

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

Elza Olívia Souza da Silva
Fabíola Tavernard

Estudo da viabilidade econômico-financeira de um consultório médico de fisioterapia sob a
ótica do plano de negócio na Região Metropolitana de Belém.

Belém
2005

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

Elza Olívia Souza da Silva
Fabíola Tavernard

Estudo da viabilidade econômico-financeira de um consultório médico de fisioterapia sob a
ótica do plano de negócio na Região Metropolitana de Belém.

Trabalho apresentado para obtenção de avaliação da
disciplina Administração Financeira – 10º semestre.

Orientador: Prof. Héber Lavor Moreira

Belém
2005

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

Elza Olívia Souza da Silva
Fabíola Tavernard

Estudo da viabilidade econômico-financeira de um consultório médico de fisioterapia sob a ótica do plano de negócio na Região Metropolitana de Belém.

Trabalho apresentado para obtenção de avaliação da disciplina Administração Financeira – 10º semestre.

Avaliado em: ____/____/____

Conceito: _____

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Héber Lavor Moreira

RESUMO

Este trabalho visa a importância da demonstração do estudo da viabilidade econômico-financeira no contexto do Plano de Negócios como fator preponderante para determinar as possibilidades de sucesso de um empreendimento.

Elaboramos este Plano de negócios procurando demonstrar as etapas importantes de uma análise econômico-financeira para obtenção da finalidade primordial que é abrir um negócio prevendo todos os gastos necessários para sua implantação.

É através deste estudo que se mostra que o conceito de plano de negócio, embasado em dados complementares, que juntos estruturarão o futuro Consultório Ortofisio. De acordo com o SEBRAE/PA, é afirmado que uma empresa sem um planejamento bem feito, suas chances de fracassar superam em grande número as de se obter sucesso.

Esse planejamento é o plano de negócios e este estudo tem a finalidade de orientar os empreendedores sobre a viabilidade de abrir o seu negócio.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
1.1. Título do Estudo	1
1.2. Objetivos do Estudo	1
1.2.1. A Importância do Estudo.....	1
1.2.2. O que o discente se propõe alcançar em seu estudo	2
1.2.3. O que o estudo deverá alcançar em termos de contribuições técnicas e/ou científicas.....	2
1.2.4. A delimitação do estudo	2
1.2.5. A organização do estudo.....	2
1.3. Justificativa.....	3
1.3.1. Qual a razão da escolha do tema e desenvolvimento do estudo	3
1.4. Referência Bibliográfica.....	3
CAPÍTULO II	4
2.1. Planejamento	4
2.2. Tipos de Planejamento	4
2.2.1. Planejamento estratégico	4
2.2.2. Planejamento tático.....	5
2.2.3. Planejamento operacional.....	6
CAPÍTULO III	7
3.1. O estudo do Mercado.....	7
3.1.1. Clientes	7
3.2. Concorrentes.....	7
3.3. Fornecedores	8
3.4. Participação no Mercado	8
CAPÍTULO IV	9
4.1. Empresa	9
4.1.1. Definição de empresa	9
4.1.2. Missão	9
4.1.3. Estrutura organizacional.....	9
4.1.4. Parceiros	9
4.2. Empreendedores	9
4.2.1. Perfil individual dos sócios.....	9
CAPÍTULO V	10
5.1. Estratégia de Negócio.....	10
5.2. Ameaças e oportunidades	10
5.3. Pontos fortes e fracos.....	11
5.3.1. Análise interna das forças e limitações da empresa.....	11
5.3.2. Análise externa do meio ambiente:.....	12
5.4. Objetivos	12
5.5. Estratégias	13
CAPÍTULO VI.....	14
6.1. Plano de Marketing.....	14
6.2. Estratégias de vendas.....	14
6.3. Diferencial competitivo do produto/serviço	14
6.4. Política de preços.....	15
6.5. Projeções de vendas.....	15
6.6. Serviços pós-venda e garantias.....	15
CAPÍTULO VII.....	16
7.1. Plano financeiro.....	16
7.2. Investimento inicial	16
7.3. Receitas	16
7.4. Custos e despesas	16
7.5. Fluxo de caixa	17
7.6. Demonstrativo de resultados/Lucratividade prevista.....	17
7.7. Ponto de equilíbrio	18
7.8. Balanço patrimonial.....	18
7.9. Indicadores de Avaliação de Negócio	18

7.9.1. Valor Presente Líquido - VPL	18
7.9.2. Taxa Interna de Retorno – TIR.....	19
7.9.3. Período de PAYBACK.....	19
CAPÍTULO VIII	20
8.1. Aplicação Prática de um Plano de Negócios	20
8.1.1. Conceito de Plano de Negócios	20
8.2. Check-list inicial para elaboração do Plano de Negócios	20
8.3. Sumário Executivo	22
8.4. Descrição Geral do Negócio.....	22
8.5. Dados Financeiros	23
8.5.1. Fontes de Recursos Financeiros.....	23
8.5.2. Investimentos Necessários.....	23
8.5.3. Necessidade de Capital de Giro	25
8.5.3. Balanço Patrimonial	26
8.5.4. Demonstração de Resultado do Exercício	28
8.5.5. Projeção de Fluxo de Caixa	30
8.5.6. Ponto de Equilíbrio.....	33
8.5.7. Análise de Indicadores de Avaliação de Negócio.....	33
CAPÍTULO IX.....	36
9.1. Conclusão	36
CAPÍTULO X	37
10.1. Bibliografia.....	37

CAPÍTULO I

1.1. Título do Estudo

Estudo da viabilidade econômico-financeira de um consultório médico de fisioterapia sob a ótica do plano de negócio na Região Metropolitana de Belém.

1.2. Objetivos do Estudo

1.2.1. A Importância do Estudo

Com o Plano de Negócio é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evita-los; identificar os pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que se encontra o empreendimento; conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para os produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, obter um poderoso guia que poderá instruir todas as ações da empresa.

A cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países como por exemplo os Estados Unidos, onde o Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte.

O Plano de Negócios permite ao empreendedor um estudo de todas as variáveis que possam afetar o empreendimento, fornecendo-lhe informações necessárias para determinar com segurança a viabilidade do projeto. Serve também como um cartão de visitas da empresa e como instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características.

1.2.2. O que o discente se propõe alcançar em seu estudo

Informar que o Plano de Negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente. Portanto, faz-se necessário o estudo da viabilidade econômica financeira no contexto de plano de negócios para se alcançar êxito no empreendimento.

1.2.3.O que o estudo deverá alcançar em termos de contribuições técnicas e/ou científicas

Auxiliar empreendedores de maneira que os mesmos possam entender o que é um Plano de Negócios e a importância de sua elaboração antes de iniciar um empreendimento.

1.2.4. A delimitação do estudo

O sucesso ou fracasso de um empreendimento depende de uma série de fatores internos e externos. O estudo visa um aprofundamento nos fatores internos relacionados à área contábil, mais especificamente a viabilidade econômico-financeira sob a ótica do Plano de Negócio.

1.2.5. A organização do estudo

Este estudo constará de:

- a) capa;
- b) folha de rosto;
- c) termo de aprovação;
- d) agradecimentos;
- e) resumo;
- f) sumário;
- g) conteúdo textual: introdução, planejamento, procedimento metodológicos do estudo, fundamentação teórica, considerações finais e sugestões para pesquisas futuras;
- h) anexos;
- i) bibliografia.

1.3. Justificativa

1.3.1. Qual a razão da escolha do tema e desenvolvimento do estudo

O interesse em executar este estudo surge da seguinte observação: que a maioria dos empreendimentos colocados em prática em nosso país, não conseguem ultrapassar cinco anos de existência por falta de orientação.

Estudiosos do assunto afirmam que um dos motivos desse fracasso é a falta de planejamento, principalmente ao que se refere ao estudo da viabilidade do retorno do capital investido em quantidade suficiente para proporcionar a continuidade do negócio.

1.4. Referência Bibliográfica

Cancela, Telma Áurea. Business Plan. 2003. UFPA.

DIAS, Antonia Maria Batista de Souza. Estudo da Viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócio. Trabalho de Conclusão de Curso 2002. UFPA.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José Pereira da. Análise financeira das empresas. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE, www.sebrae.com.br

Pequenas Empresas Grandes Negócios, www.pegn.com.br

CREFITO, www.crefito.org.br

www.pucrs.br/agt/raiar/download/proposta.pdf.

www.cps.softex.br/anexo1.doc.

CAPÍTULO II

2.1. Planejamento

O planejamento de um Plano de Negócios é o processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los que diz respeito ao fim a que a empresa se propõe, ou seja, qual é a vontade do seu dono. E as políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição dos recursos e tratam de como se deve fazer a política de utilização desses recursos.

Um Plano de Negócio não se caracteriza como uma simples peça de planejamento. Um Plano de Negócio de sucesso é visto como uma ferramenta flexível, onde todas as suas premissas e componentes devem ser atualizadas e efetivamente retratem as possibilidades, interesses e as condições do negócio. Assim o Plano de Negócios pode ajudar os gestores da organização a tomar de decisões necessárias, a medida que são identificadas reais possibilidades de viabilidade prévia sob os pontos de vista institucional, econômico e financeiro.

2.2. Tipos de Planejamento

Após a escolha e fixação dos objetivos organizacionais, o próximo passo é estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar aqueles objetivos e quais as táticas que implementem a estratégia adotada.

O planejamento apresenta três níveis distintos: o planejamento estratégico, tático e operacional.

2.2.1. Planejamento estratégico

É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. O planejamento estratégico é projetado a longo prazo, tendo seus efeitos e conseqüências estendidos a vários anos pela frente; envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos ao nível organizacional.

O planejamento estratégico é definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

O planejamento estratégico deve especificar onde a organização pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente. O planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização, como:

- Objetivos organizacionais a longo prazo e seu desdobramento em objetivos departamentais detalhados.
- As atividades escolhidas, isto é, os produtos, bens ou serviços que a organização pretende produzir.
- O mercado visado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela pretende abranger com seus produtos e/ou serviços.
- Os lucros esperados para cada uma de suas atividades.
- Alternativas estratégicas quanto às suas atividades (manter o produto/serviço atual, desenvolver o produto/serviço atual, introduzir novos produtos/serviços).
- Alternativas estratégicas quanto ao mercado (manter o mercado atual, maior penetração no mercado atual, desenvolver novos mercados).
- Interação vertical em direção aos fornecedores de recursos ou integração horizontal em direção aos consumidores ou clientes.
- Novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) para inovação (mudanças) ou para crescimento (expansão).

2.2.2. Planejamento tático

O planejamento tático tem sua amplitude delimitada a médio prazo e aborda cada unidade da empresa separadamente.

A partir do planejamento estratégico, a empresa desenvolve o conjunto de planejamentos táticos, ou seja, o planejamento estratégico passa a ser desdobrado em vários

planos táticos que precisam ser integrados e coordenados no planejamento estratégico. Os planos táticos referem-se às principais áreas de atuação departamental, como:

- Planejamento de novos processos.
- Planejamento e desenvolvimento de produto/mercado.
- Planejamento e desenvolvimento de recursos.
- Planejamento de operações.

2.2.3. Planejamento operacional

É o planejamento específico que abrange cada operação ou atividade projetado a curto prazo e que envolve uma tarefa ou atividades.

CAPITULO III

3.1. O estudo do Mercado

3.1.1. Clientes

O estudo do mercado é essencial para a formatação do produto e/ou serviço a ser ofertado e da definição do modelo operacional mais adequado. Isso exige conhecimento amplo do mercado que pretende atuar, seja em termos de demanda como de concorrência.

Nesse item devem- se descrever quem são os clientes ou grupos de clientes que a empresa pretende atender, quais são as necessidades destes clientes potenciais e como o produto/serviço poderá atendê-los. É fundamental procurar conhecer o que influencia os futuros clientes na decisão de comprar produtos ou serviços: qualidade, preço, facilidade de acesso, garantia, forma de pagamento, acabamento, forma de atendimento, etc.

3.2. Concorrentes

Em um Plano de Negócios deve-se relacionar os principais concorrentes, que são as pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes àqueles que serão colocados no mercado consumidor pelo novo empresário. Deve-se descrever quantas empresas estão oferecendo produtos ou serviços semelhantes, qual é o tamanho dessas empresas e, principalmente, em que a empresa nascente se diferencia delas. Diversas características podem ser foco de análise, tais como: qualidade, preço, qualidade no atendimento.

O empreendedor não deve prender-se apenas a empresas que desenvolvem produtos e serviços iguais aos seus; deve estar atento a tudo o que acontece em sua volta, porque produtos, serviços e tecnologias que aparentemente não constituem uma ameaça, podem vir a substituir o seu produto ou a tornar seu negócio obsoleto. Cabe mencionar ainda a relevância de que a análise da concorrência não se restrinja ao ambiente local e regional; especialmente na área tecnológica, o concorrente pode estar em qualquer lugar do globo.

3.3. Fornecedores

Os fornecedores são o conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa de equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento. Na escolha de fornecedores deve-se considerar a qualidade, quantidade, preço, prazo e forma de pagamento e de entrega, garantia e assistência técnica de equipamentos e outras informações úteis, dependendo das mercadorias ou serviços a serem oferecidos.

3.4. Participação no Mercado

Identifica-se neste item, a fatia de mercado da empresa, dentre os principais concorrentes. Mostra-se a situação atual da empresa, a performance da empresa, qual sua participação no mercado. Para que o empreendedor possa planejar a participação desejada, deve, neste item realizar uma pesquisa de mercado: investigar informações como tamanho atual do mercado, quanto está crescendo ao ano, quanto está crescendo a participação de cada concorrente, nichos pouco explorados pelos concorrentes etc.

CAPITULO IV

4.1. Empresa

4.1.1. Definição de empresa

Deve-se descrever a empresa, seu histórico, área de atuação, projeção para crescimento, projeção para faturamento, a sua razão social, estrutura legal, composição societária etc.

4.1.2. Missão

A missão da empresa deve refletir a razão de ser empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz; corresponde a uma imagem/filosofia que guia a empresa.

4.1.3. Estrutura organizacional

Demonstrar como a empresa será estruturada/organizada, relacionando a área de competência de cada sócios nesta estrutura e suas atribuições.

4.1.4. Parceiros

É importante que o empreendedor perceba que sua empresa não pode estar sozinha. Ela precisa de parceiros para se viabilizar e crescer. Neste item, devem-se identificar os parceiros do negócio, a natureza da parceria e como cada um deles contribui para o produto/serviço em questão e para o negócio como um todo.

4.2. Empreendedores

4.2.1. Perfil individual dos sócios

Elabora-se um breve resumo da formação, qualificações, habilidades e experiência profissional dos sócios. O sucesso de uma empresa pode ser determinado pela capacidade dos donos do negócio e pela quantidade de tempo que eles serão capazes de dedicar a este negócio.

CAPITULO V

5.1. Estratégia de Negócio

O empreendedor deve despertar para o fato de que para que sua empresa obtenha êxito, não basta ter um bom produto. É preciso ter um negócio. Produtos não geram receita por si só; negócios geram receita. E para que se tenha um negócio, é preciso ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto ou serviço em seu mercado. É comum empresas que possuem um bom produto “morrerem” porque não conseguiram encontrar uma maneira de posicionar este produto no mercado.

Alguns exemplos para ilustrar este conceito: não basta uma empresa ter um produto tecnologicamente revolucionário, se o preço dele está acima do que seu cliente pode pagar; não basta ter um produto “quentíssimo”, que pode gerar receita a curto prazo para a empresa, se os empreendedores não identificaram outros espaços no mercado para explorar depois que este espaço inicial estiver esgotado (uma empresa não nasce para viver por apenas dois ou três anos – deve ter perspectiva de vida indeterminada e crescer continuamente); não adianta uma empresa ter o produto ideal para seu cliente, se não for encontrada uma maneira viável de fazer este produto chegar até ele; não adianta ter um produto interessante mas sem diferencial, que qualquer empresa possa fazer igual, sem dificuldade; e assim por diante.

Portanto, o empreendedor deverá planejar seu negócio. A partir da análise já feita nos itens anteriores, deve identificar as oportunidades e as ameaças que o ambiente lhe apresenta; identificar estratégias que permitirão o atingimento destes objetivos e encontrar maneiras de colocar estas estratégias em prática.

5.2. Ameaças e oportunidades

O empreendedor deve identificar, após tudo o que pesquisou sobre o seu negócio, um conjunto de oportunidades que poderá explorar para crescer e ter sucesso, bem como um conjunto de ameaças, que deverá administrar adequadamente para resguardar sua empresa do fracasso. Vale ressaltar aqui que oportunidades não identificadas ou não aproveitadas

devidamente, podem se transformar em ameaças. E ameaças bem administradas podem ser transformadas em oportunidades. Portanto, este item merece atenção especial do empreendedor que está planejando seu negócio.

Na identificação das ameaças e oportunidades o empreendedor deve olhar para fora de sua empresa e buscar os mais diversos aspectos que podem afetar seu negócio: concorrentes, mercador consumidor, legislação, tecnologia etc.

5.3. Pontos fortes e fracos

Para identificar os pontos fortes e fracos, o empreendedor deve olhar para dentro de sua empresa, sua estrutura interna e analisar dentre os vários componentes, os itens a seguir: disponibilidade de recursos, disponibilidade de pessoal, qualificação do pessoal, rede de parcerias etc.

Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa que facilitam o alcance dos objetivos empresariais, enquanto que os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance.

5.3.1. Análise interna das forças e limitações da empresa

Essa análise interna envolve:

- **Análise dos recursos:** recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc., de que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.

- **Análise da estrutura organizacional da empresa:** seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.
- **Avaliação do desempenho da empresa:** em termos de lucratividade, de produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimentos dos negócios.

5.3.2. Análise externa do meio ambiente:

- Trata-se de uma análise do ambiente externo, ou seja, das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidade. A análise externa envolve:
- Mercados abrangidos pela empresa: características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas.
- Concorrência ou competição: as empresas que atuam no mercado disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos.
- Fatores externos: conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que afetam a sociedade e todas as demais empresas.

5.4. Objetivos

Os objetivos da empresa devem ser definidos de maneira quantitativa, passível de mensuração, de maneira bem sucinta, o que a empresa quer conquistar. Deve-se esclarecer neste item qual a participação no mercado pretendida pela empresa, quanto ela quer faturar, em quanto tempo e a perspectivas de tempo de crescimento da empresa.

5.5. Estratégias

Levando-se em consideração as ameaças e oportunidades que já identificou em seu ambiente de negócio e os pontos fortes e fracos identificados internamente na empresa, o empreendedor deverá identificar as estratégias, ou seja, os caminhos que irá trilhar para chegar aos objetivos propostos. As estratégias afetam a empresa como um todo e definem sua postura perante o mercado. Estão relacionadas ao longo prazo.

É em função das estratégias aqui definidas que serão elaborados os planos operacionais. Os planos detalham, sob a ótica operacional, a estratégia; definem como traduzi-la em ações e implementá-la. Estão relacionados com o curto prazo.

Alguns aspectos nos quais o empreendedor deverá refletir ao definir as estratégias são: os investimentos para implantação e crescimento da empresa serão feitos com recursos próprios ou será buscado recursos externos? No caso de recursos externos, que tipo de recurso o empreendedor vislumbra obter? Quais parcerias serão estabelecidas para a decolagem do negócio? Qual segmento do mercado será explorado, a empresa irá se posicionar inicialmente frente a um determinado público identificado ou irá atacar em diversas frentes? A empresa irá se diferenciar de seu concorrente em função de preço ou qualidade? E outras questões que correspondam a fatores críticos ao sucesso do negócio em questão, segundo a percepção do empreendedor. Aqui ele tem oportunidade de mostrar sua “visão” do negócio.

CAPITULO VI

6.1. Plano de Marketing

O Plano de Marketing apresenta como o empreendedor pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda, sempre de acordo com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento da empresa no mercado. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

6.2. Estratégias de vendas

Neste momento descreve-se qual o público-alvo ao qual o produto/serviço será dirigido e como será apresentado para a venda. O empreendedor deve explicar o argumento central de venda que irá adotar, ou seja, o que será enfatizado em seu produto/serviço como ponto forte para que ele seja atrativo a seu público alvo. Por exemplo, pode-se enfatizar o fator preço, qualidade, marca, garantia/assistência técnica, benefícios potenciais ao cliente etc.

6.3. Diferencial competitivo do produto/serviço

O empreendedor deve deixar claro qual o valor ou benefícios adicionais que seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência.

Toda empresa deve concentrar esforços para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor; pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc. O empreendedor deve identificar a vocação de sua empresa e enfatizá-la, porque é muito difícil liderar em todas as áreas.

6.4. Política de preços

Será indicada a estratégia de preços a ser adotada pela empresa e as margens de lucros praticadas. É interessante listar um ranking de preços que permita um comparativo com a concorrência. O empreendedor deve demonstrar a lógica de sua estratégia: Porque o preço praticado é efetivamente o melhor preços em termos de resultado para a empresa. Esse preço será avaliado se é melhor para permitir maior volume de vendas ou porque oferece maior margem de lucro? Será que o cliente estará disposto a pagar por esta maior margem? Porque? Enfim, o empreendedor deve buscar subsídios, em outras partes ou no próprio plano de negócios, para demonstrar que existe harmonia entre as diversas estratégias propostas.

6.5. Projeções de vendas

Estima-se o quanto a empresa pretende vender ao longo do tempo, levando-se em conta a participação de mercado planejada. A demonstração das projeções deverá ser elaborada de acordo com a finalidade que se deseja: se deseja um controle operacional diário, as projeções deverão se iniciar em períodos diários, passando a semanais, mensais e assim por diante; se deseja um controle estratégico, de médio prazo, os períodos da demonstração poderão ser mensais, trimestrais e assim por diante ; se deseja um controle estratégico de longo prazo, os períodos da demonstração poderão ser anuais etc.

Faremos uma projeção para 5 anos de vendas e não deixaremos de considerar se os produtos/serviços estão sujeitos a oscilações sazonais.

6.6. Serviços pós-venda e garantias

Neste item o empreendedor pode apontar os serviços pós-venda e de garantia que a empresa oferece para seu cliente. Além deste tipo de serviço ser percebido de maneira positiva pelo cliente, ele é um importante canal de comunicação da empresa com seu ambiente de negócios, porque aponta preciosas informações de mercado que poderão nortear o aprimoramento do produto/serviço ou mesmo de inovação da empresa.

CAPITULO VII

7.1. Plano financeiro

No plano financeiro, apresentam-se, em números, todas as ações planejadas para a empresa. Algumas perguntas chave que o empreendedor deverá responder neste item são: Quanto será necessário para iniciar o negócio? Existe disponibilidade de recursos para isto? De onde virão os recursos para o crescimento do negócio? Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável? O volume de vendas que a empresa julga atingir torna o negócio atrativo? A lucratividade que a empresa conseguirá obter é atrativa?

7.2. Investimento inicial

Especifica-se neste item os custos com as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo – ativo permanente – necessário para implantação da empresa. Mesmo que a empresa esteja instalada, ou pretenda se instalar,, numa incubadora, que comumente oferece parte desta estrutura inicial, estes valores devem ser considerados.

7.3. Receitas

Conforme já foi efetuado no item “projeção de vendas”, o empreendedor já definiu a projeção de suas vendas esperadas para o horizonte de cinco anos. Com estes dados em mãos, juntamente com a determinação do preço a ser praticado pelo seu produto ou serviço, poderá visualizar suas vendas em termos de valores, as quais denominamos de receitas.

7.4. Custos e despesas

Devem ser levantados todos os valores que serão despendidos para a produção do produto/serviço que a empresa está se propondo. Deverão ser levantados tanto o custo de produção quanto as despesas relativas ao suporte à produção como à administração, vendas etc. Por questões de simplificação adotaremos a nomenclatura de despesas a todos os custos e despesas incorridos pela empresa. Estas despesas poderão ser denominadas de fixas ou variáveis. A diferenciação entre ambas é a sua relação direta com o volume de

produção/vendas ou não, isto é, as despesas variáveis irão sofrer acréscimos ou decréscimos proporcionalmente ao aumento ou redução do volume produzido ou vendido, enquanto que as fixas poderão ter aumento também mas não diretamente proporcionais à produção/vendas.

7.5. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesa e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período de tempo. Com o fluxo de caixa, o empreendedor terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa, especialmente na determinação de objetivos e estratégias. Evidentemente não haverá condições de executar-se um plano sem disponibilidade financeira para tal.

A partir das informações levantadas nos itens anteriores, juntamente com investimentos adicionais que porventura venham a ser feitos e retirando-se itens não monetários (quando não existe o efetivo pagamento das despesas, é somente um valor contábil) o fluxo de caixa poderá ser montado.

7.6. Demonstrativo de resultados/Lucratividade prevista

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas da empresa, o empreendedor poderá utilizar a planilha “Demonstrativo de Resultados” para chegara à lucratividade de seu negócio.

A partir disso, terá condições de apurar informações cruciais como o retorno que terá sobre o capital investido na empresa e o prazo de retorno sobre o investimento inicial. Isto é fundamental para que se avalie o grau de atratividade do empreendimento. Por exemplo: você investiria anos de sua vida num negócio que não pode lhe oferecer retorno melhor que uma aplicação financeira de baixo risco?

7.7. Ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo. De uma forma simplificada poderemos identificar o Ponto de Equilíbrio (PE) através da seguinte fórmula:

$$PE = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Receita} - \text{Custos Variáveis}} \times 100$$

7.8. Balanço patrimonial

No caso de empresas já constituídas, é conveniente apresentar o balanço patrimonial, que possibilita a visualização das disponibilidades e obrigações de curto e longo prazo da empresa e, assim, uma avaliação da solidez da empresa.

7.9. Indicadores de Avaliação de Negócio

7.9.1. Valor Presente Líquido - VPL

O Valor Presente Líquido é um dos instrumentos mais utilizados para avaliar propostas de investimento de capital.

Segundo César Salim... [et. Al.]. (2003), o Valor Presente Líquido reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto.

$$VPL = \frac{FC_n}{(1 + i)^j} - INV$$

Onde:

FC_j é o fluxo de caixa esperado no ano j

I é a taxa de desconto

7.9.2. Taxa Interna de Retorno – TIR

Também chamada *Internal Rate of Return (IRR)*, representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa – na verdade, produz um **VPL igual a zero**.

Um investimento é atraente quando a TIR é maior ou igual à taxa de juros vigente no mercado para uma aplicação com o mesmo nível de risco.

7.9.3. Período de PAYBACK

É o período de recuperação de um investimento. Ou seja, o prazo de tempo até que o investimento inicial seja recuperado por meio dos fluxos de caixa líquidos positivos gerados pelo negócio.

Corresponde, assim, ao período de tempo em que os valores dos investimentos realizados e despesas (fluxos negativos) se igualam às entradas de caixa (fluxos positivos).

CAPITULO VIII

8.1. Aplicação Prática de um Plano de Negócios

8.1.1. Conceito de Plano de Negócios

Segundo Dornelas, o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e auto-conhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor do que o de uma grande organização, não ultrapassando talvez dez a quinze páginas. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única página de papel. Mas para chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado ao público-alvo. Os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são os seguintes:

1. Em que negócios você está?
2. O que você (realmente) vende?
3. Qual é o seu mercado-alvo?

8.2. Check-list inicial para elaboração do Plano de Negócios

➤ Qual é o negócio?

É prestação de serviço. Prestar assistência terapêutica à comunidade, no setor primário, secundário e terciário da saúde.

➤ Qual a situação do negócio?

Fase inicial de planejamento e coleta de informações.

➤ **Qual o perfil da empresa?**

Terá uma sociedade de duas empreendedoras, cada uma com o perfil de empresária individual, de acordo com o novo código civil, ambas com formação profissional de graduação em Fisioterapia pela Universidade Estadual do Pará e Especialização em Fisioterapia traumato-ortopédica e Fisioterapia neurofuncional pela UNIFESP.

➤ **Porque o seu serviço vai ter êxito?**

Por ser um mercado amplo onde a diversidade dos serviços pode ser buscado e será prestado com qualidade e embasado em um plano de negócio.

➤ **Quais são as suas oportunidades de crescimento?**

O empreendimento por si só não vai se sustentar com os atendimentos de convênios de plano de saúde e do próprio SUS. Terá de ampliar o atendimento particular para ampliação das receitas.

➤ **Quem são os seus clientes potenciais?**

Toda a população com lesões e disfunções no sistema músculo-esquelético e nervoso, onde a causa dessas lesões foram doenças adquiridas, geneticamente ou acidentalmente.

➤ **Quem são os seus concorrentes? Como eles estão prosperando?**

A análise dos concorrentes foi realizada através de fontes secundárias, como jornais e listas telefônicas de grande circulação na região metropolitana de Belém. Os mesmos sempre estão lotados e com reserva de atendimento com antecedência que varia de 2 a 4 semanas para as sessões de reabilitações. Além do surgimento de novos profissionais no mercado de trabalho na área de fisioterapia.

➤ **Qual será o diferencial competitivo do negócio?**

Preço acessível, qualificação profissional, qualidade do serviço prestado.

8.3. Sumário Executivo

Este Plano de Negócios foi desenvolvido para auxiliar o empresário na tomada de decisão de iniciar um empreendimento no setor de serviços.

A empresa denominada ORTOFISIO está em fase inicial de planejamento e pretende oferecer serviços de assistência fisioterapêutica no setor primário, secundário e terciário da saúde, pois a reabilitação física é condição essencial para pessoas portadoras de disfunções traumáticas e neurológicas a fim de inseri-las na comunidade.

É um segmento do mercado promissor, em vista que existe uma carência por parte do serviço público, o que direciona o cliente consumidor a procurar uma clínica ou consultório particular.

8.4. Descrição Geral do Negócio

A empresa ORTOFISIO atuará no ramo de serviços de atendimento fisioterapêuticos e está em fase pré-inicial, planejando entrar no mercado a curto prazo.

O negócio consistirá em oferecer aos clientes portadores de disfunções e lesões físicas no sistema músculo-esquelético e nervoso a possibilidade de restabelecimento de sua saúde, reinsserindo-os na comunidade com melhor qualidade de vida e/ou curado, pois muitas vezes esses portadores com esse tipo de deficiência sentem-se deslocados até de seus próprios ambientes familiares.

Esse é um negócio que as empreendedoras dedicam-se com muito amor à arte de tratar o ser humano, pois o maior bem que existe é a vida humana.

8.5. Dados Financeiros

O plano financeiro é a parte mais difícil do plano de negócios para muitos empreendedores. Isto acontece porque esta seção do plano representa todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras de sucesso do negócio.

Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimentos; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno etc, ou seja, proporciona a análise em números dos investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas de produtos/serviços, análises de rentabilidade do negócio.

8.5.1. Fontes de Recursos Financeiros

Os recursos necessários na fase inicial do empreendimento e o capital de giro, que corresponde o quanto a empresa possui para operar no mercado em termos de ativos disponíveis e a realizar em curto prazo, serão provenientes de economias pessoais dos empreendedores e capital de terceiros.

8.5.2. Investimentos Necessários

Os capitais necessários para dar alavancagem ao início do empreendimento serão destinados à compra de equipamentos fisioterápicos, além de bens móveis necessários para estruturação física, que relacionamos a seguir:

INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS				
DISCRIMINAÇÃO	UND	QTD	VALOR UNI	TOTAL
Móveis e Utensílios				
BANQUETAS GIRATÓRIAS	1	2	89.00	178.00
BIOMBO	1	2	223.00	446.00
CADEIRAS	1	12	98.00	1,176.00
CAMA ELÁSTICA	1	1	159.00	159.00
CUNHA DE ESPUMA	1	3	49.00	147.00
ESPALDAR FIXO	1	2	155.00	310.00
FLEXY TABLE	1	1	395.00	395.00
JOGO BASTÃO COLORIDO	1	1	69.00	69.00
MACA TUBULAR	1	2	152.00	304.00
MESAS	1	3	450.00	1,350.00
MESINHAS	1	2	154.00	308.00
ROLINHO PEQUENO	1	1	86.00	86.00
TABUA DE ALONGAMENTO	1	1	39.00	39.00
TÁBUA DE EQUILÍBRIO	1	2	46.00	92.00
TORNOZELEIRAS 1K	1	2	19.00	38.00
TORNOZELEIRAS 2K	1	2	22.00	44.00
Subtotal				5,141.00
Máquinas e Equipamentos				
ALTERES CONJ C/SUORTE	1	1	310.00	310.00
AR CONDICIONADO	1	3	700.00	2,100.00
BALANÇA DIGITAL	1	1	157.00	157.00
BICICLETA ERGOMÉTRICA	1	1	635.00	635.00
CABOS PARA TENS/FES	1	2	18.50	37.00
CAFETEIRA	1	1	100.00	100.00
ELETRODOS SILICONE 5 X 5	1	3	11.60	34.80
ELETRODOS SILICONE 5 X 9	1	3	20.90	62.70
FAX	1	1	800.00	800.00
FILTRO AGUA MINERAL	1	1	300.00	300.00
INFRAVERMELHO C/PED	1	1	209.00	209.00
LASER	1	1	1,995.00	1,995.00
MÁQUINA CALCULAR	1	1	350.00	350.00
MICROCOMPUTADOR/IMPRS/NBR	1	3	4,000.00	12,000.00
NEGATOSCÓPIO	1	2	169.00	338.00
TELEFONE	1	1	80.00	80.00
TENS/FES	1	2	499.00	998.00
ULTRASSOM	1	2	639.00	1,278.00
Subtotal				21,784.50
TOTAL				26,925.50

Os valores destinados a despesas pré-operacionais para este investimento, bem como os custos e despesas fixas previstos, são relacionados a seguir:

CUSTOS FIXOS MENSAIS	
AGUA	80.00
ALUGUEL	1,000.00
DEPRECIÇÃO	2,100.00
ENCARGOS SOCIAIS	798.00
HONORARIOS CONTADOR	260.00
LUZ	1,000.00
MATERIAL COPA COZINHA	482.00
MATERIAL EXPEDIENTE	330.00
RETIRADA DOS SOCIOS	6,000.00
SALÁRIOS	460.00
SEGURO	300.00
TAXAS	50.00
TELEFONE	100.00
TOTAL	12,960.00

DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	
CONSULTORIA	1,000.00
LEGALIZAÇÃO DA EMPRES	600.00
HONORARIOS DO ADVOGADO	260.00
TOTAL	1,860.00

O total geral do investimento será no valor de R\$ 41.745,50.

8.5.3. Necessidade de Capital de Giro

O Capital de Giro deverá ser estimado para cobrir as despesas com registro e legalização da empresa, custos fixos para os dois primeiros meses de operação, programação visual, divulgação e marketing. Recomenda-se ainda considerar uma reserva técnica na ordem de 10% sobre o total obtido com o investimento fixo e o capital de giro, para cobrir quaisquer outras despesas eventuais e imprevisíveis. No caso específico desta empresa o capital de giro previsto foi de R\$ 23.453,30 e a reserva técnica R\$ 2.692,55.

Necessidade de Capital de Giro	
Custo Fixo (2 meses)	25,920.00
Registro/Legalização/marketing	1,860.00
Despesas Pré-operacionais	1,673.30
SUBTOTAL	29,453.30
Reserva técnica	2,692.55
TOTAL	32.145.85

8.5.3. Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é uma demonstração contábil que retrata a posição financeira do patrimônio da organização em um determinado momento. Isto geralmente, acontece no final do exercício social.

O Balanço Patrimonial é constituído por três grandes grupos: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido, sendo dividido em subgrupos de acordo com a necessidade e característica de cada empresa.

O Ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O Passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O Patrimônio Líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O valor do patrimônio se altera quando a empresa tem lucro ou prejuízo, ou ainda quando ocorre investimentos por parte dos sócios.

A Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76) estabelece que as contas do Ativo serão classificadas em ordem decrescente, obedecendo ao critério de grau de liquidez (capacidade de conversão em espécie). Enquanto que as contas do Passivo serão classificadas em ordem decrescente do grau de exigibilidade (prazo de vencimento das obrigações).

A estrutura do balanço Patrimonial estabelecida pela Lei 6.404/76 é a seguinte:

ATIVO	PASSIVO
<p><u>Circulante:</u> São contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social.</p> <p><u>Realizável no longo prazo:</u> Bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.</p> <p><u>Permanente:</u> São bens e direitos que não se destinam à venda.</p>	<p><u>Circulante:</u> São obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social.</p> <p><u>Exigível no longo prazo:</u> São obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.</p>
<p>- <i>Investimento:</i> são as inversões financeiras de caráter permanente que geram rendimentos e não são necessários à manutenção da atividade fundamental da empresa.</p> <p>- <i>Imobilizado:</i> são itens de natureza permanente que serão utilizados para a manutenção da atividade básica da empresa.</p> <p>- <i>Diferido:</i> são os gastos com serviços que beneficiarão resultados de exercícios futuros.</p>	<p><u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u> São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.</p>

Um dos aspectos importantes do balanço é que ele revela, pelo passivo, a estrutura de capital de um negócio. A estrutura é composta por capital de terceiros e por capital próprio. Quanto maior for o capital de terceiros, maior o endividamento. Detectam-se ainda, observando o passivo, o prazo do endividamento, o custo e os credores. A qualidade do endividamento é julgada a partir de seus prazos. Dívidas de longo prazo, normalmente, são melhores que as dívidas de curto prazo.

Um segundo aspecto importante é o montante de capital de giro ou capital circulante nas empresas. Esse valor é calculado subtraindo o passivo circulante do ativo circulante (CCL), que indica a parte do ativo que não está comprometida como o passivo circulante. Quanto maior for o CCL, maior será a flexibilidade financeira da empresa. A característica desse recurso é a sua reversibilidade, ou seja, pode ser aumentado ou diminuída segundo as decisões dos administradores.

O ativo permanente é utilizado pela empresa em suas operações produtivas. O constante investimento nesse ativo revela as decisões empresariais de manter o nível de modernização do parque produtivo da empresa.

A seguir, apresentamos um exemplo de demonstrativo de balanço patrimonial projetado da empresa ORTOFISIO.

BALANÇO PATRIMONIAL DE ABERTURA DA EMPRESA ORTOFISIO

01/112004

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE	12,960.00	CIRCULANTE	13,605.50
Disponibilidades	12,960.00	Fornecedores	13,605.50
Bancos	12,960.00		
PERMANENTE	26,925.50	PATROMINÔNIO LÍQUIDO	28,140.00
Imobilizado	26,925.50	Capital	28,140.00
Móveis e Utensílios	5,141.00		
Equipamentos	21,784.50		
(-) Depreciação Acumulada	-		
Diferido			
Despesas De Organização	1,860.00		
(-) Amortização Acumulada	-		
TOTAL	41,745.50	TOTAL	41,745.50

A empresa ORTOFISIO será formada por um capital inicial de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) de suas sócias, entrando cada uma com o valor de R\$ 15.000,00.

Efetuiu as compras dos investimentos iniciais, ou seja, Móveis, Utensílios e Equipamentos com fornecedores para pagamento em 06 parcelas, a primeira em 30 dias.

8.5.4. Demonstração de Resultado do Exercício

A demonstração do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período. Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em

seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa que não são provenientes de suas operações, é convenção separa-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

Estrutura da Demonstração de Resultados do Exercício – DRE

Item	Explicação
Receita Bruta	➤ Total Geral das Vendas
(-) deduções	➤ Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	➤ Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados.
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	➤ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	➤ Não proveniente das operações
= Lucro Antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

A seguir um exemplo ilustrativo da **Demonstração de Resultado do Exercício** Projetada da Empresa ORTOFISIO.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Receita Operac.Mensal	239,040.00	274,896.00	316,130.40
(-) ISS	11,952.00	13,744.80	15,806.52
(=) Receita líquida	227,088.00	261,151.20	300,323.88
(-) Despesas Operacionais	14,633.30	16,828.30	19,352.54
(=) Lucro Bruto	212,454.70	244,322.91	280,971.34
(+/-) Desp/Rec.Não Operacionais	-	-	-
(=) Lucro antes do IR	212,454.70	244,322.91	280,971.34
(-) Imp Renda	74,359.15	85,513.02	98,339.97
(=) Lucro líquido	138,095.56	158,809.89	182,631.37

A empresa projetou a Demonstração do Resultado do Exercício para os três primeiros anos, considerando um acréscimo de 10% (dez por cento) no volume da receitas a cada ano e também uma correção de 15% (quinze por cento) nas despesas operacionais para o mesmo período.

8.5.5. Projeção de Fluxo de Caixa

Dornelas (2001), define o fluxo de caixa como a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor.

Faz-se uma analogia com a conta corrente de uma pessoa física em um banco. Administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e de saída de caixa (depósitos e retiradas, no caso da conta corrente), projetados no tempo. Quando uma pessoa faz compras a prazo e paga com cheques, ela terá que administrar seu fluxo de caixa pessoal e anotar a dívida feita, para saber quando (dia e mês) precisa honrar seus compromissos (dívidas). Se ela recebe seus salários no final de cada mês, ela poderá gerenciar seu fluxo de caixa de forma a ter dinheiro em caixa na época de pagar as dívidas. Isso é feito intuitivamente pela maioria das pessoas, que gerenciam seu fluxo de caixa diário, efetuando aplicações em banco, pagando contas etc.

A principal diferença no caso de uma empresa é que a quantidade de itens a ser gerenciados é muito maior, mas o princípio é o mesmo. As principais preocupações devem estar em honrar os compromissos com fornecedores, credores, gastos com o pessoal (salários), impostos etc., e definir as melhores formas de venda do produto/serviço, visando a obter a

receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Assim, ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo. Trata-se de uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.

Estrutura de um Fluxo de Caixa Mensal

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	...	Dez	total
RECEBIMENTOS									
Receitas à vista									
Receitas à prazo									
Faturamento (Vendas)									
PAGAMENTOS									
Custos/Disp.Variáveis									
Compras à vista									
Compras à prazo									
Frete/comissões									
Impostos variáveis									
Custos Fixos									
Salários									
Encargos sociais									
Aluguel									
Água/energia elétrica									
Telefone									
Despesas contador									
Disp.bancárias/juros/CPMF									
Pró-labore									
Investimentos									
Impostos fixos									
Outras despesas									
Custo Total									
SALDO DE CAIXA									

A seguir apresentamos o **fluxo de caixa projetado** da empresa ORTOFISIO.

FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA 3 ANOS

Crescimento 10%
Despesas projetadas 15%

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Caixa Inicial	12,960.00	70,153.47	133,066.29
	-	-	-
	-	-	-
Receita à vista	95,760.00	105,336.00	115,869.60
Receita à prazo	131,340.00	144,474.00	158,921.40
RECEBIMENTO	227,100.00	249,810.00	274,791.00
PAGAMENTOS	169,906.53	186,897.18	205,586.90
Custos/desp.variáv	-	-	-
Compras à vista	-	-	-
Compras à prazo	28,602.00	31,462.20	34,608.42
Impostos variáveis	-	-	-
	-	-	-
Custos fixos	141,304.53	155,434.98	170,978.48
Salários	5,520.00	6,072.00	6,679.20
Encargos sociais	9,576.00	10,533.60	11,586.96
aluguel	12,000.00	13,200.00	14,520.00
água/energia elctri	12,960.00	14,256.00	15,681.60
telefone	1,200.00	1,320.00	1,452.00
despesas contador	3,120.00	3,432.00	3,775.20
despesas bancaria	1,200.00	1,320.00	1,452.00
pró-labore	72,000.00	79,200.00	87,120.00
investimentos	-	-	-
impostos fixos	12,124.53	13,336.98	14,670.68
outras despesas	1,860.00	2,046.00	2,250.60
material expedient	9,744.00	10,718.40	11,790.24
custo total	-	-	-
	-	-	-
saldo de caixa	70,153.47	133,066.29	202,270.39

Foram considerados no fluxo de caixa o recebimento da receita anual dos anos 1, 2 e 3 e todas as saídas de recursos financeiros, inclusive pagamento do imposto de renda. Não foi considerado a sazonalidade da receita.

8.5.6. Ponto de Equilíbrio

No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.

É obtido pela divisão do total dos custos e despesas fixas pela margem de contribuição.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos} + \text{Desp. Fixas}}{\text{Margem de Contribuição}} \times 100$$

CALCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

$$\begin{aligned} \text{Ponto de Equilíbrio} &= \frac{\text{Custos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}} \times 100 \\ &= \frac{1,673.30 + 12,960.00}{18,246.70} = 80.20 \end{aligned}$$

8.5.7. Análise de Indicadores de Avaliação de Negócio

8.5.7.1. Lucratividade

Deduzindo do Lucro Operacional os impostos e contribuições sobre o lucro, teremos o lucro líquido. Dividindo o lucro líquido pela receita bruta, teremos a lucratividade.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Bruta}} \times 100$$

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Lucro Líquido	138,095.56	158,809.89	182,631.37
Receita Bruta	212,454.70	244,322.91	280,971.34
Lucratividade	65.00	65.00	65.00

8.5.7.2. Rentabilidade

A taxa de rentabilidade, retorno sobre os investimentos realizados, é calculada dividindo-se o lucro líquido do empreendimento num determinado período pelo investimento inicial.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento inicial}} \times 100$$

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Lucro Líquido	138,095.56	158,809.89	182,631.37
Invest. Inicial	41,745.50	41,745.50	41,745.50
Rentabilidade	330.80	380.42	437.49

8.5.7.3. Prazo de Retorno dos Investimentos (*payback*)

Obtém-se o Prazo do retorno dos Investimentos, dividindo-se o investimento inicial (capital total necessários) pelo lucro líquido.

$$\text{PRI} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Lucro Líquido}} \quad (\text{resultado em anos})$$

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Invest. Inicial	41,745.50	41,745.50	41,745.50
Lucro Líquido	138,095.56	158,809.89	182,631.37
Prazo Ret. Investime	0.30	0.26	0.23

8.5.7.4 . Valor Presente Líquido

Observando as projeções feitas para os três períodos, observamos que o VPL do capital inicial investido corresponderá a um valor de R\$ 472.009,72, projetado para o final de três anos, significando que o investimento é economicamente atrativo, pois o valor presente das entradas é maior do que o valor presente das saídas.

Anos	Investimento	Entradas de Caixa	Saídas de Caixa	Fluxo de Caixa	Taxa de Retorno ao ano	Payback em anos	Dias
0	41,745.50			-41,745.50			
1		227,100.00	169,906.53	57,193.47	137%	0.73	263
2		249,810.00	186,897.18	62,912.82	151%	0.66	239
3		274,791.00	205,586.90	69,204.10	166%	0.60	217

Taxa de Retorno Contábil	=	$\frac{\text{Fluxo Caixa anual}}{\text{Investimento}}$	132%
--------------------------	---	--	------

Payback	=	$\frac{\text{Investimento}}{\text{Fluxo Caixa anual}}$
---------	---	--

VPL	=	$\frac{F_n}{(1+i)^n}$	-	INV
-----	---	-----------------------	---	-----

VPL = Valor Presente Líquido

F_n = Fluxo de caixa

i = Taxa de Retorno Desejada

n = vida do projeto em anos

INV = Investimento Inicial

VPL	=	R\$ 103,851.54
-----	---	----------------

TIR	=	132%
-----	---	------

CAPÍTULO IX

9.1. Conclusão

O Plano de negócio é um planejamento prévio de um empreendimento que todo empresário deseja saber previamente sobre o sucesso de sua decisão, pois o desejo maior é que este investimento traga lucros amparados em um bom planejamento.

O momento em que se abre um negócio é muito delicado, pois estruturar sua futura empresa, contratar pessoal e legalizá-la necessita de muita organização e deve-se seguir o plano traçado, para que as previsões orçamentárias sejam aplicadas no momento certo.

No aspecto relacionado a parte contábil da empresa enfatizamos que é muito importante a presença do contador, pois este detém conhecimento de trabalhar os processos contábeis e fiscais regulados pela legislação vigente a fim de evitar problemas no futuro.

Enfatizamos que o Plano de Negócios é um norte para que se concretize a formação de uma empresa, ele deve ser alterado de acordo com a necessidade de se ajustar alguns aspectos na conjuntura das políticas do país.

No que se refere na firma empresária em que efetuamos o estudo de sua formação é fundamental que as decisões do negócio sigam o objetivo traçado, pois as projeções financeiras projetadas planejadas para a mesma são de um futuro promissor e este tipo de empresa de serviços deve firmar o seu nome no mercado para que seja referência junto a concorrência e futuramente ampliar seus horizontes.

CAPITULO X

10.1. Bibliografia

CANCELA, Telma Áurea. Business Plan. 2003. UFPA.

DIAS, Antonia Maria Batista de Souza. Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma micro-empresa na Região Metropolitana de Belém sob a ótica do plano de negócio. Trabalho de Conclusão de Curso 2002. UFPA.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de janeiro: Elsevier, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PRADO, Lauro Jorge. Guia de Custos. Série empresarial. 2ª ed. Edição Especial para distribuição pela internet. Disponível em: <http://lauoprado.tripod.com/ezine/>. Acesso em: 10 out.2004.

SILVA, José Pereira da. Análise financeira das empresas. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Sites consultados:

SEBRAE, www.sebrae.com.br

Pequenas Empresas Grandes Negócios, www.pegm.com.br

CREFITO, www.crefito.org.br

www.pucrs.br/agt/raiar/download/proposta.pdf.

www.cps.softex.br/anexo1.doc.