

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DANÚBIA SILVA DE SOUSA
RENÊE DE MORAES ALVES

**EMPREENDEDORISMO A ALMA DO NEGÓCIO.
COMO TORNAR UM SONHO EM REALIDADE
EXEMPLO: A IMPLANTAÇÃO DE CYBER**

BELÉM

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CURSO DE CIÊNCIA CONTÁBEIS

**EMPREENDEDORISMO A ALMA DO NEGÓCIO.
COMO TORNAR UM SONHO EM REALIDADE
EXEMPLO: A IMPLANTAÇÃO DE CYBER**

DANÚBIA SILVA DE SOUSA
RENÊE DE MORAES ALVES

BELÉM

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DANÚBIA SILVA DE SOUSA
RENÊE DE MORAES ALVES

**EMPREENDEDORISMO A ALMA DO NEGÓCIO. COMO
TORNAR UM SONHO EM REALIDADE?
EXEMPLO: A IMPLANTAÇÃO DE CYBER**

Trabalho apresentado à disciplina
Administração financeira e
orçamentária empresarial como
requisito para a primeira e segunda
avaliação.

Professor: Héber Lavor

Avaliado em: / /

Por: _____

BELÉM
2004

Aos nossos pais e amigos.

“Há três coisas que nunca voltam atrás: a flecha lançada, a palavra pronunciada e a oportunidade perdida”.

(PROVÉRBIO CHINÊS apud Dolabela, 1999, p.87)

ÍNDICE

RESUMO	8
CAPÍTULO I	9
1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E OU TEMA A SER TRATADO	9
2. OBJETIVO DO ESTUDO	9
3. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	9
4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	9
5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	10
6. JUSTIFICATIVAS.....	10
7. METODOLOGIA.....	10
8. BIBLIOGRAFIA	11
CAPÍTULO II.....	12
1. EMPREENDEDORISMO	12
1.1 CONCEITUAÇÕES	12
1.2. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	14
<i>1.2.1 Mercado.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2 Perspectiva econômica.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.3 Vantagens competitivas</i>	<i>15</i>
<i>1.2.4 Equipe capacitada para desenvolver um negócio</i>	<i>16</i>
<i>1.2.5 Localização</i>	<i>18</i>
2. ANÁLISE FINANCEIRA DO EMPREENDIMENTO.....	19
2.1 PRINCIPAIS DEMONSTRAÇÕES	19
<i>2.1.1 Balanço Patrimonial</i>	<i>19</i>
<i>2.1.2 Demonstração do resultado do exercício</i>	<i>19</i>
<i>2.1.3 Demonstração das Origens e Aplicações de recursos.....</i>	<i>20</i>
2.2 FLUXO DE CAIXA	22
2.3 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	23
<i>2.3.1 Análise Vertical</i>	<i>23</i>
<i>2.3.2 Análise Horizontal.....</i>	<i>24</i>
2.4 ÍNDICES FINANCEIROS	24
<i>2.4.1 Índices de Liquidez.....</i>	<i>24</i>
<i>2.4.2 Índices de Atividades.....</i>	<i>25</i>
<i>2.4.3 Índices de Endividamento.....</i>	<i>26</i>
<i>2.4.4 Índice de Rentabilidade</i>	<i>27</i>
2.5. COMO ANALISAR INVESTIMENTOS	28
<i>2.5.1. Valor Futuro.....</i>	<i>28</i>
<i>2.5.2. Valor Presente.....</i>	<i>28</i>
<i>2.5.3. Valor Presente Líquido.....</i>	<i>29</i>
<i>2.5.4. Taxa Interna de retorno.....</i>	<i>30</i>
2.6. ANÁLISE DOS CUSTOS	30
<i>2.6.1. Classificação dos Custos.....</i>	<i>31</i>

2.6.1.1. Custos Diretos e Indiretos	31
2.6.1.2. Custos Fixos e Variáveis	32
2.6.2. <i>Formas de Apropriação dos Custos (Custeio)</i>	32
2.6.2.1. Custeio por Absorção	32
2.6.2.2. Custeio Variável	33
2.6.2.3. Custeio RKW (<i>Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit</i>)	33
2.6.2.4. Custeio Baseado em Atividade (ABC)	34
3. PLANO DE NEGÓCIO (<i>BUSINESS PLAN</i>)	34
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	34
3.2 PORQUE FAZER UM PLANO DE NEGÓCIO	35
4. FONTES DE FINANCIAMENTO	39
CAPÍTULO III	42
PLANO DE NEGÓCIO	43
SUMÁRIO	44
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	45
2. NEGÓCIO	45
2.1. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	45
2.2. MERCADO	46
2.3. LOCALIZAÇÃO	46
2.4. COMPETIDORES (CONCORRÊNCIA)	46
2.5. EQUIPE	46
3. DADOS FINANCEIROS	48
3.1. INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS	48
3.2. BALANÇO PATRIMONIAL	49
3.3. ANÁLISE DOS CUSTOS	50
3.3.1. <i>Quadro Estrutural de Custos</i>	50
3.3.2. <i>Folhas dos Serviços Prestados</i>	51
3.4. PREÇO DE VENDA DOS SERVIÇOS	53
3.5. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	54
3.6. PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	54
3.7. LUCRATIVIDADE E RENTABILIDADE	55
3.8. PAYBACK	55
3.9. VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) E TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)	55
CAPÍTULO IV	56
ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
BIBLIOGRAFIAS UTILIZADAS	58
ANEXOS	60

RESUMO

Esse estudo vem mostrar o que é empreendedorismo, assim como a sua importância para o desenvolvimento de um negócio. Se deterá em revelar qual o papel do empreendedor (suas atividades): identificar um oportunidade de negócio; fazer a análise financeira de empreendimento; elaborar um documento que demonstre todas as informações a respeito do negócio – Plano de Negócio.

Sendo que também, esse estudo se propõe a mostrar uma plano para a instalação de um Cyber, como forma de exemplo de um empreendimento que vem repercutindo muito na atualidade, onde será mostrado toda a sua relevância para implantação do mercado.

CAPÍTULO I

1. Apresentação do problema e ou tema a ser tratado

O empreendedorismo é um dos estudos mais abordados na atualidade, devido o mesmo revelar os meios que uma pessoa pode adotar para transformar suas idéias em negocio. Dessa forma, o empreendedorismo é uma espécie de válvula de escape para as pessoas que não encontram uma oportunidade de emprego.

Muitas são as pessoas que almejam a montar o seu próprio negocio. Diante disso, apareceu o empreendedorismo, que é a forma de analisar os meio mais significante para se desenvolver e administrar um empreendimento (negócio).

2. Objetivo do estudo

Este estudo tem com objetivo revelar todos os passos para a implantação de um empreendimento, a exemplo um Cyber ; assim como a necessidade de uma análise financeira e econômica para a implantação de um empreendimento.

3. Importância do estudo

A importância do estudo deve-se, a fato de se querer revelar ao empreendedor o porque da importância da análise de um negócio, tanto no aspecto econômico como no aspecto financeiro, de forma a mostrar a relevância do empreendimento no mercado.

4. Delimitação do estudo

O estudo se delimitará aos bairros desenvolvidos economicamente da cidade de Belém. Nessas áreas há uma grande atratividade para a instalação de um Cyber, devido possuir uma maior circulação de pessoas (clientes/consumidor).

Quando instalado o empreendimento, atenderá a um público de todas as idades, porém através de uma pequena análise feita no local, verificou-se que se terá a predominância do público jovem.

5. Organização do estudo

Capa

Folha de rosto

Dedicatória

Epígrafes

Índice

Resumo

Texto

Conclusão

Recomendações

Bibliografias

Anexo

6. JUSTIFICATIVAS

A razão pela qual se propõe desenvolver esse estudo, foi a de revelar ao empreendedor como se pode desenvolver uma idéia, transformando-a em de negócio, de forma a revelar as técnicas para a análise financeira e econômica do mesmo, através: da rentabilidade, da taxa de retorno do investimento, da lucratividade, etc.

7. METODOLOGIA

O estudo será fundamentado através de pesquisas bibliográfica: livros; revistas e sites. Também far-se-ão pesquisas de campo, onde se procurara identificar como o empreendedor começou a desenvolver o seu negócio, tudo que ele buscou para o desenvolver do empreendimento.

8. BIBLIOGRAFIA

- www.pedagogiaemfoco.pro.br
- www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/analisefinanceira.asp
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéia em negócio**. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 19-38.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. **Análise de Balanço: análise da liquidez e do endividamento, análise do giro, rentabilidade e alavancagem financeira**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.334-346

CAPÍTULO II

1. Empreendedorismo

1.1 Conceituações

A palavra empreendedorismo vem do inglês, *intrepreneurship*, muito utilizado nos países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos, onde é conhecida e utilizada há muitos anos. No Brasil passou a ser dado a sua devida importância, por meados de 1990.

Empreendedorismo, segundo Dolabela (1999)¹, é por em prática as atitudes, as oportunidades, as formas de percepção para desenvolver (empreender) algo, ou melhor, um negócio gerador de renda; mas não é só isso, é uma atividade que se faz consistente pela persuasão, pois quem realiza o empreendedorismo - o empreendedor - precisa ser um conquistador: de parcerias; de sócios; de colaboradores, de investidores.

Desse modo, o empreendedorismo não se faz presente, pelo simples fato de se ter uma idéia e querer colocá-la em prática. Também se faz necessário as "ajudas", ou seja, o empreendedor deve ter a conduta de buscar financiamentos; mesmo porque, é injetando capital em um negócio almejado, que se consegue a alavacada do mesmo, isto é, a lucratividade.

Todavia para ser um empreendedor, não se deve temer aos imprevistos e erros. Empreender é uma diligência de riscos. Ou seja, é passar por um processo de interação de tentativas com sucessos e com erros. Quando do acontecimento de um erro, deve o empreendedor ser equilibrado e persistente para rever o desenrolar do seu projeto de negócio, para solucionar o erro, de maneira a redirecioná-lo e colocá-lo novamente para ser desenvolvido.

O empreendedorismo de maneira sintética surge de um ciclo de idéias que podem ou não ser refutadas. Pois para se desenvolver um negócio, precisa-se de idéias as quais podem ou não ser enquadrado no mercado comercial e financeiro. Isso porque, não são todas as idéias, as opiniões que devem ser lançadas no mercado competitivo de negócios, antes de uma pré-análise.

Entretanto, não se pode esquecer que para ser empreendedor, não basta só a vontade. Esta pessoa dever ser dinâmica, conhecedora do assunto. Todo o negócio deve ser previamente pré-estudado e planejado, caso contrário, o empreendimento desenvolvido pode vir a ter poucos anos de existência. Que é o caso de muitas pequenas empresas que vêm sendo englobadas pelo processo de mortalidade das empresas.

Diante disso reforça a idéia que o empreendedor precisa de parcerias, de colaborações, não só financeiras, mas sugestões para o desenvolver do negócio.

Sendo assim, pode-se revelar algumas características do empreendedor, através do quadro abaixo:

Característica do empreendedor

- Tem um "modelo", uma pessoa que o influencia;
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
- Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos;
- Considera o fracasso uma resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros;
- É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados;
- Sabe fixar metas e alcançá-las, luta contra padrões impostos; diferencia-se;
- Tem a capacidade de descobrir nichos;
- Tem forte intuição;
- Tem sempre alto comprometimento;
- Cria situações para obter feedback sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento;
- Sabe buscar,utilizar e controlar recursos;
- É um sonhador realista;
- Cria um sistema próprio de relações com empregados;
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
- Aceita o dinheiro com uma das medidas de seu desempenho;
- Tece "rede de relações"(contatos, amizades) internas e/ou externas modernas;
- Conhece muito bem o ramo que atua;
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
- Traduz seus pensamentos em ações;
- Cria um método próprio de aprendizagem, aprende indefinidamente;
- Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidade de negócios.

¹ Dolabela, Fernando. **Oficina do empreendedor**.São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. p. 44

Fonte: Dolabela, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 1º ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. p. 71.

Como o processo empreendedor se faz de oportunidades, cabe agora mostrar como identificar uma real oportunidade de negócio.

1.2. Oportunidade de negócio

Saber identificar uma oportunidade de negócio é crucial para o empreendedor, pois é através da oportunidade que se poderá desenvolver a idéia de transformar ou criar um produto ou serviço.

Todavia não é fácil identificar uma boa oportunidade de negócio. Dornelas (2001)² relata, que ser conhecedor do assunto ou rama de atividade em que a oportunidade se encontra é muito importante, pois não sendo o empreendedor leigo no assunto, este estará apto a realizar análise sobre o negócio que se quer empreender.

Agora vamos observar alguns aspectos relevantes para se analisar uma oportunidade.

- Mercado
- Perspectiva econômica
- Vantagens competitivas
- Equipe capacitada para desenvolver um negócio
- Local

1.2.1 Mercado

Analisar qual mercado pretende-se inserir, é ponto determinante para início de um negócio. Saber o potencial desse mercado, assim como os produtos ou serviços a serem expostos ao consumidor, fará com que o empreendedor tenha visão a respeito do empreendimento que deseja implantar.

² DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéia em negócio**. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 56

Quando se tem conhecimento do mercado que se pretende trabalhar, conseqüentemente se terá noção de como o consumidor reagirá diante dos produtos ou serviços que se pretende lançar no mercado, ou seja, será observada a relação, oferta versus demanda.

1.2.2 Perspectiva econômica

Para Dornelas (2001)³, todo e qualquer empreendimento deve passar por uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno econômico.

Para que se tenha uma análise eficaz da viabilidade de um empreendimento, é necessário que se verifique o Ponto de equilíbrio, o Fluxo de caixa e o Prazo de retorno do investimento.

Todavia há empreendimento que geram um retorno de investimento, em longo prazo; como é o caso dos negócios que absorveram muitos investimentos, o que não significa ser um mau negócio.

Na próxima seção será demonstrado com mais detalhes a análise financeira que se pode fazer de um empreendimento.

1.2.3 Vantagens competitivas

Antes de lançar um empreendimento no mercado, que a cada dia torna-se mais competitivo; é necessário, segundo Dornelas (2001)⁴, que o empreendedor faça uma análise dos concorrentes, para se verificar os produtos ou os serviços; os custos, a lucratividade, o sucesso, as falhas, a aceitação diante do consumidor. Pois de posse dessa análise o empreendedor terá meios de otimizar, enriquecer e até baratear os seus produtos o serviços.

Desse modo o novo empreendimento terá uma grande vantagem sobre os seus concorrentes, que atrairá consumidores pra o seu negócio.

³ DORNELAS, op. Cit., p. 60.

1.2.4 Equipe capacitada para desenvolver um negócio

Para se colocar em prática um negócio, não basta se ter apenas uma boa idéia e vontade de lança-la no mercado. Também se precisa de colaborações, ou seja, o empreendedor precisa de ajuda de outras pessoas – que também podem ser chamadas de empreendedores -, pois irão contribuir no desenvolvimento do empreendimento.

De acordo com Degen (1989)⁵, o empreendedor necessita de colaborações: colaboração direta; colaboração indireta e colaboração esporádica. Por que haverá um compartilhamento de idéias e de experiências.

a) Colaboração direta

a.1) Sócios

A escolha de um sócio ou mais só se faz necessária, quando da necessidade do empreendedor. Para se realizar essa escolha é preciso fazer uma análise minuciosa, e sendo dando preferência para as pessoas que tenha conhecimento do assunto, de maneira que venham somar às idéias do empreendedor.

a.2) Empregados

Os empregados deverão ser pessoas dedicadas, comunicativas, atenciosas com os colegas e com os clientes, e bem treinados.

a.3) Investidores

O investidor não se faz necessários em todos empreendimentos, pois muitas das vezes o empreendedor sozinho, ou juntamente com o(s) seu(s) sócio(s) possuem recursos financeiros suficientes para o desenvolvimento do negócio.

⁴ DORNELAS, op. Cit., p. 146.

⁵ DEGEN, Ronald. **O empreendedor**. 8º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989. p. 127.

Entretanto alguns negócios precisam de recursos extras, fazendo com que o empreendedor recorra a um investidor. Nesse caso far-se-á necessário um Plano de negócio, que conterà os objetivos do empreendedor, para ser apresentado ao investidor. Caso o investimento se confirme, poderá ou não que ocorra a inclusão do investidor com um dos sócios do empreendimento.

b) Colaboração indireta

b.1) Advogados

Os advogados serão responsáveis pelo aspecto jurídico da empresa que se almeja constituir, dessa forma são eles informarão sobre as questões legais para a constituição da empresa, ou seja, qual o enquadramento da entidade (Sociedade civil, Sociedade mercantil ou Firma individual) e registro da mesma.

b.2) Contador

O contador é o profissional mais capacitado para controlar o patrimônio de uma empresa, pois segundo Franco (1987)⁶, a Contabilidade é a ciência responsável por estudar e controlar o patrimônio de uma entidade; dessa forma esclarece a composição e variações do mesmo, assim como os resultados econômicos provenientes da administração desse patrimônio.

b.3) Agências de publicidade

Degen (1989)⁷ diz que é muito importante contar com a colaboração de uma agência de publicidade para a divulgação de um empreendimento. Porém ainda há uma barreira entre o empreendedor e o divulgador, devido aquele acreditar ser, as agências de publicidade, um investimento com custo muito elevado; o que não é verdade, pois há hoje no mercado pequenas agências muito talentosas e criativas por um valor acessível.

⁶ FRANCO, Hilário, **Estrutura, análise e interpretação de balanço**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 1989. p. 19

⁷ DEGEN, op. Cit., p. 136.

c) Colaboração esporádica

c.1) Clientes

Entres todos os colaboradores, o cliente, é o mais importante para saber se o empreendimento é o não um bom negócio. É o cliente que irá, segundo Degen (1989)⁸, orientar quanto as necessidades do mercado, assim como dos preços acessíveis a ele.

Dessa maneira, muitas vezes o fracasso de um empreendimento, deve-se a falta de percepção por parte de empreendedor, por não saber identificar as necessidades do seu cliente (consumidor).

1.2.5 Localização

Quando se avalia uma oportunidade, a escolha do local onde se pretende implantar um empreendimento, é bastante relevante para a prosperidade do negócio.

Para Almeida (2001)⁹ é na análise do ambiente para implantação de uma empresa que, são descobertas as reais oportunidades e ameaças para o negócio. Pois é pela localização de um empreendimento que o mesmo se desenvolverá.

Tem que se verificar se o ambiente estar condicionado para a instalação de uma empresa. Deve ser um local estratégico, que variará com o tipo de negócio que se deseja desenvolver. O ambiente tem que favorecer e atrair a clientela, assim como os investidores e fornecedores.

Em suma a localização de um empreendimento depende em muito do produto ou serviço que se quer lançar no mercado. Dessa forma é o produto ou serviço que lhe direcionará para a escolha do local apropriado para a instalação de um negócio.

⁸ DEGEN, op. Cit., p. 137.

2. Análise financeira do empreendimento

2.1 Principais demonstrações

2.1.1 Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial, de acordo com Shrickel (1997)¹⁰, é uma demonstração estática e sumarizada dos registros contábeis que refletem o patrimônio de uma empresa. É estruturado na forma de um quadro, dividido por uma coluna; onde do lado esquerdo é o ATIVO¹¹, e o lado direito é o PASSIVO¹². O ativo é o local destinado às aplicações/ usos dos recursos, possuindo contas com saldos devedores. Enquanto que o passivo é onde se encontra as fontes/origens de recursos, possuindo contas com saldo credor.

O quadro abaixo representa a ilustração de um balanço patrimonial, com algumas das possíveis contas que o forma.

ATIVO	PASSIVO
<p>Circulante:</p> <p>Realizável a longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro do próximo exercício</p> <p>Permanente: são os bens e direitos que não se destinam à venda, e têm vida útil; no caso dos bens, vida longo</p>	<p>Circulante: no próprio exercício social</p> <p>Exigível a longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano</p> <p>PATRIMÔNIO LÍQUIDO são os recursos dos proprietário aplicados na empresa</p>

Fonte: DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéia em negócio**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. P. 164

2.1.2 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício é um “resumo ordenado”¹³ das receitas e despesas de uma entidade em um período de um ano, onde no final pode se lucro ou prejuízo.

O quadro a seguir ilustra a composição de uma demonstração do resultado do exercício.

⁹ ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico com a utilização de planilhas de excel**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 18.

¹⁰ SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.p. 52.

¹¹ Bens e direitos

¹² Deveres/obrigações

¹³ IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanço**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.50.

CONTAS	VALORES
1. Receita operacional bruta (vendas)	
2. Deduções e abatimentos	
2.1 Vendas anuladas	
2.3 ICMS sobre vendas	
2.4 PIS sobre faturamento	
2.5 COFINS	
3. Receita operacional líquida (1-2)	
4. Custos operacionais	
5. Lucro operacional bruto (3-4)	
6. Despesas operacionais	
6.1 Despesas com vendas	
6.2 Despesas financeiras	
(-) Receitas financeiras	
6.3 Despesas administrativas	
6.4 Outras despesas operacionais	
7. Outras receitas operacionais	
8. Lucro (prejuízo) operacional (6-5+7)	
9. Receitas - não operacionais	
10. Despesas - não operacionais	
11. Resultado do exercício antes da provisão para imposto de renda (8+9-10)	
12. Provisão para contribuição social	
13. Provisão para imposto de renda	
14. Resultado do exercício após o imposto de renda (11-12-13)	
15. Participações	
15.2 Empregados	
15.2 Administradores	
15.4 Contribuições ou fundos de assistência e previdência de empregados	
16. Lucro líquido do exercício (14-15)	
17. Lucro líquido por ação do capital	

Fonte: (adaptado) RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade Geral*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 338

2.1.3 Demonstração das Origens e Aplicações de recursos

A demonstração das origens e aplicação de recursos evidenciará o aspecto econômico e financeiro de uma empresa. De acordo com Sanvicente (1997)¹⁴, através dessa demonstração se

¹⁴ SANVICENTE, Antônio Zoratto. *Administração financeira*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.p. 170.

poderá analisar a maneira pela qual os recursos de uma entidade são empregadas e de onde se originam.

Não existe um modelo pré-definido para a demonstração das origens e aplicação de recursos, ele dependerá de cada empresa, devido cada uma possuir eventos/situações diferentes. Entretanto, será apresentado uma simulação de uma demonstração das origens e aplicações de recursos.

	Valores
I-ORIGENS DE RECURSOS	
Lucro líquido do exercício	
Variações monetárias do realizável e do exigível a longo prazo	
Baixa do premanente	
Redução do realizável a longo prazo	
Aumento do exigível a longo prazo	
Dividendos recebidos e a receber	
total das origens	
II-APLICAÇÕES DE RECURSOS	
Dividendos pagos e a pagar	
Aumento realizável a longo prazo	
Aumento do permanente	
Transferência do exigível a longo prazo para circulante	
Total das aplicações	
III-AUMENTO OU DIMINUIÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE	
IV-CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	
Ativo circulante inicial	
(-) Passivi circulante inicial	
a (=) Capital circulante líquido inicial	
Ativo circulante final	
(-) Passivo circulante final	
b (=) Capital circulante líquido final	
Capital circulante líquido (a - b)	

Fonte:(com adaptações) SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997. p.63

2.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é o principal instrumento do planejamento financeiro do empreendedor. Ele é a reunião das entradas e saídas do caixa de uma entidade em um determinado tempo. Através desse controle o empreendedor, saberá como honrar seus compromissos juntos a fornecedores, credores, salários, etc, e identificará as melhores maneiras para venda de produtos ou serviços.

Dornelas (2001)¹⁵ diz que o fluxo de caixa é a melhor forma de se verificar o caixa, de modo que se venha a tomar providências na eminência do mesmo ficar negativo, ou seja, as entradas serem menores que as saídas, para que mais tarde não se precise recorrer a empréstimos bancários.

Para Puccini (2002)¹⁶, “a elaboração do fluxo de caixa é imprescindível para se analisa a rentabilidade e os custo da operações financeiras”

O fluxo de caixa pode ser semanal, mensal, trimestral, semestral, etc; dependerá da empresa. Pois se trata de um ferramenta que auxilia o empreendedor no planejamento das ações a serem tomadas.

¹⁵ DORNELAS, op. Cit., p. 167.

¹⁶ PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática financeira objetiva e aplicada**. 6 ed. São Paulo: Saraíva, 2002. p. 1

	90 dias	6 meses	1 ano
ENTRADAS DE CAIXA			
Vendas à vista			
Recebimentos de clientes (vendas a prazo)			
Descontos de duplicatas			
Alugueis			
Venda de imobilizado			
Aumento de capital social			
Outras entradas			
Total das entradas de caixa			
SAIDAS DE CAIXA			
Compras à vistas			
Pagamento a fornecedores (compras a prazo)			
Salários e ordenados			
Energia elétrica			
Telefone			
Manutenção de máquinas e equipamentos			
Despesas administrativas (gerais)			
Despesas de vendas (comissões, etc.)			
Despesas tributárias (IPI, IMCS, PIS, etc.)			
Despesas financeiras (juros, IOF, etc.)			
Outras saídas			
Total das saídas de caixa			
SALDO LÍQUIDO DE CAIXA NO PERÍODO			
(+) Saldo de caixa anterior			
Saldo total de caixa			
pagamento de empréstimos (existentes)			
Saldo final de caixa			

Fonte: (adaptado) SCHRICKEL, W. Kurt. **Demonstrações financeiras**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 79

2.3 Análise Vertical e Horizontal

2.3.1 Análise Vertical

De acordo com Neves (2002)¹⁷, a análise vertical ou estrutural, mede o percentual de cada componente das Demonstrações, em relação ao todo que pertence; para que se possa fazer comparações entre dois ou mais exercícios.

¹⁷ NEVES, Silvério das. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 11 ed. São Paulo: Frase Editora, 2002. p.439.

Em outras palavras, a análise horizontal é realizada para se verificar o crescimento dos componentes do Balanço, da Demonstração do Resultado, entre outras demonstrações, de modo que se verifica qual componente cresceu mais. (Para se fazer essa análise é só dividir o valor de um componente pelo total do todo que faz parte)

2.3.2 Análise Horizontal

Para Iudícibus (1994)¹⁸, “a análise vertical irá avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo”. Desse modo irá avaliar a variação dos valores de cada item. (Essa análise é realizada pela divisão de um valor de um item de um período “X” pelo valor do mesmo item do período anterior).

2.4 Índices Financeiros

2.4.1 Índices de Liquidez

Irá indicar a capacidade financeira que a entidade terá para honrar os compromissos (pagamentos) junto a terceiros.

- **Liquidez Imediata** (relacionada a pagamentos a curto prazo com dinheiro)

$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{disponibilidade}}{\text{passivo circulante}}$$

- **Liquidez Corrente** (relacionada a pagamento a curto prazo com de bens e direitos de curto prazo, onde todo o ativo circulante está envolvido)

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

¹⁸ IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de balanço. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- **Liquidez Seca** (relacionada a pagamento a curto prazo com bens e direitos de curto prazo, excluindo o estoque)

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoque}}{\text{passivo circulante}}$$

- **Liquidez Geral** (relacionada a pagamento de curto e longo prazo com bens e direitos de curto e longo prazo, onde estão envolvido o ativo circulante e o ativo realizável a longo prazo)

$$\text{liquidez geral} = \frac{\text{ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}}{\text{passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}}$$

2.4.2 Índices de Atividades

Os índices de atividades, também chamados de rotação, estão relacionados com a giro dos valores aplicados, ou seja, indicam o velocidade com que os componentes patrimoniais se renovam durante um determinado tempo. A seguir veremos os índices de atividades mais aplicáveis para a análise financeira de um empreendimento.

- **Rotação do Estoque** (informará quantas vezes o estoque se renovou em decorrência das vendas)

$$\text{Rotação do estoque} = \frac{\text{custo dos mercadorias ou produtos vendidos}}{\text{estoque médio}}$$

- **Prazo médio de recebimento de contas a receber** (revelará quantos dias, semanas, meses a empresa levará para receber o pagamento oriundo de vendas a prazo)

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{média das contas a receber}}{\text{vendas médias}}$$

- **Prazo médio de pagamento de contas a pagar** (indicará quantos dias, semanas, meses a empresa terá para saldar suas dívidas/obrigações)

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{média de fornecedores}}{\text{compras médias a prazo}}$$

2.4.3 Índices de Endividamento

Como o próprio nome diz, o índice de endividamento vai revelar a situação das dívidas de uma empresa. Em outras palavras, esses índices revelarão a dependência da empresa em relação ao capital alheio (capital de terceiro).

- **Quociente de Participação de Capitais de Terceiro sobre Recursos Totais** (representa a quantidade de capitais de terceiros contidas nos recursos totais da empresa)

$$\text{Part. de capitais de terceiro s/ recursos totais} = \frac{\text{exigível total}}{\text{exigível total} + \text{patrimônio líquido}}$$

Obs: Exigível total = passivo circulante + passivo realizável a longo prazo

- **Quociente de Participação das Dívidas de Curto Prazo sobre o Endividamento Total** (indica o valor das dívidas a curto prazo)

$$\text{Part. das dívidas de curto prazo s/ o endividamento total} = \frac{\text{passivo circulante}}{\text{patrimônio líquido}}$$

- **Quociente de Participação de Capitais de Terceiros sobre o Capital Próprio** (revela a quantidade de capital de terceiro presente no capital próprio, ou seja, no patrimônio líquido)

$$\text{Part. de capitais de terceiro s/ capital próprio} = \frac{\text{exigível total}}{\text{patrimônio líquido}}$$

2.4.4 Índice de Rentabilidade

Esse índice apresentará a relação entre os rendimentos e o capital investido.

- **Taxa de Retorno Sobre o Investimento (TRI)**

$$\text{TRI} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas líquidas}} * \frac{\text{vendas líquidas}}{\text{média do ativo total}}$$

De posse da TRI, poderá saber o *Payback*, que indicará o tempo necessário para a empresa obter o retorno do seu investimento.

$$\text{Payback} = \frac{1}{\text{TRI}}$$

2.5. Como analisar investimentos

Neste tópico será feito o orçamento do capital a se investir. Desse modo deve saber que o capital (dinheiro) tem valor no tempo.

2.5.1. Valor Futuro

Para Atkinson et al (2000, p. 524)¹⁹,

A quantidade que representa o valor atual investido que aumentará em determinados números de períodos a determinada taxa periódica de retorno; o valor final do investimento após n períodos contados a partir do momento atual, aplicado a determinada taxa.

$$FV = PV \times (1 + r)^n$$

FV = valor futuro; valor que se almeja

PV = valor presente; valor que se tem no momento (no fluxo de caixa)

r = taxa de retorno exigida (taxa de desconto)

n = tempo do investimento (anual, trimestral e mensal)

Para facilitar os cálculos matemáticos (resolução exponencial), será necessário o uso de uma calculadora científica ou o auxílio do Microsoft Excel, o qual já vem com fórmulas prontas para uso.

2.5.2. Valor Presente

Segundo Atkinson et al (2000, p. 528)²⁰ “valor de um fluxo monetário futuro no momento zero; valor no momento atual de uma quantia a ser adquirida em n períodos a partir de agora a determinada taxa de juros”.

¹⁹ ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial. Tradução:** André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000. p. 528.

$$PV = FV / (1 + r)^n$$

Também podemos representar essa fórmula por:

$$VP = F / (1 + k)^n$$

VPL = valor presente líquido

Fn = valor do fluxo de caixa no ano n

K = taxa de retorno exigida (taxa de desconto)

n = tempo do investimento

Assim como para o cálculo do valor presente também pode se recorrer à calculadora científica e ao Microsoft Excel.

Com base no valor presente pode-se calcular o valor presente líquido; que para um empreendedor que está iniciando de grande relevância, pois através de estimativas de fluxo de caixas, o gerenciador irá poder saber se o seu empreendimento será viável ou não.

2.5.3. Valor Presente Líquido

O valor presente líquido é a soma de valores de um fluxo de caixa futuros estimados, descontados por uma “taxa de desconto”²¹, menos o valor inicial do investimento. Dessa forma pode-se dizer que a fórmula para se descobrir o valor presente líquido é:

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

²⁰ ATKINSON, op. Cit., p. 528.

VPL = valor presente líquido

F_n = valor dos fluxos de caixa dos anos correspondente

K = taxa de retorno exigida (taxa de desconto)

n = tempo a que se destina para o investimento

INV = investimento inicial

Se o valor obtido dessa equação for positivo, o empreendimento (negócio) é viável, devido o valor presente nos fluxos de caixa estimados ser maior que o investimento inicial. Caso de negativo, o projeto do empreendimento será refutado, ou seja, não será aceito.

2.5.4. Taxa Interna de retorno

A taxa interna de retorno é a taxa de desconto que torna o valor presente líquido igual a zero; essa taxa fará com o valor do presente do fluxo de caixa e o valor do investimento sejam iguais. Desse modo para se calcular a taxa interna de retorno, basta pegar a fórmula do valor presente líquido e igualar a zero, de modo que se encontre o valor da taxa, ou seja, o valor de K .

2.6. Análise dos Custos

A análise dos custos para um empreendimento é muito importante, devido servir de parâmetro para tomada de decisão gerencial. Segundo Leone (1981)²², os custos fornecerão informações para se identificar a rentabilidade e para se avaliar o patrimônio da entidade; assim como auxiliarão no controle das operações e dos próprios custos, também ajudarão no planejamento das atividades e no orçamento da mesma.

Diante disso é de grande utilidade e necessidade se ter em uma empresa um Sistema de Custos, onde a Contabilidade será a responsável. Desse modo, o sistema de contabilidade identificará e verificará os custos que servirão de apoio às tomadas de decisão de uma empresa.

²¹ Taxa de juros usadas para calcular valores presentes líquidos

²² LEONE, George Sebastião guerra. **Custo: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1981. p.28.

Entretanto, antes de avançarmos nas explanações a respeito dos custos, faremos a distinção entre *custos* e *despesa*; devido para muitos serem palavras sinônimas, o que é errado, pois tratam de conceituações distintas.

Para Atkinson et al (2000, p. 125 – 126)²³,

Custo é definido como valor monetário de bens e serviços gastos para obter benefícios reais ou futuros. Custos não são necessariamente o mesmo que despesas. Despesas são relatadas na demonstração do resultado. Elas podem representar custos por benefícios que já foram recebidos no período fiscal real atual, como o custo de mercadorias vendidas. Despesas também podem representar custo do período, tais como propaganda ou pesquisa de desenvolvimento [...].

Em outras palavras, pode-se dizer que “custos são um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços”. E “despesas são bem ou serviços consumido direto ou indiretamente para a obtenção de receita”(MARTINS, 20003, p. 25).²⁴

Em suma, segundo esse autor, custo é tudo que se consome na transformação de produtos ou serviços. E despesa é todo gasto que diminuem o patrimônio líquido, com o intuito de auferir receita.

Deve ficar bem clara esta distinção, entre custo e despesa, pois para se fazer a contabilização dos custos é preciso que se saiba alocar essas contas.

2.6.1. Classificação dos Custos

2.6.1.1. Custos Diretos e Indiretos

Para se classificar custo em direto e em indireto, primeiro tem que se fazer uma análise dos custos; pois essa alocação varia de uma situação para a outras, ou seja, tem custos que ora são direto ora são indireto.

²³ ATKINSON, op. cit., p. 125 – 126.

²⁴ MARINS, Elizeu. **Contabilidade de custo**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 20003. p. 25.

Os custos diretos são aqueles que se pode mensurar o seu consumo - quantidade, horas, etc -, em relação aos produtos. Enquanto que os custos indiretos são aqueles que não se pode fazer essa medição.

ADENDO: Essa conceituação esta relacionada a produtos feitos e serviços prestados.

2.6.1.2. Custos Fixos e Variáveis

Segundo Martins (2003)²⁵ é a classificação mais utilizada, devido fazer relação entre o volume total de um custo com o volume de atividade no tempo.

O custo fixo é aquele constante, que sempre estará presente na atividade desempenhada; é custo que mesmo quando se aumenta ou diminui o volume da produção ou a quantidade de serviço, permanece o mesmo. Já os custos variáveis são aqueles que variam com a produção ou serviço. Para Leone (1981, p. 69)²⁶ “os custos variáveis somente aparecem quando a atividade ou produção é realizada.”.

ADENDO: Assim como os custos, as despesas também podem ser classificada com fixas e variáveis.

2.6.2. Formas de Apropriação dos Custos (Custeio)

Existem várias formas para se realizar a apropriação dos custos, entretanto será apresentado apenas quatro: custeio por absorção; custeio variável; custeio baseado em atividades (ABC) e custeio RKW.

2.6.2.1. Custeio por Absorção

É a contabilização que absorve todos os custos que estão relacionados com a ou serviço produção, faz ser custo direto ou indireto, como custos fixos ou variáveis.

²⁵ MARTINS, op. Cit. , p. 49.

²⁶ LEONE, op. Cit., p. 69.

De acordo com Fernandez (2003)²⁷ o custeio por absorção caracteriza-se por: ser aceito pelo fisco; utilizar rateio quando direciona os custos indiretos para os produtos ou serviços; ser aceito pela comissão de valores mobiliários, pela Auditoria Externa, pela das Sociedades Anônimas e principalmente, pelos princípios que regem a Contabilidade – Princípio da Competência e o da Confrontação das despesas com as receitas; ter a quantidade produzida com sua principal variável.

2.6.2.2. Custeio Variável

Custeio variável ou custo direto é a forma de apropriação de custo que absorve apenas os custos variáveis, ou seja, são os únicos custos atribuídos à produção; conseqüentemente os custos fixos são tratados com despesas (custo do período).

Esse custeio possui peculiaridade que não se pode evidenciar no custeio por absorção, tais como: margem de contribuição (M.C.)²⁸; separa os custos fixos dos variáveis; retira os efeitos de alterações nos estoques sobre o lucro. Dessa forma pode se dizer que o custeio variável apresenta mais informações que o custeio por absorção, logo é mais eficiente para gestão de um empreendimento.

2.6.2.3. Custeio RKW (*Reichskuartorium für Wirtschaftlichkeit*)

Em Martins (2003, p. 220)²⁹,

Com fundamento na idéia do uso de custo para fixar preços nasceu, no início do século XX, uma forma de alocação de custos e despesas muitíssimo conhecida no nosso meio brasileiro por RKW [...], que consiste no rateio não só dos custos de produção como também de todas as despesas da empresa, inclusive financeiras, a todos os produtos.

²⁷ FERNANDEZ, José Luiz Novaz. **Revolução nos custos das organizações: dos custeios tradicionais ao custeio baseado em atividade**. 2003. Apostila da disciplina Análise de Custos, Belém, 2003. p.5.

²⁸ É a diferença entre o preço de venda (na forma de receita) e os custos variáveis.

²⁹ MARTINS, op.cit., p. 220

2.6.2.4. Custeio Baseado em Atividade (ABC)³⁰

O custeio baseado em atividade é o estágio mais avançado para se apropriar os custos, de modo que se tornou uma ferramenta para se gerenciar os custos. Como o próprio nome diz, é o custeio das atividades e não dos produtos; desse modo procura minimizar as distorções criadas pela forma arbitrária de rateio.

O custeio evoluiu a apropriação dos custos, devido trazer como recurso para o custeio a departamentalização das atividades, de modo que fiquem alocadas em um mesmo departamento só os custos de uma mesma atividade. Dessa maneira, primeiro se agrupa em departamentos os custos da mesma atividade, para depois atribuir os custos.

De acordo com Martins (2003)³¹ nessa forma de custeio segue-se uma ordem de prioridade para se atribuir os custos às atividades: primeiramente a apropriação direta dos custos; depois o rastreamento dos gastos da entidade; para por último se utilizar o rateio.

3. Plano de Negócio (*Business plan*)

3.1 Considerações iniciais

Um plano de negócio é uma ferramenta fundamental para o processo empreendedor, tem múltiplas aplicações, onde a principal é a capacitação de recursos financeiros.

Todo empreendedor deve ter algo que conduza suas atividades, suas idéias – o Plano de Negócio – que de acordo com Dolabela (1999)³², é a forma de direcionar o empreendimento: aonde ir; como ir mais rapidamente; o que fazer durante o caminho para reduzir as incertezas e os riscos. O plano de negócio não pode ser confundido com a empresa e muito menos com o negócio, pois se trata da descrição do empreendimento.

³⁰ “Activity based costing”

³¹ MARTINS, op. Cit., p. 94.

³² DOLABELA, op. cit., p. 80.

3.2 Porque fazer um Plano de Negócio

Segundo Dolabela (1999)³³, o plano de negócio deve ser feito com o objetivo de identificar as oportunidades e as ameaças, e de sustentar as decisões que o empreendedor tomará para ser bem sucedido. Dessa forma, é um instrumento que facilitará o planejamento do negócio, e evitará que o empreendedor constitua uma empresa, apenas pelo entusiasmo, sem ter feito um estudo prévio.

Sendo assim plano de negócio se faz necessário para desenvolver um empreendimento, pois funciona com planejamento para o negócio que se deseja implantar.

Entretanto esse pensamento só ficou comprovado no final do século XX, época em que se verificou um elevado percentual de mortalidade³⁴ de pequenas empresas e de *start-ups*³⁵. Diante desse fato, procurou-se evidenciar o porquê da falência das pequenas empresas. Com base em investigações, análises, se descobriu que a falta de planejamento era a causa majoritária para a falência das empresas.

O quadro abaixo mostra em percentuais a causa de fracassos das *start-up* americanas em 1998, que reflete muito a realidade brasileira.

INCOMPETÊNCIA GERENCIAL	45%
INESPERIÊNCIA NO RAMO	9%
INESPERIÊNCIA EM GERENCIAMENTO	18%
EXPERTISE DESBALANCEADA	20%
NEGLIGÊNCIA NOS NEGÓCIOS	3%
FRAUDES	2%
DESASTRES	1%
TOTAL	98%
Apenas 2% são fatores desconhecidos. Fonte: SBA	

Fonte: DORNELAS, J. C. Assis. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro, 2001, p. 92

³³ DOLABELA, op. cit., p. 207.

³⁴ Em seu primeiro ano de existência, mais de 70% das pequenas faliram. Fonte: Dornelas(2001, p. 92)

³⁵ Empresa iniciando suas operações

Como se pode evidenciar no quadro acima, a principal causa do fracasso das empresas iniciantes é o gerenciamento; que nos revela, ter o gestor dificuldades para gerenciar o negócio, dessa forma planejamento na atividade empreendedora.

Sendo assim, se faz necessário um Plano de Negócio, que não é um produto pré-acabado. É um material que fica as mãos do empreendedor como forma de roteiro do seu negócio, que pode sofrer alterações de acordo com as necessidades. Desse modo o *Business plan* é uma ferramenta de gerenciamento contínuo da empresa, devendo ser revisado periodicamente.

Seguindo esse raciocínio, o plano de negócio é um documento usado para descrever o empreendimento, de forma que se demonstre a viabilidade e probabilidade de sucesso do negócio.

Para Degen (1989)³⁶, esse documento é uma peça fundamental, requisitada por investidores interessados em investir no empreendimento; e também auxilia na escolha de fornecedores e empregados.

O plano de negócio pode se apresentar de várias formas (modelos). A seguir veremos alguns modelos, sob a ótica de dois autores.

- Ronald Jean Degen

CAPA DO PLANO

SUMÁRIO

ÍNDICE

I. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

- Oportunidade do negócio
- Conceito do negócio
- Produtos e suas características
- Mercado potencial e projeção de vendas

³⁶ DEGEN, op. cit., 179.

- Análise da concorrência
- Estratégia competitiva
- Localização do negócio
- Descrição da operação
- Equipe gerencial
- Descrição da administração
- Necessidade de pessoal
- Necessidades e fontes de recurso do empreendimento e de terceiro
- Estrutura da sociedade
- Resultado esperado sob a forma de payback e taxa interna de retorno

II. ANÁLISE FINANCEIRA

- Custo e receitas operacionais
- Análise do ponto de equilíbrio
- Necessidade financeira e seus custos
- Investimento em ativos, pré-operacionais e em capitais de giro
- Fluxo de caixa, payback e taxa interna de retorno
- Análise da sensibilidade a nível de vendas e custos financeiros

III. ANÁLISE DOS RISCOS

- Possíveis riscos
- Medidas para reduzi-los

DOCUMENTOS ANEXOS

Fonte: DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor. 8 ed. São Paulo: Pearson Education, 1989. p. 188

- José Carlos Assis Dornelas

1.(sugerido para empresas prestadoras de serviços)

1. CAPA

2. SUMÁRIO

3. SUMÁRIO EXECUTIVO³⁷

4. NEGÓCIO

4.1. Descrição do negócio

³⁷ É uma síntese de todas as informações contidas no plano de negócio, dever ser a última seção a ser feita.

- 4.2. Descrição do serviço
- 4.3. Mercado
- 4.4. Localização
- 4.5. Competidores (concorrência)
- 4.6. Equipe gerencial
- 4.7. Estrutura funcional
- 5. DADOS FINANCEIROS**
- 5.1. Fontes de recursos financeiros
- 5.2. Investimentos necessários
- 5.3. Balanço Patrimonial (projetado para três anos)
- 5.4. Análise do ponto de equilíbrio
- 5.5. Demonstração do Resultado (projetado para três anos)
- 5.6. Projeção de Fluxo de Caixa (horizonte de três anos)
- 5.7. Análise da Rentabilidade
- 6. ANEXOS**

Fonte: DORNELAS, J. C. Assis. *Empreendedorismo*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 103

2.(sugerido para empresas de um modo geral)

- 1. CAPA**
- 2. SUMÁRIO**
- 3. SUMÁRIO EXECUTIVO**
- 3.1. Declaração da visão
- 3.2. Declaração da missão
- 3.3. Propósito gerais e específicos do negócio, objetivos e metas
- 3.4. Estratégia de marketing
- 3.5. Processo de produção
- 3.6. Equipe gerencial
- 3.7. Investimentos e retornos financeiros
- 4. PRODUTOS E SERVIÇOS**
- 4.1. Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)
- 4.2. Previsão de lançamento de novos produtos e serviços
- 5. ANÁLISE DA INDÚSTRIA**

- 5.1. Análise do setor
- 5.2. Definição do nicho do mercado
- 5.3. Análise da concorrência
- 5.4. Diferenciais competitivos
- 6. PLANO DE MARKETING**
- 6.1. Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)
- 6.2. Canais de vendas e distribuição
- 6.3. Projeção de vendas
- 7. PLANO OPERACIONAL**
- 7.1. Análise das instalações
- 7.2. Equipamentos e máquinas necessárias
- 7.3. Funcionários e insumos necessários
- 7.4. Processo de produção
- 7.5. Terceirização
- 8. ESTRUTURA DA EMPRESA**
- 8.1. Estrutura organizacional
- 8.2. Assessorias externa (jurídica, contábil, etc.)
- 8.3. Equipe de gestão
- 9. PLANO FINANCEIRO**
- 9.1. Balanço Patrimonial
- 9.2. Demonstração do Resultado
- 9.3. Fluxo de Caixa
- 10. ANEXOS**

Fonte : DORNELAS, J. C. Assis. **Empreendedorismo**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. P. 104

4. Fontes de Financiamento

No Brasil há uma real dificuldade de adquirir financiamento, principalmente para micro e pequenas empresas em estágio inicial. Tendo em vista estas dificuldades, o empreendedor deve procurar meios possíveis e mais vantajosos de financiar seu negócio.

Podemos observar que o financiamento está dividido nos formatos de *dívida* e *equidade*. A dívida compreende um empréstimo o qual deve ser assegurado por algum tipo de propriedade, ou seja, deve ser oferecido por parte do empreendedor uma garantia ao concedente do empréstimo. E a equidade é representada por uma quantia de capital, em dinheiro ou em forma de ativo, injetado no negócio.

Os empréstimos se apresentam de forma relativamente simples e rápida, porém o risco que envolvem é muito maior, pois em um negócio que está em processo embrionário não pode se ter muitas garantias de que ele se estabelecerá e terá êxito, para que se cumpram as obrigações adquiridas frente aos empréstimos. Mas, no entanto, não podemos determinar que não é uma boa opção e nem se quer indicar qual a melhor, poderíamos dizer que a combinação de dívida e equidade nos parece uma combinação de sucesso.

Para se avançar em qualquer que seja a direção e a alternativa de financiamento escolhida, o plano de negócios é de fundamental importância na busca deste capital, pois os investidores o analisarão e aprovarão ou não a liberação do financiamento, segundo a viabilidade apresentada através do plano.

Podemos citar algumas formas de financiamento existentes tanto no formato de dívida quanto no formato de equidade. Como:

a) Economia Pessoal, Família e Amigos.

Nesta fonte de financiamento o empreendedor poderá se utilizar das próprias economias, de seu FGTS, da venda de imóvel, automóvel ou outros bens. Ou ainda contar com os fatores amizade e confiança, onde o financiamento pode se dar através de empréstimo, configurando dívida, ou através de participação no negócio, configurando equidade.

b) Angel Investidores (investidor anjo)

Neste caso o financiamento tem origem em um investidor pessoa física, em geral, um ex-empresário, que já obteve sucesso na vida e busca alternativas para obter melhor rentabilidade para seu dinheiro. O financiamento é concedido em troca de uma participação acionária ou quotas do capital social da empresa.

O empreendedor deve manter uma rede de contatos e de comunicação ativa e extensa para encontrar o Angel, pois normalmente ele não se expõe.

CAPÍTULO III

Este capítulo será reservado para mostrar um exemplo de Plano de Negócio (*Business Plan*), que servirá instrumento para a captação de investimento para a implantação de Cyber Café. Ele conterá todas as informações necessárias para se avaliar o sucesso de um empreendimento, e por conseqüência, a “injeção” de capital no negócio que se almeja desenvolver.

O Plano de Negócio que será abordado a seguir evidencia não só a viabilidade e a rentabilidade, também evidenciarão tudo que se precisa para a instalação de um Cyber, de forma a apresentar a quantia que um empreendedor deve possuir para implantar este negócio.

O roteiro do Plano a ser seguido será o modelo para empresas prestadoras de serviços, que foi apresentado no capítulo anterior, sendo que, o mesmo conterá algumas alterações.

PLANO DE NEGÓCIO

CYBER NET.COM

www.cybernet.com.com.br

cybernet.com@cybernet.com.com.br

Av. Nazaré, 1718

66035-170 – Belém-Pará

Danúbia silva de sousa – Sócio

dss.@cybernet.com.com.br

Renêe de Moraes Alves – Sócio

rma@cybernet.com.com.br



Dezembro de 2004

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	3
2. NEGÓCIO	3
2.1. Descrição do negócio	3
2.2. Mercado	4
2.3. Localização	4
2.4. Competidores (concorrência)	4
2.5. Equipe	4
3. DADOS FINANCEIROS	6
3.1. Investimentos necessários	6
3.2. Balanço Patrimonial	7
3.3. Análise dos Custos	8
3.3.1. Quadro estrutural de custo	8
3.3.2. Folha de serviço	9
3.4. Preços dos Serviços	10
3.5. Demonstração do Resultado	11
3.6. Projeção de Fluxo de Caixa	11
3.7. Lucratividade e Rentabilidade	12
3.8. Payback	12
3.9. Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno	12

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Cyber Net.Com é uma empresa que surgiu no mercado em Janeiro de 2004; localizada na Av. Nazaré, 1718; bairro de Nazaré na Cidade de Belém no estado do Pará. Oferecer serviços de digitação, acesso a internet, impressão de materiais, escaneamento de figuras e gravação, com qualidade e preços atrativos.

Este plano de negocio tem como propósito servir de ferramenta interna, para se avaliar o desempenho da empresa: Cyber Net.Com. Desse modo trata-se um plano de negócio operacional, que revela os investimentos necessários para a implantação do empreendimento, os custos de cada serviços prestados, o preço de saída de cada serviço, o ponto de equilíbrio de cada serviço, a demonstração do resultado do período em exercício, projeções para futuros fluxos de caixa, o valor presente líquido, o payback , taxa interna de retorno, lucratividade e rentabilidade.

De posse de todos esses pontos, será avaliada a atividade da empresa no mercado; de modo que se verificará seu sucesso ou fracasso, ou seja, a viabilidade do empreendimento.

2. NEGÓCIO

2.1. Descrição do negócio

A crescente utilização de computadores vem se multiplicado a cada dia, isso devido tudo que se faça atualmente está, direta ou indiretamente, relacionada ao computador, quer seja na escola ou no trabalho. Entretanto, não são todas as pessoas que tem acesso a esse equipamento e seus derivados. Por esse motivo, foi que surgiu a Cyber Net.Com, que assim com outros cyber, veio para minimizar essa carência; todavia tem um diferencial em relação os outros, que é o de atender por completo as necessidades de seus clientes.

A empresa Cyber Net.Com, surge para atender pessoas que necessitam de serviço de um cyber a preço atrativos. Desse modo é uma empresa que vem para o mercado de serviços oferecer: acesso a internet; meios para digitação de trabalhos, entre outros; impressão de material;

escaneamento de figuras e gravações. Tudo com o melhor atendimento, qualidade e confortabilidade.

2.2. Mercado

O público freqüentador de um cyber, em sua grande maioria, são adolescentes, que vão principalmente acessar internet, digitação e impressão de documentos. Entretanto de posse de algumas pesquisas de campo, pôde-se evidenciar a presença de adultos nesse tipo de estabelecimento, os quais vão com o intuito de fazer compras pela internet, busca de informações, etc.

2.3. Localização

A Cyber Net.Com está localizada em um ponto estratégico da cidade de Belém, pois fica a proximidades de escolas, universidade, praças, escritórios, cinemas, etc., ou seja, tudo que se precisa para se ter atratividade externa para o negócio.

A Cyber Net.Com se situa na avenida Nazaré, 1718; Cep. 66035 – 170; Bairro: Nazaré; Telefone: (091) 241 – 1360.

2.4. Competidores (concorrência)

Por ser um negócio ainda pouco explorado, não se tem concorrentes ativos; o que se evidência, e se pode chamar de competidores, são atividade de outras áreas que chama a atenção dos prováveis clientes; todavia isso não atinge o negócio negativamente, pois só atraem clientes para o nosso empreendimento, por ser atrativo e convidativo por sua infra-estrutura, e também por seus serviço de excelente qualidade.

2.5. Equipe

A equipe da Cyber Net.Com será formada por profissionais capacitados, que possuem conhecimento no ramo que a empresa irá atuar. Vejamos abaixo as pessoas que farão parte da equipe:

- **Danúbia Silva de Sousa, 25 anos – Sócia**

Escolaridade:

- Pós-Graduada em Empreendedorismo – USP
- Graduada em Ciências Contábeis – UFPA
- Curso técnico de Processamento de Dados – Escola Técnica Federal do Pará

Função:

- Gerenciar o empreendimento

- **Renê de Moraes Alves, 24 anos – Sócia**

Escolaridade

- Pós-Graduação em Administração de Empresa – PUC
- Graduada em Ciências Contábeis – UFPA

Função:

- Consultoria ao empreendimento

- **Fernando Sousa Monteiro, 34 anos – Instrutor**

Função:

- Monitorar os computadores
- Dar assistência aos clientes (informações e serviços)

- **Paulo dos Santos Silveira, 28 anos – Instrutor**

Função:

- Monitorar os computadores
- Dar assistência aos clientes (informações e serviços)

- **Felipe de Moura Furtado, 37 anos – Servente**

Função:

- Limpeza do estabelecimento

- **Cláudia Silva da Costa, 29 anos - Servente**

Função:

- Limpeza do estabelecimento

3. DADOS FINANCEIROS

3.1. Investimentos necessários

Para se implantar o Cyber Net.com foram necessários aproximadamente R\$ 28.200,00; onde 41,31% é de capital próprio da empresa e 58,69% é de capital de terceiro. Todo esse investimento se fizeram necessários, para oferecer ao cliente: qualidade e agradabilidade. O quadro abaixo evidência o que se precisou para a implantação do Cyber.

O que se precisa para a implantação de Cyber			
DISCRIMINAÇÃO	QTD.	VLR Unt.	VLR Total
Servidor	1	1.800,00	1.800,00
Computadores	9	1.600,00	14.400,00
Impressora multifuncional	1	635,00	635,00
Placa de rede	10	25,00	250,00
Linha telefônica	1	9,90	9,90
Raquer p/ suporte do servidor e da impressora	1	175,00	175,00
Móveis e utensílios (bancada para os micros)	-	-	600,00
Cadeiras p/ assento dos clientes	15	150,00	2.250,00
Sofá para a espera	1	390,00	390,00
Central de Ar condicionado	1	1.200,00	1.200,00
Material e serviços c/ ajuste no estabelecimento	-	-	1.200,00
Implantação de alarmes de segurança	-	1.400,00	1.400,00
Pintura interna e frontal p/ divulgação do negócio	-	-	1.000,00
Licença p/ funcionamento do estabelecimento	-	-	500,00
Advogado	1	500,00	500,00

3.2. Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL

ATIVO		PASSIVO	
Circulante	-	Circulante	16.200,00
<i>Disponível</i>		Contas Pagar	16.200,00
Caixa			
Bancos Conta Movimento			
Permanente	26.309,90	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	10.109,90
<i>Ativo Imobilizado</i>	<i>26.309,90</i>	Capital Social	10.109,90
Móveis e Utensílios	3.415,00		
Computadores e Periféricos	18.294,90		
Despesas pré-operacionais	4.600,00		
TOTAL DO ATIVO	26.309,90	TOTAL DO PASSIVO	26.309,90

3.3. Análise dos Custos

3.3.1. Quadro Estrutural de Custos

QUADRO ESTRUTURAL DE CUSTO (mensal)		
CUSTOS FIXOS	QTD	VALOR
Aluguel do imóvel	-	1.500,00
Energia	-	659,89
Serviço de banda larga - velox	-	139,00
Provedor - UOL	-	14,90
Funcionários (instrutores)	2	600,00
CUSTOS VARIÁVEIS	QTD	VALOR
Cartucho colorido	2	100,00
Cartucho preto	2	80,00
Disquetes	200	100,00
CD	400	600,00
Papel A-4 (resma)	3	36,00
Manutenção dos computadores	10	300,00
DESPESAS	QTD	VALOR
Conta de água	-	30,00
Conta de Telefone	-	55,00
Funcionários (serventes)	2	520,00
Material de expediente	-	40,00
Material de limpeza	-	30,00
IPTU	-	120,00
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS		2.913,79
TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS		1.216,00
TOTAL DAS DESPESAS		795,00

3.3.2. Folhas dos Serviços Prestados

ACESSO AO MICRO	
<i>Horas/mês</i>	<i>2160</i>
Custos variáveis	valor/und.
Manutenção dos micros	0,0000386
Custos Fixos	valor/und.
Aluguel do imóvel	0,0003215
Energia	0,30
Serviço da VELOX	0,06
Provedor - UOL	0,0068981
Mão de obra (instrutores)	1,28601E-04
Total dos custos variáveis	0,0000386
Total dos custos fixos	0,37590010
Custo unitário/serviço	0,3759387

IMPRESSÃO	
<i>Cópias pretas/mês</i>	<i>800</i>
Custos Variáveis	valor/und.
Cartucho preto	0,1
Papel A-4	0,0240000
Manutenção do servidor/micro	0,00010417
Custos Fixos	valor/und.
Aluguel do imóvel	0,0008681
Energia	0,0004469
Mão de obra (instrutores)	0,000347222
Total dos custos variáveis	0,1241042
Total dos custos fixos	0,0016622
Custo unitário/serviço	0,1257663

IMPRESSÃO	
<i>Cópias coloridas/mês</i>	700
Custos Variáveis	valor/und.
Cartuchos coloridos	0,1428571
Papel A-4	0,0240000
Manutenção do servidor/micro	0,00011905
Custos Fixos	valor/und.
Aluguel do imóvel	0,0009921
Energia	0,0004469
Mão de obra (instrutor)	0,000396825
Total dos custos variáveis	0,1669762
Total dos custos fixos	0,0018358
Custo unitário/serviço	0,168811954

ESCANEAMENTO	
<i>Escaneamento/mês - Cd</i>	200
Custos Variáveis	valor/und.
CD	1,50
Manutenção do servidor/micro	0,00041667
Custos Fixos	valor/und.
Aluguel do imóvel	0,0034722
Energia	0,0053625
Mão de obra (instrutor)	0,001388889
Total dos custos variáveis	1,5004167
Total dos custos fixos	0,0102236
Custo unitário/serviço	1,5106403

ESCANEAMENTO	
<i>Escaneamento/mês - Disquete</i>	200
Custos Variáveis	valor/und.
Disquete	0,50
Manutenção do servidor/micro	0,000416667
Custos Fixos	valor/und.
Aluguel do imóvel	0,0034722
Energia	0,0053625
Mão de obra (instrutor)	0,001388889
Total dos custos variáveis	0,5004167
Total dos custos fixos	0,0102236
Custo unitário/serviço	0,5106403

GRAVAÇÃO DE CD	
<i>Gravações</i>	200
Custos Variáveis	valor/und.
CD	1,50
Manutenção do servidor/micro	0,000416667
Custos Fixos	valor/und.
Aluguel do imóvel	0,0034722
Energia	0,0080438
Mão de obra (instrutor)	0,001388889
Total dos custos variáveis	1,50
Total dos custos fixos	0,0129049
Custo unitário/serviço	1,5133215

3.4. Preço de Venda dos Serviços

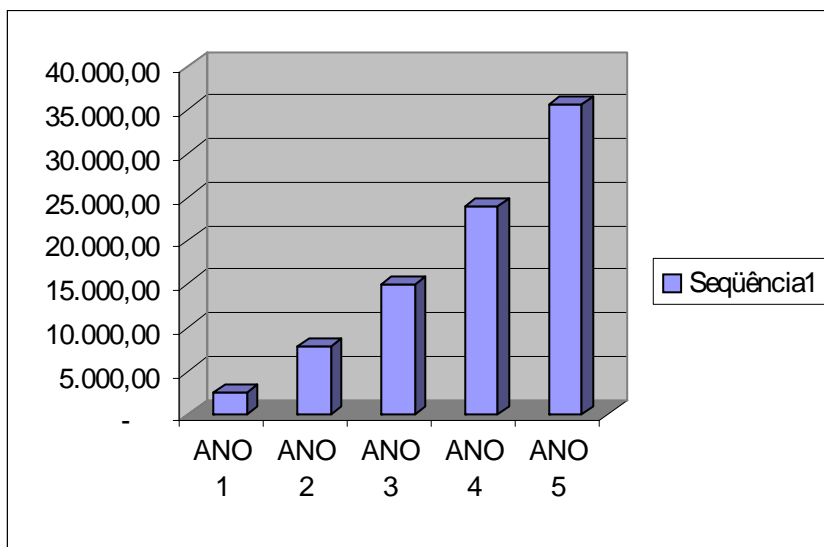
PRODUTO	PREÇO DE VENDA
<i>ACESSO</i>	1,57
<i>IMPRESSÃO PRETA</i>	0,29
<i>IMPRESSÃO COLOR</i>	0,39
<i>ESCANEAMENTO</i>	
<i>com Cd</i>	3,36
<i>com disquete</i>	1,13
<i>GRAVAÇÃO</i>	3,36

3.5. Demonstração do Resultado

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
	<i>ANO1</i>
Receita Bruta Serviços	65.558,12
(-) Deduções	
ISS	3.277,91
Receita Operacional Líquida	62.280,21
Custos Operacionais	(10.998,00)
(-) Custos do Período	
Custo Direto dos Serviços	(10.998,00)
Lucro Operacional Bruto	51.282,21
Despesas Operacionais	
(-) Despesas	(9.540,00)
Lucro Operacional	41.742,21
(+/-) Rec./Desp. não Operacionais	
Lucro antes do Imposto de Renda	41.742,21
(-) Imposto de Renda	(1.252,27)
Lucro Líquido	40.489,94

3.6. Projeção de Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA CINCO ANOS



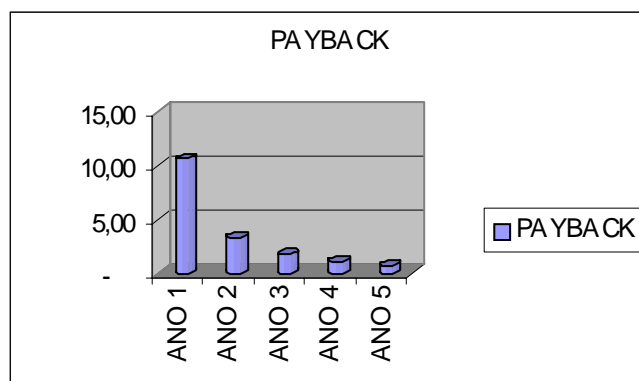
3.7. Lucratividade e Rentabilidade

PRIMEIRO ANO DE OPERAÇÃO

		(%)
LUCRATIVIDADE	= $\frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{RECEITAS TOTAIS}}$	= 78%
RENTABILIDADE	= $\frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{INVESTIMENTOS}}$	= 195%

3.8. Payback

PAYBACK EM ANO



3.9. Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)

Taxa estimada = 20%

VPL	=	R\$ 13.079,67
TIR	=	36%

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Empreendimento Cyber Net.com para implantação no bairro – Nazaré/Belém-PA -, apresenta viabilidade econômica de acordo com os resultados apurados na pesquisa, ou seja, investimento com bom potencial.

Essa viabilidade é decorrente de dados coletados no mercado, que serviram de parâmetro às estimativas utilizadas neste estudo para os serviços prestados. Como segue:

SERVIÇOS	QTD/DIA	QTD/MÊS
Acesso ao mocró	72 horas	2160 horas
Impressão preta	26-27 cópias	800 cópias
Impressão colorida	23-24 cópias	700 cópias
Escaneamento Cd	5-6 escaneam.	200 escaneam.
Esacaneamento Disq.	5-6 escaneam.	200 escaneam.
Gravação	5-6 escaneam.	200 gravações

Com esses dados apurou-se Receita anual de R\$ 65.558,12 , onde foi previsto 20% de crescimento anual, chegando ao final de 5 anos a uma Receita de R\$ 135.941,31 . A mesma previsão de crescimento foi feita para as “despesas”³⁸. De posse dessas informações observou-se que as receitas foram suficientes para cubrir todas as obrigações. E porconsequinte foi evidenciados Fluxos de Caixa positivo; que por uma análise ainda primária, significa que o empreendimento segue uma linha de sucesso.

Ao se analisar o Valor Presente Líquido , pôde-se chegar a uma valor de R\$ 13.079,67. Valor esse, que revela a aceitabilidade do empreendimento; pois os valores dos Fluxos de Caixa estimados, trazidos ao momento presente refletem um valor positivo, que é ratificado por uma Taxa Interna de Retorno de 36%.

Dessa forma foi calculado o período de retorno do investimento (Payback) - 10,65 anos no primeiro ano - , que vai decrescendo com o passar do tempo: no quinto ano de operação da

empresa o retorno do investimento se dará em um pouco mais de 7 meses. Sendo assim, o retorno do investimento será obtido em aproximadamente 5,8 anos (visão global); que é muito bom para o investido, visto que para muitos Analistas um retorno de investimento de capital satisfatório, se dá em um período de 5 – 6 anos, caso passe de tempo o investimento se torna de risco.

No que se refere à análise do primeiro ano de operação da Cyber Net.Com, verifica-se operacionalização positiva das atividades, devido no final do exercício apurar LUCRO, e também por ter uma lucratividade de 78%, ou seja, 78% da Receita obtida é de Lucro.

Todavia, além de todos esses valores satisfatórios, não se pode esquecer que a localização foi fundamental para o sucesso do empreendimento; pois o local é de grande atratividade com uma boa circulação de pessoas (próximo à escolas, praças) e de fácil acesso. Isso foi um dos pontos-chave para o sucesso do negócio; mas, a agradabilidade e confortabilidade dos clientes foi um ponto crucial.

³⁸ Entende-se como despesas todos os pagamentos feitos.

BIBLIOGRAFIAS UTILIZADAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de plano estratégico com a utilização de planilhas de excel.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 14-28.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000. cap. 3, 4 e 10.
- BIRLEY, Sue & MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Markron Books, 2001. p. 22-24.
- BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática.** Rio de Janeiro: Campus, 1984. p. 72-79.
- CRUZ, Anamaria da Costa & MENDES, Maria Tereza Reis. **Trabalhos acadêmicos, dissertações e teses: estrutura e apresentação (NBR 14724/2002).** 2 ed. Niterói: Intertexto, 2004. p. 9-105.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamento da iniciativa empresarial.** 8 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989. cap. 8, 10 e 11.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. cap. 2, 3 e 10.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza.** São Paulo: Cultura editores Associados, 1999. p. 80-81.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. cap. 2, 3, 5, 6 e 7.
- FERNANDES, José Luiz Novaz. Não adoção do custeio variável pelo fisco: falta de conhecimento ou visão de curto prazo? **Adcontar**, Belém, v. 4, n. 1, p. 43-50, jun. 2003.
- FERNANDES, José Luiz Novas. **Revolução nos custos das organizações tradicionais ao custeio baseado em atividade.** 2003. Apostila da disciplina Análise de Custo – UFPA, Belém, 2003. p. 1-14.

- FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanço de acordo com a nova lei das S.A., n 6404 de 15/12/1976.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 1989. p. 19-24.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanço.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 42-51 e 86-118.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custo: planejamento, implantação e controle.** São Paulo: Atlas, 1981. p. 27-28, 54-56, 67-69, 238, 386-401.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de custo: criando valor para a administração.** Tradução: José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001. p. 360-380 e 763-794.
- MARCONI, Mariana de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Elizeu. **Contabilidade custo.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 3, 4, 8, 15, 17, 19, 22 e 24.
- NEVES, Silvério das. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras.** 11 ed. São Paulo: Frase Editora, 2002. p. 437-456.
- PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática financeira objetiva e aplicada.** 6 ed. São Paulo: Saraíva, 2002. p. 1, 125-136.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral.** 3 ed. São Paulo; Saraíva, 2002. p. 334-346.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira.** 3 ed. São Paulo, 1987. p. 44, 46, 47, 48 e 170.
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. n. São Paulo: Atlas, 1997. p. 49-79.

ANEXOS

PONTO DE EQUILÍBRIO MENSAL

PE	=	$\frac{\text{CUSTOS FIXOS}}{1 - (\text{CUSTOS VARIÁVEIS/RECEITA})}$
----	---	---

ACESSO AO MICRO IMPRES.PRETA IMPRES. COLOR ESCAN. CD ESCAN. DISQ. GRAVAÇÃO

PE	811,96	2,31	2,01	3,70	3,66	4,66
----	--------	------	------	------	------	------

PE/QUANT.	518	8	5	1,1	3	1
-----------	-----	---	---	-----	---	---

Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Dias
0	26.309,90			-26.309,90			
1		65.558,12	63.088,55	2.469,56	9%	10,65	3.835
2		78.669,74	70.835,83	7.833,91	30%	3,36	1.209
3		94.403,69	79.534,47	14.869,22	57%	1,77	637
4		113.284,43	89.301,30	23.983,13	91%	1,10	395
5		135.941,31	100.267,50	35.673,81	136%	0,74	272