



APOSTILA SOBRE ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

2007

Prof. Eng. Eletric. Renato Neves Allemand, Dr.

SUMÁRIO

I - Orientações gerais

II – A importância do planejamento

III – Conceito de projeto e planejamento

IV - Vantagens na elaboração de um plano de negócio

V - Roteiro de elaboração do plano de negócio

Bibliografia

Anexos

Anexo 1 - Sites na Internet sobre Planos de Negócios e Empreendedorismo

Anexo 2 - Artigos na Internet sobre Planos de Negócios e Empreendedorismo

Anexo 3 - Exemplos de Planos de Negócios com o software MAKEMONEY

Anexo 4 - Documento técnico do software MAKEMONEY

Anexo 5 - Softwares disponíveis no Brasil sobre Planos de Negócios e Empreendedorismo

Anexo 6 - Exercícios propostos de Planos de Negócios

I - Orientações gerais

Orientações para uso desta apostila e elaboração de Planos de Negócios:

Um plano de negócio mostra quanto necessita ser investido, quem são os empreendedores, o produto, o mercado, o processo de produção, a estrutura da empresa, as projeções financeiras, entre outros. Por isto, a elaboração de Planos de Negócios é uma tarefa complexa e com características muito importantes e peculiares. A seguir, recomenda-se que o empreendedor tenha a seguinte postura ao elaborar um Plano de Negócio:

- É uma atividade que deve ser executada de forma coletiva e compartilhada. Deve-se evitar a elaboração do mesmo de forma individualizada, visto que apresenta uma complexidade própria, pela grande variedade de temas inerentes (gestão estratégica, financeira, de marketing entre outras).
- É um momento de crítica não só em relação ao negócio em si, mas também das visões dos sócios, as quais, inevitavelmente aparecem nesta trajetória, podendo gerar conflitos no grupo. Os conflitos não devem ser eliminados nesta fase, mas pelo contrário, devem ser investigados e esclarecidos para se identificar as diferenças de opiniões, de visões e de paradigmas entre os sócios. É muito melhor que estas diferenças sejam identificadas nesta fase de planejamento de um empreendimento, do que depois que o negócio já estiver funcionando.
- Elaborar um Plano de Negócio é uma atividade que leva tempo. No entanto, não é possível especificar este tempo, porque cada caso apresentará situações específicas. Em nível acadêmico (numa sala de aula), é possível abordar o mínimo sobre a elaboração de um Plano de Negócio, numa carga horária de 24 horas aulas aproximadamente, de forma satisfatória a permitir uma visão adequada aos alunos. Em nível real, a elaboração de um Plano de Negócio pode levar algo como 3 meses ou até 6 meses e não raro, leva-se 12 meses para tal.
- Consultar especialistas é sempre uma prática muito salutar na fase de elaboração de um Plano de Negócio. Ter a postura pró-ativa de escutar todas as pessoas e especialistas das várias áreas propicia, além de uma visão externa diferenciada, uma qualificação em soluções indicadas na estratégia do negócio.
- É muito difícil identificar qual parte do Plano de Negócio é mais importante. Mas se pode afirmar, sem dúvida, pela experiência de mercado, que o plano de marketing e em especial a pesquisa de mercado, é de suma importância e muito crítica para o sucesso do Plano de Negócio. A qualidade do plano financeiro é altamente dependente das informações relativas a estimativas de vendas. Assim, se uma pesquisa de mercado, por exemplo, para quantificar o potencial de mercado e a participação de mercado pretendida, não tiver a precisão e fidedignidade mínima, não há dúvidas de que todos os dados financeiros, como lucratividade, rentabilidade, fluxo de caixa, etc, estarão comprometidos seriamente.

O uso desta apostila é exclusivo para pessoas com autorização, ou seja, participantes de cursos de treinamento e capacitação licenciados pelo autor ou organizações do qual participa.

II – A importância do planejamento

Tomando por base que o planejamento é um dos mais importantes comportamentos de um empreendedor, a exemplo do que consta na teoria das Características Comportamentais Empreendedoras do Psicólogo David McClelland, não há dúvidas da necessidade de que as pessoas tenham o domínio desta competência técnica.

Planejar garante um aumento expressivo de chances de que o empreendimento obtenha seu sucesso. Mas não há planejamento perfeito que garanta 100% de certeza neste sucesso. Assim, quem planeja corretamente, propiciará que a atividade seja mais eficiente e interessante para todos os envolvidos. Sabe-se que atualmente a concorrência é extrema, e para manter-se no mercado, ou para ampliar sua atuação neste mercado, o empreendedor não tem outra saída, senão utilizar as técnicas adequadas de planejamento.

Planejamento é a atividade que deveria anteceder qualquer ação. Nele são estabelecidos os objetivos, os recursos a serem utilizados e sua maneira de utilização, as várias etapas e os prazos envolvidos.

Muitas pessoas não gostam de planejar, porque afirmam que nem sempre o que planejam é concretizado, então, num raciocínio simplista e errôneo, abandonam o mesmo. Como foi dito, nenhum planejamento é perfeito que possa garantir 100% de sucesso nos objetivos, metas e prazos envolvidos. Mas não há dúvidas, de que as chances de chegar às metas traçadas, será muito maior para os que planejam sistematicamente e com qualidade.

III – Conceito de projeto e planejamento

Definição de planejamento

Conforme definido acima, a arte de planejar é a reunião de várias atividades que devem anteceder qualquer ação. Um planejamento é composto de vários planos, como por exemplo:

- Plano de Atividades (e metas)
- Plano de Recursos
- Plano de Treinamento
- Plano de Revisões
- Plano de Relatórios (comunicação/informação)
- Plano de Contingência
- Plano de Organização
- Plano de Conversão (adaptação de metodologia)
- Plano de Testes
- Plano de Integração (com outros projetos)
- Plano de Implantação
- Plano Financeiro

Definição de projeto

Segundo Ricardo Vianna Vargas, projeto pode ser definido como:

“Um empreendimento não repetitivo caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.

Também, através do Project Management Institute, a definição é:

“Uma empreitada temporária, realizada por pessoas, com recursos limitados e que tem como objetivo criar um produto ou serviço único”.

Assim, um projeto apresenta características que o definem facilmente: é uma atividade com início, meio e fim, sendo uma previsão a mais próxima do desejado (se diferencia de uma operação de fabricação,

onde os controles de interferências são mais fáceis de serem conseguidos), apresenta limitações de tempo e de custos envolvidos, é realizado por pessoas com auxílio de estrutura ferramental, de equipamentos e máquinas, metodologias e técnicas de gestão de materiais, de qualidade, de pessoal, etc. Ainda apresenta parâmetros definidos de controle e avaliação. Um projeto tem característica única, ou seja, é personalizado, com elevado número de informações novas e complexas para os responsáveis por sua execução. E por este motivo, deve ter um planejamento prévio.

Projetos de sucesso

Projetos de sucesso são aqueles que chegam nos seus objetivos, dentro do tempo previsto, com a qualidade desejada e sem "estouro" do orçamento e com a obtenção de satisfação e segurança de todos os envolvidos.

Um projeto de sucesso não ocorre por acaso, obviamente. As causas são: pessoas competentes nos vários níveis, riscos bem administrados (eliminados e/ou diminuídos), bem como um planejamento bem realizado.

Por outro lado, as causas do fracasso de um projeto são: objetivos e metas e mal elaboradas (mal definidas ou superdimensionadas), planejamento com problemas, pessoas sem capacidade de liderança e sem espírito empreendedor (ou intra-empreendedor), alteração em muitas variáveis, principalmente na área tecnológica, riscos elevados, falta de gestão de informação.

Áreas de conhecimento de um projeto

Um projeto para obter êxito, envolve nove áreas do conhecimento (Project Management Institute), que são exaustivamente definidas. São elas:

- Integração: é a coordenação dos processos e interfaces das várias áreas de conhecimento;
- Escopo: assegura que tudo o que foi prometido seja entregue e que não haja mudanças durante a execução;
- Tempo: assegura que as tarefas sejam executadas no tempo previsto;
- Custos: assegura que o orçamento seja cumprido;
- Qualidade: assegura a conformidade com o que foi solicitado;
- Recursos Humanos: assegura o uso efetivo e otimizado do pessoal envolvido no projeto;
- Comunicações: assegura que as informações do projeto serão obtidas e disseminadas;
- Riscos: assegura que os riscos sejam identificados, analisados e administrados
- Suprimentos: assegura que os bens e serviços de fora da organização sejam adquiridos.

Ferramentas para o controle e avaliação da execução de projetos

Para se efetuar o controle e a avaliação da execução de projetos, deve-se lançar mão de métodos específicos. Os processos de controle são a medição e monitoramento do desempenho do projeto. Garantem que os objetivos do projeto sejam alcançados através do monitoramento e medição regular do progresso, de modo que ações corretivas possam ser tomadas quando necessário. Serão vistas algumas ferramentas de controle como: ordem de serviço, gráfico de Gantt, cronograma físico-financeiro, rede PERT e diário de obra.

Padrões de gerenciamento de projetos

A extensão e complexidade de gerenciamento de projetos, nos últimos anos, fez surgir padrões de gerenciamento, sendo os mais conhecidos:

- ISO 10006:1997 – é um padrão internacional desenvolvido pela ISSO, para gerência de projetos;
- PRINCE2 (Projects IN a Controlled Environment) – é um padrão desenvolvido pelo governo do Reino Unido e
- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – desenvolvido pela PMI (Project Management Institute).

Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida de um projeto pode ser dividido em 5 etapas ou fases: inicialização, planejamento, execução, controle e conclusão (ou encerramento). Para cada fase podemos destacar diferentes atividades, tarefas, habilidades e condições requeridas para o bom andamento do projeto. O quadro abaixo resume as principais atividades e tarefas em cada fase do projeto, assim como os produtos esperados para cada uma delas.

- Fase 1: Inicialização
- Fase 2: Planejamento
- Fase 3: Execução
- Fase 4: Controle e
- Fase 5: Conclusão

Metodologias de Planejamento de Projetos

Uma metodologia de planejamento de projetos é uma abordagem estruturada usada para guiar a equipe do projeto durante o desenvolvimento do plano. Ela pode ser simples como formulários padrões e modelos (papel eletrônico, formal ou informal) ou tão complexa como uma série de simulações requeridas (por exemplo, análise de risco de prazos utilizando a técnica de Monte Carlo). A maioria das metodologias de planejamento de projetos fazem uso da combinação de ferramentas "hard" como software de gerência de projetos, e outras "soft" como reuniões facilitadoras de início de projeto.

Diferentes técnicas de planejamento

1. Work Breakdown Structure - WBS

Em português, Estrutura Analítica do Projeto – EAP. O WBS pode ser representado graficamente e/ou analiticamente por uma codificação inteligente das atividades.

2. Organograma Linear

No organograma linear (linear chart), as relações entre uma atividade/decisão e uma área/função/cargo estão muito explícitas. Sua utilidade como ferramenta de planejamento num projeto é determinar a participação e a responsabilidade dos principais envolvidos em cada atividade. É muito indicado no caso de necessidade de detalhar a responsabilidade de cada participante.

3. Modelos de Estimativa

As estimativas de esforço e duração do projeto estão diretamente associadas ao custo. Uma das maneiras de se realizar essas estimativas é utilizar o tamanho do software como variável condicionante da duração e do esforço (custo) do projeto. Seus críticos argumentam que esse método é uma ponderação quase que arbitrária de várias características do software e não o caracteriza como um todo.

4. Gráfico de Gantt

É um cronograma, onde cada barra representa o período de execução de uma atividade. Seu grande apelo é a facilidade de leitura e interpretação. Contudo, ele não considera formalmente as relações de precedência entre as atividades e nem a limitação de recursos. Por isso, a habilidade do gerente é essencial para o resultado. É recomendado para projetos de baixa complexidade.

5. Programação por Marcos - Milestones

Em situações de grande incerteza, onde nem as atividades foram ainda identificadas, fato bastante comum nas fases iniciais do projeto, é recomendada a programação do projeto com base em marcos (milestones). Eles determinam o ponto que deve ser atingido, mas ignoram como. Em resumo, conduzem a uma programação baseada em resultados.

6. Critical Path Method – CPM

É relativamente simples e quase sempre apresenta resultados satisfatórios. Sua estrutura assenta-se na teoria de grafos. Os projetos são representados através de um grafo (ou rede) e a análise deste grafo permite programar o projeto com maior facilidade. Através do CPM, podemos determinar: folgas de cada atividade, atividades críticas, isto é, aquelas que qualquer tipo de folga implica atraso do projeto. Essas

atividades estão sempre sob um esforço de supervisão maior porque sua duração afeta diretamente a duração do projeto.

7. Probabilistic Evaluation Review Technique – PERT

A diferença básica entre o PERT e o CPM é que a duração das atividades no PERT é probabilística, e no CPM é determinística. No PERT, a duração das atividades é uma variável aleatória com distribuição beta. Para cada atividade deve-se estimar três durações: duração otimista (A); duração pessimista (B) e duração mais provável (M). Utilizando-se a média da duração das atividades, pode-se calcular o caminho crítico. Como as atividades críticas determinam a duração do projeto, esta será uma variável aleatória normal, cuja média é a soma das variâncias das durações das atividades críticas.

8. Graphical Evolution and Review Technique – GERT

O Graphical Evolution and Review Technique – GERT surgiu como uma técnica de análise de redes estocásticas onde: cada atividade possui uma duração aleatória, representada por uma função densidade de probabilidade; relações de precedência entre as atividades também é aleatória. Pelas suas características, o GERT é indicado para situações de média e alta complexidade e de média incerteza.

9. Percentual Concluído e Duração Remanescente

Esta é uma das técnicas mais conhecidas. Consiste em estimar para cada uma das atividades já iniciadas e não concluídas um percentual de realização. Assim, 50% significa que a metade da tarefa já foi realizada. A quantificação do percentual concluído de uma atividade supõe a existência de um critério de medição para a atividade, o que nem sempre é fácil. Desta forma, o mais cauteloso seria, ao invés de medir o percentual concluído de uma atividade, trabalhar com a duração remanescente. A duração remanescente, ao se referir como parcela da atividade ainda não executada, acaba sendo mais útil para a reprogramação do projeto que o percentual concluído.

10. Status Report

O Status Report é um procedimento que permite a formalização do estágio de desenvolvimento do projeto em um determinado instante no tempo. Este tipo de relatório deve ter logo no início, uma identificação do projeto: seu nome/código, objetivo de custo, prazo e desempenho técnico, escopo, nome do gerente/coordenador/responsável e pessoal-chave. Pode conter também um breve histórico do projeto até o momento. Tomadas estas providências, deve descrever a performance do projeto em custo, prazo e desempenho técnico desde a última edição do relatório: a evolução do projeto no período, os problemas encontrados, uma expectativa de performance futura e pode também conter (não necessariamente) recomendações.

11. Curva S e Análise de Tendência

É um gráfico que mostra a evolução (percentual concluído) do projeto no tempo. O projeto começa a ser executado de forma lenta, o ritmo vai aumentando durante a execução e até se aproximar do término, quando volta a cair. A data de término do projeto não é afetada pelo fato das atividades serem iniciadas o mais rápido possível ou o mais tarde possível. A curva S mostra a região na qual o projeto não está atrasado e nem adiantado em relação à data de término. Ao fazer o apontamento da execução neste gráfico, pode-se perceber quando existe uma tendência de atraso antes que ela ocorra. Isso permite a tomada de ações corretivas para adequar o empreendimento ao ritmo esperado.

12. Valor Adquirido

A técnica de controle Valor Adquirido (Earned Value) permite comparar o andamento físico do projeto com o andamento financeiro. Imagine um projeto em desenvolvimento que está atrasado, isto é, o andamento financeiro físico está abaixo do programado. Se o seu custo acumulado até o momento também está abaixo do programado, este projeto apresenta de custo também. O Valor Adquirido ajuda a considerar simultaneamente o aspecto físico e o financeiro.

IV – Importância e vantagens na elaboração de um plano de negócio

Importância da elaboração de um Plano de Negócio

O Plano de Negócios é uma ferramenta em uso crescente no país, além do mais, um número superior a 300 universidades brasileiras já trabalham o tema empreendedorismo utilizando o Plano de Negócio, como instrumento didático-pedagógico.

Também, as incubadoras empresariais exigem a apresentação de um Plano de Negócio, visando que o empreendedor apresente sua idéia de negócio bem formatada, bem clara e precisa. É da qualidade deste Plano de Negócio, que uma pessoa pode ter sua vaga garantida e o apoio por 2 a 4 anos por uma incubadora empresarial.

O aluno que aprende a desenvolver um Plano de Negócio, pode desenvolver suas atividades seja como empregado, seja como empresário, ou seja, tanto na condição de líder do processo, assumindo os riscos inerentes de um empreendimento, ou na condição de colaborador (empregado, funcionário, etc). A competência na elaboração de um plano de negócio em regime acadêmico, permite não apenas lançar os alunos interessados na abertura de uma empresa, com robustez e segurança, como também auxiliar o aluno que deseja atuar na condição de empregado, propiciando ao aluno, neste último caso, a capacidade de pensamento sistêmico e analítico de uma empresa (ou uma organização qualquer), e proporcionando a ele uma excelente capacidade de atuação horizontal e vertical na estrutura hierárquica da organização. Por isto, que um Plano de negócio não é visto apenas como uma ferramenta para quem quer ser empresário.

Vantagens da elaboração de um Plano de Negócio

Existem diversas vantagens e benefícios para quem quer abrir uma empresa:

- É um instrumento de diminuição de riscos;
- É um instrumento de reflexão sobre a empresa: vale a pena?;
- É também uma linguagem entre o empreendedor e todos os seus parceiros;
- Evita que um negócio seja aberto baseado apenas num "entusiasmo";
- Alavanca e prospecta novos negócios;
- Negocia a empresa;
- Obtém capital de risco;
- Participa de editais e
- Comunica com o público interno, sociedade em geral, clientes, fornecedores, governo, instituições financeiras e concorrentes.

Mas também se destaca que a elaboração de um Plano de Negócio não serve apenas para quem quer iniciar um novo empreendimento, mas também, para aqueles empresários que têm uma empresa em funcionamento e que querem organizar a mesma, ou seja, querem re-planejar seu negócio.

V - Roteiro de elaboração do plano de negócio

Esta apostila se baseia na utilização do software de elaboração de planos de negócios e estudos de viabilidade econômica-financeira, MAKEMONEY versão 2.0, da empresa STARTA – CENTRO DE EMPREENDEDORISMO (www.starta.com.br), portanto, o roteiro do Plano de Negócio a ser abordado, coincide, basicamente, com o roteiro do próprio software.

A seguir, o aluno encontrará um extenso conjunto de espaços a serem preenchidos a lápis ou caneta, seja nos espaços da parte textual, seja nas tabelas numéricas dos dados financeiros. Nesta parte financeira, há uma correspondência total entre esta apostila e o próprio software (telas de entrada de dados do software), fazendo com que esta apostila possa ser utilizada em sala de aula pelos alunos, e propiciando que, mesmo sem o software disponível em um laboratório de informática, ele possa definir todas as informações necessárias à elaboração de seu Plano de Negócio.

Para a explicação que se segue, é necessário informar que o software é composto por 3 partes básicas:

- | | |
|-----------------------|---|
| A – TEXTOS | = <u>entrada</u> qualitativa e textual de dados |
| B – DADOS FINANCEIROS | = <u>entrada</u> quantitativa/numérica de dados no software |
| C – PLANO FINANCEIRO | = <u>saída</u> de dados do software - tabelas |

E basicamente, existem três possibilidades de uso desta apostila, do ponto de vista de como o software estaria disponível aos alunos:

Software disponível na versão full (licença adquirida e com todas as funções)

Neste caso, que é a melhor hipótese de trabalho para o professor e para o aluno. Na medida em que os tópicos (do Plano de Negócio) são desenvolvidos gradativamente pelo professor em cada aula, o aluno pode, além de escrever nos espaços disponíveis desta apostila, também digitar as informações no software. Pouco antes de encerrar a aula, o aluno salva seu plano de negócio (com sua senha, se desejar), e se for o caso, enviar por e-mail para si próprio. Se não desejar escrever nada na apostila e ir direto para a digitação no software, há o risco de perda de dados já inseridos, por possíveis falhas do computador. O que interessa é que o aluno identifique sua velocidade de escrita de dados dos tópicos do Plano de Negócio, de maneira que tenha estes dados salvos, visto que o desenvolvimento dos tópicos pelo professor segue um cronograma, em que ao seu final, o aluno deverá apresentar o seu Plano de Negócio completo e salvo também, para permitir a sua cópia em CD e sua impressão, se for solicitado para tal. O software salva o Plano de Negócio num arquivo de extensão “.pln”.

Software disponível na versão demo (está disponível na Internet, para ser baixado por qualquer pessoa e tem algumas funções não disponíveis)

Esta é uma situação intermediária em termos de solução para abordagem do tema “Elaboração de Planos de Negócios”. A versão demo não disponibiliza as seguintes três funções: não grava o plano de negócios no HD (disquete, CD, etc), não imprime o Plano de Negócio e também não permite sua exportação. Esta última função “exportação” é a função em que os dados textuais (parte qualificativa) poderiam ser exportados para um arquivo no formato “.rtf”, bem como em que o plano financeiro (parte quantitativa) também poderia ser exportado para um arquivo “.xls”. O “.rtf” seria aberto no WORD, por exemplo e o arquivo “.xls” seria aberto no Excel, por exemplo.

Assim, há uma perda de oportunidades de se obter maior qualidade e flexibilidade de ensino na sala de aula, para a abordagem de um Plano de Negócio, visto que se qualquer coisa fosse digitada (textos e números), seria perdida no momento em que o computador fosse desligado ao final da aula. No entanto, com esta apostila, é possível o estudo e a elaboração de um Plano de Negócio pelo aluno, utilizando o modelo (conjunto) de tópicos do software. Neste caso, a parte textual pode simplesmente ser digitada em um editor de texto (WORD, por exemplo), bastando que o aluno copie os tópicos textuais, para realizar esta tarefa. Quanto à parte financeira, será necessário que o aluno preencha (digite) todos os campos dos dados financeiros, num mesmo encontro (geralmente duas horas aulas de 45 minutos cada uma), para que possa avaliar os resultados, através do plano financeiro, que em essência, é a saída de dados do software. Claro que nesta situação, antes de o aluno iniciar a digitação dos dados numéricos, todas as planilhas de dados financeiros já deverão estar preenchidas à mão (lápis), e discutidas com o professor, para não haver perda de tempo. Após a digitação dos dados financeiros, o aluno deve acessar no software, algumas planilhas financeiras de saída, e dar “print screen”, colando num editor de texto, para que se possa avaliar com mais profundidade os resultados financeiros projetados. Ao colar a imagem, manter o maior tamanho possível, para melhor visualização. As planilhas que devem ser obtidas via “print screen” são:

Projeção dos resultados: (fonte: software MAKEMONEY)

Descrição	out-2005	nov-2005	dez-2005	jan-2006	fev-2006	mar-2006	abr-2006
1 RECEITA BRUTA DE VENDAS	0	14.796,40	14.796,40	28.276,40	28.276,40	44.176,40	44.176,40
2.1 (-) Despesas Impostos	(60,20)	(2.422,60)	(2.446,34)	(8.272,00)	(8.314,00)	(10.396,44)	(10,3)
2.2 (-) Despesas Comerciais	0	(2.780,00)	(2.780,00)	(7.261,00)	(7.261,00)	(12.162,00)	(12,1)
3 RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	148,20	9.593,80	9.569,06	19.994,40	19.962,40	33.779,96	33,8
4 (-) Custo de Produção	(1.200,00)	(8.210,00)	(8.210,00)	(19.426,00)	(19.426,00)	(22.376,00)	(22,3)
5 Lucro Bruto	(951,80)	1.383,80	1.359,06	556,40	536,40	1.403,96	1,4
6 (-) Despesas Gerais	0	(200,00)	(200,00)	(77.876,00)	(77.876,00)	(20.626,00)	(20,6)
7 (-) Despesas Gerais	0	(200,00)	(200,00)	(77.876,00)	(77.876,00)	(20.626,00)	(20,6)
8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	(1.200,00)	1.183,80	1.159,06	528,40	528,40	1.177,96	1,2
9 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.159,06)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
10 Despesas Administrativas	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
11 Despesas de Marketing	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
12 Despesas Gerais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
13 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
14 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
15 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
16 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
17 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
18 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
19 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
20 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
21 Despesas Operacionais	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)
22 LUCRO LÍQUIDO	(1.200,00)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1.183,80)	(1,2)

Makemoney - PN PAPPI F.NM. FASE I - [Projeção dos resultados]

Plano de Negócios Editar Ferramentas Ajuda

	abr-2006	maio-2006	jun-2006	jul-2006	ago-2006	set-2006	ABR07	TOTAL ABR07	TOTAL ABR08	TOTAL ABR09
Resumo Executivo										
Empresa										
Plano de Marketing	10.586,00	10.586,41	24.989,00	25.157,00	28.033,00	28.033,47	115.888,91	328.402,00	328.402,00	348,20
Plano	10.586,00	10.586,41	24.989,00	25.157,00	28.033,00	28.033,47	115.888,91	328.402,00	328.402,00	348,20
Investimentos	81.548,76	81.548,76	99.338,20	99.848,76	113.963,80	113.963,80	458.243,99	1.341.138,77	1.341.138,77	2.678,84
Processo de Produção	178.470,00	178.470,00	178.470,00	178.470,00	178.470,00	178.470,00	679.370,00	1.663.800,00	1.663.800,00	10.384,41
Processo de Administração	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	24.720,00	49.470,00	49.470,00	19,84
Invenção	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	54.000,00	108.000,00	108.000,00	698,00
Distribuição de Lucros	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	17.960,00	35.920,00	35.920,00	1,38
Reservas Administrativas	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	11.920,00	23.840,00	23.840,00	1,52
Habilitação, Serviços e It	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	52.247,52	104.495,04	104.495,04	6,71
Habilitação	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	52.247,52	104.495,04	104.495,04	6,71
Habilitação de Recursos	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	52.247,52	104.495,04	104.495,04	6,71
Impostos e Taxas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	12.000,00	12.000,00	0,78
Habilitação e Estrutur	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	39.600,00	79.200,00	79.200,00	5,14
Fontes e Usos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	12.000,00	12.000,00	0,78
Fornecedores	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
Fornecedores	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
Investimentos	333,50	333,50	333,50	333,50	333,50	333,50	1.000,50	2.001,00	2.001,00	0,13
Projeção dos resul	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
Financiamento	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
Fontes e Usos	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
Projeção de Fluxo	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
Projeção de Equilib	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
Análise de Investim	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
Projeção de Balan	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10.678,30	0,70
TOTAL	1.296,75	1.296,75	15.464,31	15.464,04	15.155,38	15.155,38	56.166,46	658.879,87	658.879,87	1.299,53

Arquivo: PN GEARBUSINESS LTD

Makemoney - PN PAPPI F.NM. FASE I - [Projeção dos resultados]

Plano de Negócios Editar Ferramentas Ajuda

	jun-2006	ago-2006	set-2006	ABR07	TOTAL ABR07	TOTAL ABR08	TOTAL
Resumo Executivo							
Empresa							
Plano de Marketing	10.586,00	10.586,41	24.989,00	25.157,00	28.033,00	28.033,47	115.888,91
Plano	10.586,00	10.586,41	24.989,00	25.157,00	28.033,00	28.033,47	115.888,91
Investimentos	81.548,76	81.548,76	99.338,20	99.848,76	113.963,80	113.963,80	458.243,99
Processo de Produção	178.470,00	178.470,00	178.470,00	178.470,00	178.470,00	178.470,00	679.370,00
Processo de Administração	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	24.720,00	49.470,00	49,47
Invenção	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	54.000,00	108.000,00	108,00
Distribuição de Lucros	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	17.960,00	35.920,00	35,92
Reservas Administrativas	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	11.920,00	23.840,00	23,84
Habilitação, Serviços e It	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	52.247,52	104.495,04	104,49
Habilitação	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	52.247,52	104.495,04	104,49
Habilitação de Recursos	17.415,84	17.415,84	17.415,84	17.415,84	52.247,52	104.495,04	104,49
Impostos e Taxas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	12.000,00	12,00
Habilitação e Estrutur	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	39.600,00	79.200,00	79,20
Fontes e Usos	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	12.000,00	12,00
Fornecedores	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
Fornecedores	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
Investimentos	333,50	333,50	333,50	333,50	1.000,50	2.001,00	2,00
Projeção dos resul	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
Financiamento	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
Fontes e Usos	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
Projeção de Fluxo	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
Projeção de Equilib	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
Análise de Investim	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
Projeção de Balan	1.779,71	1.779,71	1.779,71	1.779,71	5.339,15	10.678,30	10,68
TOTAL	15.464,31	15.155,38	15.155,38	56.166,46	658.879,87	658.879,87	1.299,53

Arquivo: PN GEARBUSINESS LTD

Projeção de fluxo de caixa: (tem que aparecer a parte de baixo – últimas duas linhas, fluxo no período e saldo acumulado de caixa) (fonte: software MAKEMONEY)

Makemoney - PN PAPPI F.NM. FASE I - [Projeção de Fluxo de Caixa]

Plano de Negócios Editar Ferramentas Ajuda

	abr-2006	maio-2006	jun-2006	jul-2006	ago-2006	set-2006	ABR07	TOTAL ABR07	TOTAL ABR08	TOTAL ABR09
1.4 Outras Receitas										
1.5 Capital Próprio Investido na Empresa	160.000,00									
2 TOTAL SALARIO	68.434,76		198.949,76		14.297,50		17.682,44	17.682,44	17.682,44	17.682,44
2.1 DESPESAS COM PRODUÇÃO										
2.1.1 Compras Materiais										
2.1.2 Fretes										
2.1.3 Embalagens										
2.2 DESPESAS COM PESSOAL										
2.2.1 Pessoal Produção										
2.2.2 Pessoal Administrativo e de Apoio										
2.2.3 Autônomo										
2.2.4 Consórcio										
2.2.5 Projeção Social										
2.3 DESPESAS ADMINISTRATIVAS										
2.3.1 Aluguel, Condomínio e IPTU										
2.3.2 Aluguel e Publicidade										
2.3.3 Transportes e Viagens										
2.3.4 Manutenção & Conservação										
2.3.5 Seguros										
2.3.6 Água, Luz e Telefone										
2.3.7 Outras Despesas										
2.4 INVESTIMENTOS										
2.4.1 Outros										
2.4.2 Instalação										
2.4.3 Equipamentos										
2.4.4 Móveis e Utensílios										
2.4.5 Veículos										
2.4.6 Computadores										
2.4.7 Outros										
2.5 DESPESAS TRIBUTARIAS										
2.5.1 Imposto de Renda										
2.5.2 Provisão para Imposto de Renda										
2.6 DESPESAS FINANCEIRAS										
2.6.1 Taxas e Tarifas de Empreendimentos										
2.6.2 Antecipação de empréstimos										
2.7 OBRIGACIONES										
3 FLUXO DO PERÍODO	165.865,24		65.965,11		113.296,11		45.815,44	45.815,44	45.815,44	45.815,44
3 SALDO ACUMULADO DE CAIXA	165.865,24		65.965,11		113.296,11		45.815,44	45.815,44	45.815,44	45.815,44

Arquivo: PN GEARBUSINESS LTD

receitas, alocação de recursos e impostos e taxas), tudo seja revisado. Não serão digitados dados relativos a empréstimos, fontes e usos e balanço inicial, para simplificar a tarefa. A aula (90 minutos, em princípio), para esta tarefa, deve estar reservada apenas e tão somente para a digitação de dados e para colar por "print screen" as saídas de dados indicadas acima no WORD. Toda e qualquer atividade de discussão e determinação destes dados financeiros deve ser executada anteriormente (aulas anteriores), visto que, do contrário, não haverá tempo para se completar a tarefa.

Sem disponibilidade do software, seja na versão full ou demo (onde o professor desenvolve suas atividades com os alunos)

Esta é a hipótese mais desfavorável, visto que nenhuma licença do software estará disponível para utilização pelos alunos, na instituição. Assim, para esta hipótese, vale o mesmo que escrito acima (versão demo), em que os alunos se limitarão a determinar na apostila, a parte textual (digitada no WORD) e a parte de dados financeiros, manuscrita na apostila. Desta forma, restará apenas ao professor, fazer algumas simulações no software (fora de sala de aula) e apresentar aos alunos os resultados, comentando as partes mais importantes do plano financeiro (dados de saída do software – plano financeiro).

Nas abordagens iniciais pelo professor, e no momento adequado, para quaisquer das três situações acima descritas de disponibilidade do software, será mostrado o mesmo aos alunos, tratando de esclarecer seus pontos básicos de funcionamento, como:

- Iniciando o software
- A interface do software
- Editando um Plano de Negócios
- Trabalhando com Tópicos de Textos, Dados Financeiros e Planilhas Financeiras
- Gerenciando Planos de Negócios
- Imprimindo um Plano de Negócios
- Exportando para Editores e Planilhas

O software MAKEMONEY tem uma limitação (pela sua própria concepção e para ser de fácil uso), que é a quantidade de produtos/serviços. Isto indica a quantidade de produtos (ou serviços) que serão abrangidos pelo plano de negócios. O software trabalha com até 10 produtos/serviços, portanto, maior número deve ser agrupado, de forma a não ultrapassá-lo. Esta é uma característica importante fazendo com que o empreendedor adapte seus dados, para realizar os exercícios propostos neste roteiro, bem como na entrada de dados no software MAKEMONEY, posteriormente.

Tanto na versão full como demo, estão disponíveis exemplos de planos de negócios para serem examinados.

O software é composto por 3 partes básicas, a saber:

A – TEXTOS	= <u>entrada</u> qualitativa e textual de dados
B – DADOS FINANCEIROS	= <u>entrada</u> quantitativa/numérica de dados no software
C – PLANO FINANCEIRO	= <u>saída</u> de dados do software - tabelas

A seguir, o **roteiro do Plano de Negócio** (fonte: software MAKEMONEY)

A – TEXTOS (entrada qualitativa e textual de dados) - exportável para ".rtf" na versão full.

1 – Roteiro Executivo

- 1.1 – Enunciado do Projeto
- 1.2 – Empreendedores
- 1.3 – Os produtos, serviços e a tecnologia
- 1.4 – O mercado potencial
- 1.5 – Elementos de diferenciação
- 1.6 – Projeção de vendas
- 1.7 – Rentabilidade e projetos financeiros
- 1.8 – Necessidades de financiamento

2 – A empresa

- 2.1 – Histórico
 - 2.1.1 – Produtos e serviços existentes

- 2.2 – Planejamento estratégico
 - 2.2.1 – Missão e Visão
 - 2.2.2 – Foco
 - 2.2.3 – Objetivos
 - 2.2.4 – Desafios
 - 2.2.5 – Estratégias Futuras
- 2.3 – Descrição legal
- 2.4 – Estrutura organizacional
- 2.5 – Equipe dirigente
- 2.6 – Plano de operações
 - 2.6.1 – Administração e gestão empresarial
 - 2.6.2 – Comercial
 - 2.6.3 – Controle de qualidade
 - 2.6.4 – Terceirização
 - 2.6.5 – Parcerias
 - 2.6.6 – Responsabilidade social e meio ambiente

3 – Plano de Marketing

- 3.1 – Análise de mercado
 - 3.1.1 – O setor
 - 3.1.1.1 – Oportunidades e ameaças
 - 3.1.1.2 – Pontos fortes e fracos
 - 3.1.2 – A clientela
 - 3.1.2.1 – Segmentação
 - 3.1.3 – Concorrência
 - 3.1.4 – Fornecedores
- 3.2 – Estratégias de marketing
 - 3.2.1 – Produtos e serviços
 - 3.2.1.1 – A tecnologia e o ciclo de vida
 - 3.2.1.2 – Vantagens competitivas
 - 3.2.1.3 – Planos de pesquisa e desenvolvimento
 - 3.2.2 – Preço
 - 3.2.3 – Distribuição
 - 3.2.4 – Promoção e Publicidade
 - 3.2.5 – Serviços ao cliente (venda e pós-venda)
 - 3.2.6 – Relacionamento com os clientes

4 – O Projeto

- 4.1 – Plano de implementação
- 4.2 – Cronograma

B – DADOS FINANCEIROS (entrada quantitativa/numérica de dados no software)

5 – Dados Financeiros

- 5.1 – Investimentos
- 5.2 – Pessoal da produção
- 5.3 – Pessoal da administração
- 5.4 – Terceirização
- 5.5 – Distribuição de lucros
- 5.6 – Despesas administrativas
- 5.7 – Produtos, serviços e insumos
- 5.8 – Receitas
- 5.9 – Alocação de recursos (rateio)
- 5.10 – Impostos e taxas
- 5.11 – Empréstimos e estrutura de capital
- 5.12 – Fontes e usos
- 5.13 – Balanço inicial

C – PLANO FINANCEIRO (saída de dados do software - tabelas) - exportável para “.xls” na versão full.

6 – Plano Financeiro

6.1 – Investimentos

6.2 – Projeção de resultados

6.2.1 – Despesas

6.2.1.1 – Mão de obra e dividendos

6.2.1.2 – Investimentos, depreciação e seguros

6.2.1.3 – Compras e insumos

6.2.2 – Receitas

6.2.3 – Impostos e taxas

6.2.4 – Alocação de recursos por produto

6.2.4.1 – DRE por produto

6.3 – Financiamentos

6.3.1 – Amortização de empréstimos

6.4 – Fontes e usos

6.5 – Projeção de fluxo de caixa

6.6 – Ponto de equilíbrio

6.7 – Análise de investimento

6.8 – Projeção de balanço

A elaboração do Plano de Negócio segue-se através dos tópicos numerados adiante, mas, obedecendo e respeitando a interrelação entre eles, podem ser descritos em qualquer ordem. É claro, que a definição dos **dados financeiros**, dependem da **parte textual, a qual deve ser definida anteriormente.**

As linhas pautadas servem para o aluno descrever suas anotações sobre o tópico em pauta.

A – TEXTOS (fonte: software MAKEMONEY)

O resumo executivo está posicionado na frente do Plano de Negócio, no entanto, é a última coisa a ser realizada, visto que é um resumo. E se é resumo, depende de todo o resto definido, inclusive o plano financeiro.

1 – Resumo Executivo (pág. 118 do Guia do usuário impresso do *software* MAKEMONEY)

- Sintetiza o Plano de Negócios
- Conduz o entendimento do Plano de Negócios
- Permite a avaliação e acompanhamento do Plano de Negócios

1.1 – Enunciado do projeto (pág. 120)

- Define, de forma sintética, o Plano de Negócios
 - Mostra como a empresa será estruturada
 - Indica os produtos e serviços que serão oferecidos
 - Caracteriza as estratégias a serem adotadas
-
-
-

1.2 – Empreendedores (pág. 121)

- Responsáveis diretos pelo sucesso do negócio
 - Correm riscos calculados
 - Apresentar currículos resumidos dos empreendedores
-
-
-

1.3 – Os produtos, serviços e a tecnologia (pág. 122)

- Caracteriza os produtos/serviços oferecidos
 - Caracteriza a tecnologia empregada
 - Descrever sinteticamente para o entendimento do processo
-
-
-

1.4 – O mercado potencial (pág. 123)

- Identifica o segmento da população que tem interesse, renda e acesso aos produtos/serviços
 - Identifica as necessidades e desejos dos consumidores, buscando atendê-los de forma eficiente
-
-
-

1.5 – Elementos de diferenciação (pág. 125)

- Caracteriza porque é único perante a concorrência
 - A diferenciação se dá, geralmente através de vantagens competitivas e/ou estratégias de marketing
 - Desenvolver ao máximo o Plano de Negócios para buscar a diferenciação
-
-
-

1.6 – Projeção de vendas (pág. 125)

- Mostra a projeção de demanda da empresa, baseado no segmento de mercado pretendido
 - Mostra as tendências mercadológicas, a curto, médio e longo prazos
 - Ter a capacidade de persuadir o público alvo, para que este aceite e absorva o novo produto/serviço
-
-
-

1.7 – Rentabilidade e projetos financeiros (pág. 126)

- Devem fornecer fontes de informações referenciais e de solvência da empresa
 - Mostram os parâmetros planejados e norteiam as correções a serem feitas, adaptando-as as variáveis conjunturais
 - Estudar a rentabilidade do negócio, faz com que se acompanhe o desempenho da empresa e seu grau de eficiência
-
-
-

1.8 – Necessidades de financiamento (pág. 127)

- Mostra a necessidade e as fontes a serem usadas (devemos ter muito cuidado na escolha das fontes)
 - Tipos de fontes de financiamento
 - Capital próprio e de sócios
 - Capital de terceiros (parte a fundo perdido)
 - Capital de bancos e de capital de risco
-
-
-

2 – A empresa (pág. 128)

2.1 – Histórico (pág. 129)

- Preocupar-se com a clareza, a concisão e objetividade de informações
- Mostrar a evolução da empresa: conquistas, alianças estratégicas, prêmios e implementações técnicas

2.1.1 – Produtos e serviços existentes (pág. 130)

- Relacionar o que a empresa já produz
 - Evidenciar o público alvo e as estratégias adotadas para conquistá-lo
-
-
-

2.2 – Planejamento estratégico (pág. 132)

- Desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa
- Sustentar um planejamento estratégico mais detalhado para vislumbrar oportunidades específicas do mercado

2.2.1 – Missão (pág. 133)

- Mostra a definição de um propósito de uma empresa
- Deve estar baseada no mercado, nas necessidades e desejos de seus consumidores
- Deve ser elaborada com a visão de “dentro para fora”

- Todos os colaboradores devem buscar atingir constantemente a missão
- Estabelece o que a organização executa atualmente, para quem está disponível, o que executa e o que ela almeja no futuro. É uma declaração clara e precisa das razões de sua existência.

- Missão

Visão

- Define como a empresa deveria ser vista (de quem está de fora da empresa – visão de fora para dentro)
- Baseia-se geralmente em que tipo de especialização se encontrará, no espaço e no tempo
- Define em que situação estará, num certo prazo e em que região geográfica, por exemplo
- É aquilo que se sonha para o empreendimento. A perseguição desse sonho é o que deve manter o empreendimento vivo. É o que dá energia e a inspira. A visão dá energia para o empreendimento, enquanto a missão dá rumo a ela. A visão é inspiradora, enquanto a missão é motivadora.

- Visão

2.2.2 – Foco (pág. 135)

- Definições:

- Onde de encontra o negócio → FOCO
- Como o negócio será conduzido → MISSÃO
- Resultados projetados e mensuráveis → METAS
- Ações específicas → ESTRATÉGIAS

- O foco restringe o campo de atuação da empresa
- Todos colaboradores da empresa devem saber qual é o foco
- Um foco bem definido proporciona definições claras da terceirização

2.2.3 – Objetivos (pág. 137)

- Estabelecer, de forma concreta e realista, seus objetivos e de que forma alcançá-los

- O que é uma meta **SMART?** ou **ADEMIR?**
 - e**specífica
 - M**ensurável
 - A**tingível
 - R**elevante
 - T**emporal
 - A**tingível
 - D**esafio
 - E**specífico
 - M**ensurável
 - I**ndique tempo
 - R**ealizável

Exemplo:

- Objetivo – aumentar a participação da empresa no mercado de artigos para pintura
- Meta – aumentar o faturamento da empresa em 15% até 31.12.02, possibilitando que a empresa torne-se líder do mercado neste segmento.
- Estratégia – Desenvolver ações de marketing da região, no intuito de tornar a empresa conhecida, permitindo assim o acréscimo % desejado.
- Enquanto o **objetivo** é uma descrição mais qualificativa, a **meta** é uma descrição mais quantitativa

Objetivos, Indicadores de Desempenho, Metas e Estratégias

É comum se ter estas quatro definições atreladas entre si. Os indicadores são a forma como podemos monitorar os objetivos. Meta é a quantificação (numérica) do indicador. A estratégia é a maneira como os objetivos vão ser alcançados. Normalmente deve ser definido: o que (objetivo), quem, quando, quanto, por que (justificativa) e o mais importante como (maneira, forma, etc). A seguir, um exemplo destas definições, para o departamento comercial (pode ser feito para os outros departamentos, como o administrativo, o financeiro, o industrial, etc):

Departamento Comercial

Objetivo	Indicador	Meta	Estratégia	2007		2008		2009		2010	
				1	2	1	2	1	2	1	2
Participar de feira internacional	Viagem	1	Como: Quem: Renato Porque: meta PAPPE – prospectar mercado Onde: Argentina ou Chile Quando: até 15/12/07	x							
Desenvolver nosso site da empresa	Site	1	Como: consultoria Quem: SITIONET Porque: contrato de terceirização Onde: Pelotas/RS Quando: até 31/10/07	x							
Desenvolver <i>News Letter</i>	<i>News Letter</i>	1	Como: consultoria Quem: SITIONET Porque: contrato de terceirização Onde: Pelotas/RS Quando: até 31/10/07	x							
Desenvolver <i>email marketing</i> para lançamento de novos produtos	<i>Email</i>	1	Como: consultoria Quem: SITIONET Porque: contrato de terceirização Onde: Pelotas/RS Quando: até 31/10/07	x							
Desenvolver plano de parcerias comerciais (PARKER, FESTO, etc)	Plano	1	Como: visitas <i>in loco</i> com demonstração dos equipamentos - argumentos de agregação de valor Quem: Porque: entrada e solidificação no mercado Onde: Quando: até 15/03/08			x					
Desenvolver plano de participação de eventos nacionais e internacionais	Plano	1	Como: Quem: Porque: prospecção de mercado Onde: Quando:			x					

O aluno pode fazer o exercício na tabela abaixo (repetir para outros departamentos)

Departamento:

Objetivo	Indicador	Meta	Estratégia	2007		2008		2009		2010	
				1	2	1	2	1	2	1	2

2.2.4 – Desafios (pág. 139)

- É fundamental estar atento ao mercado e tudo o que o cerca
 - Informação sobre tecnologia, mercado, crescimento da empresa e colaboradores, também é de fundamental importância.
 - Desafios são os objetivos de maior complexidade ou dificuldade, que sendo implantados, propiciarão à empresa um efetivo avanço em certa área.
-
-
-
-

2.2.5 – Estratégias futuras (pág. 142)

- Definição da conquista de novos mercados
 - As estratégias devem ser: Apropriadas, Aceitáveis, Exequíveis, Flexíveis, Mensuráveis, Motivadoras, Específicas e de Fácil Compreensão
-
-
-
-

2.3 – Descrição legal (pág. 144)

- Forma de constituição da empresa (Empresa individual, Sociedade Civil por Cotas de Responsabilidade, Cooperativa ou Associação e Sociedade Anônima)
-
-
-
-

2.4 – Estrutura organizacional (pág. 146)

- Mostrar a organização da empresa e seus diversos setores e equipes
 - Identificar as responsabilidades e funções de cada colaborador da empresa
-
-
-
-

2.5 – Equipe dirigente (pág. 148)

- Caracteriza o corpo orgânico da empresa (as pessoas)
- Descrever sumariamente as funções dos executivos
- Mostra os currículos resumidos da direção
- Mostra quem exerce a direção, gerência, assessorias...

Obs.: A síntese dos currículos representa, juntamente com o plano financeiro, o alvo preferido de investidores e capitalistas de risco

2.6 – Plano de operações (pág. 150)

- Trata da organização da empresa para executar as tarefas rotineiras com o objetivo de atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada
- Aspectos: Administração, Comercial, Controle de Qualidade, Terceirização e Sistemas de Apoio à Gestão.

2.6.1 – Administração e gestão empresarial (pág. 151)

- Permite a operacionalização das atividades da empresa

- Organiza, qualifica e dá eficiência interna e externa
 - Administração centralizada ou descentralizada
 - Deve-se adaptar o tipo de administração ao estilo e personalidade dos líderes
-
-
-
-

2.6.2 – Comercial (pág. 155)

- Interfere diretamente nas principais estratégias de vendas
 - Deve provocar a transformação de potenciais clientes em clientes
 - Garante que os desejos e hábitos dos clientes sejam conhecidos e atendidos
 - Define o posicionamento do produto/serviço no mercado
 - Define regras de como recrutar pessoal de vendas (perfil, experiência)
 - Caracteriza a força de vendas: atendimento, vendedores, representantes, distribuidores...
 - Define e pesquisa constantemente a estruturas de cadastro de clientes e a interação com estes
-
-
-
-

2.6.3 – Controle de qualidade (pág. 157)

- Objetiva eliminar os possíveis problemas que os produtos/serviços possam vir a apresentar
 - Deve ser permanente, desde o processo produtivo até a comercialização, venda e pós-venda
 - Reduz de forma drástica os custos e desperdícios
 - Deve-se manter a administração informada sobre as atividades e resultados da inspeção de qualidade e das operações de controle
-
-
-
-

2.6.4 – Terceirização (pág. 159)

- Garante as empresas maior concentração em seu foco
 - Ocasiona redução de custos
 - Deve-se ter consciência de que a terceirização é válida, mas, pode-se expor demasiadamente a empresa ao mercado e à concorrência. Por este motivo, devemos estar muito atentos às ações da empresa contratada
-
-
-
-

2.6.5 – Parcerias (pág. 160)

- Ressalta a importância das alianças estratégicas
 - Agrega valor e qualidade aos produtos/serviços
 - Permite o fortalecimento, a geração de benefícios para as partes envolvidas
 - Para se constituir uma parceira, devemos ter uma extensão de acordo clara e definida
-
-
-
-

2.6.6 – Responsabilidade social e meio ambiente (pág. 162)

- Definir e esclarecer medidas éticas no relacionamento com a sociedade e meio ambiente
 - Elaborar estratégias mercadológicas para a empresa com relação ao consumidor e ao meio ambiente
 - Identificar a necessidade de licença especial para industrializar/comercializar produtos
-
-
-
-

3 – Plano de Marketing (pág. 164)

3.1 – Análise de mercado (pág. 166)

- Definição da existência de mercado e consumidores
- Determinar canais de distribuição a serem adotados e como formar estoques nestes canais
- Definição do perfil dos consumidores
- Conhecimento mercadológico possibilita mais entendimento do ambiente, bem como das variáveis que podem interferir no desempenho organizacional da empresa.

3.1.1 – O setor (pág. 168)

- Sofre influência de características demográficas, econômicas, legais, políticas, tecnológicas, sociais e culturais do ambiente
- Mostra a necessidade de um estudo das oportunidades e ameaças que podem surgir no período de vida de uma organização, influenciando seu desempenho

3.1.1.1 – Oportunidades e ameaças (pág. 169)

- As oportunidades podem alavancar as previsões com reflexos positivos e as ameaças, ao contrário, podem comprometer desfavoravelmente as previsões e planejamento.
- Analisar constantemente seus clientes e o ambiente
- Transforme as ameaças em oportunidades

Exemplo de tabela

Fontes possíveis	Oportunidades	Ameaças
Ambiente político e legal		
Ambiente cultural		
Ambiente social		
Ambiente econômico e financeiro		
Ambiente tecnológico		
Ambiente competitivo		
Ambiente industrial		
Ambiente setorial		

3.1.1.2 – Pontos fortes e fracos (pág. 172)

- Analisar com sinceridade e coerência os pontos fortes e fracos
 - Pontos fortes = Identificadores Positivos
 - Pontos fracos = Identificadores Negativos

Normalmente, se pode fazer uma tabela para cada um dos departamentos da empresa, como segue o exemplo abaixo:

Departamento Administrativo

Variável analisada	Pontos Fortes	Pontos Fracos

3.1.2 – A clientela (pág. 173)

- Pesquisar e definir o público alvo que tem potencial para adquirir o nosso produto/serviço
- Realizar uma eficiente pesquisa de mercado
- Mostrara ao público alvo os identificadores positivos do nosso produto/serviço

- **“O ESCRITÓRIO É O PIOR LUGAR PARA SE OLHAR O MERCADO”**

3.1.2.1 – Segmentação (pág. 179)

- Classificar os consumidores em grupos com diferentes necessidades, características ou comportamentos
 - A segmentação demográfica é importante e consiste na divisão do mercado em grupos, com variáveis como: idade, renda, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, ocupação, nível de escolaridade, religião, nacionalidade, raça, cultura...
-
-
-

3.1.3 – Concorrência (pág. 181)

- Oferece produtos/serviços com benefícios semelhantes aos oferecidos por sua organização
 - Pesquisar o espaço geográfico, localização, tamanho, tempo de mercado, pontos fortes e fracos, estratégias de marketing, preços e benefícios utilizados pelos concorrentes
 - Estar com um olho no mercado e outro na concorrência
 - Ser mais eficiente que o concorrente
 - Antecipar à concorrência as necessidades do público alvo, para assim chegarmos sempre à frente
 - Melhorar os pontos fortes e eliminar os pontos fracos
 - Descobrir os pontos fracos da concorrência e agir em cima deles
-
-
-

3.1.4 – Fornecedores (pág. 185)

- São empresas e indivíduos que provêem os recursos de que a empresa necessita para produzir seus bens e serviços
 - Divide-se em fornecedores de matéria-prima, equipamentos iniciais essenciais, serviços e equipamentos de escritório
 - Imprescindível termos um ótimo relacionamento com nossos fornecedores (Parceiros)
-
-
-

3.2 – Estratégias de marketing (pág. 187)

- Utilizar mecanismos (meios e métodos), os quais a empresa vai empregar para alcançar metas e atingir objetivos (o empreendimento seria em forma de uma franquia, por exemplo?)
- Definir e quantificar metas (atingíveis)
- Desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado
- Contemplar os seguintes tópicos:
 - Produtos/Serviços
 - Preço/Prazo
 - Distribuição
 - Promoção e publicidade
 - Serviços ao cliente (venda e pós-venda)
 - Relacionamento

3.2.1 – Produtos e serviços (pág. 189)

- Delinear as características do produto/serviço a ser ofertado
 - Caracterizar de forma clara e eficiente às vantagens e benefícios para o cliente
-
-
-
-

3.2.1.1 – A tecnologia e o ciclo de vida (pág. 191)

- Definir a tecnologia de desenvolvimento do produto/serviço e os direitos sobre essa tecnologia
- Utilizar métodos adequados para escoar e distribuir a produção
- Todo produto possui um ciclo de vida composto de quatro fases:
 - Introdutória – quando o produto é colocado à venda no mercado
 - Crescimento – quando o produto é capaz de cumprir sua missão, satisfazendo as necessidades do mercado consumidor, aumentando significativamente as vendas
 - Maturidade – é caracterizada pela diminuição do crescimento do volume de vendas. Deve-se evitar a saturação do produto no mercado
 - Declínio – marca e redução drástica nas vendas e conseqüentemente nos lucros da empresa

“Deve-se ressaltar que um produto não segue necessariamente este ciclo”

3.2.1.2 – Vantagens competitivas (pág. 194)

- Constituem os pontos mais relevantes dentro do planejamento da empresa
 - Desenvolver um diferencial competitivo com relação aos concorrentes para se destacar, preencher um nicho de mercado e obter êxito
-
-
-
-

3.2.1.3 – Planos de pesquisa e desenvolvimento (pág. 196)

- Criar um programa de desenvolvimento de nossos produtos através de pesquisas
 - Temos que ter cuidado, pois os custos de pesquisa e desenvolvimento de produtos são na maioria das vezes elevadíssimos
-
-
-
-

3.2.2 – Preço (pág. 197)

- Utilizar técnicas de convencimento e envolvimento para fazer com que os clientes percebam a necessidade de adquirir o produto
- Enfatizar as características do produto que mais interessam ao cliente
- Temos de usar da empatia
- Construir uma boa reputação com bons produtos e qualidade, buscando sempre “o menor preço”
- O preço basicamente é definido em função de três fatores: custos, mercado e concorrência, que em conjunto interferem diretamente na política de preços a ser adotada pela empresa:
 - Política de desnatamento – compreende fixar um preço elevado em relação ao esperado pelo público
 - Política de penetração – compreende fixar um preço baixo a fim de conquistar clientes
 - Política de bloqueamento – compreende fixar um preço o mais baixo possível, mesmo tendo prejuízo

3.2.3 – Distribuição (pág. 200)

- Decidir corretamente a distribuição é extremamente importante, pois diz respeito à forma de como o produto chegará e será disponibilizado no mercado
 - Podemos escolher os canais de distribuição, com base nos seguintes critérios:
 - Natureza do produto
 - Características do mercado e perfil do consumidor
 - Política da empresa
 - Características da concorrência
 - Características dos intermediários

 - Existem, basicamente, três tipos de distribuição:
 - Intensiva – Procura-se colocar o produto no maior número de pontos de vendas possível
 - Seletiva – Seleciona-se intermediários que estejam dispostos e tenham condições de vender o produto
 - Exclusiva – Seleciona-se um número limitado de revendedores que têm o direito exclusivo de distribuir os produtos em seus territórios
-
-
-
-

3.2.4 – Promoção e publicidade (pág. 203)

- Utilizar marketing para gerar demanda pelos bens
 - Promover ações que atraiam e tragam benefícios complementares para os consumidores
 - Provocar o desejo dos consumidores em impulso de compra
 - Oferecer razões para se adquirir o produto/serviço
-
-
-
-

3.2.5 – Serviços ao cliente (venda e pós-venda) (pág. 205)

- Oferecer em serviço diferenciado e de qualidade aos clientes
 - Identificar as necessidades do cliente
 - Criar mecanismos para que os clientes apresentem sugestões/reclamações
 - Treinar funcionários
 - Cumprir prazos acordados com o cliente
-
-
-
-

3.2.6 – Relacionamento com os clientes (pág. 207)

- Manter os atuais clientes e buscar constantemente a conquista de novos clientes
 - Trabalhar, sempre, com eficácia e qualidade
 - Buscar a superação das expectativas com consumidores
-
-
-
-

4 – O projeto (pág. 208)

4.1 – Plano de implementação (pág. 208)

4.2 – Cronograma (pág. 210)

Cronograma (exemplo de atividades)

Procedimento/Atividades	Data
Análise de mercado e estratégias	Até março/2002
Registro da empresa junto ao governo	Até março/2002
Criação da logomarca	Até abril/2002
Localização do ponto e aluguel	Até abril/2002
Equipamentos, móveis, instalações, etc.	Até abril/2002
Confecção de peças publicitárias	Até maio/2002
Início das atividades e divulgação	Até junho/2002

Cronograma (a ser desenvolvido neste exercício), que também pode ser executado em formasto de gráfico de Gantt.

Departamento:

Objetivo	Indicador	Meta	Estratégia	2007		2008		2009		2010	
				1		1	2	1	2	1	2

B – DADOS FINANCEIROS (entrada de dados quantitativos/numéricos)

(fonte: software MAKEMONEY)

A realização de um Plano de Negócio é uma tarefa complexa que exige a busca de informações precisas para a sua necessária qualificação. Procure gerar (definir) dados e informações que sejam as mais reais possíveis, no entanto, entende-se que este exercício tem cunho acadêmico, e que seu prazo é inferior ao necessário ao que se utilizaria para elaborar um Plano de Negócio real. A maior dificuldade será a realização de uma pesquisa de mercado, a qual, geralmente, nestes casos (ambiente acadêmico) não é realizada, forçando o aluno a apenas estimar as vendas num determinado período (estimativa de receitas).

Obedeça ao número de linhas disponíveis em cada tópico, não ampliando as mesmas (no software, para a maioria das tabelas, existem mais linhas disponíveis). Limite-se, mediante agrupamento, se for o caso.

5 – DADOS FINANCEIROS

- 5.1 – Investimentos
- 5.2 – Pessoal da produção
- 5.3 – Pessoal da administração
- 5.4 – Terceirização
- 5.5 – Distribuição de lucros
- 5.6 – Despesas administrativas
- 5.7 – Produtos, serviços e insumos
- 5.8 – Receitas
- 5.9 – Alocação de recursos (rateio)
- 5.10 – Impostos e taxas
- 5.11 – Empréstimos e estrutura de capital
- 5.12 – Fontes e usos
- 5.13 – Balanço inicial

Informações preliminares

- Informe a data de início de implantação*:

* Data de início de implantação significa quando será iniciada a implantação física (reformas, compra de máquinas, equipamentos, etc) necessária para a execução do projeto.

- Informe a data de início de operações**:

** Data de início das operações significa o início das operações comerciais da empresa ou projeto (esta data será usada como mês inicial nas projeções financeiras).

- Para todas as datas, informe no formato dd/mm/aaaa.

- O horizonte de planejamento a ser adotado, será de 3 anos, ou seja, de 12 meses (12 colunas) mais 2 anos (2 colunas), totalizando 14 colunas.

- Quantidade de Produtos (ou Serviços) indica a quantidade que será utilizada pela planilha para o cálculo do Plano de Negócio.

- A planilha de cálculo trabalha com até 10 produtos/serviços, portanto, maior número deve ser agrupado, de forma a não ultrapassá-lo.

- Você pode informar as vendas (produtos e/ou serviços) em quantidades físicas ou em valores em reais. Esta planilha utilizará quantidades vendidas. Informe desta maneira.

- No item 5.1 (Investimento) a data (coluna da esquerda) simplesmente significa a data do investimento para um certo item, um veículo, por exemplo. Se esta data for anterior a data de início de operação, será realizado, se for posterior, será a realizar.

5.1 – Investimentos

A empresa terá um estoque inicial? Quanto ela gastará em sua formação?

Será adquirido algum imóvel (sala, andar, prédio, galpão) para o funcionamento da empresa? Quanto será gasto?

Que equipamentos a empresa deverá possuir? Microcomputadores, impressoras, aparelhos de fax, secretária eletrônica, etc.? Quanto será gasto para adquiri-los?

A atividade da empresa exige algum tipo de maquinário? Tratores, prensas, alto fornos, etc.? Qual o valor gasto nesse tipo de compra?

Quais os gastos com móveis e utensílios? Serão adquiridos armários, arquivos, mesas, cadeiras, filtro de água, cadeados, freezer etc.?

A empresa comprará algum veículo para uso exclusivo? Qual o valor a ser pago por ele?

Quais serão as despesas com registros de marcas e patentes? E com licenças e alvará de funcionamento?

A empresa terá gastos com pesquisas de mercado para avaliar o nível de aceitação do produto/serviço oferecido?

Haverá despesas com treinamento de pessoal antes do início das atividades?

A empresa terá gastos com especialistas para desenvolvimento de marca, marketing e embalagens?

Ao adquirir um bem ou realizar um investimento, a empresa terá direito a crédito de imposto? Se sim, lance o percentual na coluna "Crédito de Imposto".

Qual é a depreciação para cada classe de investimentos (guia "Depreciação")? Se os valores forem os mesmos sugeridos na coluna "Depreciação Padrão", não é necessário informar nada.

Para cada item adquirido, informe a data, a quantidade, o valor unitário e se o investimento já foi realizado ou não.

(fonte: software MAKEMONEY)

5.1.1 – Compras (Estoque inicial)

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.2 – Despesas Pré-Operacionais

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.3 – Equipamentos

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.4 – Instalações

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.5 – Máquinas

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.6 – Móveis e Utensílios

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.7 – Obras Civis

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.8 – Outros

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.9 – Softwares

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

5.1.10 – Veículos

Data	Descrição	Estado	Qtde.	Vlr. Unit. R\$	Créd. Imp. (%)
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			
		() A realizar () Realizado			

		() A realizar			
		() Realizado			
		() A realizar			
		() Realizado			

5.1.11 – Depreciação

Descrição	Depreciação (%)	Depreciação Padrão (%)
Obras Civis		4,00
Instalações		10,00
Equipamentos		20,00
Máquinas		10,00
Móveis & Utensílios		10,00
Veículos		20,00
Softwares		25,00
Outros		

5.2 – Pessoal da Produção

Quais profissionais serão contratados para trabalhar na área de produção da empresa? No caso de serviços, quais os funcionários que trabalharão diretamente com sua prestação?

Haverá hierarquização na área, ou seja, haverá gerentes, técnicos, assistentes e auxiliares de produção?

A empresa pagará o salário de mercado? Qual será o valor inicial gasto com salários?

Qual será o percentual de encargos sociais que recairá sobre o valor total dos salários?

Faça a projeção dos salários para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa ou se variarão aleatoriamente. Na guia "Valores" você poderá modificar os valores como quiser.

(fonte: software MAKEMONEY)

Cargo do Pessoal da Produção	Qtde.	Salário Inicial	% de crescimento () mês ou () ano

Encargos sobre os salários do Pessoal da Produção _____ %

5.3 – Pessoal da Administração

Serão criadas áreas de Recursos Humanos, Materiais, Marketing, Finanças ou Serviços Gerais (faxina, segurança, etc.)? Ou seja, quais as áreas que não estarão ligadas diretamente à produção?

Que funções serão criadas, quais profissionais serão contratados? Quanto será gasto inicialmente com cada função?

Qual será o percentual de encargos sociais que recairá sobre o valor total dos salários?

Faça a projeção dos salários para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa ou se variarão aleatoriamente. Na guia "Valores" você poderá modificar os valores como quiser.

(fonte: software MAKEMONEY)

Cargo do Pessoal da Administração	Qtde.	Salário Inicial	% de crescimento () mês ou () ano

Encargos sobre os salários do Pessoal da Administração _____ %

5.4 – Terceirização

Haverá alguma função terceirizada (contabilidade, limpeza, vigilância, assessoria jurídica)? Quais serão? Qual o valor a ser pago para elas no primeiro mês?

A empresa terá ônus com encargos sociais de autônomos ou de contratos com outras empresas? Caso haja, lance o percentual incidente.

Faça a projeção dos gastos para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa ou se variarão aleatoriamente. Na guia "Valores" você poderá modificar os valores como quiser.

(fonte: software MAKEMONEY)

Cargo do Prestador de Serviço	Qtde.	Salário Inicial	% de crescimento () mês ou () ano

Encargos sobre os salários (honorários) Terceirizados _____ %

5.5 – Distribuição de Lucros (e pró-labores dos sócios)

Inicialmente, qual será o valor pago a cada sócio ou diretor?

Qual será o percentual de encargos sociais, taxas e impostos sobre o valor total das retiradas?

Faça a projeção desses valores para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa ou se variarão aleatoriamente. Na guia "Valores" você poderá modificar os valores como quiser.

(fonte: software MAKEMONEY)

Dividendos	Valor Inicial	% de crescimento () mês ou () ano

Encargos _____ %

5.6 – Despesas Administrativas

Ao inserir dados neste tópico, considere apenas as despesas que não estão ligadas à fabricação do produto ou à prestação do serviço. Ou seja, aquelas despesas que não variam proporcionalmente à variação do nível de produção.

Qual o valor previsto para as contas de energia elétrica, água e telefone no primeiro mês?

A empresa pagará aluguel sobre salas, prédios ou galpões utilizados? Quanto? Além do aluguel, será cobrada alguma taxa de condomínio?

A empresa pretende fazer divulgação em mídia ou panfletagem? Lance os valores a serem gastos com publicidade e divulgação referentes às estratégias de marketing.

A empresa irá adquirir algum bem sob a forma de financiamento? Lance o valor mensal das prestações.

Haverá algum contrato de manutenção ou seguro para os bens da empresa? O valor dos contratos será constante ou haverá algum índice para calculá-lo?

É comum as empresas lançarem um percentual sobre a soma das despesas administrativas, sob a forma de outros custos, que servem para projetar despesas não planejadas. Este percentual é, em média, 2%. Faça uma estimativa dos gastos eventuais e lance um percentual para calculá-los.

Ao adquirir algum produto, a empresa terá direito a crédito de imposto? Se sim, lance o percentual na guia "Avançado".

Faça a projeção dos gastos para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa, ou se variarão aleatoriamente. Na guia "Valores" você poderá modificar os valores como quiser.

(fonte: software MAKEMONEY)

Manutenção & Conservação e Seguros	Valor Inicial	Crédito Imposto (%)	% de crescimento () mês ou () ano
Manutenção & Conservação			
Seguros contra Incêndio			
Seguros contra Roubo			
Outros Seguros			
Despesas Fixas e Despesas Comuns	Valor Inicial	Crédito Imposto (%)	% de crescimento () mês ou () ano
Água, Luz e Telefone			
Aluguéis, Condomínio e IPTU			
Marketing & Publicidade			
Internet			
Material de Escritório			
Treinamentos e Viagens			

5.7 – Produtos, Serviços e Insumos

Observação - até dez produtos/serviços para venda. Se necessário, repita este passo em até 10 vezes no máximo.

Quais são os produtos e serviços oferecidos pela empresa? Qual é o tipo de cada um?

Qual é o preço de venda de cada produto/serviço?

Quais os insumos para a fabricação dos produtos ou para a prestação dos serviços? Indique qual é o valor de matéria-prima gasto para produzir uma certa quantidade do produto (lote).

No caso de comércio, qual é a Margem de Lucro Bruta praticada?

Qual será o prazo para pagamento dos fornecedores de cada produto?

Ao adquirir um produto, a empresa terá direito a crédito de imposto? Se sim, lance o percentual no campo correspondente.

(fonte: software MAKEMONEY)

Produto/serviço 1 - Nome/Descrição: _____

Unidade:

Valor de Venda:

Margem de Lucro Bruta: % (preencha se apenas se enquadra como comercialização, ou seja, compra e venda)

Markup: ou sobrepreço é o percentual aplicado ao preço de compra de um produto, para o cálculo do seu preço de venda. Por exemplo, se preço de venda é R\$ 1,00, e se o preço de compra é R\$ 0,704 , então o markup é de 42%.

Tipo:

() Serviço

() Produto Comercializado (compra e venda)

() Produto Industrializado (de fabricação própria)

Compras a Prazo (pgto. de fornecedores):

A Vista	% 30 dias	% 60 dias	% 90 dias	Total (%)
				100,00 %

Crédito de Imposto sobre Compras/Insumos:

Custos Variáveis:

Insumos (matéria prima)	Valor por lote	Lote (qtde)
Fretes	R\$	
Embalagens	R\$	

Produto/serviço 2 - Nome/Descrição: _____

Unidade:

Valor de Venda:

Margem de Lucro Bruta: % (preencha se apenas se enquadra como comercialização, ou seja, compra e venda)

Markup: ou sobrepreço é o percentual aplicado ao preço de compra de um produto, para o cálculo do seu preço de venda. Por exemplo, se preço de venda é R\$ 1,00, e se o preço de compra é R\$ 0,704 , então o markup é de 42%.

Tipo:

() Serviço

() Produto Comercializado (compra e venda)

() Produto Industrializado (de fabricação própria)

Compras a Prazo (pgto. de fornecedores):

A Vista	% 30 dias	% 60 dias	% 90 dias	Total (%)
				100,00 %

Crédito de Imposto sobre Compras/Insumos:

Custos Variáveis:

Insumos (matéria prima)	Valor por lote	Lote (qtde)
Fretes	R\$	
Embalagens	R\$	

Produto/serviço 3 - Nome/Descrição: _____

Unidade:

Valor de Venda:

Margem de Lucro Bruta: % (preencha se apenas se enquadra como comercialização, ou seja, compra e venda)

Markup: ou sobrepreço é o percentual aplicado ao preço de compra de um produto, para o cálculo do seu preço de venda. Por exemplo, se preço de venda é R\$ 1,00, e se o preço de compra é R\$ 0,704 , então o markup é de 42%.

Tipo:

() Serviço

() Produto Comercializado (compra e venda)

() Produto Industrializado (de fabricação própria)

Compras a Prazo (pgto. de fornecedores):

A Vista	% 30 dias	% 60 dias	% 90 dias	Total (%)
				100,00 %

Crédito de Imposto sobre Compras/Insumos:

Custos Variáveis:

Insumos (matéria prima)	Valor por lote	Lote (qtde)
Fretes	R\$	
Embalagens	R\$	

Produto "n" - Nome/Descrição: _____

E assim sucessivamente até 10 (limite do software).

5.8 – Receitas

Com base no plano de marketing, qual é a previsão de vendas para cada produto/serviço no primeiro mês? Você pode escolher se deseja indicar as vendas em quantidade vendida ou em valor total recebido (vá ao menu Plano de Negócios/Propriedades).

A empresa oferecerá comissões sobre as vendas? Qual será o percentual?

A estratégia de vendas da empresa possibilita vendas parceladas ou a prazo? Quanto do total das vendas será à vista? E para 30, 60 e 90 dias? Indique o percentual para cada produto na guia "% Vendas".

Faça a projeção dos gastos para os demais meses e anos: se serão fixos, se crescerão segundo uma taxa fixa, ou se variarão aleatoriamente. Na guia "Valores" você poderá modificar os valores como quiser.

A receita projetada atende às expectativas da empresa? Caso contrário, reveja o Plano de Marketing e tente elaborar uma melhor estratégia de vendas.

Existem receitas provenientes de outras fontes, como doações, aplicações financeiras, etc.? Se sim, informe-as na guia "Rec. Adicionais".

(fonte: software MAKEMONEY)

Produtos/Serviços	Unidade	Quantidade Inicial	Comissão de Vendas (%)	% de crescimento () mês ou () ano
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

5.8.1 - % Vendas (forma como recebe dos clientes)

Receitas Operacionais em produto/serviço	% À Vista	% 30 dias	% 60 dias	% 90 dias	Total
1.					100 %
2.					100 %
3.					100 %
4.					100 %
5.					100 %
6.					100 %
7.					100 %
8.					100 %
9.					100 %
10.					100 %

5.8.2 – Vendas/Faturamento (Receita Operacional por produto/serviço ao longo de três anos).

Observação: Em **quantidades** e não por valores monetários.

Produto/serviço	Ano 1: mês e ano (são 12 meses)												Ano	
	Mês 1: Ano:	Mês 2: Ano:	Mês 3: Ano:	Mês 4: Ano:	Mês 5: Ano:	Mês 6: Ano:	Mês 7: Ano:	Mês 8: Ano:	Mês 9: Ano:	Mês 10: Ano:	Mês 11: Ano:	Mês 12: Ano:	Ano 2:	Ano 3:
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														

Receitas Adicionais

Observação: Em **valores monetários (reais)** e não em quantidades.

	Ano 1: mês e ano (são 12 meses)												Ano	
	Mês 1: Ano:	Mês 2: Ano:	Mês 3: Ano:	Mês 4: Ano:	Mês 5: Ano:	Mês 6: Ano:	Mês 7: Ano:	Mês 8: Ano:	Mês 9: Ano:	Mês 10: Ano:	Mês 11: Ano:	Mês 12: Ano:	Ano 2:	Ano 3:
Receitas Adicionais														

5.9 – Alocação de recursos (rateio)

Quanto cada produto ou serviço gasta das despesas administrativas da empresa? Ou melhor: como as despesas administrativas podem ser distribuídas entre os produtos? Uma maneira de ajudar a separar os custos é imaginar como seria se um produto parasse de ser fabricado. Que economia (de despesas administrativas e de pessoal da administração) poderia ser feita?

Os percentuais não precisam ser exatos. Faça apenas uma aproximação.

Importante: a soma dos valores de rateio para cada produto tem que ser igual a 100%.

(fonte: software MAKEMONEY)

Produtos/Serviços	% de Rateio
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

5.10 – Impostos e Taxas

Com base na atividade da empresa, quais impostos ela terá que pagar?

Há algum benefício fiscal no local escolhido para a instalação da empresa?

Atenção ao lançar as alíquotas dos impostos estaduais. Na maioria das vezes, elas variam de um estado para outro.

Verifique o faturamento da empresa e a classificação em que ela se enquadrará de acordo com normas da Receita Federal: micro, pequena, média ou grande empresa. Algumas alíquotas são diferenciadas para cada uma dessas classificações.

O imposto de renda varia de acordo com o faturamento da empresa ou é fixo?

Há alguma taxa que incide sobre a movimentação financeira, como CPMF ou outra?

(fonte: software MAKEMONEY)

Impostos	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4	Produto 5	Produto 6	Produto 7	Produto 8	Produto 9	Produto 10
Impostos Federais										
Impostos Estaduais										
Impostos Municipais										

Observação: a planilha usará a taxa de 0,38%, devido a cobrança de CPMF, pois as empresas geralmente trabalham com bancos.

Imposto sobre o lucro

Caso a empresa pague imposto sobre o lucro apurado, lance a alíquota abaixo "por alíquota".

Por alíquota: _____ %

No caso de a alíquota variar de acordo com o lucro apurado, use a opção de cálculo de imposto "por faixa" e forneça as informações:

Por faixa:

Faixa		Dedução	Imposto sobre o lucro
De	até	R\$	Alíquota (%)

5.11 – Empréstimos e Estrutura de Capital

De acordo com o fluxo de caixa e com a análise do negócio, qual o valor mensal necessário para cobrir eventuais despesas operacionais (capital de giro)?

Os sócios investirão algum capital na empresa? Quanto?

Será feita uma reserva de capital, ou seja, será poupado mensalmente um valor para possibilitar investimentos futuros?

Há uma taxa de retorno mínima pretendida pelos sócios? Seu negócio poderá proporcionar um retorno sobre o investimento maior do que o retorno oferecido por outras aplicações do mercado?

Há necessidade de empréstimos? Quantos e em que condições serão feitos?

Quais garantias serão apresentadas? Será usado algum fundo de aval?

(fonte: software MAKEMONEY)

Financiamento:

Capital Próprio a ser Investido na Empresa:	R\$
Empréstimo Requisitado: () sim () não A planilha pode calcular ate 5 empréstimos.	
Capital de Giro (o programa pode fazer um cálculo automático), mas o pesquisador poderá informar o valor disponível. R\$	
Taxa mínima requerida para retorno do investimento (taxa de atratividade):	_____ % ao ano

Receitas Financeiras:

() Realizar aplicações financeiras nos períodos em que o "caixa" apresentar excedente financeiro.

Aplicar quando o "caixa" exceder:

R\$

Índice médio de remuneração:

_____ % a.m.

Empréstimo 1:

Descrição:

Valor: R\$

Data entrada:

Período de Carência: meses.

Parcelas da Amortização: meses.

Período Total: meses.

Juros do Empréstimo: % a.m.

 Esses juros serão pagos durante a carência

Taxa de Correção: % a.m.

 Esses juros serão pagos durante a carência

Juros na amortização:

 Não paga juros Segundo a tabela PRICE Segundo a tabela SAC

Finalidade/Modalidade do Financiamento - Tipo de Uso:

 Investimento inicial (seguindo cronograma físico-financeiro) Investimento inicial (liberação em parcela única) Diversos (liberação em parcela única)**Garantias**

Total das Garantias Reais: R\$

Total do Fundo de Aval: R\$

Total das Garantias: R\$

Índice exigido pela instituição financeira sobre as garantias reais:

	Descrição do Bem	Valor Venal	Valor Considerado
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	Total das Garantias Reais		

Fundo de Aval:

	Nome do Fundo	% Avalizado	Taxa (%)	Pagamento (à vista ou nas parcelas)
1				
2				
3				

Total Avalizado: (Garantias Reais + Fundo de Aval): R\$

Se houver mais de um empréstimo, repetir as informações acima.

5.12 – Fontes e Usos

Quais recursos (FONTES) foram/serão utilizados e para cobrir quais custos (USOS)?

Do total de recursos e custos envolvidos, quais já foram realizados e quais ainda o serão?

No quadro Cronograma Físico-Financeiro, diga como e quando serão utilizados os recursos obtidos. (Tenha como base apenas os valores da coluna A Realizar, de Fontes e Usos). Lance a fonte sempre no mesmo mês em que o investimento correspondente foi realizado.

Existirão gastos com ampliações futuras após os 6 meses abordados? Se positivo, lance-os na coluna Ampliações.

Para preencher os quadros Fontes e Usos e Cronograma Físico-Financeiro, basta pensar que para cada Uso deve haver uma Fonte de igual valor e no mesmo mês. Ao final, observe se existe saldo negativo (em vermelho). Isso significa que seus custos são maiores que as suas fontes ou que os valores inseridos no quadro não estão coerentes com os inseridos em outros tópicos.

(fonte: software MAKEMONEY)

A – Fontes	Total	I – Realizado	II – A Realizar	Saldo (Total – I – II)
Recursos Próprios				
Investidos pelos sócios				
Patrimônio Líquido				
Empréstimos				
Empréstimo 1				
Empréstimo 2				
Empréstimo 3				
Empréstimo 4				
Empréstimo 5				
Discriminar aqui				
Total				

B - Usos	Total	I – Realizado	II – A Realizar	Saldo (Total – I – II)
Capital de Giro				
Taxa de Aval				
Investimento Fixo				
Obras civis				
Instalações				
Softwares				
Equipamentos				
Máquinas				
Móveis & Utensílios				
Veículos				
Compras (Estoque inicial)				
Outros				
Despesas Pré-operacionais				
Total				
C – Saldo (A – B)				

Cronograma Físico-Financeiro:

A – Fontes	Investi- mento Projetado	Mês 1:	Mês 2:	Mês 3:	Mês 4:	Mês 5:	Mês 6:	AMPLIAÇÕES	SALDO
Recursos Próprios									
Investidos pelos sócios									
Patrimônio Líquido									
Empréstimos									
Empréstimo 1									
Empréstimo 2									
Empréstimo 3									
Empréstimo 4									
Empréstimo 5									
Discriminar aqui									
Total									

B – Usos	Investi- mento Projetado	Mês 1:	Mês 2:	Mês 3:	Mês 4:	Mês 5:	Mês 6:	AMPLIA- ÇÕES	SALDO
Capital de Giro									
Taxas de Aval									
Investimento Fixo									
Obras civis									
Instalações									
Softwares									
Equipamentos									
Máquinas									
Móveis & Utensílios									
Veículos									
Compras (Estoque inicial)									
Outros									
Despesas Pré- operacionais									
Total									
C – Saldo (A – B)									

5.13 – Balanço Inicial:

Esta entrada de dados só deverá ser preenchida se o negócio já era existente antes do início deste projeto ou plano.

Esta entrada de dados só deverá ser preenchida se o negócio já era existente antes do início deste projeto ou plano. Se for o caso, faça um balanço patrimonial do que a empresa era antes do início das atividades da empresa. Como em um balanço comum, lance os valores em cada uma das linhas do balanço. Lembre-se: o valor total do Ativo deve ser igual ao total do Passivo.
(fonte: software MAKEMONEY)

Ativo		Passivo	
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa e Bancos	R\$	Salários e Encargos a Pagar	R\$
Duplicatas a Receber	R\$	Impostos & Taxas	R\$
Estoque	R\$	Fornecedores	R\$
Impostos a Recuperar	R\$	Contas a Pagar	R\$
Ativo Realizável a Longo Prazo		Empréstimos/ Financiamentos	R\$
Duplicatas a Receber	R\$	Outros	R\$
Outros	R\$	Passivo Exigível a Longo Prazo	
Ativo Permanente		Empréstimos/ Financiamentos	R\$
Investimentos	R\$	Outros	R\$
Imobilizado	R\$	Patrimônio Líquido	
(-) Depr. Acumulada	R\$	Capital Social	R\$
Diferido	R\$	Reservas de Capital	R\$
		Lucros/Prej. Acumulados	R\$
Total Ativo		Total Passivo	

C – PLANO FINANCEIRO (saída de dados do software – tabelas – não é editável) - exportável para “.xls”.
(fonte: software MAKEMONEY)

Após alguns tópicos do plano financeiro, a seguir, serão transcritos alguns comentários, existentes no guia do usuário do software. Recomenda-se a leitura atenta também dos outros tópicos, para aqueles que desejam se aprofundar nos conceitos em pauta.

6 – Plano Financeiro

6.1 – Investimentos

6.2 – Projeção de resultados

A Projeção de Resultados é o documento financeiro utilizado para planejar e acompanhar o resultado da empresa. O modelo utilizado aqui é o exigido pelo governo para apuração do Lucro Líquido das empresas e tem como base um dos princípios fundamentais da contabilidade: o da competência. Quer dizer, tanto as receitas quanto as despesas são contabilizadas no momento de sua ocorrência, independentemente da data em que serão recebidas ou pagas.

O alcance de resultados positivos deve ser uma meta com a qual todos os colaboradores devem estar comprometidos. Medir esses resultados é uma das melhores maneiras de avaliar o nível de comprometimento das pessoas com a meta. Os resultados positivos alcançados individualmente, certamente, trarão um resultado positivo coletivo.

O gerente deve conhecer os custos orçados e os resultados planejados para gerir adequadamente os recursos da sua área, visando alcançar ou até mesmo superar as metas.

Um conceito importante em administração financeira é o de Margem de Contribuição, sendo esta o valor que resta à empresa, após deduzidos da receita os custos variáveis, as comissões e os impostos gerados pela comercialização de um produto/serviço; esse valor será usado para a cobertura de suas despesas fixas, tais como aluguéis e salários do pessoal da administração.

No MAKEMONEY, a Projeção de Resultados é mensal nos primeiros doze meses e anual a partir do segundo ano.

6.2.1 – Despesas

6.2.1.1 – Mão de obra e dividendos

6.2.1.2 – Investimentos, depreciação e seguros

6.2.1.3 – Compras e insumos

6.2.2 – Receitas

6.2.3 – Impostos e taxas

6.2.4 – Alocação de recursos por produto

6.2.4.1 – DRE por produto

Este método é utilizado por todas as empresas, de qualquer ramo de negócio, para a apuração dos custos totais com cada produto/serviço. Para ser realmente viável, o produto/serviço deve gerar receitas que cubram tanto os custos de fabricação quanto as despesas administrativas, aquelas que não estão diretamente ligadas a ele. O que o rateio faz é distribuir os gastos com as despesas administrativas entre os produtos/serviços, o que afetará diretamente na análise e na viabilidade de cada um deles. Consulte o DRE (Projeção de Resultados) de cada produto.

6.3 – Financiamentos

6.3.1 – Amortização de empréstimos

6.4 – Fontes e usos

O quadro financeiro Fontes e Usos é uma ferramenta que ajuda o empreendedor a controlar e a prever a disponibilidade de recursos para investimentos. Funciona também como importante parâmetro de avaliação do investidor nas operações de financiamento ou de empréstimo.

É dividido em duas partes:

- **Fontes e Usos:** mostra quais recursos a empresa terá à disposição (fontes) e em que ela irá investi-los (usos). Para mostrar que a empresa terá como investir, o total das fontes deve ser maior ou igual ao total dos usos. Em "Realizado" deve estar tudo o que já foi investido e em "A Realizar" os investimentos que ainda serão feitos.

- **Cronograma Físico-Financeiro** (A realizar): informa como e quando serão utilizados os recursos obtidos (financiamento, capital de sócios, ...) na fase de implantação do projeto (seis primeiros meses). Seu objetivo é mostrar ao leitor do plano de negócios que o capital investido na empresa ou o empréstimo obtido será utilizado de acordo com um cronograma bem planejado e coerente.

6.5 – Projeção de fluxo de caixa

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta administrativa essencial que faz a previsão da situação financeira do negócio no decorrer do tempo. Ele contempla as receitas e as despesas previstas para a empresa quando elas realmente são recebidas ou pagas, ou seja, quando elas entram ou saem do caixa. A Projeção de Fluxo de Caixa permite que o empreendedor preveja quando a empresa terá recursos disponíveis (se receitas > despesas), ou então, quando será necessário providenciar dinheiro para cobrir um possível saldo devedor (se despesas > receitas).

Mesmo que o empreendedor não seja o responsável pela parte financeira da empresa, ele deve conhecer o funcionamento dos controles financeiros básicos. O Fluxo de Caixa é um desses controles, sendo uma ferramenta simples, já que apresenta, em uma linha de tempo, todas as receitas e despesas previstas pela empresa. Sua importância está em demonstrar a liquidez do negócio durante todo o período de projeção; ou melhor, se ele terá, ou não, saldo em caixa para pagar suas contas.

O relatório do Fluxo de Caixa pode ser emitido diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, enfim com a frequência desejada pelo empreendedor.

6.6 – Ponto de equilíbrio

6.7 – Análise de investimento

O mercado financeiro composto por agentes financeiros de diversas naturezas, como bancos, financeiras, agentes de fomento, capitalistas de riscos e investidores, utiliza as informações do Plano de Negócios para diversos tipos de análises, a fim de conceder empréstimos, linhas de crédito, financiamentos, etc...

Esta planilha apresenta as técnicas de análise e os indicadores contábeis mais utilizados no estudo da viabilidade de um empreendimento.

Técnicas de Análise de investimentos

As técnicas de análise de investimentos mostram qual será o retorno do investimento feito comparando-o com o retorno oferecido pelo mercado. As estimativas feitas são baseadas nos saldos do fluxo de caixa e na taxa de atratividade do negócio. As técnicas utilizadas pelo MAKEMONEY são o Payback (ou tempo de retorno do investimento), o VPL (Valor Presente Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Retorno).

PayBack (tempo de retorno do investimento)

Payback é o tempo que o negócio leva para retornar o investimento inicial feito. A técnica de payback, além de fácil e intuitiva, é bastante precisa, pois utiliza o Fluxo de Caixa, diferentemente de técnicas de retorno contábil. Juntamente com o VPL e a TIR, é a ferramenta mais importante para análise de negócios, a primeira a ser conferida por investidores. Portanto, atenção: quanto menor o payback, mais atraente o empreendimento é.

Sua principal desvantagem é a de não considerar o valor do dinheiro no tempo, ou seja, não descontar os valores futuros do fluxo de caixa, sendo simplesmente um período de tempo máximo aceitável, determinado subjetivamente. Outra desvantagem é a de que o payback não reconhece como será o período após a recuperação do capital. A empresa pode continuar crescendo, mas também pode começar a decrescer e se tornar inviável após um certo tempo. Isso o payback não consegue prever.

Como é calculado:

O MAKEMONEY desconta, do saldo do período da planilha "Projeção de Fluxo de Caixa", os lançamentos referentes a empréstimos, amortizações, capital investido pelos sócios ou qualquer outra receita pré-operacional. No primeiro mês em que este resultado for maior que o investimento, este será o mês/ano de PayBack.

Obs: o MAKEMONEY considera investimento a soma do investimento inicial e do capital de giro.

VPL (Valor Presente Líquido)

Esta é considerada uma sofisticada técnica de análise de orçamento de capital, exatamente por considerar o valor do dinheiro no tempo. O objetivo dessa técnica é verificar se o saldo de fluxo de caixa futuro é realmente lucrativo quando trazido para valores atuais. Tanto as entradas quanto as saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais, podendo, assim, ser comparadas ao investimento inicial.

Para fazer esta estimativa, a Taxa Requerida de Retorno, também chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, é descontada dos saldos futuros do Fluxo de Caixa. Do resultado é subtraído ainda o valor dos investimentos (investimento inicial + capital de giro). O VPL indica o retorno mínimo que deve ser obtido pelo projeto para que seu valor de mercado não seja alterado.

O critério usado para a aceitação ou não de determinado projeto é o seguinte: se o VPL for maior que zero, aceita-se o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. O VPL maior que zero significa que a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Isso aumentaria o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

Como é calculado:

O cálculo do VPL, por ser complexo, requer o uso de calculadoras científicas ou planilhas eletrônicas. Por isso, o MAKEMONEY calcula o VPL através de fórmulas específicas para isso, já existentes no Microsoft Excel.

TIR (Taxa Interna de Retorno)

Determina o rendimento proporcionado pelo negócio em determinado período (mensal ou anual). É considerada a técnica mais usada para a avaliação de alternativas de investimentos.

Um dos critérios usados para a definição da aceitação ou não do projeto é comparar a TIR com a Taxa Requerida de Retorno (ou taxa de atratividade) do negócio. Se a primeira for maior que a segunda, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno. Investidores podem comparar a TIR também com a taxa de retorno que outras aplicações do mercado oferecem.

Como é calculada:

Ainda mais complexa que o VPL, a fórmula da TIR usada no MAKEMONEY é a mesma do Microsoft Excel.

Análise do Balanço

O quadro Análise do Balanço traz o que chamamos de indicadores contábeis. A partir das informações da Projeção de Resultados e da Projeção de Balanço, ele indica se a empresa será capaz de honrar seus compromissos e atender aos objetivos dos acionistas e investidores. Conseqüentemente, será uma parte do plano muito visada por eles.

Liquidez Geral = (Ativo Circ. + Realizável Longo Prazo) / (Passivo Circ. + Exigível Longo Prazo)

Liquidez Corrente = Ativo circulante/Passivo circulante

Endividamento Geral = (Passivo Total - Patrimônio Líquido) / Ativo Total

Imobilização do Patrimônio Líquido = Ativo Permanente / Patrimônio Líquido

Margem Líquida = Lucro Líquido/Vendas

Rentabilidade do Ativo = Lucro Líquido / Ativo Total

Rentabilidade do Patrimônio Líquido = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido

6.8 – Projeção de balanço

Bibliografia

- ALLEMAND, João Antônio Neves e ALLEMAND, Renato Neves. Apostila de Gestão Empreendedora - Encarregado de Montagem Mecânica. Petrobrás. 2006.
- DOLABELA, Fernando. O SEGREDO DE LUIZA. Cultura Editores, 1999, 320p.
- DOLABELA, Fernando. OFICINA DO EMPREENDEDOR. 6a Ed. SP. Cultura Editores. 1999. 280p.
- DOLABELA, Fernando e FILION, Louis Jacques. BOA IDÉIA! E AGORA? Cultura Editores, 1999, 352p.
- MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano de Almeida, organizadores. VIAGEM AO MUNDO DO EMPREENDEDORISMO. Florianópolis : IEA – Instituto de Estudos Avançados. 2ª Ed., 2005. 365 p.
- RAMAL, Andréa Cecília, SALIM, César Simões, HOCHMAN, Nelson et al. CONSTRUINDO PLANOS DE NEGÓCIOS, Campus, 2001, 238p.
- STARTA – CENTRO DE EMPREENDEDORISMO. MANUAL DO USUÁRIO DO SOFTWARE DE PLANO DE NEGÓCIO MAKEMONEY.
- STARTA – CENTRO DE EMPREENDEDORISMO. DOCUMENTO TÉCNICO DO SOFTWARE DE PLANO DE NEGÓCIO MAKEMONEY.

Anexos

Para as listagens abaixo, não se considera como sendo produto de uma pesquisa exaustiva e total das disponibilidades no Brasil. Na medida que forem sendo encontradas outras informações, estas serão incluídas. Sugestões serão bem-vindas.

Anexo 1 - Sites na Internet sobre Planos de Negócios e Empreendedorismo

- http://www.advancemarketing.com.br/c/pro_webtrain_empreende.htm
- <http://www.ciatec.org.br/modules.php?name=News&file=article&sid=40>
- <http://www.hotsite.desafio.sebrae.com.br/>
- http://www.multirho.com.br/plano_de_negocios.asp
- <http://www.planodenegocios.com.br>
- http://www.sebraesp.com.br/novo/spplan/software.asp?site_origem=sebrae
- http://www.svbv.com.br/Strategy/plano_de_negocios.zip
- <http://www.starta.com.br>

Anexo 2 - Artigos na Internet sobre Planos de Negócios e Empreendedorismo

Anexo 3 - Exemplos de Planos de Negócios com o software MAKEMONEY

Modelos de planos de negócios, estão disponíveis no site da STARTA:

- <http://www.starta.com.br/downloads/demo/mmoney.net/simplificado.pdf>
- <http://www.starta.com.br/downloads/demo/mmoney.net/basico.pdf>
- <http://www.starta.com.br/downloads/demo/mmoney.net/avancado.pdf>

Anexo 4 - Documento técnico do software MAKEMONEY

Está disponível um interessante artigo técnico sobre o software MAKEMONEY no site da STARTA:

- http://www.starta.com.br/downloads/suporte/Artigo_Tecnico.doc

Anexo 5 - Softwares disponíveis no Brasil sobre Planos de Negócios e Empreendedorismo

Atualmente, pela pesquisa realizada, estão disponíveis três softwares relacionados a planos de negócios e empreendedorismo no Brasil:

- <http://www.starta.com.br> (software MAKEMONEY versão 2.0)
(comercializado)
- <http://www.planodenegocios.com.br> (software OTTOMAX – Jogo de Empreendedorismo)
(comercializado)
- http://www.sebraesp.com.br/novo/spplan/software.asp?site_origem=sebrae (software SPPlan)
(gratuito)

Anexo 6 - Exercícios propostos de Planos de Negócios

Para a proposição de exercícios de Planos de Negócios pelos alunos, serão consideradas as três possibilidades de disponibilidade do software MAKEMONEY aos alunos:

Para quaisquer das três possibilidades, os seguintes requisitos devem ser satisfeitos, visando uma qualidade nas atividades dos alunos, bem como a intercambialidade e discussões entre os grupos a serem formados. Também algumas simplificações serão impostas, para que o Plano de Negócio possa ser completado no prazo previsto em sala de aula. Caso o Plano de Negócio seja real, os itens a seguir identificados com um (*) não precisam ser atendidos. **A seguir os requisitos:**

- A elaboração de um Plano de Negócio envolve por parte do aluno necessariamente todas as CCEs (Características Comportamentais Empreendedoras) e seus comportamentos empreendedores. O aluno deve estar muito atento do "que fazer", mas principalmente, "como fazer" (comportamento – ação – estratégia - qualidade)!
- Esperar que um Plano de Negócio de qualidade razoável seja conseguido apenas tratando-o e elaborando-o em sala de aula é um engano. O aluno deverá se interessar pelo assunto e reunir-se em grupo, fora do horário da aula, para ter o aprofundamento desejado. No entanto, o professor poderá ser solicitado fora do horário da aula, para orientação das atividades.
- Os alunos devem, antes de iniciar a construção do Plano de Negócio, repassar por escrito ao professor as seguintes informações para sua prévia aprovação: a) alunos que compõem o grupo, b) nome do empreendimento, c) identificar se indústria, comércio e/ou serviço, e d) o que a empresa vai oferecer ao mercado.
- O plano de Negócio preferencialmente deve ser real e não hipotético. Apenas deve ser hipotético, se o aluno não vislumbra esta possibilidade de planejar uma empresa neste ambiente acadêmico. Os alunos devem se lembrar que esta é uma oportunidade de "pensar sobre sua empresa" em ambiente acadêmico, mas com possibilidade de situações reais, ou seja, o desejo real de que os alunos venham a montar uma empresa e aproveitando este momento para tal.
- A elaboração do Plano de Negócio não deve ser realizada individualmente, mas sim em grupos de dois e máximo de três alunos. Apenas serão aceitos trabalhos de um ou de dois alunos se for o caso de "fechar o último grupo". No entanto, pode excepcionalmente haver Planos de Negócios individuais, caso seja um Plano de Negócio real e o aluno desejar esta condição.
- Como os alunos terão disponível a apostila com os vários tópicos do Plano de Negócio, se recomenda com muita ênfase, que sejam realizadas atividades fora de sala de aula, sob pena de o prazo ficar totalmente comprometido.
- O Plano de Negócio deve ser de uma empresa nascente e não de uma empresa em atividade. (*)
- O Plano de Negócio pode se referir a uma empresa tipo indústria, tipo comércio ou tipo serviço, ou qualquer combinação destes tipos, porém, necessariamente deve ser de um tema relacionado ao curso que o aluno está estudando.
- Utilizar ao máximo os valores reais de mercado, ou seja, salários (dissídio coletivo da classe), aluguéis, telefone, maquinários e móveis, etc, bem como quantidades de vendas e valores adequados de preços de vendas para o que vai ser ofertado ao mercado.
- Necessariamente, o Plano de Negócio deve ser o "avançado" do software MAKEMONEY. (*)
- O horizonte de planejamento deve ser de três anos. (*)
- A data de início de operação deve ser de três meses após o início de implantação. (*)
- O número de produtos/serviços deve ser preferencialmente até três. (*)
- Adotar que os sócios têm capacidade financeira para realizar o investimento, ou seja, de que não será necessário fazer nenhum tipo de empréstimo. (*)
- Adotar depreciação padrão em seus percentuais.
- Não utilizar o crédito de imposto. (*)
- Para simplificação, utilizar encargos sociais de 50%, caso a empresa seja de regime SIMPLES e de 86%, caso não seja optante do SIMPLES. (*)
- Utilizar o máximo de terceirização, visto que a tendência é se baixar bastante o custo fixo mensal da empresa. Por exemplo, contador e outros profissionais (consultores) não devem ser funcionários, e sim terceirizados.
- Para impostos e taxas, considerar, de preferência, para simplificação, os seguintes valores: municipal (5% de ISSQN), estadual (17% de ICMS) e federal (5% de IPI). Na realidade, sempre um contador deve ser consultado para ser realizado o "enquadramento fiscal". (*)
- De preferência, não utilizar a tabela de impostos sobre o lucro. (*)
- A taxa sobre despesas (CPMF) deve ser de 0,38%.
- O fluxo de caixa não poderá estar negativo em nenhum período dos três anos de planejamento. Para este caso, além de outras soluções, utilizar o capital de giro necessário para tal.
- Utilizar o sistema de cálculo automático do software. (*)
- Não realizar aplicações financeiras, nos períodos em que o caixa apresentar excedente financeiro. (*)
- A taxa mínima requerida para retorno do investimento (taxa de atratividade) deve ser de 18% ao ano. (*)
- Na planilha de despesas, sejam quais forem, considerar que a inflação será zero nos três anos de planejamento. (*)
- Considerar na planilha de receita, uma estimativa de vendas, ainda que não se possa realizar uma pesquisa real de mercado, para identificar o "potencial de mercado" e a "participação de mercado" que a empresa terá. (*)
- Considerar todas as vendas à vista. (*)
- Considerar todos os pagamentos de fornecedores à vista. (*)

- Considerar que não há crédito de imposto em nenhuma hipótese. (*)
- Preencher a tabela de usos e fontes apenas se houver disponibilidade de tempo pelo aluno. (*)
- Deixar o balanço inicial em branco, caso seja uma empresa nascente.

A seguir, os requisitos e a metodologia de elaboração do Plano de Negócio, para cada caso, conforme a disponibilidade do software aos alunos na instituição:

Software disponível na versão full (licença adquirida e com todas as funções)

- **Elaboração da Parte textual:** preencher a lápis na apostila, à medida que o professor vai apresentando os tópicos do Plano do Negócio. Como a versão do software é full, os alunos poderiam digitar diretamente no software e ao final da aula salvar o trabalho (arquivo com extensão “.pln”), podendo também, enviar este arquivo por e-mail para si próprios (opção mais segura).

- **Elaboração de Dados financeiros:** preencher a lápis na apostila, à medida que o professor vai apresentando os tópicos do Plano do Negócio. Preferencialmente, os dados financeiros apenas devem ser digitados no software, quando se tiver certeza dos dados lançados na apostila, os quais devem ser confirmados pelo professor. Caso os dados financeiros sejam lançados diretamente no software, poderá haver a necessidade de alterá-los significativamente, visto que não teriam sido avaliados pelo professor.

- **Plano financeiro (saída de dados do software):** o próprio software irá gerar o plano financeiro. Toda vez que algum dado financeiro for modificado, o plano financeiro também será atualizado automaticamente.

- **Entrega do Plano de Negócio pelos alunos:** os alunos têm a possibilidade de entrega do Plano de Negócio ao professor de forma digital por e-mail ou em CD (ou seja, o arquivo “.pln” ou os arquivos “.rtf” e “.xls”, caso tenham sido exportados pelo software, e nesta situação, não há diferença nos conteúdos destes arquivos, o “.pln” e os arquivos “exportados”). Também têm a possibilidade de entregar ao professor o Plano de Negócio impresso em folha A4 (impressão realizada seja pelo próprio software, ou através dos arquivos exportados, via WORD e EXCEL, por exemplo). A opção a ser adotada pelos alunos, da entrega do Plano de Negócio em formato digital (CD ou e-mail) ou impresso será informada pelo professor.

- **Forma de avaliação:** a avaliação pelo professor se dará pela análise abrangente do Plano de Negócio, seja nos tópicos da parte textual, seja nos dados financeiros utilizados e também na saída de dados principalmente (plano financeiro), que refletem a qualidade, a factibilidade e o bom senso do trabalho apresentado. A avaliação será feita levando-se em conta a característica de um trabalho acadêmico, no entanto deve ser revestido de seriedade, qualidade e interesse dos alunos em obter um trabalho em profundidade mínima, de acordo com o tempo disponível para a realização da tarefa, bem como o nível de aprofundamento realizado pelo professor na abordagem dos conteúdos teóricos e conceituais, relacionados a cada tópico do Plano de Negócio. *Observação muito importante: também destaca-se que o Plano de Negócio deverá obrigatoriamente conter em sua elaboração, a abordagem ou a inserção dos pressupostos teóricos e conceituais dos vários tópicos abordados pelo professor em sala de aula. Estes pressupostos teóricos e conceituais serão enfatizados pelo professor (da necessidade de constarem no Plano de Negócio) quando estiver abordando os mesmos. Por exemplo, no tópico do Plano de Negócio relacionado a qualidade, poderia haver uma abordagem mais aprofundada deste tema, então este tópico deverá ser escrito pelo aluno em mais profundidade. Isto significa dizer que não haverá avaliação específica “tipo prova”, destes pressupostos conceituais e teóricos, mas implicitamente serão avaliados pelo professor, pela sua inserção e sincronização com cada tópico que necessite ter este tratamento. O não aprofundamento pelo aluno destes tópicos do Plano de Negócio prejudicará sobremaneira a avaliação do mesmo.*

Software disponível na versão demo (está disponível na Internet, para ser baixado por qualquer pessoa e tem algumas funções não disponíveis)

- **Elaboração da Parte textual:** preencher a lápis na apostila, à medida que o professor vai apresentando os tópicos do Plano do Negócio. Como a versão do software é demo, os alunos não devem digitar diretamente no software, porque ao final da aula não poderiam salvar o trabalho. No entanto, poderiam digitar, a cada aula, num editor de texto (WORD, por exemplo), os tópicos tratados naquele dia, para irem aprontando esta parte do Plano de Negócio, ainda que certamente necessitem, posteriormente, realizarem alterações no arquivo. Como os alunos terão disponível esta apostila em formato digital, podem aproveitar

parte da mesma para gerar esta parte textual do Plano de Negócio, tirando as “considerações teóricas” e as “linhas pautadas” para cada tópico, que constam neste arquivo.

- **Elaboração de Dados financeiros:** preencher a lápis na apostila, à medida que o professor vai apresentando os tópicos do Plano do Negócio. Os dados financeiros também não devem ser digitados no software, porque o arquivo não poderá ser salvo, visto ser uma versão demo. Neste caso, após todos os dados financeiros terem sido lançados (a lápis) na apostila, e confirmados pelo professor, poderão ser lançados no software num dia específico para esta atividade (o professor irá avisar com antecedência que dia será realizada esta tarefa). É importantíssimo declarar que neste dia, não haveria tempo para estudar, identificar e gerar estes dados financeiros (o que deve ser feito antecipadamente), mas apenas e tão somente lançá-los no software. Assim, após o lançamento dos dados financeiros, o software irá gerar o plano financeiro, no qual será possível observar algumas planilhas de saída e de interesse mais pontual.

- **Plano financeiro (saída de dados do software):** o próprio software irá gerar o plano financeiro. Toda vez que algum dado financeiro for modificado, o plano financeiro também será atualizado automaticamente. Como o momento desta tarefa (em princípio 90 minutos) deve ser customizado, após o lançamento dos dados financeiros, os alunos deverão dar “print screen” em algumas tabelas de saída, para colarem num arquivo de editor de texto. As tabelas de saída a serem coladas no WORD, para análise do plano financeiro, são:

- Projeção dos resultados (apenas a tabela geral e não as sub-tabelas específicas);
- Projeção de fluxo de caixa: (tem que aparecer a parte de baixo – últimas duas linhas, ou seja, “fluxo no período” e saldo acumulado de caixa) e
- Análise de investimento.

Para a “Projeção dos resultados” e para a “Projeção de fluxo de caixa”, deve aparecer todo o período de planejamento, ou seja, as 12 primeiras colunas (12 primeiros meses) e as restantes (períodos restantes), que completarão os três anos, bem como os totais do período.

Desta forma, os alunos permitirão ao professor a análise mínima do Plano de Negócio em seu plano financeiro. Solicita-se que ao colar as imagens no WORD, que estas ocupem a maior área possível, para visualização, assim, sugere-se que na configuração do WORD, a página seja A4, em formato paisagem e com pequenas margens em todos os lados (1 cm).

Observação: caso os alunos não realizem a tarefa de inserção de dados financeiros no software, bem como gerar as imagens por “print screen”, deverão realizar esta tarefa fora do horário de sala de aula, momento em que poderão ter mais tempo para a simulação, alterando dados financeiros e automaticamente o plano financeiro. Desta forma, aqueles alunos que realizarem esta tarefa com mais tempo, conseguirão provavelmente maior qualidade na apresentação do Plano de Negócio.

- **Entrega do Plano de Negócio pelos alunos:** os alunos têm a possibilidade de entrega do Plano de Negócio ao professor de forma digital por e-mail ou em CD dos arquivos em WORD, relativos a parte textual, das tabelas dos dados financeiros e as imagens coladas (“print screen” das tabelas solicitadas do plano financeiro). Também têm a possibilidade de entregar ao professor este Plano de Negócio impresso em folha A4 (impressão realizada via WORD). A opção a ser adotada pelos alunos, da entrega do Plano de Negócio em formato digital (CD ou e-mail) ou impresso será informada pelo professor.

- **Forma de avaliação:** a avaliação pelo professor se dará pela análise abrangente do Plano de Negócio, seja nos tópicos da parte textual, seja nos dados financeiros utilizados e também na saída de dados principalmente (plano financeiro), que refletem a qualidade, a factibilidade e o bom senso do trabalho apresentado. A avaliação será feita levando-se em conta a característica de um trabalho acadêmico, no entanto deve ser revestido de seriedade, qualidade e interesse dos alunos em obter um trabalho em profundidade mínima, de acordo com o tempo disponível para a realização da tarefa, bem como o nível de aprofundamento realizado pelo professor na abordagem dos conteúdos teóricos e conceituais, relacionados a cada tópico do Plano de Negócio. Observação muito importante: também destaca-se que o Plano de Negócio deverá obrigatoriamente conter em sua elaboração, a abordagem ou a inserção dos pressupostos teóricos e conceituais dos vários tópicos abordados pelo professor em sala de aula. Estes pressupostos teóricos e conceituais serão enfatizados pelo professor (da necessidade de constarem no Plano de Negócio) quando estiver abordando os mesmos. Por exemplo, no tópico do Plano de Negócio relacionado a qualidade, poderia haver uma abordagem mais aprofundada deste tema, então este tópico deverá ser escrito pelo aluno em mais profundidade. Isto significa dizer que não haverá avaliação específica “tipo prova”, destes pressupostos conceituais e teóricos, mas implicitamente serão avaliados pelo professor, pela sua inserção e

sincronização com cada tópico que necessite ter este tratamento. O não aprofundamento pelo aluno destes tópicos do Plano de Negócio prejudicará sobremaneira a avaliação do mesmo.

Sem disponibilidade do software, seja na versão full ou demo (onde o professor desenvolve suas atividades com os alunos)

- **Elaboração da Parte textual:** preencher a lápis na apostila, à medida que o professor vai apresentando os tópicos do Plano do Negócio. Como não há software disponível, não há como digitar diretamente no mesmo. No entanto, poderiam digitar, a cada aula, num editor de texto (WORD, por exemplo), os tópicos tratados naquele dia, para irem aprontando esta parte do Plano de Negócio, ainda que certamente necessitem, posteriormente, realizarem alterações no arquivo. Como os alunos terão disponível esta apostila em formato digital, podem aproveitar parte da mesma para gerar esta parte textual do Plano de Negócio, tirando as "considerações teóricas" e as "linhas pautadas" para cada tópico, que constam neste arquivo.

- **Elaboração de Dados financeiros:** preencher a lápis na apostila, à medida que o professor vai apresentando os tópicos do Plano do Negócio. Os dados financeiros também não poderão ser digitados no software, porque este não estará disponível em sala de aula, no momento da abordagem pelo professor. Neste caso, após todos os dados financeiros terem sido lançados (a lápis) na apostila e confirmados pelo professor, esta tarefa estará finalizada, pelo menos no que se refere à definição inicial dos dados financeiros.

- **Plano financeiro (saída de dados do software):** neste momento, se admite que o software não estará disponível em sala de aula, no momento da abordagem pelo professor, mas se conta com a possibilidade de uso do software na versão demo, pelos alunos em horários fora da aula, seja em laboratórios de informática da instituição, seja em qualquer outro local definido pelo aluno (sua casa, empresa, etc). Ressalta-se que a versão demo é gratuita, portanto, pode ser baixada em qualquer momento e em qualquer computador. Assim, estes dados financeiros deverão ser lançados no software versão demo, para que possa ser gerado o plano financeiro respectivo. Toda vez que algum dado financeiro for modificado, o plano financeiro também será atualizado automaticamente. Após o lançamento dos dados financeiros, os alunos deverão dar "print screen" em algumas tabelas de saída, para colarem num arquivo de editor de texto. Não se deve esquecer, que se o computador for desligado, todos os dados lançados serão perdidos (os dados não são gravados na versão demo). As tabelas de saída a serem coladas no WORD, para análise do plano financeiro, são:

- Projeção dos resultados (apenas a tabela geral e não as sub-tabelas específicas);
- Projeção de fluxo de caixa: (tem que aparecer a parte de baixo – últimas duas linhas, ou seja, "fluxo no período" e saldo acumulado de caixa) e
- Análise de investimento.

Para a "Projeção dos resultados" e para a "Projeção de fluxo de caixa", deve aparecer todo o período de planejamento, ou seja, as 12 primeiras colunas (12 primeiros meses) e as restantes (períodos restantes), que completarão os três anos, bem como os totais do período.

Desta forma, os alunos permitirão ao professor a análise mínima do Plano de Negócio em seu plano financeiro. Solicita-se que ao colar as imagens no WORD, que estas ocupem a maior área possível, para visualização, assim, sugere-se que na configuração do WORD, a página seja A4, em formato paisagem e com pequenas margens em todos os lados (1 cm).

Observação: como os alunos realizarão a tarefa de inserção de dados financeiros no software, bem como gerarão as imagens por "print screen", em horário fora da aula, terão bastante tempo para a simulação, alterando dados financeiros e automaticamente o plano financeiro. Desta forma, com bastante tempo disponível, os alunos conseguirão razoável qualidade na apresentação do Plano de Negócio.

- **Entrega do Plano de Negócio pelos alunos:** os alunos têm a possibilidade de entrega do Plano de Negócio ao professor de forma digital por e-mail ou em CD dos arquivos em WORD, relativos a parte textual, das tabelas dos dados financeiros e as imagens coladas ("print screen" das tabelas solicitadas do plano financeiro). Também têm a possibilidade de entregar ao professor este Plano de Negócio impresso em folha A4 (impressão realizada via WORD). A opção a ser adotada pelos alunos, da entrega do Plano de Negócio em formato digital (CD ou e-mail) ou impresso será informada pelo professor.

- **Forma de avaliação:** a avaliação pelo professor se dará pela análise abrangente do Plano de Negócio, seja nos tópicos da parte textual, seja nos dados financeiros utilizados e também na saída de dados principalmente (plano financeiro), que refletem a qualidade, a factibilidade e o bom senso do trabalho

apresentado. A avaliação será feita levando-se em conta a característica de um trabalho acadêmico, no entanto deve ser revestido de seriedade, qualidade e interesse dos alunos em obter um trabalho em profundidade mínima, de acordo com o tempo disponível para a realização da tarefa, bem como o nível de aprofundamento realizado pelo professor na abordagem dos conteúdos teóricos e conceituais, relacionados a cada tópico do Plano de Negócio. Observação muito importante: também destaca-se que o Plano de Negócio deverá obrigatoriamente conter em sua elaboração, a abordagem ou a inserção dos pressupostos teóricos e conceituais dos vários tópicos abordados pelo professor em sala de aula. Estes pressupostos teóricos e conceituais serão enfatizados pelo professor (da necessidade de constarem no Plano de Negócio) quando estiver abordando os mesmos. Por exemplo, no tópico do Plano de Negócio relacionado a qualidade, poderia haver uma abordagem mais aprofundada deste tema, então este tópico deverá ser escrito pelo aluno em mais profundidade. Isto significa dizer que não haverá avaliação específica "tipo prova", destes pressupostos conceituais e teóricos, mas implicitamente serão avaliados pelo professor, pela sua inserção e sincronização com cada tópico que necessite ter este tratamento. O não aprofundamento pelo aluno destes tópicos do Plano de Negócio prejudicará sobremaneira a avaliação do mesmo.