6.12. Payback

Este indicador tem por função mostra em quanto tempo será recuperado o dinheiro investido inicialmente. O Payback é o tempo necessário para os diretores possam recuperar o capital

7.2.6.13. Custo do Capital próprio

Os critérios do VPL e da TIR baseiam-se em fluxos de caixa descontados a uma determinada taxa. Esta taxa é denominada de TMA, ou seja, o retorno mínimo exigido para o projeto de investimento. Assim, quando a TIR de um projeto for superior a TMA, o projeto deveria ser aceito, pois, além de superar os custos do projeto de investimento e pagar o custo de capital, um possível remanescente da taxa adicionaria valor à firma.

A TMA é uma taxa que pode ser definida de acordo com a política de cada empresa. No entanto, a determinação ou escolha da TMA é de grande importância na decisão de alocação de recursos nos projetos de investimento.

Para Galesne; Fensterseifer & Lamb (1999), a taxa de desconto, ou a TMA mais apropriada para decisões de investimento é a taxa do custo de capital.

Gitman (2001) considera o custo de capital como o retorno exigido pelos financiadores de capital para a firma, e, portanto, a TMA que a firma deveria considerar em seus projetos de investimento. Assim, um projeto de investimento necessariamente é interessante quando atender seus fornecedores de capital e adicionar valor à firma, remetendo ao conceito do EVA (Economic Value Added).

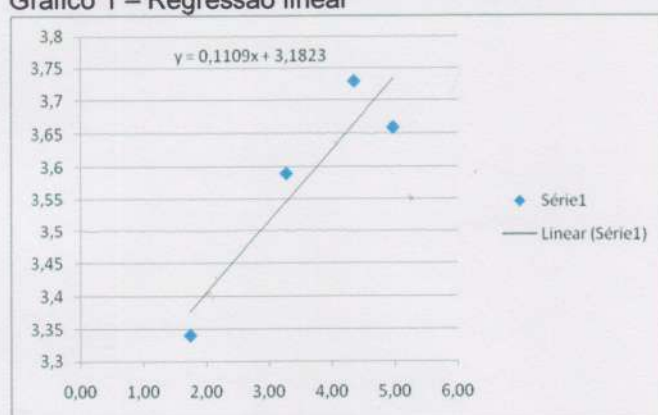
Tabela 17 – Custo de Capital próprio

$K_e = R_f + b \times (R_m - R_f)$	
K_e	27,77%
R_f	25%
b	0,1109
R_m	50%
R_f	25%

Fonte: Própria do autor/2009

O coeficiente beta é medida de volatilidade de uma ação em relação ao mercado revela o grau de influência das variações globais do mercado na evolução da cotação dessa ação ou carteira de ações, medindo assim o seu risco sistemático. Exemplo: se o índice do mercado apresentar uma valorização de 10%, a cotação de uma ação cujo coeficiente beta seja de 0.5, valorizará 5%. A ação cujo coeficiente beta seja superior a 1 (um), caracteriza-se como volátil. A ação cujo coeficiente beta seja inferior a 1 (um), caracteriza-se como volátil ou defensiva. Para encontrar o coeficiente foi utilizada a regressão linear conforme gráfico abaixo.

Gráfico 1 – Regressão linear



Fonte: própria do autor/2009

7.2.6.14. Risco

Todo empresário ou empreendedor buscam tomar decisões racionais capazes de realizar investimentos que apresentam o menor risco e um maior retorno ou rentabilidade do negócio. Na sua forma mais simples risco é a medida de dúvida ou de incertezas que envolvem a possibilidade de prejuízos futuros do investimento realizado para um determinado negócio. O retorno são rentabilidades previstas pela aplicação em um determinado investimento e pela certeza do risco que foi prevista pelo investidor.

As empresas na incessante busca de crescimento, para atingirem as suas metas e objetivos ariscam-se de forma volátil, os investimentos em busca de capital de terceiros para algo que a empresa venha a necessitar. O retorno de o investimento conjecturar as receitas esperadas como também aos fluxos de entradas previstas. Na relação entre risco e retorno por investidor busca uma maior

rentabilidade em seu investimento, conseqüentemente, todo investidor possui aversão ao risco. Porém sabe-se que quanto maior for o risco maior será a rentabilidade.

Tabela 18 – Análise de risco

ANÁLISE DE RISCO				
PERÍODO (N)	MÉDIA DOS FLUXOS DE CAIXA	VARIÂNCIA	VARIÂNCIA ATUALIZADA	DESVIO
0	R\$ (80.000,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1	R\$ 99.863,91	R\$ 2.388.061.149,41	R\$ 1.462.751.858,88	38245,93912
2	R\$ 103.359,15	R\$ 2.558.150.804,78	R\$ 959.790.780,04	30980,49031
3	R\$ 106.976,72	R\$ 2.740.355.095,85	R\$ 629.770.754,25	25095,2337
4	R\$ 110.720,91	R\$ 2.935.536.887,55	R\$ 413.226.727,28	20327,97893
5	R\$ 114.596,14	R\$ 3.144.620.502,37	R\$ 271.140.453,86	16466,34306
WACC	27,77%	TOTAL		R\$ 131.115,99
VPL	R\$ 187.942,44			
TIRM	46%			
TIR	126%			
Z	R\$ (1,43)			
"DIST.NORMP"	7,59%			

Fonte: Própria do autor /2009

A tabela acima explica de que forma foi encontrado o risco do empreendedor, primeiramente os fluxos de caixa médios dos três cenários, a partir de fluxo foi calculado o valor presente líquido, taxa interna de retorno, a taxa interna modificada, o custo de capital de 27,77%. Depois foi encontrada a variância e a variância atualizada para depois encontramos o desvio. Para encontrar o risco foi utilizado o a função " =DIST.NORMP", Na qual retorna o inverso da distribuição cumulativa normal padrão. A distribuição possui uma média igual a zero e um desvio padrão igual a um.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade econômica financeira e mercadológica para a implantação de uma empresa de Cursos de Capacitação Profissional. Teve como auxílio a realização de uma pesquisa direta com outras instituições na qual já atua no mercado, A empresa buscou informações junto aos seus concorrentes identificar o perfil dos consumidores através de uma pesquisa junto aos diretores das escolas que já atuam no mercado, através de uma observação direta.

Na realidade da análise da viabilidade econômica financeira, baseada numa previsão de despesas e receitas necessárias para desenvolver o negócio, foram realizados três cenários com suas possíveis probabilidades para que fossem utilizadas as ferramentas de análises do custo do capital próprio, o risco do investimento, assim como o orçamento de capital onde o Payback indicou um período de recuperação, o valor presente líquido, bem como a taxa interna de retorno e taxa de retorno modificado.

Portanto todo este estudo proporcionou um enriquecimento tanto teórico quanto pratico ocasionando ao autor informações essenciais para a prosperidade e implantação da empresa.

REFERÊNCIAS

- BERNARDI, Luis Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHASTON, Ian. **Excelência em Marketing**: como gerenciar o processo de Marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas 1992.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DEGEN, R. O Empreendedor. **Fundamentos da Iniciativa Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUKER, Peter F. **Inovação e espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DRUCKER, Peter Ferdinand – **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, jul/set.1991, p. 63-71.**

GARCIA, Luiz Fernando. **Formação Empreendedor na Educação Profissional: capacitação a distância de profissionais para o empreendedorismo**. Florianópolis: LED, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados** – São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William de. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Mico e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

FERRELL, O.C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

PUCCINI, Adalberto de Lima. **Matemática Financeira: Objetiva e aplicada**. São Paulo: Saraiva 2002.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Sebrae, 1995.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas. 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo, 1999.

IUDÍCIBUS, de Sérgio; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade: Para não Contadores**, São Paulo: Atlas, 2000.

SALIM, Cezar Simões et al – **Construindo Planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997. Antonio Zoratto.; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1983.

SOUZA, Almir Pereira de; MENEZES, Edgard J. Carbonell. Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 2, n 5, 1997.