



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**LINHA DE PESQUISA: CONTABILIDADE GERENCIAL**  
**ÁREA: ANÁLISE DE INVESTIMENTOS**

HUGO ALMEIDA DE FREITAS  
RA: 2092080/7

**O PLANO DE NEGÓCIOS COMO REFERÊNCIA PARA A ANÁLISE DA  
VIABILIDADE DO INVESTIMENTO**

**Brasília**  
**2012**

**HUGO ALMEIDA DE FREITAS**

**O PLANO DE NEGÓCIOS COMO REFERÊNCIA PARA A ANÁLISE DA  
VIABILIDADE DO INVESTIMENTO**

Artigo Científico apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. José Alves Dantas

**Brasília  
2012**

**HUGO ALMEIDA DE FREITAS**

**O PLANO DE NEGÓCIOS COMO REFERÊNCIA PARA A ANÁLISE DA  
VIABILIDADE DO INVESTIMENTO**

Artigo Científico apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Ciências Contábeis do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. José Alves Dantas

Brasília, 21 de Novembro de 2012.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. José Alves Dantas (orientador)

---

Prof. Mestre Daniel Cerqueira Ribeiro (examinador)

---

Profª. Mestre Roberta Lira Caneca (examinador)

# O PLANO DE NEGÓCIOS COMO REFERÊNCIA PARA A ANÁLISE DA VIABILIDADE DO INVESTIMENTO

## RESUMO

Este artigo busca identificar se é possível desenvolver objetivamente um plano de negócios para empreendimentos de pequeno porte, a partir de conceitos teóricos. Apresenta uma breve introdução sobre a real importância de um plano de negócios para a constituição de um novo empreendimento e em seu referencial teórico uma breve síntese sobre: empreendedorismo; análise de parâmetros de investimento e plano de negócios, especificando todos os itens que precisam ser considerados na composição de um plano de negócios. A metodologia adotada para elaboração do presente artigo se caracteriza como um estudo de caso, com intenção da efetiva elaboração de um plano de negócios para uma “pizzaria *delivery*”. Depois da elaboração do plano, foram utilizados as técnicas de análise de investimentos para concluir sobre a viabilidade do empreendimento. O estudo oferece evidências de que a elaboração de um plano de negócios é extremamente importante para evitar erros e que, através dele, é possível verificar a viabilidade de um futuro empreendimento.

**Palavras-Chave:** Investimento; Empreendedorismo; Plano de Negócios; Análise de Viabilidade; Empreendimento.

## 1 - INTRODUÇÃO

Uma das primeiras ações a ser tomada para a criação de uma empresa é a elaboração de um plano de negócios. É através do plano de negócios que o futuro empreendedor pode minimizar seus erros e, por consequência, os riscos inerentes ao negócio, colocando no papel todo o planejamento de como será seu futuro empreendimento.

O plano de negócios pode ser definido como um resumo escrito da maneira como o empreendedor pretende atingir suas metas e administrar os recursos necessários para que obtenha o sucesso desejado, transformando-o num plano de sucesso (FERREIRA, 2003). Seria uma “previsão” de como sua empresa irá se comportar em imprevistos de mercado, seus investimento iniciais, seus clientes e até mesmo como ela irá funcionar.

Dados esses preceitos, é natural que a literatura destaque a importância do plano de negócios para o sucesso empresarial, como fizeram Sahlman (1997), Domelas (2005) e Manhani e Ferreira (2008), por exemplo. De se ressaltar que artigos como esses se concentraram especificamente nos aspectos teóricos.

Além de estudos científicos sobre o tema ressaltarem, essencialmente, argumentos teóricos sobre a importância do plano de negócios, outro aspecto que é possível se depreender das discussões sobre o uso de instrumentos de planejamento e gestão é um certo senso comum de que sua aplicação ficaria mais restrita a empreendimentos de maior dimensão. Teria pouca aplicabilidade, por consequência, na análise da viabilidade de pequenos empreendimentos.

Considerando esse contexto, o presente estudo tem por propósito avançar em relação a esses estudos anteriores, incorporando uma dimensão mais prática ao tema, associando-o ao desenvolvimento de negócios de pequeno porte, respondendo à seguinte questão de pesquisa: “*É possível desenvolver objetivamente um plano de negócios para empreendimentos de pequeno porte, a partir dos conceitos teóricos destacados na literatura?*”

O objetivo do estudo, portanto, consiste em desenvolver um plano de negócios para um empreendimento de pequeno porte, a partir dos preceitos teóricos sobre o tema, no intuito de concluir sobre a aplicabilidade desse tipo de instrumento de gestão e planejamento a organizações de menor dimensão. Para alcançar esse propósito, é promovido um estudo de caso, com o desenvolvimento de um plano de negócios de uma pizzaria do tipo *delivery*, localizada em

Brasília, no bairro Asa Norte, utilizando como referência os preceitos teóricos destacados em Ferreira (2003) e Manhani e Ferreira (2008).

Além dessa parte introdutória, que contextualiza o tema e define o problema e o objetivo do estudo, o trabalho contempla: o referencial teórico, destacando o empreendedorismo, plano de negócios e parâmetros para análise de investimentos (Capítulo 2); a metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa (Capítulo 3); a apresentação e análise dos resultados do estudo (Capítulo 4); e as conclusões do trabalho (Capítulo 5).

## **2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

Como suportes teóricos para o desenvolvimento do estudo são discutidos os aspectos conceituais a respeito de empreendedorismo e plano de negócios, destacando os parâmetros utilizados na análise de investimentos e sintetizados os tópicos que devem compor um plano de negócios.

### **2.1 - Empreendedorismo**

Pode-se dizer que o empreendedorismo é um termo que com o passar do tempo vem se tornando cada vez mais comum no mundo dos negócios. Podemos atribuir esse interesse pelo tema à preocupação com o número de micro e pequenas empresas que “morrem” cedo.

Dornelas (2005), avalia que, empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar ideias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados. Mais que isso, está relacionado à busca da auto realização.

No Brasil, ser bem sucedido como empreendedor não é tarefa fácil, mas aqueles que conseguem tornam-se referência pela ousadia, criatividade, inovação e persistência, que geralmente acompanham estes indivíduos diferenciados. E o melhor de tudo é que todos podem aprender com estes exemplos e utilizar esse aprendizado de forma a melhorar as suas chances de sucesso (DORNELAS, 2005, p.13).

Mas como podemos definir o que seria empreendedorismo? Para Angelo (2003) "empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformar e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco". É através do empreendedorismo, portanto, que a vida do grupo que cerca o empreendedor pode mudar para melhor e com isso elevando seu nível de satisfação e motivação.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2009) o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.

Ou seja, pode-se concluir que para se tornar um empreendedor de sucesso não basta apenas ter uma grande ideia ou apenas ser ousado, por exemplo, devendo possuir uma série de qualidades em conjunto e ao mesmo tempo.

### **2.2 - Plano de Negócios**

Uma das primeiras ações a ser tomada para criação de uma empresa é a elaboração de um plano de negócios, que pode se definir, segundo o SEBRAE (2010), como sendo um documento pelo qual o empreendedor formalizará os estudos a respeito de suas ideias, transformando-as num Negócio. No Plano de Negócios estarão registrados o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, bem como todo o plano financeiro

que viabilizará o novo negócio. Além de ser um ótimo instrumento de apresentação do negócio para o empreendedor que procura sócio ou um investidor.

Segundo Felipini (2008), para a maioria dos futuros empreendedores, a elaboração do plano de negócios serve apenas para apresentação do empreendimento a possíveis futuros sócios, para incubadoras que auxiliam na estruturação da empresa ou até possíveis investidores. Porém pode-se citar como sendo o principal benefício da elaboração de um plano de negócio o conhecimento que o futuro empreendedor adquire durante esse processo.

De acordo com Felipini (2008), quando o processo de elaboração de um plano de negócios é levado efetivamente a sério, o futuro empresário segue um cronograma organizado que o leva a uma série de reflexões e possibilita respostas a uma série de questões, tais como: quem serão os futuros clientes; como os custos podem ser reduzidos; qual a expectativas de lucratividade do negócio; entre outras. Tais questões serão determinantes para o sucesso ou fracasso do empreendimento, levando o futuro empreendedor a adquirir conhecimento e com isso diminuir suas incertezas e minimizar seus riscos.

Questões importantes relativas ao negócio devem ser respondidas pelo plano de negócio antes mesmo do início das atividades e uma consequência relativamente comum é a implementação de mudanças profundas no projeto. Há casos em que a partir da análise do plano de negócios o empreendedor até mesmo abandona sua ideia inicial. E é aí que se pode concluir sobre a importância de um plano de negócio. É muito mais fácil se alterar um planejamento de um futuro empreendimento que está no papel do que quando seu nome já está no mercado, seu site está no ar, ou quando já possui parcelas para pagar.

### **2.3 - Parâmetros para Análise de Investimento**

Um investimento pode ser definido como sendo uma economia hoje para que se possa gastar com sonhos futuros. Para o mundo das finanças esses sonhos futuros são o dinheiro que um investimento irá proporcionar.

De forma geral, segundo Damodaran (2002), existem duas classificações para os investimentos: os investimentos financeiros, que podem ser compras de títulos financeiros ou valores mobiliários; e os investimentos de capital, que podem ser definidos por inversões em ativos que estarão vinculados ao processo produtivo de uma empresa. Quando são analisadas as perspectivas de investimento de capital, chama-se de projetos de investimento. Para analisar a viabilidade desses projetos podem ser utilizados alguns métodos, como: o *payback*, que identifica o prazo de retorno do investimento inicial; a taxa interna de retorno (TIR); e o valor presente líquido (VPL).

O *payback* ou prazo de retorno de um projeto, segundo Damodaran (2002), é a extensão de tempo necessária para que seus fluxos de caixa nominais cubram o investimento inicial.

A taxa interna de retorno, por sua vez, é definida por Ross, Westerfield e Jordan (1998), como a taxa de desconto que iguala os fluxos de entradas com os fluxos de saídas de um investimento. Com ela procura-se determinar uma única taxa de retorno, dependente exclusivamente dos fluxos de caixa do investimento, que sintetize os méritos de um projeto.

Por fim, o valor presente líquido é destacado por Copeland (2001) como a ferramenta mais utilizada pelas grandes empresas na análise de investimentos e consiste em calcular o valor presente dos demais termos do fluxo de caixa para somá-los ao investimento inicial, utilizando para descontar o fluxo uma taxa mínima de atratividade (CASAROTTO; KOPITTKKE, 2000).

Os três métodos são calculados a partir dos fluxos de caixa projetados e tentam retratar as condições econômicas e financeiras projetadas. Os projetos de investimentos têm seus fluxos de caixa construídos através de estimativas. Quanto maior for o tamanho e a complexidade do projeto, maiores serão as dificuldades de realizar as estimativas e, portanto, maiores poderão ser os erros das estimativas (LAPPONI, 2000).

### **2.4 – Tópicos que Integram um Plano de Negócios**

Um Plano de Negócios deve ser dividido em vários tópicos, sequencialmente organizados, de forma que o interessado possa compreender toda a sua abrangência e inter-relações. Quanto aos tópicos que devem ser abordados em um plano de negócio para que esse seja efetivo, Manhani e Ferreira (2008) destacam, dentre os mais relevantes:

- Caracterização do empreendimento: visa conhecer a finalidade do empreendimento, criando um negócio (implantação), expandindo um negócio já existente ou modificando a localização da empresa (relocação). Nesta fase é importante fazer uma síntese do tipo de empreendimento que se pretende implementar, identificando de forma clara e objetiva o ramo em que pretende atuar e os motivos que leva o empresário a tomar esta decisão.
- Análise de mercado e competitividade: neste tópico é importante descrever quais são as oportunidades que se percebe no empreendimento. As tendências merecem rigorosa atenção por parte das empresas para se detectar uma nova oportunidade. Outro importante estudo é das principais ameaças ao negócio, pois elas são também uma constante e surgem de todas as esferas do desinteresse do mercado consumidor por seu produto à entrada e novos concorrentes com importantes diferenciais competitivos, passando pela carência de insumo e matéria-prima.
- Localização e instalação: deverá ser feita uma análise dos diversos pontos potenciais existentes para tomar uma decisão sobre o local em que será instalada a empresa. Fatores que devem ser estudados e analisados para que se possa fazer uma classificação pelo grau de importância e para se ter um melhor direcionamento quanto às vantagens e desvantagens do local a ser escolhido, são: área comercial movimentada; área para vitrines; bom acesso rodoviário; concorrente mais próximo; estrada de serviços para entrega; estado do imóvel; facilidade de entrada e saída; facilidade de estacionamento; fluxo de tráfego; histórico do local; localização da rua; melhorias exigidas na locação; passagem de pedestres; preço de aluguel; serviços urbanos; taxa de ocupação do local; tempo de contrato do aluguel; transporte público; zoneamento adequado, etc.
- Consumidor: a preocupação, nessa fase, é com o mercado potencial, ou seja, identificar seu público principal – para quem se pretende produzir, vender, prestar serviços, (região, sexo, costumes, estilo de vida, renda). Esta análise pode ser estendida para o tipo de empresa (porte, ramo de atuação, nível de faturamento, comércio, indústria) que pode ser atendida pelo produto/serviço. Devem ser priorizados os mercados identificados. Deve se dimensionar o mercado principal e se preocupar com eventuais sazonalidades no consumo. A sazonalidade está ligada diretamente à variação da demanda dos produtos/serviços da empresa.
- Fornecedor: identificar os fornecedores, considerando a localização, preço, forma e prazos de pagamento disponibilidade de fornecimento, lote mínimo de compra. Todos os fatores acima mencionados devem ser levantados para que a empresa possa avaliar a melhor opção para suas necessidades, levando-se em conta os seguintes itens: qualidade de atendimento, capacidade de entrega, condições de entrega, facilidade de acesso, garantias dos produtos, localização, lote mínimo de compra, pontualidade de entrega, preço, qualidade do produto e relacionamento.
- Concorrente: identificar quais são os concorrentes e seus pontos fortes e fracos, canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, políticas de crédito e formas de divulgação. O conhecimento sobre a concorrência é importante para que a empresa esteja atenta a todos os acontecimentos que estão em torno de seu mercado. Pode também auxiliá-lo na definição de estratégias de atuação junto aos concorrentes.
- Pessoal: dimensionar a equipe de trabalho, relacionando número de empregados, cargos, salários e encargos sociais esperados. Nesta etapa deve ser feito um resumo das responsabilidades e qualificações de cada pessoa. Inicialmente deve-se fazer um

organograma da empresa definindo claramente as funções de linhas hierárquicas isso com certeza ajudará a definir o perfil das pessoas que irá contratar. Defina o número de pessoas, quais serão seu cargos, funções e responsabilidade e principalmente a qualificação exigida para realizar o trabalho.

- Produtos e serviços: é importante relacionar os produtos/serviços que serão oferecidos pela empresa e suas características. Ao descrever o produto ou serviço, deverá deixar bem claro suas vantagens e benefícios. Deverão ser criados aspectos que levarão o consumidor a escolher o produto/serviço em vez de outros disponíveis no mercado.
- Estratégia competitiva: é recomendável definir uma estratégia competitiva com base nas variáveis: liderança no custo e diferenciação. Definir uma estratégia é fundamental para traçar um direcionamento do negócio. Essa estratégia pode ser alcançada através de um controle efetivo dos custos ou até mesmo buscar um diferencial no que se refere à qualidade dos produtos/serviços, atendimento, tecnologia, marketing e outros.
- Plano de marketing e comercialização: quais as estratégias de comunicação que serão utilizadas na divulgação do negócio e/ou produto/serviços? Devem ser analisados os meios de comunicação (rádio, TV, mala direta, internet, carro de som, faixas, jornal, telemarketing) que a empresa irá utilizar, sua frequência e custo. Descrever quais os canais de distribuição que pretende utilizar é de suma importância.
- Estimativa dos investimentos: é preciso relacionar os investimentos necessários para implantação do negócio. Poderão ser detalhados alguns itens, identificando a quantidade, o valor unitário de cada um deles. São eles: investimentos em obras civis (terraplanagem, construção, projeto), instalações (custo de compra/aluguel, melhorias/reformas, outros), equipamentos (imóveis, estantes, prateleira, gôndolas, máquinas e equipamentos veículos, informática).

Partindo do princípio de que todos os passos foram seguidos será possível a elaboração de um plano de negócios. Pode-se observar a partir da metodologia do estudo em questão que cada negócio deve ser analisado levando em consideração os aspectos de cada empreendimento.

### 3 - METODOLOGIA

Tendo em vista o propósito definido no capítulo introdutório, o presente estudo se caracteriza como um estudo de caso, definido por Bell (1989) como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Já Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Em relação aos procedimentos metodológicos, o trabalho consiste fundamentalmente em desenvolver um plano de negócios para uma pizzaria do tipo *delivery*, localizada no bairro da Asa Norte, em Brasília, utilizando como referência os preceitos teóricos destacados por Ferreira (2003) e Manhani e Ferreira (2008). Do ponto de vista prático, o plano de negócios desenvolvido observará todos os tópicos destacados na Seção 2.4.

Em seguida, com base nas expectativas sistematizadas no plano de negócios, é construída uma demonstração com as expectativas de receitas, despesas, custos e resultados, para se avaliar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento, tendo por referência os métodos de *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

### 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS



#### 4.1 – O plano de negócios da “Pizzaria *Delivery Candangos*”

A primeira etapa do estudo consiste em desenvolver, em tópicos sequencialmente organizados, um plano de negócios para uma pizzaria do tipo *delivery*, usando como referência o disposto na Seção 2.4. Para efeitos do presente estudo, de forma a preservar a identidade da empresa que já existe, será denominada de “Pizzaria *Delivery Candangos*”. Será analisado levando em consideração um período de um mês de exercício da mesma.

- Caracterização do empreendimento:

O empreendimento em questão caracteriza-se como sendo uma empresa do ramo alimentício, especializada na produção e comercialização de pizzas, visando principalmente a entrega em domicílio, *delivery*.

- Localização/instalação e consumidor:

O público alvo da “Pizzaria *Delivery Candangos*” compreende pessoas de todos os sexos e idades, em especial da classe média e média alta do plano piloto. No processo de escolha da localidade da empresa, foram avaliadas duas opções, mas sempre buscando encontrar um local de fácil acesso aos bairros, onde não existam mais que cinco concorrentes em um raio de 100 metros quadrados.

- Concorrentes:

Como um grande diferencial competitivo da “Pizzaria *Delivery Candangos*”, em relação com seus concorrentes, é importante mencionar que são especializados em um único serviço, o de entrega a domicílio. A convicção de que tal diferencial existe, pode ser observado através de diversos fatores que contribuem para o crescimento do empreendimento, como a diminuição de custos fixos responsáveis pela “beleza” do ambiente (instalação e decoração), um número de funcionários reduzido ou até mesmo pelas evidências que mostram que o número de pessoas, que preferem não fazer comida em casa buscando restaurantes que fazem entregas a domicílio, cresce a cada dia.

Uma das principais características da “Pizzaria *Delivery Candangos*” é sua massa diferenciada, que leva maça, condição fundamental para diminuir a sensação de inchaço que algumas pizzas provocam, e um molho caseiro feito a base de ervas especiais. A pizzaria proporcionará a seus clientes dois grupos de pizzas, *classic* e *gourmet*. As pizzas *gourmet* oferecem um toque de requinte, com alimentos selecionados um a um. Com esses diferenciais, a “Pizzaria *Delivery Candangos*” deseja atrair diversos clientes de pizzarias concorrentes, buscando um crescimento mais expressivo e rápido.

- Fornecedor:

O grupo de fornecedores que atenderão a “Pizzaria *Delivery Candangos*” foi analisado e verificou-se que possuem os melhores produtos a um preço considerado baixo e um prazo de recebimento de cerca de 10 a 15 dias. Tais qualidades nos fornecedores se mostram essenciais para diminuição dos custos variáveis com insumos e a praticidade e diferencial de poder oferecer a opção do cliente poder pagar no cartão de crédito.

- Análise de mercado e competitividade:

A concorrência tanto no ramo alimentício como no de entregas a domicílio está crescendo e em uma tendência forte de crescimento. A maioria das pessoas está preferindo não ter o trabalho de cozinhar em casa, ou por comodidade, ou pela vida corrida, tendo que trabalhar e cuidar dos filhos. Para lidar com essa concorrência, a “Pizzaria *Delivery Candangos*” aposta no seu diferencial competitivo e na oferta de brindes e promoções para fidelizar seus cliente, aliados com uma atenção nas entregas, não deixando seus clientes esperar por mais de 40 (quarenta)

minutos. Levando em consideração que a média de entrega das demais pizzaria gira em torno de 40 a 50 minutos, a pequena pizzaria possuirá um importante diferencial.

- Pessoal:

Para os empreendedores, de forma geral, a procura por bons funcionários está cada dia mais complicada. Existem pessoas à procura de emprego, porém há uma dificuldade em encontrar funcionário com qualificação profissional e que estejam dispostos a receber o que a carreira oferece. Para sanar a questão de como arrumar bons funcionários, a “Pizzaria Delivery Candangos” buscará profissionais recém formados deixando anúncios de emprego em escolas técnicas como o SENAC.

O organograma da empresa será bem definido e bem completo, onde são definidos todos os cargos, e seus respectivos níveis hierárquicos, assim não existirão dúvidas sobre as funções de cada funcionário.

- Produtos e serviços:

Como mencionado anteriormente, a “Pizzaria Delivery Candangos” oferecerá como seu produto a comercialização de pizzas e prestará serviço de entrega a domicílio. Terá como pontos fortes sua massa diferenciada com maça para diminuir a sensação de inchaço e seu molho especial feito a base de ervas.

- Estratégia competitiva:

Como estratégia competitiva, além de um alimento diferenciado e completo a “Pizzaria Delivery Candangos” aposta em serviço de *feedback*, retornando a ligação para o cliente e fazendo uma espécie de questionário com seus clientes, nada muito longo para não incomodar. Nesse questionário, os clientes são questionados sobre como chegou sua pizza, quente ou fria, se foram bem atendidos, tanto pelo telefonista como pelo motoboy, e se possuem alguma sugestão de melhoria em relação à pizza que pediram. Com isso, a “Pizzaria Delivery Candangos”, além de mostrar interesse em atender bem seus clientes, busca melhorias nos seus serviços e em suas pizzas, melhorando com isso sua reputação no mercado.

- Plano de marketing e comercialização:

Para divulgação, a “Pizzaria Delivery Candangos” promoveu um mapeamento da sua área de atuação, onde estão localizados seus principais clientes. Como todas as pizzarias de Brasília, utilizará panfletos e imãs de geladeira com calendário, que serão distribuídos prédio por prédio. Utilizarão também adesivos, com logo e telefone, nos seus baús de entregas, e como complemento, adesivos automotivos. Buscando a inovação e acompanhar as tendências de evolução tecnologia, a empresa utilizará também das redes sociais como meio de divulgação. O planejamento é fazer essa divulgação de dois em dois meses. Por possuir parceria com uma gráfica, os custos na parte de divulgação não serão relevantes.

- Estimativa dos investimentos:

Para implantação da pizzaria em questão, serão necessários cerca de 30 (trinta) mil reais de investimentos. Tal valor compreende: pintura no local, moveis e equipamentos, dentre eles, masseira, fogão industrial, forno elétrico, pedra interna do forno, computador e sistema para pedidos, telefone para atendimento, televisão para clientes, extintor de incêndio, dois freezers baús para entregas e geladeira.

#### **4.2 – Análise da Viabilidade Econômico-Financeira do Empreendimento**

Para a análise da viabilidade econômico-financeira do empreendimento, inicialmente são estimadas as receitas, as despesas, os custos e os resultados, considerando um período de um mês

e considerando três cenários – o pessimista, o realista e o otimista, conforme detalhado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Estimação das receitas, despesas, custos e resultados da “Pizza Delivery Candangos”, considerando os cenários pessimista, realista e otimista em um mês de exercício.

Descrição	Cenário pessimista	Cenário realista	Cenário otimista
Receita Bruta	15,000.00	20,000.00	25,000.00
(-) Impostos - Simples Nacional - 4,5% sobre Vendas	(675.00)	(900.00)	(1,125.00)
= Receita Líquida	14,325.00	19,100.00	23,875.00
(-) Custo dos Produtos Vendidos (insumos)	(7,500.00)	(10,000.00)	(12,500.00)
= Resultado Bruto	6,825.00	9,100.00	11,375.00
(-) Despesas Operacionais (natureza fixa)	(7,700.00)	(7,700.00)	(7,700.00)
= Resultado Líquido	(875.00)	1,400.00	3,675.00

O detalhamento das despesas operacionais previstas, de natureza fixa, é apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2:** Detalhamento das despesas operacionais estimadas para a “Pizza Delivery Candangos”.

Despesas Operacionais	R\$
Pessoal	1,000.00
FGTS (8% sobre a folha de pessoal)	80.00
Motoboy	1,400.00
Divulgação/Publicidade	500.00
Aluguel	800.00
Energia	200.00
Água	200.00
Condomínio	200.00
IPTU	300.00
Contador	500.00
Telefone	100.00
Máquina cartão	200.00
Pró-labore	2,000.00
INSS sobre retirada pró-labore (11%)	220.00
<b>Total</b>	<b>7.700,00</b>

Através da leitura das tabelas e levando em consideração o cenário pessimista, é possível observar que o empreendimento irá gerar uma receita bruta de R\$15,000,00 e um resultado líquido negativo de R\$875,00. Porém se o cenário em questão for o realista, o nível de vendas irá aumentar para R\$20.000,00 levando a pequena pizzaria a um resultado positivo de R\$1.400,00. Buscando o melhor e analisando o cenário otimista, a receita bruta apresentada será melhor, chegando a R\$ 25.000,00 gerando um resultado líquido de R\$3.675,00.

Com base nos resultados estimados na Tabela 1, associados ao investimento inicial e ao custo de oportunidade dos recursos investidos a viabilidade do empreendimento é examinada a partir da apuração do *payback*, do valor presente líquido e da taxa de retorno do investimento, considerando os cenários pessimista, realista e otimista, conforme sintetizado na Tabela 3.

**Tabela 3:** Análise da viabilidade da “Pizza Delivery Candangos”, considerando os cenários pessimista, realista e otimista em um mês de exercício.

	Cenário pessimista	Cenário realista	Cenário otimista
Investimento (em reais)	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Custo de oportunidade do investimento			
ao ano	40.00%	40.00%	40.00%
ao mês	2.84%	2.84%	2.84%
Resultado mensal projetado	(875.00)	1,400.00	3,675.00
Payback (em número de meses)	Não tem retorno	21.43	8.16
Valor Presente Líquido - VPL (em reais)	(48,186.64)	1,255.31	50,697.26
Taxa Interna de Retorno - TIR (% ao mês)	Não tem retorno	3.13%	12.05%

Com base na análise dos índices apresentados nas tabelas acima, observa-se que em um cenário pessimista o *payback*, que mede o prazo necessário para recuperar o investimento realizado no início, a “Pizzaria Delivery Candangos” não teria retorno sobre seu investimento. Já em uma análise do cenário realista, conclui-se que a empresa obterá o retorno do investimento inicial em um prazo de aproximadamente 21 (vinte e um) meses. Caso as expectativas sejam superadas, a análise do cenário otimista mostra que a empresa obterá o retorno do investimento feito inicialmente em cerca de 8 (oito) meses.

Se o foco da análise for o Valor Presente Líquido (VPL), que leva em conta o valor do dinheiro no tempo – todas as entradas e saídas de caixa são tratadas no tempo presente – pode ser verificado que em um cenário pessimista, a empresa possuirá saldo negativo em R\$48.186,64, revelando que o investimento não seria viável economicamente. Porém, se a análise for feita em um cenário realista, a empresa apurará um VPL positivo de R\$1.255,31, ou seja, se tornando um investimento atrativo e rentável. Com expectativas superadas e analisando um cenário otimista, observa-se que o VPL aumentaria, passando para R\$50.697,26.

Caso a análise seja voltada para o índice que avalia a Taxa Interna de Retorno (TIR), que representa uma taxa de juro tal, que se o capital investido tivesse sido colocada a essa taxa, obteríamos exatamente a mesma taxa de rentabilidade final, chegamos à conclusão de que um cenário pessimista a empresa não oferecerá retorno, ou seja, a taxa de retorno será negativa. Porém, se for considerado um cenário realista, observa-se que a empresa possuirá um retorno de 3,13% ao mês, já em um cenário otimista ela forneceria uma rentabilidade ainda maior, girando em 12,05% ao mês, que representa que para cada R\$1,00 investido o futuro empreendedor recebera o dinheiro investido mais a porcentagem desse investimento, mostrando que a pequena pizzaria será um investimento rentável e que gerará lucros futuros.

Levando em consideração a análise e valores apresentados, pode-se concluir que para ter retorno o investimento deve ser feito voltado para os cenários realista e otimista, indicando assim grandes chances de se tornar um investimento rentável.

## 5 – CONCLUSÃO

Após concluir que é possível desenvolver objetivamente um plano de negócios para empreendimentos de pequeno porte, a partir dos conceitos teóricos destacados na literatura e considerando que é através do plano de negócios que o futuro empreendedor pode minimizar seus erros e, por consequência, os riscos inerentes ao negócio, colocando no papel todo o planejamento de como será seu futuro empreendimento, verificando assim possíveis falhas e projetando futuros investimentos.

O estudo realizado, mostra a viabilidade da elaboração de um plano de negócios para um empreendimento de pequeno porte, uma pizzaria *delivery*, a partir de conceitos teóricos

destacados na literatura. Partindo de preceitos teóricos foi elaborado um plano de negócios da “Pizzaria *Delivery* Candangos”, uma pequena pizzaria que será estabelecida na asa norte, bairro da cidade de Brasília. Com a intenção de gerar uma maior relevância ao estudo e de forma complementar, também foram abordados sinteticamente, conceito de empreendedorismo e as formas e parâmetros para análise de investimento, a fim de mostrar a viabilidade, rentabilidade e retorno no empreendimento em questão.

A partir da elaboração do plano de negócios foram estimas receitas e despesas da futura pizzaria a fim de analisar e expor a viabilidade do futuro empreendimento, através de índices de Payback, TIR e VPL, verificando-se que em um cenário pessimista, o futuro empreendimento não gerará retorno, gerando inclusive um VPL negativo. Já em cenário realista, a pequena pizzaria, será um empreendimento rentável e viável, com um prazo de retorno do investimento inicial em cerca de 21 (vinte e um) meses, um VPL positivo de R\$1.255,31 e uma TIR de 3,13%. Indo além e se for considerado um cenário otimista, o prazo de retorno diminui chegando a aproximadamente 8 (oito) meses, um VPL positivo de R\$50.697,26 e uma TIR de 12,05%.

Importante destacar que o presente estudo se caracteriza como um estudo de caso, onde foram levados em consideração aspectos de um empreendimento específico, uma pizzaria *delivery*. Eventuais replicações do trabalho devem ser consideradas as características específicas de cada negócio.

## REFERÊNCIAS

BELL, Judith. *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989. 145p.

BOM ÂNGELO, E. **O movimento empreendedor no Brasil**. In. BRITTO, F.; WEVER, L. Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COPELAND, T.; ANTIKAROV, A. Opcoes Reais: **um novo paradigma para reinventar a avaliacao de investimentos**. Tradução de Maria Jose Cyhlar. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira; engenharia econômica; tomada de decisão; estratégia empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAMODARAN, A. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

FELIPINI, Dailton. **Para que serve, afinal, o plano de negócios**. 2008 Disponível em: <[http://www.ecommerceorg.com.br/Artigos/plano\\_de\\_negocios\\_para\\_que.htm](http://www.ecommerceorg.com.br/Artigos/plano_de_negocios_para_que.htm)>. Acessado em: 21 out. 2012.

FERREIRA, Plínio J. F. **O QUE É PLANO DE NEGÓCIO?** 2003 Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?id=5506](http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=5506)>. Acessado em: 20 out. 2012..

FIDEL, Raya (1992). **The case study method: a case study**, In: **GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management***. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238 p. p.37-50.

LAPPONI, Juan Carlos **Projetos de investimento: construção e avaliação do fluxo de caixa modelos em Excel**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora 2000.

MANHANI, L., FERREIRA, A. A importância do plano de negócios para o sucesso empresarial: algumas considerações. **Revista de Ciências Gerenciais**, 2008. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/120/118>>. Acesso em: 31 Out. 2012.

ROSS, Stephen A.; WASTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas,1998

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. 2010 Retirado em: <[www.ead.sebrae.com.br](http://www.ead.sebrae.com.br)>. Acessado em: 25 out. 2012.

SEBRAE. **Iniciando um Pequeno Grande Negócio – IPGN**. 2009 Retirado em: <[www.ipgn.iea.com.br](http://www.ipgn.iea.com.br)>. Acessado em: 25 out. 2012.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.