



**UFSM**

**Trabalho de Graduação**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE  
UMA EMPRESA PONTO.COM: UM ESTUDO DE  
CASO**

---

**Alexandre Borba de Oliveira**

**André Toneto Righi**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE  
UMA EMPRESA PONTO.COM: UM ESTUDO DE  
CASO**

---

**por**

**Alexandre Borba de Oliveira**

**André Toneto Righi**

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito da Disciplina **CTB 1012 – Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de  
Graduação em Ciências Contábeis

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA  
EMPRESA PONTO.COM: UM ESTUDO DE CASO**

elaborado por

**Alexandre Borba de Oliveira**

**André Toneto Righi**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

---

**Rodrigo Debus Soares**  
(Presidente/Orientador)

Santa Maria, 30 de novembro de 2004

**"Se você ignorar os números, principalmente os números relacionados ao futuro, logo seu negócio começará a ignorar você"**

*(Bob Ronstadt)*

## **AGRADECIMENTOS**

Nossos agradecimentos,

Aos nossos familiares, pelo permanente apoio e incentivo que nos foi dado, para a elaboração deste trabalho.

Aos nossos professores, sábios orientadores, pelo conhecimento que nos foi transmitido e pelo apoio que nos foi dado quando mais precisamos.

## SUMÁRIO

<b>EPÍGRAFE</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>xi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Empreendedorismo no Brasil</b>	<b>4</b>
2.1.1 <i>Barreiras ao empreendedorismo no Brasil:</i>	7
2.1.2 <i>Fatores favoráveis ao empreendedorismo no Brasil:</i>	7
<b>2.2 Empreendedor</b>	<b>8</b>
2.2.1 <i>Características do empreendedor</i>	9
<b>2.3 Plano de negócios</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Estrutura do plano de negócios</b>	<b>14</b>
2.4.1 <i>Capa</i>	15
2.4.2 <i>Sumário</i>	15
2.4.3 <i>Sumário executivo</i>	15
2.4.4 <i>Descrição da empresa</i>	16
2.4.5 <i>Planejamento estratégico</i>	16
2.4.5.1 <i>Visão da empresa</i>	17
2.4.5.2 <i>Missão da empresa</i>	18
2.4.5.3 <i>Análise swot</i>	18
2.4.5.4 <i>Metas e objetivos</i>	20
2.4.5.5 <i>Formulação da estratégia</i>	20
2.4.6 <i>Produtos/serviços</i>	20
2.4.7 <i>Análise do mercado</i>	21
2.4.8 <i>Plano de marketing</i>	21
2.4.9 <i>Plano financeiro</i>	22
2.4.9.1 <i>Estimativa de investimento de capital</i>	23
2.4.9.2 <i>Investimentos fixos</i>	24
2.4.9.3 <i>Capital de giro</i>	24

2.4.9.4 Dimensionamento de custos e despesas -----	24
2.4.9.5 Projeção de vendas -----	25
2.4.9.6 Ponto de equilíbrio-----	25
2.4.9.7 Outros índices financeiros-----	26
2.4.9.8 Formação do preço de venda -----	27
2.4.9.9 Fluxo de caixa -----	28
2.4.10 Anexos-----	28
<b>2.5 Empresas ponto.com -----</b>	<b>29</b>
<b>3 PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA PONTO.COM-----</b>	
<b>3.1 Capa-----</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Sumário do plano de negócios-----</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Sumário executivo -----</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Descrição da empresa-----</b>	<b>35</b>
3.4.1 <i>Dados da empresa</i> -----	35
3.4.2 <i>Descrição</i> -----	35
3.4.3 <i>Equipe gerencial</i> -----	36
3.4.3.1 <i>Funções e atribuições da equipe gerencial</i> -----	36
<b>3.5 Planejamento estratégico -----</b>	<b>40</b>
3.5.1 <i>Visão</i> -----	40
3.5.2 <i>Missão</i> -----	41
3.5.3 <i>Análise swot</i> -----	41
3.5.4 <i>Metas e objetivos</i> -----	41
3.5.5 <i>Formulação da estratégia</i> -----	42
<b>3.6 O Produto -----</b>	<b>43</b>
3.6.1 <i>Processo produtivo</i> -----	46
<b>3.7 Análise de mercado -----</b>	<b>47</b>
3.7.1 <i>Análise macro ambiental</i> -----	47
3.7.1.1 <i>Ambiente demográfico</i> -----	47
3.7.1.2 <i>Ambiente físico</i> -----	48
3.7.1.3 <i>Ambiente econômico</i> -----	48
3.7.1.4 <i>Ambiente tecnológico</i> -----	49
3.7.1.5 <i>Ambiente político-legal</i> -----	50
3.7.2 <i>Análise micro ambiental</i> -----	50
3.7.2.1 <i>Fornecedores</i> -----	50
3.7.2.2 <i>Concorrentes</i> -----	51
3.7.2.3 <i>Clientes</i> -----	52

3.7.2.4 Públicos -----	52
3.7.2.5 Parceiros -----	53
<b>3.8 Plano de <i>marketing</i> -----</b>	<b>53</b>
3.8.1 <i>Produto (posicionamento)</i> -----	53
3.8.2 <i>Preço</i> -----	54
3.8.3 <i>Praça</i> -----	55
3.8.4 <i>Promoção/propaganda</i> -----	55
<b>3.9 Plano financeiro -----</b>	<b>56</b>
3.9.1 <i>Estimativa de Integralização do capital social</i> -----	56
3.9.2 <i>Estimativa de investimentos fixos</i> -----	57
3.9.2.1 <i>Instalações</i> -----	
3.9.2.2 <i>Máquinas e equipamentos</i> -----	
3.9.2.3 <i>Móveis e utensílios</i> -----	57
3.9.3 <i>Estimativa de propaganda e publicidade</i> -----	58
3.9.4 <i>Estimativa de depreciação dos investimentos fixos</i> -----	58
3.9.5 <i>Estimativa de gastos com pessoal</i> -----	59
3.9.6 <i>Estimativa de custos e despesas fixas</i> -----	59
3.9.7 <i>Preço de venda</i> -----	60
3.9.8 <i>Estimativa de vendas</i> -----	61
3.9.9 <i>Impostos incidentes na atividade da empresa</i> -----	64
3.9.10 <i>Estimativa do resultado do exercício</i> -----	64
3.9.11 <i>Estimativa do fluxo de caixa</i> -----	70
3.9.12 <i>Estimativas de balanço patrimonial</i> -----	76
3.9.13 <i>Gráficos da evolução financeira</i> -----	78
3.9.14 <i>Análise financeira</i> -----	79
<b>3.10 Expectativas futuras -----</b>	<b>80</b>
<b>3.11 Anexos do plano de negócios -----</b>	<b>80</b>
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES -----</b>	<b>81</b>
<b>5 BIBLIOGRAFIA -----</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS -----</b>	<b>86</b>

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Processo de planejamento estratégico do negócio .....	17
FIGURA 2 – Capa do plano de negócios .....	32
FIGURA 3 – Sumário do plano de negócios .....	33
FIGURA 4 – Organograma funcional .....	36
FIGURA 5 – Fluxograma simples do processo produtivo (vendas) ...	46
FIGURA 6 - Evolução do fluxo de caixa .....	78
FIGURA 7 - Evolução dos lucros e prejuízos acumulados .....	78

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas .....	1 2
QUADRO 2 – Análise <i>swot</i> .....	1 9
QUADRO 3 – Análise <i>swot</i> ( <i>prático</i> ).....	4 1
QUADRO 4 - Crescimento do <i>e-commerce</i> no Brasil e usuários de <i>internet</i> .....	4 9
QUADRO 5 – Cálculo da CSLL e IRPJ – Ano 1 .....	6 5
QUADRO 6 – Cálculo da CSLL e IRPJ – Ano 2 .....	6 7
QUADRO 7 – Cálculo da CSLL e IRPJ – Ano 3 .....	6 9
QUADRO 8 – Fluxo de caixa – primeiro semestre Ano 1 .....	7 0
QUADRO 9 – Fluxo de caixa – segundo semestre Ano 1 .....	7 1
QUADRO 10 – Fluxo de caixa – primeiro semestre Ano 2 .....	7 2
QUADRO 11 – Fluxo de caixa – segundo semestre Ano 2 .....	7 3
QUADRO 12 – Fluxo de caixa – primeiro semestre Ano 3 .....	7 4
QUADRO 13 – Fluxo de caixa – segundo semestre Ano 3 .....	7 5
QUADRO 14 – Estimativa do retorno do capital - <i>Pay Back</i> .....	7 9

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Estimativa do número de empreendedores por região do Brasil dados agrupados de 2000 a 2003 .....	6
TABELA 2 - Condições que afetam o empreendedorismo no Brasil .....	6
TABELA 3 - Taxa de mortalidade por região do Brasil .....	11
TABELA 4 – Natalidade e estimativa de mortalidade das empresas .....	11
TABELA 5 – Sócios fundadores da Webmarketing .....	36
TABELA 6 – Crescimento médio da <i>internet</i> (em milhões) .....	39
TABELA 7 - Média de preço de divulgação – Rádio CDN .....	52
TABELA 8 - Média de preço de divulgação – Jornal A Razão .....	52
TABELA 9 - Preço de divulgação – TV Pampa – Programa MídiaMIX .....	52
TABELA 10 – Integralização de capital .....	56
TABELA 11 – Equipamentos de informática .....	57
TABELA 12 – Móveis e utensílios .....	58
TABELA 13 – Depreciação de equipamentos de informática – Ano 1 .....	58
TABELA 14 – Depreciação de móveis e utensílios – Ano 1 .....	58
TABELA 15 – Depreciação de equipamentos de informática e móveis e utensílios – Ano 1 e 2 .....	59
TABELA 16 – Pró-labore mensal dos sócios para os 3 (três) primeiros anos .....	59
TABELA 17 – Estimativa mensal de custos e despesas fixas para os 3 (três) anos .....	60

TABELA 18 – Estimativa de vendas em unidades – primeiro semestre Ano 1 .....	61
TABELA 19 – Estimativa de vendas em unidades – segundo semestre Ano 1 .....	61
TABELA 20 – Estimativa de vendas em R\$ – primeiro semestre Ano 1 .....	61
TABELA 21 – Estimativa de vendas em R\$ – segundo semestre Ano 1 .....	61
TABELA 22 – Estimativa de vendas em unidades – primeiro semestre Ano 2 .....	62
TABELA 23 – Estimativa de vendas em unidades – segundo semestre Ano 2 .....	62
TABELA 24 – Estimativa de vendas em R\$ – primeiro semestre Ano 2 .....	62
TABELA 25 – Estimativa de vendas em R\$ – segundo semestre Ano 2 .....	62
TABELA 26 – Estimativa de vendas em unidades – primeiro semestre Ano 3 .....	63
TABELA 27 – Estimativa de vendas em unidades – segundo semestre Ano 3 .....	63
TABELA 28 – Estimativa de vendas em R\$ – primeiro semestre Ano 3 .....	63
TABELA 29 – Estimativa de vendas em R\$ – segundo semestre Ano 3 .....	63
TABELA 30 – Demonstrativo de resultado do Ano 1 .....	64
TABELA 31 – Demonstrativo de resultado do Ano 2 .....	66
TABELA 32 – Demonstrativo de resultado do Ano 3 .....	68
TABELA 33 – Balanço de abertura em 02/01/Ano 1 .....	76
TABELA 34 – Balanço patrimonial em 31/12/Ano 1 .....	76
TABELA 35 – Balanço patrimonial em 31/12/Ano 2 .....	77
TABELA 36 – Balanço patrimonial em 31/12/Ano 3 .....	77

## 1 INTRODUÇÃO

A falta de planejamento aliada à ansiedade de implementar um novo negócio são, entre outros, as principais causas de mortalidade destes novos empreendimentos.

Tendo em vista a enorme competitividade existente no atual cenário em que as organizações estão inseridas, ressalta-se a importância de estar bem preparado para iniciar uma atividade comercial e poder mantê-la ativa.

Planejamento antecipado é um divisor entre o sucesso e o fracasso, pois, através deste, é possível reduzir os riscos e os custos incorridos na implementação do negócio, além de fornecer uma visão geral do empreendimento.

Um planejamento pode ser definido como um plano de negócios, onde o empreendedor dimensiona os pontos fortes e fracos de seu futuro negócio, ou até mesmo, utilizado para ampliar as atividades já existentes.

É importante lembrar que o plano de negócios não segue modelos padrões, mesmo naquelas empresas de um mesmo ramo de atividade. Ele é uma ferramenta gerencial flexível que, quanto mais completo e melhor desenvolvido, menor serão os riscos de fracasso do novo empreendimento. Assim, o plano de negócios deve ser passível de ajustes quando necessário, pois à medida que o mercado onde a empresa está inserida se altera, as projeções feitas pela empresa também devem ser alteradas à nova realidade.

Mediante este contexto, cria-se a necessidade de antecipar-se aos fatos e ter uma visão futura da organização com um planejamento estruturado, ou seja, montar uma ferramenta de gestão capaz de delimitar as ações a serem tomadas. Assim, o presente trabalho busca expor a importância de um plano de negócios para futuros empreendedores, a fim de evidenciar o planejamento das ações e delinear as estratégias para a sua criação. Num segundo momento, com base nos estudos realizados, será desenvolvido um plano de negócios, com um estudo de caso de uma empresa ponto.com prestadora de serviços de publicidade.

Para que os objetivos sejam atingidos abordam-se os principais fatores relevantes a serem analisados na abertura de uma empresa, tais como: descrição do negócio, planejamento estratégico, análise do mercado no qual a empresa vai se inserir, análise de marketing, planejamento financeiro, a fim de oferecerem base teórica aos mecanismos de desenvolvimento do plano de negócios.

Na definição do negócio será feita uma síntese da empresa, bem como suas características e o serviço que esta irá prestar a seus clientes. Feito isso, será delimitada, a visão futura do empreendimento e a razão pela qual a empresa existirá.

Para que a empresa conheça o mercado onde ela pretende atuar, será elaborado um estudo visando conhecer, da melhor forma possível, o ambiente externo e interno no qual ela desenvolverá suas atividades. Também são fatores relevantes para o planejamento da empresa, determinar a forma como seus clientes potenciais irão tomar conhecimento dos serviços, o preço que custará para eles, bem como as vantagens obtidas com esta aquisição.

Como parte indispensável no planejamento da empresa, será realizado um estudo da viabilidade financeira do negócio, transcrevendo em números, tudo aquilo que foi projetado até então. No plano financeiro serão elaboradas estimativas de investimentos, custos e despesas, projeções de vendas, dentre outros, com a finalidade de projetar o futuro e delimitar os passos a serem seguidos para alcançar os objetivos preestabelecidos.

Diante deste contexto surgem as seguintes indagações:

- Quais são as características de um empreendedor e qual a importância de escrever um plano de negócios ?
- Como se procede a elaboração do plano de negócio de uma empresa ponto.com, com o desenvolvimento de um caso prático?

O estudo realizado tem como objetivo demonstrar a importância que a elaboração de um plano de negócios pode trazer as empresas, para que possam diminuir os riscos de seus investimentos. Tem também o objetivo de fazer um estudo de como será escrito o plano de negócios de uma empresa pon-

to.com e, com base nestes dados, elaborar um plano de negócios de uma empresa de *internet* como estudo de caso.

O trabalho será de caráter exploratório, descritivo e com o desenvolvimento de um estudo de caso, com a utilização de revisão bibliográfica por meio de livros, artigos da *internet* e revistas do gênero.

O trabalho está dividido da seguinte forma:

- Introdução, onde se destaca a importância do presente estudo, bem como os objetivos, problemas e metodologias utilizadas no seu desenvolvimento;
- Referencial teórico, com a descrição dos principais conceitos que envolvem o tema proposto;
- Desenvolvimento de um caso prático de plano de negócios de uma empresa ponto.com;
- Conclusão;
- Bibliografia;
- Anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo no Brasil

O movimento empreendedor do Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*<sup>1</sup>) foram criadas. Até então, os ambientes político e econômico do país não eram propícios, ficando o empreendedor sem auxílio em sua jornada (Dornelas, 2001, p. 25).

A preocupação com a criação de organizações duradouras levou as entidades, acima mencionadas, a intensificar e aprimorar o pensamento empreendedor através de orientação e apoio, tendo em vista a necessidade de encontrar alternativas para aumentar a competitividade, impulsionar a criação de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados.

O Sebrae é bastante conhecido pelos pequenos empresários e está espalhado por todos os estados da Federação, com dezenas de agências em várias cidades do país. Auxilia o pequeno empresário desde a forma de abertura da empresa, passando por consultorias básicas e pontuais, até cursos sobre gestão da qualidade, fluxo de caixa, *marketing*<sup>2</sup>, finanças, etc. Isso são algumas das inúmeras contribuições dessa entidade, que oferece todo o suporte para aqueles que querem desenvolver seu próprio negócio.

A Softex foi criada com o intuito de levar as empresas de *software* do país ao mercado externo, através de ações que proporcionaram aos empresários de informática a capacitação em gestão de tecnologia. Teve grande contribuição para o surgimento do movimento empreendedor no país, através de programas criados junto a incubadoras de empresas e nos cursos de ciência da computação.

Atualmente, o empreendedorismo está em destaque no país. A ênfase dada ao assunto tem se estendido a outras ações que estão contribuindo para isso. Dornelas (2001) cita algumas dessas ações:

---

<sup>1</sup> *Software* - qualquer programa ou conjunto de programas de computador.

<sup>2</sup> *Marketing* - conjunto de estratégias e ações relativas a desenvolvimento, apreçamento, distribuição e promoção de produtos e serviços, e que visa à adequação mercadológica destes.

- Os programas Softex e Genesis (Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços), que apóiam atividades de empreendedorismo em *software*, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de *software*;
- Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae;
- A recente explosão do movimento de criação de empresas de *internet*<sup>3</sup> no país, motivando o surgimento de entidades como o Instituto *e-cobra*<sup>4</sup>, de apoio aos empreendedores das *ponto.com*<sup>5</sup>, com cursos, palestras e até prêmios aos melhores planos de negócios de empresas *start-ups*<sup>6</sup> de *internet*, desenvolvidos por jovens empreendedores;
- O enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) mostram que em 2000, havia mais de 135 incubadoras de empresas de *internet*, totalizando mais de 1.100 empresas incubadas, que geram mais de 5.200 empregos diretos.

Essas ações estão contribuindo para o país desenvolver o potencial empreendedor. Isso pode ser constatado no último relatório executivo 2003 do *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>7</sup> (GEM, 2003), no qual o Brasil encontra-se com uma taxa de empreendedorismo (TEA) de 12,9%, colocando o país em sexto lugar no *ranking*<sup>8</sup> mundial.

Quanto ao empreendedorismo por região, destaca-se com a maior taxa de empreendedorismo a Região Norte, com uma taxa de 23%, em seguida aparece a Região Sul com 19%. Constata-se também a inexistência de diferenças significativas nas taxas de empreendedorismo registradas nas demais

---

<sup>3</sup> *Internet* - conjunto de redes de computadores ligadas entre si.

<sup>4</sup> Instituto *e-cobra* - criado para desenvolver novas oportunidades de negócios em *internet*.

<sup>5</sup> *Ponto.com* - empresas baseadas em *internet*.

<sup>6</sup> *Start-ups* – iniciantes.

<sup>7</sup> *Global Entrepreneurship Monitor* – projeto criado em 1997, como iniciativa conjunta entre *Babson College*, o mais importante centro de ensino e pesquisa sobre empreendedorismo nos Estados Unidos, e a *London Business School*.

<sup>8</sup> *Ranking* - classificação/posição.

regiões do país (Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste) situando-se em torno de 14%, como se verifica na tabela abaixo.

TABELA 1 - ESTIMATIVA DO NÚMERO DE EMPREENDEDORES POR REGIÃO DO BRASIL DADOS AGRUPADOS DE 2000 A 2003

REGIÃO	TOTAL POPULAÇÃO ADULTA 18-64 ANOS	TEA (%)	NÚMEROS ESTIMADOS DE EMPREENDEDORES
NORTE	7.974.000	23	1.834.020
NORDESTE	29.511.000	14	4.131.540
SUDESTE	44.760.000	14	6.266.400
SUL	15.520.000	19	2.948.800
CENTRO-OESTE	7.193.000	13	935.090

FONTE: Adaptado, pesquisa GEM 2000 a 2003.

Inúmeras são as condições que afetam o empreendedorismo no Brasil: motivação, oportunidades, suporte financeiro, programas governamentais, entre tantos outros. Na tabela 2 do relatório GEM (2003, p. 42) podemos ver os dados de uma avaliação feita por especialistas nacionais:

TABELA 2 - CONDIÇÕES QUE AFETAM O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL – AVALIAÇÃO FEITA PELOS ESPECIALISTAS NACIONAIS

CONDIÇÕES QUE AFETAM O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL	MÉDIA BRASIL	MÉDIA MUNDO	POSIÇÃO BRASIL
Capacidade Empreendedora: Motivação	0,53	0,38	out/31
Oportunidade Empreendedora	0,34	0,19	nov/31
Participação da Mulher	0,18	0,34	19/31
Acesso à Infra-Estrutura Física	0,13	0,95	31/31
Barreiras a entradas no Mercado – interno e dinamismo	0,12	0,19	jul/31
Educação e Treinamento	-0,37	-0,21	22/31
Normas Sociais e Culturais	-0,43	-0,23	18/31
Infra-Estrutura Comercial e Profissional	-0,45	-0,23	31/31
Capacidade Empreendedora: Potencial	-0,63	-0,52	19/31
Suporte Financeiro	-0,76	-0,39	23/31
Programas Governamentais	-0,78	-0,38	28/31
Proteção aos Direitos Intelectuais	-0,83	-0,12	25/31
Barreiras à entradas no Mercado	-0,9	-0,25	31/31
Transferência e Desenvolvimento de Tecnologia	-0,98	-0,51	28/31
Políticas Governamentais Federal, Estadual e Municipal	-1,05	-0,4	28/31
Educação e Treinamento – ensino 1º e 2º Grau	-1,28	-0,94	27/31
Políticas Governamentais, Impostos: tempo de Retorno	-1,68	-0,57	31/31

FONTE: Adaptado, pesquisa GEM 2000 a 2003.

A respeito das condições gerais sócio-culturais e econômicas que afetam o empreendedorismo, a pesquisa (GEM, 2003) traz a seguinte síntese:

#### 2.1.1 Barreiras ao empreendedorismo no Brasil:

- O capital para empreender é oneroso e de difícil acesso;
- O estado impõe um fardo tributário extremamente pesado aos empreendedores brasileiros. A burocracia, o excesso de procedimentos para se abrir um negócio, é um emblema desta realidade;
- As informações e os programas voltados ao empreendedorismo estão dispersos. Não há integração, o que dificulta o acesso a ambos;
- O sistema educacional brasileiro desfavorece o desenvolvimento do empreendedorismo, principalmente devido a baixa qualidade da educação e seus currículos escolares não prevêm, de forma massiva e sistemática, a presença de conteúdos de ensino e promoção do empreendedorismo;
- A cultura brasileira é uma barreira quando privilegia a busca pelo emprego formal e não reforça a figura do empreendedor como alguém a ser admirado e imitado.

#### 2.1.2 Fatores favoráveis ao empreendedorismo no Brasil:

- O Brasil tem um grande mercado, caracterizado por diversas carências, oferecendo perspectivas de negócios para quem souber explorar oportunidades;
- A criação de incubadoras de empresas tradicionais e de base tecnológica é um forte desencadeador de negócios;

- Há um processo de precarização do trabalho no Brasil, cujo resultado é a dramática redução do número de empregos formais. A necessidade de se obter renda torna o brasileiro um povo criativo, que aprendeu a sobreviver às adversidades de um ambiente político-econômico altamente caracterizado pela instabilidade.

Outras conclusões retiradas da pesquisa (GEM, 2003) apontam que apesar do país apresentar uma taxa de empreendedorismo de 12,9% em 2003, acima da média mundial que é de 8,8%, o perfil dos negócios brasileiros continua sendo composto por empresas que atuam com produtos e serviços tradicionais, com pouco potencial de expansão de mercado e conquista de mercados externos.

Isso torna evidente que está faltando inovação, o avanço tecnológico requer um número muito maior de empreendedores qualificados, que eliminem barreiras comerciais e culturais, renovando conceitos econômicos, criando mais do que novos negócios, criando novos mercados.

Dornelas (2001, p. 24), afirma: “o rápido crescimento econômico, somados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação, aparentemente apontam para uma única conclusão: o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico criando emprego e prosperidade”.

Assim, o empreendedorismo relaciona-se diretamente com pessoas capazes de transformar idéias em negócios, pessoas criativas, passivas de assumirem riscos de maneira organizada, inovadoras, detectoras de oportunidades, empreendedoras.

## **2.2 Empreendedor**

O empreendedor é toda pessoa capaz de tomar decisões novas, analisando os aspectos positivos e negativos a cerca de seu empreendimento. Para ser empreendedor não basta apenas sonhar com a realização profissional e pessoal, é preciso ter talento e determinação.

Para Degen (1989, p. 10), “ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar”.

Segundo Megginson *et alii* (1998, p. 14), “O empreendedor concebe empresas privadas, obtêm os recursos para elas, as organiza e as faz funcionar. Tende a assumir riscos, sendo bastante motivado a atingir seus objetivos, que incluem o lucro”.

Assim, o empreendedor busca alcançar suas metas, exigindo o seu sucesso, sem considerar muitas vezes seu potencial e suas características para alcançar seus objetivos.

### 2.2.1 Características do empreendedor

Detectar oportunidades e criar um negócio para capitalizar sobre ele, assumir riscos calculados, planejar, são algumas das características dos empreendedores.

Pereira & Santos (1995) citam algumas das características que mais contribuem para o sucesso pessoal do empreendedor:

- Motivação para realizar;
- Capacidade de delegar tarefas e decisões;
- Liderança;
- Persistência na busca dos objetivos: saber onde quer chegar;
- Não temer o fracasso e a rejeição;
- Criatividade: implica em liberdade para agir independentemente;
- Autoconfiança: estar seguro das próprias idéias e decisões;
- Otimismo;
- Capacidade de assumir riscos: ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos;

- Controle;
- Capacidade prospectiva para detectar tendências futuras.

Para Dornelas (2001, p. 33), “o empreendedor de sucesso leva consigo ainda uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua, o que leva tempo e requer experiência”.

Porém, para montar uma empresa, o futuro empreendedor precisa mais do que isso, precisa ter uma série de conhecimentos iniciais sobre o seu negócio. Precisa desenvolver comportamento empreendedor. Não basta enxergar oportunidades, é preciso priorizar o estudo e o planejamento de forma a estruturar um negócio viável. Esses conhecimentos preliminares só poderão ser adquiridos através de muito estudo e do desenvolvimento de um plano de negócios.

### **2.3 Plano de negócios**

O empreendedorismo está diretamente ligado ao termo plano de negócios. Segundo Santos & Pereira (1995, p. 31), “o plano de negócios é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada”.

Para Dornelas (2001, p. 96), “plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

O plano de negócios é de extrema importância, pois possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que uma parte dos riscos e as situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência.

A última pesquisa nacional realizada pelo Sebrae no primeiro trimestre de 2004, para a avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras apresentou os seguintes dados:

- 49,4% das empresas encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 03 (três) anos de existência (2001);
- 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

As tabelas abaixo publicadas pelo Sebrae (2004), demonstram os percentuais das taxas de mortalidades de empresas separados por região do país.

TABELA 3 - TAXA DE MORTALIDADE POR REGIÃO DO BRASIL (2000-2002) (%)

Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

FONTE: Adaptado, Sebrae 2004.

TABELA 4 – NATALIDADE E ESTIMATIVA DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS, SEGUNDO AS REGIÃO E BRASIL, EM NÚMEROS ABSOLUTOS (2000-2002)

Regiões	2000		2001		2002	
	Natalidade	Mortalidade	Natalidade	Mortalidade	Natalidade	Mortalidade
NORTE	209.646	128.094	222.480	126.146	207.132	101.288
NORDESTE	105.331	62.040	111.853	67.224	98.734	52.230
SUDESTE	85.038	53.619	87.941	46.960	79.951	37.977
SUL	23.444	12.519	23.612	12.183	19.878	9.442
CENTRO-OESTE	37.143	20.020	45.025	24.584	39.456	19.491
BRASIL	460.602	275.900	490.911	276.874	445.151	219.905

FONTE: Adaptado, Sebrae 2004.

Pode-se constatar taxas de mortalidade bastante elevadas. A Região Sul é a região com o maior percentual para as empresas com até 02 (dois) e 03 (três) anos de constituição e o Nordeste para as empresas com até 04 (quatro) anos.

Na mesma pesquisa foram entrevistados empresários que encerraram as atividades de suas empresas, os quais apontaram como causas destes fracassos, as falhas gerenciais. A tabela abaixo apresenta os dados dessa pesquisa.

QUADRO 1 - CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS

CATEGORIAS	RANKING	DIFICULDADES/RAZÕES	% DE EMPRESÁRIOS QUE RESPONDERAM
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjugais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

FONTE: Adaptado, Sebrae 2004.

Os dados da pesquisa mostram que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais. As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, falta de capital de giro, dentre outros fatores.

Segundo Dornelas (2001, p. 97), “uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração da *Harvard Business School*, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios”.

Para Degen (1989), são vários os benefícios trazidos com a elaboração de um plano de negócios antes do início de um novo empreendimento:

- Reunir ordenadamente todas as idéias e permite uma visão global do novo negócio;
- Impor a avaliação do potencial de lucro, do crescimento do novo negócio, das necessidades operacionais e financeiras;
- Permitir que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas;
- Examinar as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- Evitar gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio;
- Constituir-se de documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o novo negócio;
- Orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definitiva para o novo negócio;
- Auxiliar o recrutamento de empregados, dando-lhes a correta perspectiva do novo negócio e as possibilidades de crescimento junto com o novo empreendimento.

De acordo com o Sebrae (2001), o plano de negócios serve ainda para:

- Entender e dar diretrizes ao negócio;
- Ajudar a gerenciar;
- Monitorar o dia-a-dia;
- Conseguir financiamentos;
- Identificar oportunidades;
- Convencer fornecedores e clientes.

O plano de negócios ajuda a encontrar um caminho para o futuro da empresa. A idéia é adquirir através da sua elaboração o conhecimento suficiente do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os

recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a obtenção de melhores resultados. Isto permite elevar a eficiência da gestão e, portanto, aumentar a qualidade da comunicação, o grau de confiabilidade e melhorar a imagem da empresa.

Assim, o principal objetivo do plano de negócios é orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o seu empreendimento, permitindo avaliar a viabilidade da implantação da sua idéia de empresa.

## **2.4 Estrutura do plano de negócios**

Todo plano de negócios encontra-se separado em seções. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico, mesmo assim, todos se relacionam e permitem um entendimento global do negócio.

Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita qualquer leitor entender como a empresa será organizada, devendo conter no mínimo:

- Capa;
- Sumário;
- Sumário executivo;
- Descrição da empresa;
- Planejamento estratégico do negócio;
- Definição dos produtos / serviços;
- Análise de mercado;
- Plano de *marketing*;
- Plano financeiro;
- Anexos.

Dornelas (2000, p. 7), afirma: “não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão que seja universalmente aplicado”.

A seguir, apresenta-se uma descrição de cada uma das seções, visando orientar a elaboração de um plano de negócios.

#### 2.4.1 Capa

A capa é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com informações necessárias e pertinentes. Deve conter a denominação do novo negócio, sua finalidade, bem como nome, endereço, telefone do futuro empreendedor que o está apresentando e a data em que foi elaborado.

#### 2.4.2 Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção.

#### 2.4.3 Sumário executivo

O sumário executivo é a principal seção do seu plano de negócios. Deve ser dirigida ao público-alvo e explicitar qual o objetivo do plano. Portanto, deve

ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu plano de negócios, devendo ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

Segundo Pereira & Santos (1995, p. 36), “o sumário executivo deverá deixar clara a idéia e a viabilidade de sua implantação, devendo ser uma versão condensada do plano de negócios”.

#### 2.4.4 Descrição da empresa

Nesta seção apresenta-se uma síntese da empresa, caracterização do produto/serviço e os benefícios obtidos pelos clientes.

Segundo Dornelas (2000) é preciso responder as questões: “quando, como e porque a empresa foi criada, a natureza do produto/serviço e o que esta sendo planejado para o futuro?”

Após fazer isto é relevante adicionar um organograma gerencial da empresa e apresentar um resumo das atribuições de cada função (presidente, gerente de *marketing*, gerente de vendas, gerente financeiro, gerente de operações, dentre outros existentes).

#### 2.4.5 Planejamento estratégico

A seção de planejamento estratégico é a seção onde se definem os rumos da empresa.

Segundo Dornelas (2000), pode ser dividido em cinco etapas:

- Definição da visão da empresa;
- Definição da missão da empresa;

- Análise *swot*<sup>9</sup> (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*);
- Formulação de metas e objetivos;
- Formulação de estratégias.

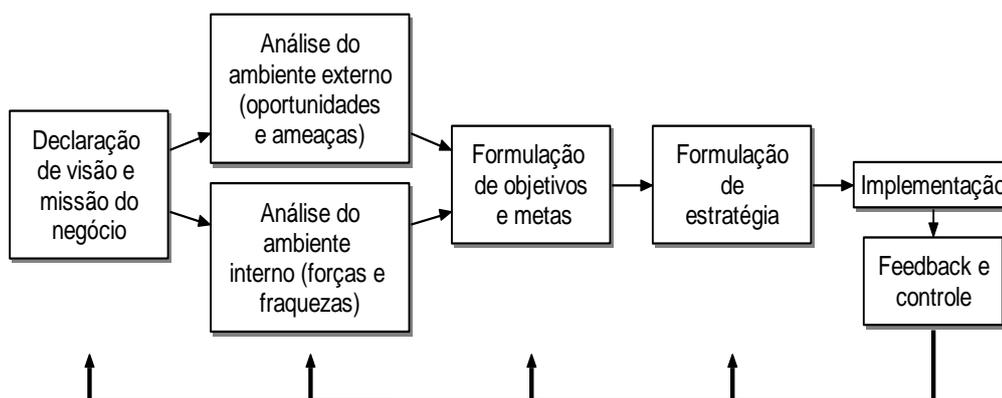


FIGURA 1 – Processo de planejamento estratégico do negócio (Adaptado de Kotler, 1998).

#### 2.4.5.1 Visão da empresa

A definição da visão da empresa é uma declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou seja, é a definição de suas aspirações.

A declaração da visão da empresa deverá imprescindivelmente corresponder à realidade da empresa e jamais a algo impraticável. Assim, a declaração de visão da empresa reflete sua filosofia e estimula as pessoas integrantes desta organização atingirem as metas estabelecidas.

<sup>9</sup> *Swot* (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

#### 2.4.5.2 Missão da empresa

A declaração da missão da empresa deve refletir a razão da existência da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz.

Segundo Matos & Chiavenato (1999, p. 35), “A missão é a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir”.

Para Dornelas (2000) a declaração da missão da empresa deve:

- Destacar as atividades da empresa, os mercados que ela serve, as áreas que ela atua e os produtos e serviços que oferece;
- Enfatizar as atividades que desempenha para diferenciar-se das outras empresas;

#### 2.4.5.3 Análise *swot*

Na análise do ambiente externo a administração da empresa precisa identificar as oportunidades e ameaças do negócio.

Para isso, é preciso fazer uma análise criteriosa dos elementos que compõem este ambiente (clientes, concorrentes, mercado, fornecedores e outros). Mediante este levantamento a empresa pode definir as estratégias a serem tomadas para os próximos anos.

Da mesma forma é preciso analisar o ambiente interno, onde avalia-se a empresa como um todo, ou seja, avaliam-se as forças e fraquezas do negócio.

Esta análise tanto pode ser realizada pela administração da empresa quanto por uma empresa de consultoria contratada para o serviço. Em geral, avalia-se a competência do setor de *marketing*, de finanças, serviços e organizacional e classifica cada um em termos de força e fraqueza.

Outro ponto importante é avaliar os relacionamentos interdepartamentais como parte da análise interna, pois os setores são interdependentes entre si e jamais operarão isoladamente.

Feito isso, passa-se para a análise *swot* que é a análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa. Esta análise é baseada em dados obtidos nas análises do ambiente externo e ambiente interno, e tem por objetivo apresentar a situação atual da empresa, porém deve ser realizada após a análise do mercado.

Dornelas (2000) propõe quatro passos iniciais para realizar uma análise *swot*:

- Separar os pontos fortes em dois grupos, os relacionados com as oportunidades potenciais e os relacionados com as ameaças do setor;
- Fazer a mesma coisa com os pontos fracos;
- Construir uma matriz com quatro quadrantes;
- Juntar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças dentro da matriz.

QUADRO 2 – Análise *swot*

Ambiente externo	
OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
Ambiente interno	
PONTOS FORTES (+)	PONTOS FRACOS (-)

FONTE: Adaptado, Dornelas, 2000.

Após feito isto, deve-se eliminar o que está errado e maximizar as oportunidades. Somente depois de concluído as duas primeiras etapas se deve dar atenção as etapas finais da análise *swot*: corrigir pontos fracos em áreas de oportunidades e monitorar as áreas com pontos fortes para não se transformarem em áreas de risco.

#### 2.4.5.4 Metas e objetivos

A determinação de metas e objetivos da empresa é uma ferramenta indispensável para se consolidar um planejamento estratégico, ou seja, o exato caminho a se percorrer para que a empresa cumpra sua missão.

Dornelas (2000, p. 26) define: “Metas são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar. Objetivos são as etapas necessárias para se alcançar as metas.”

#### 2.4.5.5 Formulação da estratégia

O processo de formulação das estratégias nada mais é que o planejamento para se atingir as metas estabelecidas.

Porter (1995) reuniu em três itens genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico.

- Liderança total em custos: ganhar mercado através do esforço de reduzir ao máximo os custos, podendo assim oferecer menores preços;
- Diferenciação: concentrar esforços para liderar em determinada área de benefício ao consumidor (serviço, qualidade, tecnologia, etc.);
- Foco: conhecer as necessidades do mercado onde atua.

#### 2.4.6 Produtos/serviços

Nesta seção do plano de negócios são apresentados os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, porque ela é capaz de oferecê-los e como eles são fornecidos.

No caso da empresa fornecer um serviço pós-vendas aos clientes é necessário demonstrar como ele é realizado.

#### 2.4.7 Análise do mercado

As empresas estão inseridas num macro ambiente de negócios, onde interagem com fornecedores, concorrentes, consumidores e o público em geral. O conhecimento detalhado deste ambiente é fundamental para elas, ou seja, proporciona-lhes agir de maneira correta e estruturada.

Segundo Longenecker *et alii* (1997) um mercado precisa ter uma unidade de compra ou clientes, podendo ser indivíduos ou entidades. Assim, um mercado é mais do que uma área geográfica, é uma área onde se encontram clientes em potencial. Um mercado deve conter ainda, unidades de compra com necessidades não satisfeitas para que possam ser motivados a comprar.

Para determinar um mercado potencial é preciso localizar e investigar unidades de compra que tenham poder de compra e necessidades que possam ser satisfeitas com o produto ou serviço que o empreendedor pode oferecer.

Na seção de análise de mercado estuda-se o ambiente macro e micro econômico da organização.

#### 2.4.8 Plano de *marketing*

*Marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (Las Casas, 1997, p. 26).

No *marketing* é preciso ter em mente que a estratégia é muito importante, pois se feita de maneira errada pode, independente da qualidade do produto/serviço, levar a falência a empresa.

Para Dornelas (2000, p. 48), a estratégia de *marketing* é definida como: “a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especialmente no

sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir”.

Assim, no plano de *marketing* apresenta-se como são vendidos os serviços, como são conquistados os clientes, como se mantêm o interesse destes e aumentar a demanda. São abordados também, os métodos de comercialização, os diferenciais dos serviços, a política de preços, a projeção de vendas, os canais de distribuição e as estratégias de promoção/propaganda.

Para realizar uma estratégia de *marketing* é preciso ter em mente os chamados 4 Ps do *marketing* (Produto, Preço, Praça e Promoção).

- Produto/serviço: qualidades e atribuições do produto/serviço oferecido;
- Preço: o preço afeta diretamente a demanda, podendo ajudar a atingir ou não o mercado-alvo. É importante lembrar que o preço depende do valor de seu produto/serviço, do ponto de vista do consumidor;
- Praça/ponto: é a maneira como o produto/serviço é levado ao consumidor, através de vendas diretas ou indiretas;
- Promoção/propaganda: é um estímulo ao *marketing* utilizado para gerar demanda ao produto/serviço. Neste item é informado ao público o produto/serviço disponível, através dos diferentes veículos de divulgação.

#### 2.4.9 Plano financeiro

Esta parte é indispensável no plano de negócios, pois reflete em números tudo aquilo que foi projetado até então. É possível verificar a viabilidade econômica e as necessidades de financiamento, além de estruturar melhor o seu negócio, ele ajuda a despertar o interesse dos investidores.

Segundo o Boletim IOB nº 19 (2003), o planejamento financeiro é utilizado para a verificação da viabilidade do negócio e a realidade que o mesmo poderá alcançar em determinado espaço de tempo.

O desenvolvimento de um plano financeiro é de grande interesse do empreendedor, pois este lhe orientará na tomada de decisões sobre seus investimentos, podendo ainda atrair investidores e parceiros, tanto para a implementação do novo negócio como na expansão das atividades já existentes.

Para Sebrae (2002) montar um plano financeiro significa projetar a vida do futuro empreendimento, através de metas operacionais ao longo de um período de tempo. Significa ainda, estabelecer uma série de premissas como: previsão de receitas, dimensionamento dos custos e despesas, projeção de vendas, projeção de resultados, formação do preço de venda, entre outros. Ao final deste processo tem condições de se elaborar os demonstrativos econômicos, construir indicadores gerenciais, analisar a rentabilidade do projeto e tomar uma decisão de investimentos mais segura.

#### 2.4.9.1 Estimativa de investimento de capital

Neste item é feito um estudo para definir o capital inicial que será empregado no novo negócio.

Para Santos & Pereira (1995, p. 230), “capital é o nome técnico que se dá ao montante (em dinheiro, bens ou serviços) com que cada sócio contribui para a constituição da empresa”.

Os investimentos de capital são todos aqueles, próprios ou de terceiros, necessários para construir a infra-estrutura do negócio, a fim de atender a demanda projetada. Estes investimentos podem ser divididos em investimentos fixos, aqueles destinados a aquisição de ativos fixos, e investimentos como capital de giro, destinados a financiar a atividade operacional da organização.

#### 2.4.9.2 Investimentos fixos

Segundo Sebrae (2002) investimentos fixos são recursos aplicados na implementação da parte física do projeto, assim como: instalações, equipamentos, automação e comunicação, gastos pré-operacionais, etc.

#### 2.4.9.3 Capital de giro

Para Gitman (1997, p. 109), “capital de giro é a medida de liquidez calculada subtraindo-se o passivo circulante do ativo circulante”.

Segundo o Boletim IOB nº 39 (2002, p. 1), “o capital de giro de uma empresa corresponde aos recursos financeiros aplicados em seu ativo”.

A previsão de capital de giro de um empreendimento vai estabelecer o quanto de recursos financeiros será necessário para cobrirem as despesas e os custos, em um período determinado de tempo, tais como: compra de mercadorias para reposição de estoque, manutenção de despesas administrativas, entre outras.

#### 2.4.9.4 Dimensionamento de custos e despesas

Segundo Martins (1996, p. 25), “custo é um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outro bem ou serviço”.

Para Klauser (1976, p. 20), “custo é o consumo de valores para determinados fins”.

Os custos da empresa podem ser tanto fixos como variáveis. Os custos fixos são aqueles que independem do nível de atividade ou seu volume de ven-

das num determinado período. Já os custos variáveis são aqueles que oscilam proporcionalmente ao nível de atividade ou volume de produção.

Assim como os custos, é importante também projetar o total de despesas que a empresa necessita realizar.

Martins (1996, p. 26) define: “Despesa – bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”.

O confronto das despesas e receitas proporciona determinar quanto a empresa pode gastar ou quanto ela tem que poupar para atender suas necessidades e atingir seus objetivos.

#### 2.4.9.5 Projeção de vendas

Neste item se faz uma estimativa inicial do volume de vendas esperadas para um determinado período (mês, trimestre, semestre ou ano).

Para Longenecker *et alii* (1997, p. 199), “previsão de vendas é a previsão de quanto um produto ou serviço será comprado, por um mercado, por um período de tempo definido”.

Na determinação da projeção das vendas é preciso levar em conta duas variáveis importantes, mercado e tempo. A definição do mercado deve ser o mais específico possível, ao passo que o tempo pode variar, geralmente num período de um ano.

#### 2.4.9.6 Ponto de equilíbrio

Para Dornelas (2000, p. 56), “o ponto de equilíbrio corresponde ao valor monetário ou volume de vendas necessários para saldar os custos fixos e variáveis, a partir do qual a empresa começa a obter lucro”.

Para o Boletim IOB nº 26 (2002, p. 1), “ponto de equilíbrio é aquele nível de operação da empresa no qual gastos (custos e despesas) e receitas se equivalem, o que resulta em lucro ou prejuízo”.

Este cálculo vai definir o momento exato que o empresário começa a obter lucro.

#### 2.4.9.7 Outros índices financeiros

Alem do cálculo do ponto de equilíbrio o empreendedor necessita calcular outros indicadores financeiros, como VPL (valor presente líquido), TC (taxa de contribuição), TIR (taxa interna de retorno), entre outros, para poder realizar um acompanhamento eficaz de seus investimentos.

Segundo Dornelas (2001, p. 172), o valor presente líquido é calculado através de uma estimativa do valor atual para os futuros valores que estarão sendo gerados pelo projeto, deduzindo-se o investimento feito inicialmente.

A taxa interna de retorno indicará em quanto tempo haverá o retorno do capital investido, considerando-se um determinado número de vendas e de lucro. Para este cálculo utiliza-se o demonstrativo de resultados, fazendo a relação do capital investido com o lucro líquido e relacionando-se diretamente com o período de tempo do demonstrativo de resultado.

Para Sebrae (2001), conhecer a margem de contribuição de um produto ou serviço é de extrema importância para verificar se o preço de venda do produto ou serviço cobre os custos variáveis destes, e se é suficiente também para cobrir o custo fixo da empresa e gerar lucro.

#### 2.4.9.8 Formação do preço de venda

Segundo o Boletim IOB nº 32 (2003), alguns fatores são essenciais para a formar o preço de venda como: o tamanho do mercado que se pretende atingir, os preços da concorrência, a procura pelo bem ou serviço a ser vendido, os custos deste bem ou serviço e a margem de lucro que a empresa pretende atingir.

Após análise dos custos, despesas e demanda juntamente com a análise do ponto de equilíbrio e margem de contribuição, a empresa vai ter uma melhor noção dos preços de venda viáveis.

É importante salientar que apenas estes fatores não irão determinar o preço de venda de um produto ou serviço de uma empresa, na verdade é uma questão muito individual das empresas, podendo se tornar uma decisão política ou estratégica.

No plano de negócio é preciso deixar claro qual será o critério adotado para a formação do preço de venda e por quanto tempo este método será utilizado.

Entre os mais utilizados estão as seguintes estratégias de formação de preços:

- Preço de penetração: nesta situação os preços são estabelecidos mais baixos do que os preços normais para acelerar a aceitação do mercado ou aumentar a aceitação existente;
- Preço de *skimming*: com esta estratégia são estabelecidos preços muito alto durante um período de tempo limitado, antes de reduzi-los a níveis mais competitivos;
- Preços que seguem o líder: consiste em determinar os preços com base nos preços praticados pela concorrência de maior relevância no mercado. O problema é quando o concorrente maior resolve reduzir seus preços desestruturando, seus concorrentes menores.

#### 2.4.9.9 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor.

Para Santos & Pereira (1995, p. 208), “o fluxo de caixa representa a previsão, o controle e o registro da movimentação dos recursos financeiros durante um determinado período, assumindo um caráter de planejamento financeiro quando é projetado para o futuro”.

Segundo Dornelas (2000), o fluxo de caixa é um instrumento gerencial que permite planejar as necessidades de caixa a curto prazo. O período de abrangência do fluxo de caixa é variável, dependendo da natureza do negócio, podendo ser semanal, mensal e trimestral, ou seja, varia em função das metas e objetivos estabelecidos pela administração.

As principais preocupações devem estar voltadas aos compromissos com fornecedores, credores, impostos, etc. Deve ser usado também para definir as melhores formas de venda do produto/serviço, visando a obtenção de receita capaz de gerar um caixa positivo para a empresa, assim, não precisar recorrer a empréstimos bancários, periodicamente.

O fluxo de caixa será composto pelas receitas (valores das vendas recebidas), vendas (volume monetário do faturamento), custos e despesas variáveis (custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividade) e custos e despesas fixos (valores que mantêm inalterados independentemente das variações das atividades ou das vendas).

#### 2.4.10 Anexos

Esta seção deve conter todas as informações relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas.

Neste item, é importante incluir a relação de *curriculum vitae*<sup>10</sup> dos sócios da empresa, bem como fotos de produtos, material de divulgação de seu negócio, contrato social da empresa, estatutos, planilhas financeiras detalhadas, entre outros.

## 2.5 Empresas ponto.com

Todo e qualquer negócio deve ser criado de forma planejada, consistente e com um crescimento adequado. Criar um negócio ponto.com não poderia ser diferente, é imprescindível analisar o cenário atual e futuro dessas empresas.

No início da *internet*, muitos eram os casos de empreendedores que tinham uma boa idéia, uma garagem disponível e um computador. Geralmente eram estudantes de computação que enxergavam a *internet* como brincadeira ou passatempo. Essa fase já mudou. Hoje ser uma ponto.com significa muito mais do que ter uma boa idéia e alguém com dinheiro para bancar. Essa mudança de comportamento se deve principalmente à mudança de perfil que a *internet* proporcionou.

Inúmeras empresas de *internet* começaram a falir. Isso serviu de alerta para os empreendedores, mostrando que apesar de estarem inseridos num mercado promissor, necessita-se planejar de forma consistente suas ações e acompanhar as novas tendências do mercado.

A *internet* está crescendo mais rapidamente do que qualquer outro meio na história. Foram necessários 38 anos para o rádio alcançar 50 milhões de ouvintes. A televisão levou 13 anos para chegar a 50 milhões de espectadores. A *internet* alcançou 50 milhões de usuários em apenas quatro anos (Martin, 1999, p. 14).

A chamada nova economia, a era da *internet*, tem mostrado que boas idéias inovadoras, *know-how*<sup>11</sup>, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada, são ingredientes po-

---

<sup>10</sup> *Curriculum vitae* - conjunto de dados relativos à vida estudantil, profissional.

<sup>11</sup> *Know-how* - técnica, experiência, conhecimento prático.

derosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios – o capital – podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. Isso era algo inconcebível há alguns anos. (Dornelas, 2000, p. 21).

A *internet* veio para ficar. A possibilidade das pessoas e empresas poderem se comunicar, interagir e transacionar através da rede mundial de computadores é uma das faces de uma mudança estrutural em nossa sociedade, chamada “era da informação”, onde cada vez mais, a informação digitalizada, passa a ocupar um papel central em nossas interações sociais e em nosso dia a dia. O mundo está mudando e não existe mais a possibilidade de voltar ao estado inicial.

A *internet* representa uma revolução cultural dentro das empresas. Ao romper barreiras geográficas e temporais, a *internet* possibilita aos funcionários e dirigentes trocarem dados, informações, decisões e conhecimento de forma fantasticamente mais ágil, entre si e também, com seus fornecedores, revendedores e clientes, criando uma nova cultura digital. Nessa nova cultura, fatores como a distância e tempo tendem a ser cada vez menos relevantes.

Estar *on-line*<sup>12</sup>, pronto para trocar informações, a um custo baixíssimo, com um mercado mundial crescente, tudo isso, sem contar o fato que estar na *internet*, é estar 24 horas no ar, sete dias por semana, durante todo o ano, como uma espécie de antena de alcance global de mais de meio bilhão de internautas pertencente às camadas de renda mais altas da população. Assim, pode-se dizer que a questão colocada agora para as empresas já não é mais: investir ou não na *internet*. A questão é: que tipo de utilização será priorizada inicialmente de forma a maximizar o retorno desse investimento.

Assim, com todas as vantagens oferecidas pela *internet* para as empresas que desejam ser competitivas no mercado, nos dias de hoje, e sabendo da importância de estar bem preparado para montar um empreendimento que preste este tipo de serviço, resolvemos realizar um estudo para desenvolver um plano de negócios de uma empresa ponto.com. A empresa estudada irá

---

<sup>12</sup> *On-line* - em conexão com, ou entre, sistemas de processamento ou transmissão de informação.

oferecer serviços de publicidade, *marketing on-line*<sup>13</sup>, para as empresas que estiverem dispostas a intensificarem suas relações com os clientes e oferecer seus produtos/serviços de uma forma diferenciada.

A seguir será apresentado um plano de negócios completo para uma empresa ponto.com. Todas as informações que constam do plano, foram levantadas com base em dados reais, mas a empresa é fictícia, bem como as pessoas da equipe de gestão e seus concorrentes.

A elaboração do plano teve como inspiração uma empresa *start-up* de *internet*, e o negócio mostra-se com uma boa possibilidade de sucesso, como será comprovado pelo plano de negócios.

O modelo de negócios da empresa é um portal de *internet* regional, direcionado para o *marketing on-line*, que está em plena ascensão, oferecendo às empresas, uma nova alternativa para divulgarem seus produtos/serviços ao mercado.

É importante ressaltar que este plano de negócios deve servir de exemplo aos leitores e não como formato padrão, tendo em vista que este é uma ferramenta flexível, que pode variar caso a caso.

---

<sup>13</sup> *Marketing on-line* - a campanha de marketing on-line é uma forma de promoção e divulgação um pouco diferenciada da campanha de marketing convencional, principalmente porque utiliza a Internet como mídia de difusão, tanto em massa como direta.

### 3 PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA PONTO.COM

#### 3.1 Capa

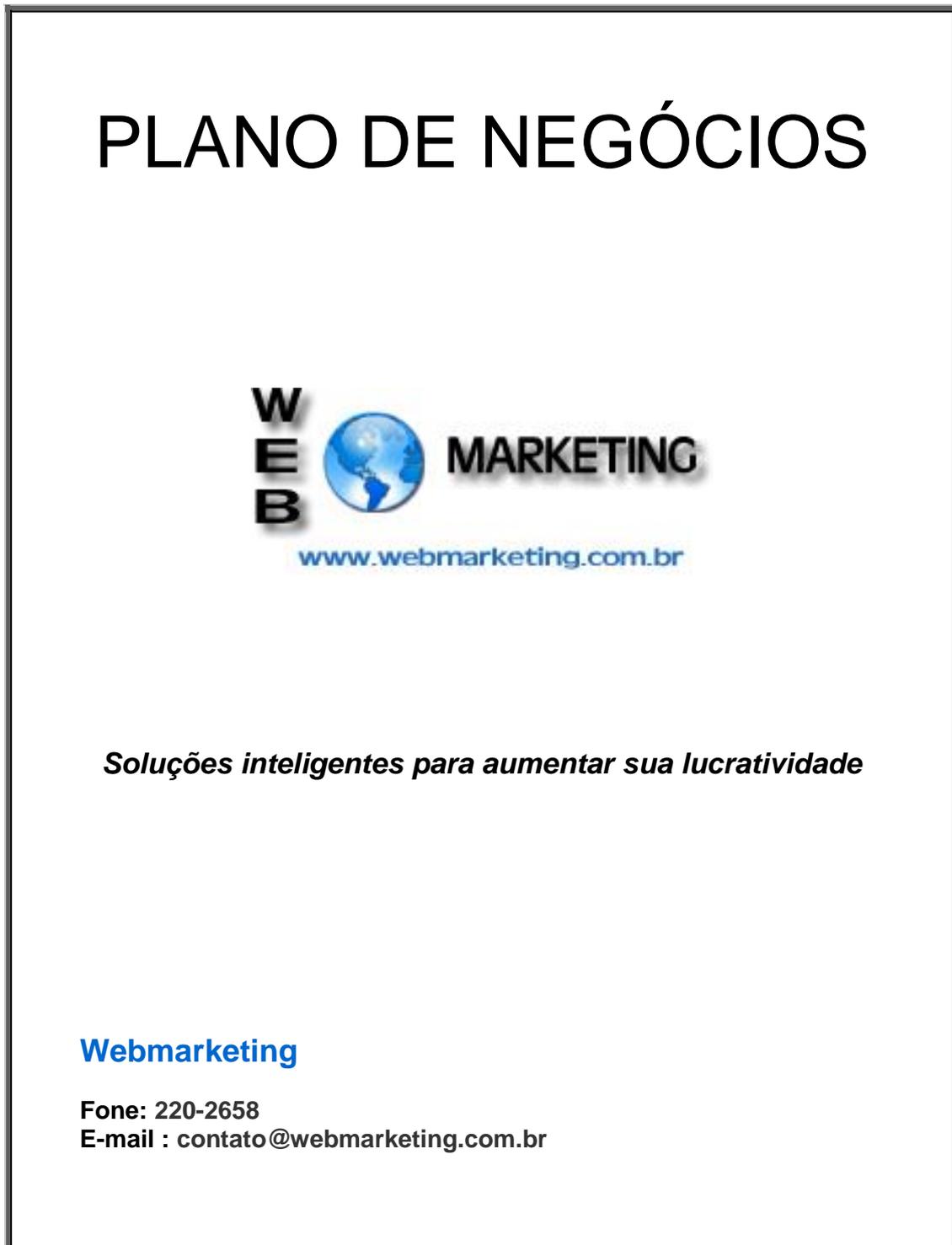


FIGURA 2 – Capa do plano de negócios.

## 3.2 Sumário do plano de negócios

<b>3.3</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>35</b>
3.4.1	Dados da Empresa .....	35
3.4.2	Descrição .....	35
3.4.3	Equipe Gerencial .....	36
3.4.3.1	<i>Funções e atribuições da equipe gerencial .....</i>	36
<b>3.5</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>40</b>
3.5.1	Visão .....	40
3.5.2	Missão .....	41
3.5.3	Análise Swot .....	41
3.5.4	Metas e Objetivos .....	41
3.5.5	Formulação de Estratégia .....	42
<b>3.6</b>	<b>PRODUTO .....</b>	<b>43</b>
3.6.1	Processo Produtivo .....	46
<b>3.7</b>	<b>ANÁLISE DE MERCADO .....</b>	<b>47</b>
3.7.1	Análise Macro Ambiental .....	47
3.7.1.1	<i>Ambiente demográfico .....</i>	47
3.7.1.2	<i>Ambiente físico .....</i>	48
3.7.1.3	<i>Ambiente econômico .....</i>	48
3.7.1.4	<i>Ambiente tecnológico .....</i>	49
3.7.2	Análise Micro Ambiental .....	50
3.7.2.1	<i>Fornecedores .....</i>	50
3.7.2.2	<i>Concorrentes .....</i>	50
3.7.2.3	<i>Clientes .....</i>	51
3.7.2.4	<i>Público .....</i>	52
3.7.2.5	<i>Parceiros .....</i>	52
<b>3.8</b>	<b>PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>53</b>
3.8.1	Produto (posicionamento) .....	53
3.8.2	Preço .....	53
3.8.3	Praça .....	54
3.8.4	Promoção/propaganda .....	55
<b>3.9</b>	<b>PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>55</b>
3.9.1	Estimativa de Integralização de Capital Social .....	56
3.9.2	Estimativa de Investimentos Fixos .....	56
3.9.2.1	<i>Instalações .....</i>	57
3.9.2.2	<i>Máquinas e equipamentos .....</i>	57
3.9.2.3	<i>Móveis e utensílios .....</i>	57
3.9.3	Estimativa de Propaganda e Publicidade .....	58
3.9.4	Estimativa de Depreciação dos Investimentos Fixos .....	58
3.9.5	Estimativa Mensal de Gastos com Pessoal .....	59
3.9.6	Estimativa de Custos e Despesas Fixas .....	59
3.9.7	Preço de Venda .....	60
3.9.8	Estimativa de Vendas .....	61
3.9.9	Estimativa de Impostos Incidentes .....	64
3.9.10	Estimativa de Resultados do Exercício .....	64
3.9.11	Estimativa de Fluxo de Caixa .....	70
3.9.12	Estimativa de Balanço Patrimonial .....	76
3.9.13	Gráficos da Evolução Financeira .....	78
3.9.14	Análise Financeira .....	79
<b>3.10</b>	<b>VISÃO DE FUTURO .....</b>	<b>80</b>
<b>3.11</b>	<b>ANEXOS DO PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>80</b>

FIGURA 3 – Sumário do plano de negócios.

### 3.3 Sumário executivo

O portal [www.webmarketing.com.br](http://www.webmarketing.com.br) pretende ser uma iniciativa regional de serviço comercial *on-line*, que procura combinar entretenimento, informações de consumo e serviços *on-line* com *marketing* e soluções móveis para as empresas e seus consumidores. O serviço de *marketing on-line*, será o principal serviço da empresa.

A equipe da Webmarketing é um dos pontos fortes do negócio, sendo composta por cinco profissionais que possuem sólida experiência em negócios de tecnologia, atuando a mais de três anos em empresas de *internet*, possuindo ótima formação e, sobretudo, motivação para enfrentar e superar os desafios de administrar e gerar resultados positivos e conquistar um mercado expressivo para o empreendimento.

A carência por uma forma simples, eficaz e principalmente de baixo custo de publicidade via *web*<sup>14</sup>, é o principal motivo que levou a equipe da Webmarketing a desenvolver um projeto viável e pioneiro na região. A proposta da empresa busca justamente ocupar este espaço ainda não explorado.

A estratégia de *marketing* da Webmarketing visa a ganhar mercado de forma rápida em Santa Maria, e gradativamente expandir suas atividades nas cidades vizinhas de maior potencial econômico. Os principais fundamentos de marketing foram considerados em um plano que tem a intenção de atingir tanto consumidores quanto parceiros que se associarão ao *site*.

A empresa pretende desenvolver suas atividades junto a Incubadora Tecnológica de Santa Maria, a fim de usufruir de toda a infra-estrutura oferecida por ela, além de assessoria em gestão técnica e empresarial, apoio financeiro e credibilidade por ser referência nacional.

A implementação do portal, dentro dos planos e condições preestabelecidos, resultará em um empreendimento rentável a partir do segundo ano, proporcionando uma expectativa de maior crescimento nos próximos anos.

---

<sup>14</sup> *Web* – “teia” em inglês. É um termo usado para se referir a rede de computadores que surgiu devido ao formato de uma teia de aranha lembrar a disposição física de uma rede, com cabos interligando os pontos.

### 3.4 Descrição da empresa

#### 3.4.1 Dados da empresa

**Nome: Webmarketing**

**Telefone: (55) 220-2658**

- *Site*<sup>15</sup>: [www.webmarketing.com.br](http://www.webmarketing.com.br)
- *E-mail*<sup>16</sup>: [contato@webmarketing.com.br](mailto:contato@webmarketing.com.br)

#### 3.4.2 Descrição

O portal [www.webmarketing.com.br](http://www.webmarketing.com.br) pretende ser uma iniciativa regional de serviço comercial *on-line* que combina entretenimento, informações de consumo e serviços de *marketing on-line*, para seu principal segmento de público, empresas e internautas, consumidores de espaços midiáticos e promocionais. Com o objetivo de iniciar suas atividades em janeiro do ano 1, a empresa pretende estabelecer seu nicho de mercado em Santa Maria no intuito de suprir tal mercado, no que concerne ao entretenimento e ao *marketing on-line*, incipientes na região e inexistentes no segmento supracitado. Após estar instalada estrategicamente na Incubadora Tecnológica de Santa Maria<sup>17</sup>, a qual possui como suporte a estrutura da Universidade Federal de Santa Maria, e é referência nacional em capacitação gerencial de empreendedores, esse sistema interativo de comunicação, incomensuravelmente abrangente, oferecerá uma ampla opção de conteúdos e serviços regionalizados, que, somados às tecnologias,

---

<sup>15</sup> *Site* - conjunto de documentos inter-relacionados, dispostos na *web* em um endereço específico de acesso.

<sup>16</sup> *E-mail* - correio eletrônico. Sistema de transmissão de documentos e mensagens entre pessoas, através do uso de computadores.

<sup>17</sup> Incubadora Tecnológica de Santa Maria - a incubadora tecnológica de Santa Maria é um projeto de extensão do Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria.

permitirá às empresas disponibilizarem aos usuários da Webmarketing acesso a informações privilegiadas de consumo.

### 3.4.3 Equipe gerencial

A equipe de gestão da Webmarketing possui experiência e formação de alto nível, bem como grande conhecimento do ramo de negócios de *internet*, e será composta pelos seguintes sócios fundadores da empresa:

TABELA 5 – Sócios fundadores da Webmarketing.

SÓCIOS	CARGOS	PARTICIPAÇÃO
Sócio A	CEO	20%
Sócio B	Diretor de Tecnologia	20%
Sócio C	Diretor de Edição	20%
Sócio D	Diretor de Finanças	20%
Sócio E	Dir. de Marketing e Vendas	20%

A estrutura funcional da empresa será distribuída da seguinte forma:

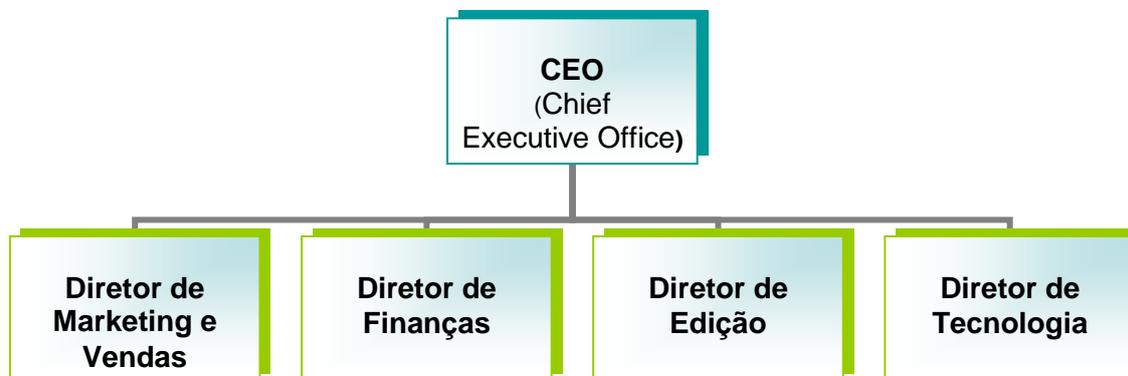


FIGURA 4 – Organograma funcional.

#### 3.4.3.1 Funções e atribuições da equipe gerencial

- *Chief executive office* (CEO)<sup>18</sup>

<sup>18</sup> *Chief executive office* - CEO é um nome dado ao diretor-executivo.

Além da administração da organização, será responsável pelo planejamento estratégico, pela promoção da missão no ambiente externo e pela obtenção dos objetivos definidos por ele. O CEO deve ser capaz de interpretar o contexto de mercado econômico-sócio-político-científico antecipando oportunidades, ameaças e as necessidades de redirecionamento, garantindo um papel de liderança para a organização tanto interna quanto externamente.

Serão responsabilidades do CEO:

- Representar a empresa perante o mercado;
- Conduzir o planejamento estratégico semestral e anual acompanhando a execução do mesmo;
- Definir as políticas de gestão, administração, operação e seus programas de implementação;
- Apresentar a prestação de contas, elaborada pelo setor administrativo/financeiro e pelo contador, com balanço e relatórios;
- Definir as parcerias estratégicas necessárias para o cumprimento das metas estipuladas no planejamento estratégico;
- Firmar e implementar os contratos, acordos e convênios de parcerias;
- Dirigir e supervisionar todas as atividades da empresa, em especial monitorar os resultados, metas e a execução do orçamento aprovado para serem alcançados os objetivos determinados no planejamento estratégico da empresa;
- Convocar e presidir reuniões semanais;
- Coordenar os trabalhos e os resultados das equipes e grupos de trabalho auxiliando em tarefas específicas;
- Coordenar as despesas da empresa, conforme as decisões do diretor de finanças;
- Autorizar pagamentos e assinar cheques em conjunto com o diretor de finanças;

- Admitir novos integrantes para preenchimento de oportunidades, dispensá-los e praticar, em relação a eles, todos os atos regulares de administração;

- Diretora de *marketing* e vendas

É quem coordenará a prospecção, apresentação, venda, atendimento e pós-venda, responsabilizando-se por levar ao mercado os produtos e serviços da empresa, ao mesmo tempo em que trará para a área de criação as solicitações e informações relativas ao desenvolvimento de projetos, campanhas, *sites* e serviços. Será o representante da empresa perante as agências de publicidade e os demais clientes. Será responsável por identificar as necessidades de comunicação de empresas para, em seguida, elaborar projetos e vender soluções.

Serão responsabilidades do diretor de *marketing* e vendas:

- Gerenciar o planejamento de mercado, propaganda, relações públicas, promoção de vendas;
- Identificar novas oportunidades de mercado e avaliar a concorrência;
- Preparar o plano mensal de vendas, estabelecer metas, prêmios, bônus, entre outros;
- Implementar as políticas de atendimento;
- Treinar os integrantes da equipe comercial;
- Listar novas oportunidades de negócios e relacionar prospectos;
- Desenvolver novos mercados e/ou aplicações nos segmentos já existentes;
- Elaborar e supervisionar as propostas comerciais;
- Organizar a lista de clientes e prospectos;
- Supervisionar e garantir a satisfação dos clientes e agências;
- Dar assistência aos clientes;

- Participar em feiras e eventos comerciais.
- Diretor de tecnologia

Profissional responsável pelo desenvolvimento das aplicações para *web* que irão constar no portal.

Serão responsabilidades do diretor de tecnologia:

- Analisar o fluxo de informações e desenhar bancos de dados e respectivas tabelas;
- Escrever os *scripts*<sup>19</sup> que irão integrar os bancos de dados com o *HTML*<sup>20</sup> das páginas;
- Dar manutenção aos computadores, do servidor e da rede;
- Realizar programações em geral;
- Fornecer manutenção, gerenciamento e controle de usuários da rede;
- Disponibilizar assistência geral aos usuários da rede;
- Dar segurança das informações na rede, *backups*<sup>21</sup>;
- Criar e gerenciar as contas de *e-mail*;
- Gerenciar o servidor remoto;
- Atualizar os sistemas do *site*;

- Diretor de edição

Profissional responsável pela edição, revisão e publicação do conteúdo do portal, também será capaz de discernir informação de conteúdo agregando, primando para que o conteúdo seja um conjunto de informações, mas não de qualquer tipo de informação, embutindo um juízo de valor à informação.

Serão responsabilidades do diretor de edição:

---

<sup>19</sup> *Scripts* - na programação de computador, script é um programa ou uma seqüência de instruções escritas, de maneira que sejam interpretadas ou realizadas por um outro programa e não pelo programa principal. A descrição de uma tarefa complexa ou de uma série de tarefas usando uma determinada linguagem, chamada de linguagem de scripts. Permite que o procedimento nele descrito seja executado automaticamente.

<sup>20</sup> *HTML* - (*Hyper Text Markup Language*) é uma linguagem de formatação de texto desenvolvido no início da internet, mas padrão até hoje.

<sup>21</sup> *Backups* - cópia de segurança, ou o procedimento de criá-la. Uma cópia exata de um programa e/ou arquivo, feita para fins de arquivamento ou para salvar informações.

- Coordenar todas as etapas da produção e edição, da discussão e preparação da pauta, até seu fechamento;
  - Coordenar a equipe de jornalistas e colaboradores externos responsáveis pela elaboração de matérias, crônicas e colunas;
  - Ler todos os textos e mandar fazer as revisões, se necessário;
  - Interagir-se com a diretoria para a definição da linha editorial dos diversos canais, revistas e serviços;
  - Pensar o conteúdo do *site*, seu contexto e expressão final;
  - Dar as linhas da edição do jornal de acordo com o projeto editorial;
  - Escrever os editoriais (que serão publicados na página de opinião);
  - Redigir os *releases*<sup>22</sup> e notas da empresa;
  - Avaliar o trabalho da equipe de redação.
- 
- Diretor de finanças

Gerenciará o capital de trabalho, incluindo contas a receber, contas a pagar e movimentação bancária. Será responsável pelo controle dos orçamentos de capital e de caixa.

São responsabilidades do diretor de finanças:

- Elaborar fluxos de caixa e demonstrativos financeiros;
- Dirigir os assuntos financeiros da organização;
- Realizar análises da situação financeira da empresa.

### **3.5 Planejamento estratégico**

#### **3.5.1 Visão**

Ser a melhor empresa de marketing on-line nos serviços prestados a nossos clientes, garantindo a ampla divulgação de seus produtos e serviços.

---

<sup>22</sup> *Releases* - notícia dada para divulgação.

### 3.5.2 Missão

Potencializar a capacidade de comunicação entre o mercado consumidor e as empresas, utilizando informações de consumo e entretenimento, acessíveis através de diferentes plataformas.

### 3.5.3 Análise *swot*

QUADRO 3 – Análise *swot*

Ambiente externo	
OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
1. Ser o pioneiro neste ramo de negócio.	1. Surgimento de novos concorrentes na área.
2. Segmento não explorado de forma intensa na região de Santa Maria.	2. Não reconhecimento da legitimidade do negócio, pois um novo método de publicidade pode encontrar restrições por parte do mercado.
Ambiente interno	
PONTOS FORTES (+)	PONTOS FRACOS (-)
1. Alta qualidade técnica dos serviços devido à alta capacitação da equipe.	1. Falta de tradição no mercado.
2. Preços acessíveis ao mercado.	2. Escassez financeira para alavancar o projeto durante a fase de amadurecimento.

### 3.5.4 Metas e objetivos

O objetivo da Webmarketing é o lucro, através de seu principal produto, o *marketing on-line*, ou seja, a potencialização da capacidade de comunicação entre o mercado empresarial e o cliente virtual, reunindo informações e serviços de interesses sócio-econômicos de Santa Maria.

A principal meta é desenvolver, através da comunicação *on-line*, uma vantagem estratégica, independentemente da inexistência de concorrência direta, a fim de posicionar-se na mente dos consumidores, através da constante correspondência, satisfação e exigência de suas expectativas. Os meios para

alcançar tal meta caracterizam-se pela disponibilização de conteúdos locais de qualidade, considerados como "informações de alto valor agregado" (resultado da integração de conteúdos de interesse local e serviços capazes de segmentar e identificar os perfis de consumo e de interesses diversos dos consumidores), e pela integração das possibilidades da *internet*. Ambos visam o aumento da conexão com os mesmos ao longo do tempo, mediante um relacionamento baseado em ganhos mútuos.

Quanto ao período de tempo em que a meta deve ser concretizada, a empresa prevê como ideal um período de no mínimo 02 (dois) anos, até que a mesma se firme no mercado santa-mariense.

### 3.5.5 Formulação da estratégia

Para atingir as metas estabelecidas, a estratégia inicial da Webmarketing é pleitear uma vaga junto a Incubadora Tecnológica de Santa Maria, encaminhando o plano de negócios da empresa. O plano de negócio será analisado quanto à viabilidade de sucesso, e se aprovado, possibilitará o ingresso na incubadora, para posterior implementação.

São vários os benefícios encontrados na incubadora, tais como:

- Amparo para o estágio inicial, até que se firme em sua área de atuação no mercado;
- Assessoria em gestão técnica e empresarial, a fim de alcançar desempenho superior a seus futuros concorrentes;
- A infra-estrutura oferecida permite a redução dos custos referentes a aluguel, condomínio, *internet*, água e energia elétrica para tornar a Webmarketing mais competitiva e obter maior participação no mercado;
- Apoio financeiro para participações em eventos, viagens de negócios e material para divulgação da empresa;

- Maior credibilidade por ser referência nacional no fomento ao empreendedorismo.

### 3.6 O Produto

O portal *webmarketing.com.br* será desenvolvido com tecnologia *PHP*<sup>23</sup>, banco de dados *MySQL*<sup>24</sup> e sistema operacional *Linux*<sup>25</sup>. Procurando combinar entretenimento, informações de consumo e serviços *on-line* com *marketing* e soluções móveis para empresas e consumidores será desenvolvido um portal que oferece uma ampla opção de conteúdos e serviços regionalizados.

A grande variedade de conteúdo local digital permitirá aos usuários estarem sempre atualizados sobre os principais fatos de sua cidade e região. O conteúdo será distribuído em três seções:

- Revistas mantidas pela própria empresa, com conteúdo dividido por assunto de interesse;
- Parcerias com jornais e rádios da cidade que disponibilizam conteúdo *on-line*;
- Colunas e crônicas mantidas e desenvolvidas por personalidades ou formadores de opinião.

Além de conteúdo, serão disponibilizados serviços *on-line*, via *web* e via *wap*<sup>26</sup>, para o entretenimento e a interação dos usuários. Esses serviços servirão de atrativo para usuários que procuram diversão e interação com outros usuários e com a própria equipe do *site*.

---

<sup>23</sup> *PHP* – (*Hypertext Preprocessor*) é uma linguagem de *script Open Source* (programas que tem seu código aberto) de uso geral, muito utilizada e especialmente guarnecida para o desenvolvimento de aplicações *web*, embutível dentro do *HTML*.

<sup>24</sup> *MySQL* - mais popular sistema de gerenciamento de banco de dados *SQL (Structured Query Language)* - uma sublinguagem de bancos de dados, usada para a consulta, atualização e gerenciamento de banco de dados relacionais *Open Source*.

<sup>25</sup> *Linux* - sistema operacional criado pelo finlandês *Linus Torvalds*. Integra o *Free Software Movement* (movimento pelo *software* livre). É grátis e seu código é aberto, ou seja, qualquer pessoa pode modificá-lo.

<sup>26</sup> *Wap* - (*Wireless Application Protocol*) é um protocolo de dados desenvolvido para uso em dispositivos sem fio, como celulares, para receber mensagens da *internet*.

Dentre os serviços que serão oferecidos pelo Webmarketing, destaca-se o guia de produtos e serviços, que será dividido por departamentos e oferecerá aos consumidores, através de um índice remissivo, uma busca rápida por produtos e serviços, além de um espaço destinado a anúncios sobre os respectivos, em destaque. Este apresenta-se como viabilizador de vendas dos clientes corporativos, visto sua agilidade, gratuidade (para o usuário) e facilidade de acesso. Nesse espaço, os usuários poderão imprimir cupons de descontos, participar de promoções e integrar-se a uma rede de empresas conveniadas.

O guia de empresas terá um formato de *hot sites*<sup>27</sup>, possibilitando a divulgação da empresa no portal através de um *shopping* virtual<sup>28</sup> disponível 24 horas por dia e fora dele, com a possibilidade da utilização de subdomínios<sup>29</sup>, tornando-o independente. Esse espaço será cobrado para os anunciantes que poderão ofertar produtos e serviços com possibilidade de utilização de imagens e divulgação de preços e promoções. Os produtos e serviços oferecidos ficarão rodando de forma aleatória na capa do *site*, permitindo uma maior visibilidade aos usuários.

Outra forma de divulgação para as empresas será através de *banners*<sup>30</sup> e *pop-ups*<sup>31</sup> dentro dos canais de conteúdo e dos serviços *on-line*. Essa forma de divulgação poderá ser agregada através de pacotes promocionais juntos ao guia de produtos e serviços.

Haverá também a preocupação em desenvolver uma completa área de administração do portal, totalmente automatizada e acessível via *web* pela equipe de gestão tecnológica da empresa. Quanto às ações dos profissionais administradores do conteúdo interno do portal, todas serão controladas por senhas, remetendo um caráter de segurança e credibilidade ao empreendimento.

---

<sup>27</sup> *Hot sites* - são pequenos sites que ficam na internet, tendo como objetivo a divulgação de um produto que está sendo lançado, de um evento que está para acontecer, entre outros.

<sup>28</sup> *Shopping* virtual - reunião de lojas comerciais em um só *site*.

<sup>29</sup> Subdomínios - um subdomínio é a parte anterior ao domínio. Ex.: [www.exemplo.webmarketing.com.br](http://www.exemplo.webmarketing.com.br).

<sup>30</sup> *Banners* - faixa. Refere-se a um anúncio, que é colocado em páginas da *web*, geralmente com um *link* para a página do anunciante.

<sup>31</sup> *Pop-ups* - uma pequena janela que se abre automaticamente, a partir de uma janela inicial, após uma ação direta ou indireta do visitante, oferecendo um leque de múltiplas opções que se encontram vinculadas àquele *link* principal.

As ações providas de consumidores desse serviço também serão monitoradas e registradas, em sua totalidade, na área de administração tecnológica do portal, o qual possui estatísticas e filtros ainda mais sofisticados que os disponíveis aos administradores de conteúdo interno.

O portal [www.webmarketing.com.br](http://www.webmarketing.com.br) pretende ser uma iniciativa regional que oferecerá informação e entretenimento junto com soluções de publicidade para o corpo empresarial santa-mariense. Os serviços que serão ofertados por ele qualificam-se por uma ótima relação custo-benefício, a qual se deve por:

- Publicidade de alta mobilidade;
- Espaço promocional de alta versatilidade;
- Conteúdo local de qualidade;
- Conteúdo multimídia;
- Resultados rápidos de difusão de imagem.

### 3.6.1 Processo produtivo

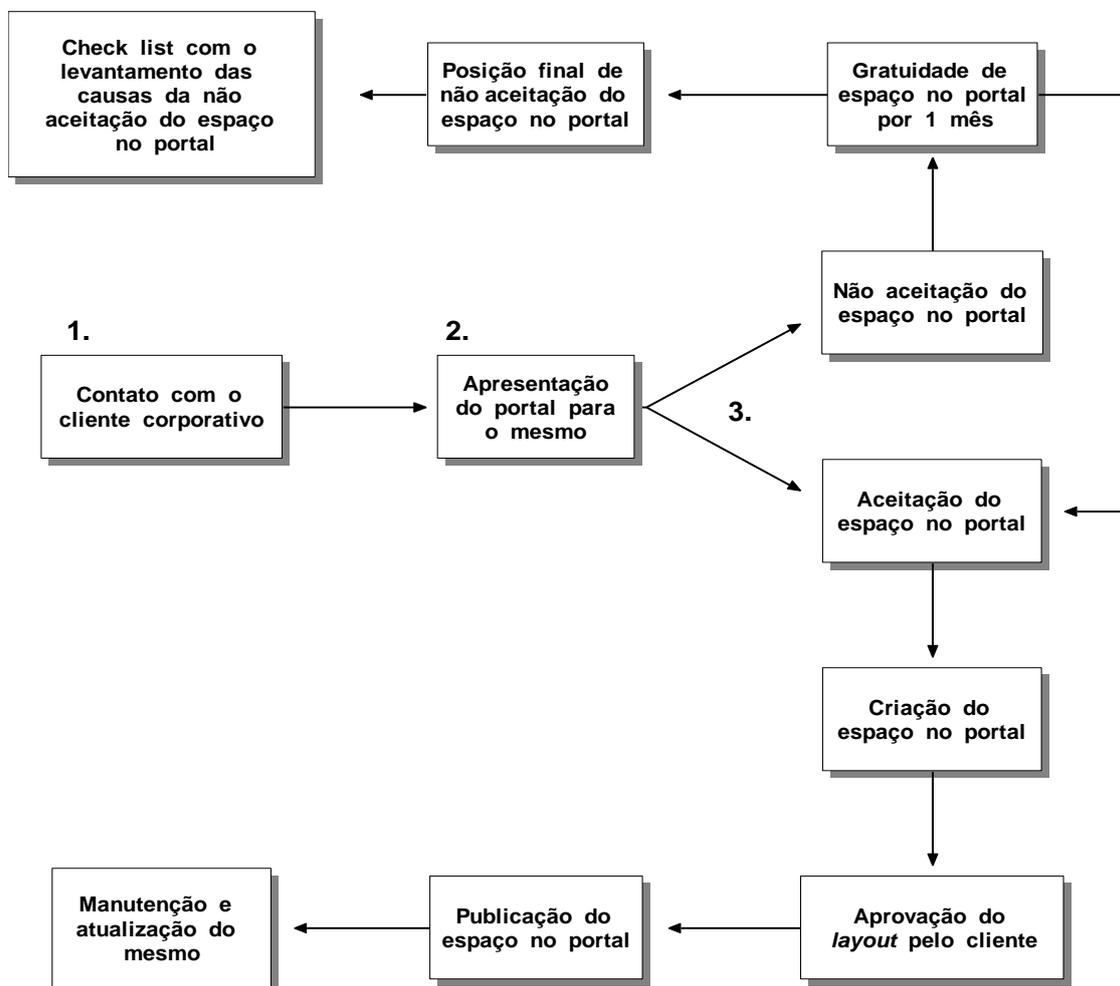


FIGURA 5 – Fluxograma simples do processo produtivo (vendas).

O processo produtivo do portal iniciar-se-á a partir do primeiro contato com o cliente corporativo potencial, caracterizado por um agendamento de visita pré-estabelecido com a empresa. Nessa visita será feita a demonstração dos produtos e serviços ofertados pelo portal, com o diretor de *marketing* e vendas.

Inicialmente, a empresa apresentará o empreendimento, após, mostrará seus benefícios a curto e médio prazo e, por fim, apresentará os investimentos, termos de crédito e respectivos descontos.

No processo de vendas, após apresentação do portal, serão iniciados os trâmites de aceitação e contratação de seus serviços. Se aceitos, serão lev-

tados a logomarca, o histórico e os produtos e/ou serviços que a empresa ofertar/disponibilizar para o internauta. A partir de então, o desenvolvimento do espaço promocional da empresa passará pelo processo de aprovação da mesma, até que esse atinja suas expectativas. Por fim, será publicado esse espaço e será iniciado o processo de gestão e manutenção do mesmo no portal.

A não-aceitação do produto levará à oferta de benefícios promocionais gratuitos no primeiro mês para a empresa, como modo de captação de clientes corporativos e conhecimento dos mesmos em relação aos benefícios da promoção *on-line*. Retornará então para o processo de aceitação novamente. Se aceito, será levantado o material necessário para o desenvolvimento do espaço virtual da empresa e o processo de criação, aprovação, publicação e gerenciamento do espaço virtual empresarial será normalizado. Se não existir aceitação de forma taxativa, será aplicado um *check-list*<sup>32</sup> a fim de levantar as causas para a repulsão do investimento.

### **3.7 Análise de mercado**

#### 3.7.1 Análise macro ambiental

##### 3.7.1.1 Ambiente demográfico

A Webmarketing vai se instalar inicialmente na cidade de Santa Maria. De acordo com o censo de 2000, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Santa Maria tinha nessa ocasião os seguintes dados:

- População total do município: 243.611 habitantes, sendo 115.983 homens e 127.628 mulheres;
- População urbana do município: 230.696 habitantes incluindo as sedes distritais;
- População rural do município: 12.915 habitantes;
- População economicamente ativa: 137.296 habitantes;

---

<sup>32</sup> *Check-list* - questionário com perguntas básicas para elaboração de relatório de vendas.

- Área total do município: 1.823 km<sup>2</sup>.

### 3.7.1.2 Ambiente físico

O ambiente físico não atrapalhará diretamente a Webmarketing, pois a mesma, será uma empresa virtual, não sendo influenciada por fatores como clima, temperatura, entre outros.

### 3.7.1.3 Ambiente econômico

Santa Maria é reconhecida como pólo comercial e de prestação de serviços altamente qualificados. Os setores que mais contribuem para a economia da Santa Maria são os setores de comércio, os serviços públicos e prestação de serviços.

Segundo dados obtidos junto a prefeitura municipal de Santa Maria, o setor terciário (comércio e prestação de serviços) absorve 80% da população ativa do município. O setor primário aparece em segundo lugar e, por último, o setor secundário que engloba indústrias de pequeno e médio porte.

A atividade econômica em Santa Maria soma aproximadamente 6.355 empresas comerciais, 4.698 prestadoras de serviços e 737 indústrias de médio e pequeno porte. Como a Webmarketing terá como principal fonte de renda a publicidade em seu portal, as oportunidades aumentam conforme aumenta o número de empresas.

O produto interno bruto (PIB) total é de 1.003.540.000,00 / ano e a renda per capita é de R\$ 4.199,99 / ano.

## 3.7.1.4 Ambiente tecnológico

QUADRO 4 - Crescimento do *e-commerce*<sup>33</sup> no Brasil e usuários de *internet*.

Discriminação	1999	2000	2001	2002	2003
<b>INDICADORES MACROECONÔMICOS</b>					
População (Milhões)	164,2	166,3	168,5	170,7	172,9
Produto Interno Bruto (US\$ Bil.)	526,4	548,3	593,5	638,3	682,2
PIB per Capita (US\$)	3.206	3.297	3.522	3.739	3.946
<b>COMPUTADORES E INTERNET (milhões)</b>					
Computadores	5,8	6,7	7,7	9,0	10,1
Penetração	3,5%	4,0%	4,6%	5,3%	5,8%
Usuários da Internet	3,8	5,0	6,5	7,8	9,0
<b>PUBLICIDADE (milhões)</b>					
Mercado Global (US\$)	6,000	6,900	7,600	8,000	8,560
Mercado Online (US\$)	30	69	145	283	509
Participação	0,5%	1,0%	1,9%	3,5%	5,9%
<b>E-COMMERCE (mil.)</b>					
Mercado Total (US\$ 0000)	211	379	801	1.548	2.701
Crescimento	127%	79%	111%	93%	75%
<b>TELEFONES (milhões)</b>					
Total de Linhas	35,3	46,3	55,3	61,5	64,9
Penetração	21%	28%	33%	36%	38%

FONTE: CSFB Technology Group. IDC, WEFA, Forrester.

TABELA 6 – Crescimento médio da *internet* (em milhões)

Crescimento Médio	1999	2000	2001	2002	2003	% aa
Residencial	2.048	2.653	3.387	4.159	4.907	28
Empresarial	751	1.099	1.611	1.956	2.298	34
Educação/Governo	1.026	1.242	1.522	1.679	1.827	19
<b>Total</b>	<b>3.825</b>	<b>4.994</b>	<b>6.521</b>	<b>7.793</b>	<b>9.032</b>	<b>27</b>

FONTE: CSFB Technology Group. IDC, WEFA, Forrester.

Segundo o quadro 4 (quatro) e a tabela 6 (seis), pode-se destacar o forte crescimento da base de usuários de *internet* no país, a uma taxa média anual de 27%. Cerca de 20% da população brasileira são responsáveis por 65% dos gastos totais, significando que, mesmo com uma penetração próxima dos 5,8%, o país já atingiu um patamar de consumo considerável na *internet*.

<sup>33</sup> *E-commerce* - (*electronic-commerce*)-comércio eletrônico. Todo e qualquer tipo de relação comercial de compra e venda de produtos e/ou serviços, realizada com a ajuda da *internet*.

### 3.7.1.5 Ambiente político-legal

A parte relacionada ao ambiente político-legal que afeta de forma direta a empresa em questão (bem como demais empresas do setor) é a de direitos autorais, relacionada com propriedade intelectual e a proteção legal.

A proteção aos direitos do autor e dos titulares de criação intelectual é conferida pela Lei 9.610/98, a qual, em seu artigo 7º, inciso XIII, dispõe que:

São obras intelectuais protegidas as criações do espírito, expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível, conhecido ou que se invente no futuro, tais como as coletâneas ou compilações, antologias, enciclopédias, dicionários, bases de dados e outras obras, que, por sua seleção, organização ou disposição de conteúdo, constituam uma criação intelectual. ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9610.htm)).

Alguns estudiosos da literatura, relacionados ao assunto, argumentam sobre a *internet* como não sendo um espaço “sem leis”:

Os meios de comunicação ampliaram-se. Mas essa amplitude não pode justificar ou servir como elemento para violar o direito do autor. O espaço cibernético, por exemplo, não é um caminho livre e desocupado à disposição de todos e para tudo. Ele passa por portas delimitadas e perfeitamente controláveis. (Cabral, 1998, p. 67).

### 3.7.2 Análise micro ambiental

#### 3.7.2.1 Fornecedores

Os principais fornecedores do portal [www.webmarketing.com.br](http://www.webmarketing.com.br) encontram-se nos limites urbanos de Santa Maria, ou seja, o empresariado local. Na fase de adaptação e de reconhecimento do mercado, no qual pretende se instalar, não encontrará problemas quanto aos prazos de entregas de serviços finalizados aos seus clientes corporativos, visto que não dependerá do intermediário de fornecedores para alcançar tais fins. Mesmo assim, serão considerados fornecedores, lojas de materiais para escritório, as quais serão seleciona-

das pelo menor custo e pela qualidade de seus produtos. Basicamente, a empresa necessitará de serviços primários como água, luz, telefone e acesso à *internet*. Esses serviços, exceto o telefone, serão oferecidos pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria.

Necessitará também de um servidor *web* que forneça hospedagem para as páginas do portal. O site será hospedado na empresa Locaweb, tradicional fornecedora de soluções de hospedagem no Brasil, com cerca de 29 mil sites hospedados.

Os serviços ofertados pelo portal necessitarão de componentes mecânicos ou eletrônicos, os quais serão adquiridos no mercado local, junto as lojas de informática. No que diz respeito aos *softwares*, a empresa utilizará na criação e manutenção do portal de *free softwares*<sup>34</sup>.

### 3.7.2.2 Concorrentes

No modelo de *marketing on-line* o qual a empresa pretende trabalhar, não possui concorrentes diretos, tendo em vista que a área de criação, venda e divulgação de *hot sites* não é explorada na região e, por isso, esse será o principal produto oferecido pela Webmarketing.

Serão considerados concorrentes indiretos, portais existentes na cidade de Santa Maria, como o concorrente A, B, C e D, os quais possuem uma orientação para a coberturas de festas. Podemos citar também como concorrentes indiretos, os meios tradicionais de informação, entretenimento e *marketing*: televisão, jornais, revistas, etc.

A pesquisa de preço da concorrência local apresentou os seguintes dados:

---

<sup>34</sup> *Free softwares* – *softwares* livres.

TABELA 7 - Média de preço de divulgação – Rádio CDN

Tempo de inserção diário	Valor mínimo mensal (R\$)	Valor máximo mensal (R\$)
15 segundos	109,20	590,00
30 segundos	136,80	816,00
45 segundos	205,20	1224,00
60 segundos	273,60	1632,00

FONTE: Adaptado: [http://www.rdcn.com.br/cdn/tabela\\_de\\_precos.php](http://www.rdcn.com.br/cdn/tabela_de_precos.php).

TABELA 8 - Média de preço de divulgação – Jornal A Razão

Espécie	Valor mensal (R\$) (Seg – Sex)	Valor mensal (R\$) (Sáb – Dom)
Noticiário	242,00 cm/coluna	44,00 cm/coluna
Classificados (4 anúncios)	16,00 cm/coluna	17,00 cm/coluna

FONTE: Adaptado: <http://www.arazao.com.br/anunciar.php>.

TABELA 9 - Preço de divulgação – TV PAMPA – Programa MídiaMIX

Nº. comerciais mensal	Tempo	Dias semana	Valor (R\$)
22 comerciais	30 segundos	Seg – Sex	400,00

Fonte: Proposta solicitada ao departamento comercial.

### 3.7.2.3 Clientes

São clientes em potencial da Webmarketing, as empresas de pequeno, médio e grande porte que estejam interessadas em investir em publicidade, seja através de anúncios via *internet*, adquirindo espaços publicitários, *hot sites* e outras formas de divulgação oferecidas pela empresa.

São considerados clientes secundários, empresas, profissionais liberais, pessoas físicas, interessadas na construção de *sites* personalizados.

### 3.7.2.4 Públicos

A empresa busca construir uma imagem de agilidade e confiança perante seu público. Parte disso será conseguida através de anúncios em rádio e

jornal, bem como no cumprimento dos prazos de entrega e na qualidade dos produtos oferecidos.

O alvo da empresa não será somente o público empresarial, clientes em potencial de seus produtos, mas sim, os consumidores de informação, entretenimento e lazer, clientes destes clientes.

#### 3.7.2.5 Parceiros

A empresa tem pretensão de desenvolver parcerias comerciais, junto a veículos de comunicação como, rádio, televisão e jornais, com o intuito de aumentar a forma de autopromoção e de divulgação e atingir uma audiência maior de público-alvo. Seu principal objetivo com as mesmas será minimizar os custos.

### **3.8 Plano de *marketing***

#### 3.8.1 Produto (posicionamento)

O objetivo básico da empresa com seu “produto” é posicioná-lo no mercado empresarial santa-mariense como de qualidade e de baixo custo, direcionando-o para que atenda às expectativas e a necessidade de seu público-alvo. Logo, o portal estará claramente posicionado como uma alternativa mais econômica, objetivando conscientizar seus públicos disso, estabelecendo uma imagem de produto sólido junto aos mesmos.

### 3.8.2 Preço

Os preços dos serviços do portal serão altamente competitivos, quando comparados com os preços de veículos de comunicação tradicionais, como televisão, jornais e rádios, os quais vendem espaços semelhantes de publicidade. Como são meios já consolidados de promoção e de divulgação de marca, produtos e serviços na região, reconhecidos pelo mercado por sua eficiência e eficácia, será adotada como estratégia de preços a concorrência com os valores já existentes nesse mercado promocional interno para a introdução do serviço do portal no mesmo. Em vistas disso, oferece um valor inferior aos demais para conseguir, de modo sistêmico, uma consolidada colocação no mercado empresarial, quebrando a resistência natural das empresas em aceitarem novas frentes de investimento promocional e publicitário.

Logo, o motivo para desenvolver um preço inferior aos de tais veículos remete-se pelo simples fato de colocação no mercado de uma idéia de mídia alternativa inovadora.

Também foi desenvolvida uma pesquisa de campo quanto aos preços de publicidade ofertados por alguns dos principais veículos de comunicação santamarienses, como o Jornal A Razão, a Rádio CDN e a emissora PAMPA. Considerando o baixo custo de desenvolvimento e manutenção do portal, a empresa pode inferir um baixo valor pelos serviços ofertados. Os principais fatores desse baixo custo na manutenção do portal devem-se ao fato de que seu capital intelectual é formado pelos sócios-proprietários da empresa, excluindo a necessidade de contratação de pessoal especializado, assim contribuindo para a queda nos custos de produção.

### 3.8.3 Praça

Com base na análise de mercado e em consonância com a estratégia de *marketing* estipulada, o mercado-alvo do portal [www.webmarketing.com.br](http://www.webmarketing.com.br) será a cidade de Santa Maria e região.

O modo de agir em relação o mercado consumidor caracterizar-se-á pelo *marketing on-line*, através da rede mundial de computadores. A utilização da ferramenta de comunicação, *internet*, foi maneira que a empresa encontrou para levar seus serviços até os consumidores. Suas vendas serão caracterizadas, por atingir diretamente o consumidor final, o empresariado local, eliminando distribuidores. A empresa utilizará formas intermediárias para esse processo, como tele *marketing* e catálogos para vendas diretas, possuindo, como ponto de venda, sua própria localização.

### 3.8.4 Promoção/propaganda

Serão utilizados vários meios de publicidade para promover a Webmarketing, junto aos usuários de *sites* e os clientes corporativos, com políticas de publicidade e promoções específicas para cada caso.

Três fatores serão considerados para o desenvolvimento do plano de promoção/propaganda da empresa: os profissionais envolvidos, a publicidade/propaganda e as promoções. A pequena quantidade de profissionais que serão utilizados para a promoção de vendas, se justifica pela escolha do canal de distribuição, as vendas diretas, o que exclui contatos intermediários e amplia o efetivo das vendas do portal.

A promoção de *marketing* direto é um processo de vendas e comunicação utilizado por tais profissionais, o qual se dá por *banners* em *sites* de parceiros do portal, mala direta, vendas por catálogo, tele *marketing* e vendas eletrônicas.

As propagandas serão feitas através de jornais e emissoras de rádio, ao disponibilizarem espaços gratuitos de inserção, que direta ou indiretamente estejam ligados aos serviços do portal.

As formas de publicidade que a empresa necessitará em todas as instâncias do processo evolutivo com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores, a empresa buscará, estabelecer parcerias com veículos de comunicação tradicionais locais, com alcance regional, as quais reduzirão drasticamente os gastos fixos com publicidade. Os anúncios serão segmentados para o público-alvo específico alcançados por cada veículo.

Além desses veículos de comunicação, a Webmarketing também utilizará a distribuição de brindes exclusivos do portal e de seus parceiros ou de seus clientes corporativos, como modo de divulgação.

### 3.9 Plano financeiro

#### 3.9.1 Estimativa de Integralização do capital social

A integralização de capital social será feita no dia 02 de janeiro do ano 1, conforme a tabela abaixo, onde também estará especificada a participação de cada sócio.

TABELA 10 – Integralização de capital

<b>SÓCIOS</b>	<b>CAPITAL (R\$)</b>	<b>PARTICIPAÇÃO</b>
Sócio A	10.000,00	20%
Sócio B	10.000,00	20%
Sócio C	10.000,00	20%
Sócio D	10.000,00	20%
Sócio E	10.000,00	20%
<b>TOTAL</b>	<b>50.000,00</b>	<b>100%</b>

### 3.9.2 Estimativa de investimentos fixos

#### 3.9.2.1 Instalações

Nos três primeiros anos de atividade da empresa, não serão necessários gastos com instalações, visto que a Incubadora Tecnológica de Santa Maria disponibilizará a infra-estrutura necessária para a instalação do negócio.

#### 3.9.2.2 Máquinas e equipamentos

A empresa utilizará parte do capital integralizado para a aquisição de equipamentos de informática conforme a tabela abaixo.

TABELA 11 – Equipamentos de informática

DESCRIÇÃO	DATA DA COMPRA	CUSTO (R\$)	FORMA DE PAGAMENTO	PARCELAS (R\$)
01 <i>Notebook</i> A	02/1/ANO 1	5.000,00	1 entrada + 9 vezes	500,00
01 <i>Notebook</i> B	02/1/ANO 1	4.500,00	1 entrada + 9 vezes	450,00
01 Computador A	02/1/ANO 1	3.000,00	1 entrada + 9 vezes	300,00
01 Computador B	02/1/ANO 1	2.500,00	1 entrada + 9 vezes	250,00
01 Computador C	02/1/ANO 1	2.500,00	1 entrada + 9 vezes	250,00
01 Computador D	02/1/ANO 1	2.500,00	1 entrada + 9 vezes	250,00
01 Impressora A	02/1/ANO 1	350,00	1 entrada + 9 vezes	35,00
01 <i>Scanner</i> de mesa A	02/1/ANO 1	350,00	1 entrada + 9 vezes	35,00
01 Câmera Digital A	02/1/ANO 1	700,00	1 entrada + 9 vezes	70,00
<b>TOTAL</b>		<b>21.400,00</b>		<b>2.140,00</b>

#### 3.9.2.3 Móveis e utensílios

Também haverá a necessidade de aquisição de móveis de escritório conforme tabela a seguir.

TABELA 12 – Móveis e utensílios

DESCRIÇÃO	DATA DA COMPRA	CUSTO (R\$)	FORMA DE PAGAMENTO	PARCELAS (R\$)
06 mesas	02/1/ANO 1	1.200,00	1 entrada + 9 vezes	120,00
06 cadeiras	02/1/ANO 1	900,00	1 entrada + 9 vezes	90,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.100,00</b>		<b>210,00</b>

### 3.9.3 Estimativa de propaganda e publicidade

Os gastos relativos a propaganda e publicidade vinculadas a veículos de comunicação como rádio, televisão e jornais, serão feitos por meios de parcerias.

A Incubadora Tecnológica de Santa Maria disponibiliza atualmente uma verba anual de R\$ 1.700,00 (hum mil e setecentos reais) para aquisição de matérias de divulgação, tais como: camisetas, cartões, *folders*, entre outros.

### 3.9.4 Estimativa de depreciação dos investimentos fixos

TABELA 13 – Depreciação de equipamentos de informática – ANO 1

DESCRIÇÃO	CUSTO (R\$)	ANUAL (R\$)	MENSAL (R\$)
01 Notebook A	5.000,00	1.000,00	83,33
01 Notebook B	4.500,00	900,00	75,00
01 Computador A	3.000,00	600,00	50,00
01 Computador B	2.500,00	500,00	41,67
01 Computador C	2.500,00	500,00	41,67
01 Computador D	2.500,00	500,00	41,67
01 Impressora A	350,00	70,00	5,83
01 Scanner de mesa A	350,00	70,00	5,83
01 Câmera Digital A	700,00	140,00	11,67
<b>TOTAL</b>	<b>21.400,00</b>	<b>4.280,00</b>	<b>356,67</b>

TABELA 14 – Depreciação de móveis e utensílios – ANO 1

DESCRIÇÃO	CUSTO (R\$)	ANUAL (R\$)	MENSAL (R\$)
06 mesas para computador	1.200,00	120,00	10,00
06 cadeiras	900,00	90,00	7,50
<b>TOTAL</b>	<b>2.100,00</b>	<b>210,00</b>	<b>17,50</b>

Foram consideradas as seguintes taxas de depreciação:

- Equipamentos de informática: 20% ao ano;
- Móveis e utensílios: 10% ao ano.

Abaixo seguem as tabelas com as depreciações para o anos 2 (dois) e 3 (três) respectivamente.

TABELA 15 – Depreciação de equipamentos de informática e móveis e utensílios – ANO 1 e 2

DESCRIÇÃO	CUSTO (R\$)	ANUAL (R\$)	MENSAL (R\$)
Equipamentos de informática	21.400,00	4.280,00	356,67
Móveis e utensílios	2.100,00	210,00	17,50
<b>TOTAL</b>	<b>23.500,00</b>	<b>4.490,00</b>	<b>374,17</b>

### 3.9.5 Estimativa de gastos com pessoal

TABELA 16 – Pró-labore mensal dos sócios para os 3 (três) primeiros anos

SÓCIOS	ANO 01	ANO 02	ANO 03
Sócio A	700,00	1.000,00	1.500,00
Sócio B	700,00	1.000,00	1.500,00
Sócio C	700,00	1.000,00	1.500,00
Sócio D	700,00	1.000,00	1.500,00
Sócio E	700,00	1.000,00	1.500,00
<b>TOTAL MENSAL (R\$)</b>	<b>3.500,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>7.500,00</b>

### 3.9.6 Estimativa de custos e despesas fixas

Na tabela abaixo estão as estimativas de custos e despesas fixas que incorrerão nos 3 (três) primeiros anos de atividade da empresa. Foi considerada uma taxa de inflação de 6% ao ano, com base nos valores do ano anterior. A depreciação, o pró-labore dos sócios e o INSS não foram corrigidos pela inflação.

TABELA 17 – Estimativa mensal de custos e despesas fixas para os 3 (três) anos

CUSTOS FIXOS	ANO 01	ANO 02	ANO 03
	R\$ MÊS	R\$ MÊS	R\$ MÊS
Depreciação	374,17	374,17	374,17
Honorários (Contador)	260,00	275,60	292,14
Hospedagem do <i>site</i>	50,00	53,00	56,18
Manutenção de equipamentos	150,00	159,00	168,54
Materiais limpeza/expediente	150,00	159,00	168,54
Pró-labore dos sócios	3.500,00	5.000,00	7.500,00
INSS	1.085,00	1.550,00	2.325,00
Taxa de incubação	90,00	95,40	101,12
Telefone	150,00	159,00	168,54
<b>TOTAL MENSAL (R\$)</b>	<b>5.809,17</b>	<b>7.825,17</b>	<b>11.154,23</b>

### 3.9.7 Preço de venda

O preço de venda que a empresa irá tomar como base para os três primeiros anos, foi estipulado através de pesquisas realizadas junto a seus clientes potenciais, na qual foi levantado o preço que o mercado está disposto a pagar. Tendo em vista que a empresa não possui concorrentes diretos, também foram feitas pesquisas de mercado junto aos concorrentes indiretos, como rádio, jornal e televisão conforme consta no item 3.7.2.2 (concorrentes) do plano de negócios.

Assim, a empresa estipulou o preço de R\$ 50,00 para as mensalidades dos *hot sites* e dos *banners/pop-ups*. Será estipulada uma correção de 10% ao ano com base nos valores do ano anterior para determinar o preço dos anos 02 (dois) e 03 (três).

## 3.9.8 Estimativa de vendas

TABELA 18 – Estimativa de vendas em unidades – Primeiro semestre ANO 1

PRODUTO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	TOTAL
<i>Hot Sites</i>	06	06	06	06	06	06	36
<i>Banners e pop-ups</i>	06	06	06	06	06	06	36
<b>TOTAL (unid.)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>72</b>

TABELA 19 – Estimativa de vendas em unidades – Segundo semestre ANO 1

PRODUTO	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO
<i>Hot Sites</i>	06	06	06	06	06	06	72
<i>Banners e pop-ups</i>	06	06	06	06	06	06	72
<b>TOTAL (unid.)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>144</b>

O preço de venda para o ano 1 é de R\$ 50,00 por unidade. As vendas serão feitas através de contratos cumulativos e serão pagas mensalmente.

TABELA 20 – Estimativa de vendas em R\$ – Primeiro semestre ANO 1

PRODUTO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	TOTAL
<i>Hot Sites</i>	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00	6.300,00
<i>Banners e pop-ups</i>	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00	6.300,00
<b>TOTAL (R\$)</b>	<b>600,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>12.600,00</b>

TABELA 21 – Estimativa de vendas em R\$ – Segundo semestre ANO 1

PRODUTO	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO
<i>Hot Sites</i>	2.100,00	2.400,00	2.700,00	3.000,00	3.300,00	3.600,00	23.400,00
<i>Banners e pop-ups</i>	2.100,00	2.400,00	2.700,00	3.000,00	3.300,00	3.600,00	23.400,00
<b>TOTAL (R\$)</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.800,00</b>	<b>5.400,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>7.200,00</b>	<b>46.800,00</b>

TABELA 22 – Estimativa de vendas em unidades – Primeiro semestre ANO 2

PRODUTO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	TOTAL
<i>Hot Sites</i>	05	05	05	05	05	05	30
<i>Banners e pop-ups</i>	05	05	05	05	05	05	30
<b>TOTAL (unid.)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>60</b>

TABELA 23 – Estimativa de vendas em unidades – Segundo semestre ANO 2

PRODUTO	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO
<i>Hot Sites</i>	05	05	05	05	05	05	60
<i>Banners e pop-ups</i>	05	05	05	05	05	05	60
<b>TOTAL (unid.)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>120</b>

O preço de venda para o ano 2 é de R\$ 55,00 por unidade. As vendas serão feitas através de contratos cumulativos e serão pagas mensalmente, assim, deverá ser somado o saldo final do ano 1 no início do ano 2.

TABELA 24 – Estimativa de vendas em R\$ – Primeiro semestre ANO 2

PRODUTO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	TOTAL
<i>Hot Sites</i>	3.875,00	4.150,00	4.425,00	4.700,00	4.975,00	5.250,00	27.375,00
<i>Banners e pop-ups</i>	3.875,00	4.150,00	4.425,00	4.700,00	4.975,00	5.250,00	27.375,00
<b>TOTAL (R\$)</b>	<b>7.750,00</b>	<b>8.300,00</b>	<b>8.850,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>9.950,00</b>	<b>10.500,00</b>	<b>54.750,00</b>

TABELA 25 – Estimativa de vendas em R\$ – Segundo semestre ANO 2

PRODUTO	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO
<i>Hot Sites</i>	5.525,00	5.800,00	6.075,00	6.350,00	6.625,00	6.900,00	64.650,00
<i>Banners e pop-ups</i>	5.525,00	5.800,00	6.075,00	6.350,00	6.625,00	6.900,00	64.650,00
<b>TOTAL (R\$)</b>	<b>11.050,00</b>	<b>11.600,00</b>	<b>12.150,00</b>	<b>12.700,00</b>	<b>13.250,00</b>	<b>13.800,00</b>	<b>129.300,00</b>

TABELA 26 – Estimativa de vendas em unidades – Primeiro semestre ANO 3

PRODUTO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	TOTAL
<i>Hot Sites</i>	05	05	05	05	05	05	30
<i>Banners e pop-ups</i>	05	05	05	05	05	05	30
<b>TOTAL (unid.)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>60</b>

TABELA 27 – Estimativa de vendas em unidades – Segundo semestre ANO 3

PRODUTO	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO
<i>Hot Sites</i>	05	05	05	05	05	05	60
<i>Banners e pop-ups</i>	05	05	05	05	05	05	60
<b>TOTAL (unid.)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>120</b>

O preço de venda para o ano 3 é de R\$ 60,50 por unidade. As vendas serão feitas através de contratos cumulativos e serão pagas mensalmente, assim, deverá ser somado o saldo final do ano 2 no início do ano 3.

TABELA 28 – Estimativa de vendas em R\$ – Primeiro semestre ANO 3

PRODUTO	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	TOTAL
<i>Hot Sites</i>	7.202,50	7.505,00	7.807,50	8.110,00	8.412,50	8.715,00	47.752,50
<i>Banners e pop-ups</i>	7.202,50	7.505,00	7.807,50	8.110,00	8.412,50	8.715,00	47.752,50
<b>TOTAL (R\$)</b>	<b>14.405,00</b>	<b>15.010,00</b>	<b>15.615,00</b>	<b>16.220,00</b>	<b>16.825,00</b>	<b>17.430,00</b>	<b>95.505,00</b>

TABELA 29 – Estimativa de vendas em R\$ – Segundo semestre ANO 3

PRODUTO	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL ANO
<i>Hot Sites</i>	9.017,50	9.320,00	9.622,50	9.925,00	10.227,50	10.530,00	106.395,00
<i>Banners e pop-ups</i>	9.017,50	9.320,00	9.622,50	9.925,00	10.227,50	10.530,00	106.395,00
<b>TOTAL (R\$)</b>	<b>18.035,00</b>	<b>18.640,00</b>	<b>19.245,00</b>	<b>19.850,00</b>	<b>20.455,00</b>	<b>21.060,00</b>	<b>212.790,00</b>

### 3.9.9 Impostos incidentes na atividade da empresa

Segundo Neves & Viceconti (2004), os impostos incidentes na atividade de prestação de serviços são:

- PIS – 1,65 % sobre a receita bruta de vendas;
- COFINS – 7,60 % sobre a receita bruta de vendas;
- ISSQN – 4,00 % sobre a receita bruta de vendas;
- IRPJ – 15% sobre o lucro operacional líquido + adicional de 10% no que exceder a R\$ 60.000,00 trimestrais;
- CSLL – 9% sobre o lucro operacional líquido.

As alíquotas acima referem-se a tributação pelo Lucro Real, a qual a empresa optará para os três primeiros anos de atividades.

### 3.9.10 Estimativa do resultado do exercício

TABELA 30 – Demonstrativo de resultado do ANO 1

TRIMESTRES		1	2	3	4	TOTAL
1	Receita Bruta de Vendas	3.600,00	9.000,00	14.400,00	19.800,00	<b>46.800,00</b>
2	( - ) Deduções da Receita Bruta	477,00	1.192,50	1.908,00	2.623,50	<b>6.201,00</b>
2.1	PIS	59,40	148,50	237,60	326,70	<b>772,20</b>
2.2	COFINS	273,60	684,00	1.094,40	1.504,80	<b>3.556,80</b>
2.3	ISSQN	144,00	360,00	576,00	792,00	<b>1.872,00</b>
3	<b>( = ) Receita Líq. De Vendas</b>	<b>3.123,00</b>	<b>7.807,50</b>	<b>12.492,00</b>	<b>17.176,50</b>	<b>40.599,00</b>
4	( - ) Custo do Serviço Prestado	15.477,50	15.477,50	15.477,50	15.477,50	<b>61.910,00</b>
5	<b>( = ) Lucro Bruto</b>	<b>(12.354,50)</b>	<b>(7.670,00)</b>	<b>(2.985,50)</b>	<b>1.699,00</b>	<b>(21.311,00)</b>
6	( - ) Despesas Operacionais	2.250,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	<b>8.100,00</b>
7	<b>( = ) Lucro Oper. Líquido</b>	<b>(14.604,50)</b>	<b>(9.620,00)</b>	<b>(4.935,50)</b>	<b>(251,00)</b>	<b>(29.411,00)</b>
8	<b>( = ) Resultado antes da CSLL</b>	<b>(14.604,50)</b>	<b>(9.620,00)</b>	<b>(4.935,50)</b>	<b>(251,00)</b>	<b>(29.411,00)</b>
9	( - ) CSLL	-	-	-	-	-
10	<b>( = ) Resultado antes do IR</b>	<b>(14.604,50)</b>	<b>(9.620,00)</b>	<b>(4.935,50)</b>	<b>(251,00)</b>	<b>(29.411,00)</b>
11	( - ) IR	-	-	-	-	-
12	<b>( = ) Lucro/Prej. Exercício</b>	<b>(14.604,50)</b>	<b>(9.620,00)</b>	<b>(4.935,50)</b>	<b>(251,00)</b>	<b>(29.411,00)</b>

QUADRO 5 – Cálculo da CSLL e IRPJ – ANO 1

<b>CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>1º TRIM</b>	<b>2º TRIM</b>	<b>3º TRIM</b>	<b>4º TRIM</b>
<b>1 ( = ) Lucro Operacional Líquido</b>	(14.604,50)	(9.620,00)	(4.935,50)	(251,00)
<b>2 ( + ) Adições</b>	-	-	-	-
<b>3 ( - ) Exclusões</b>	-	-	-	-
<b>4 ( = ) Base de Cálculo antes da compensação</b>	(14.604,50)	(9.620,00)	(4.935,50)	(251,00)
<b>5 ( - ) Compensação de prejuízos</b>	-	-	-	-
<b>6 ( = ) Base de Cálculo da CSLL</b>	(14.604,50)	(9.620,00)	(4.935,50)	(251,00)
<b>7 ( x ) Alíquota</b>	9%	9%	9%	9%
<b>8 ( = ) CSLL devida</b>	-	-	-	-
<b>IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>1º TRIM</b>	<b>2º TRIM</b>	<b>3º TRIM</b>	<b>4º TRIM</b>
<b>1 ( = ) Lucro Operacional Líquido</b>	(14.604,50)	(9.620,00)	(4.935,50)	(251,00)
<b>2 ( + ) Adições</b>	-	-	-	-
<b>3 ( - ) Exclusões</b>	-	-	-	-
<b>4 ( = ) Lucro antes da compensação de prejuízos</b>	(14.604,50)	(9.620,00)	(4.935,50)	(251,00)
<b>5 ( - ) Compensação de prejuízos</b>	-	-	-	-
<b>6 ( = ) Base de Cálculo da IR</b>	(14.604,50)	(9.620,00)	(4.935,50)	(251,00)
<b>7 ( x ) Alíquota</b>	15%	15%	15%	15%
<b>8 ( = ) IR devido</b>	-	-	-	-

TABELA 31 – Demonstrativo de resultado do ANO 2

TRIMESTRES	1	2	3	4	TOTAL
1 Receita Bruta de Vendas	24.900,00	29.850,00	34.800,00	39.750,00	<b>129.300,00</b>
2 ( - ) Deduções da Receita Bruta	3.299,25	3.955,13	4.611,00	5.266,88	<b>17.132,25</b>
2.1 PIS	410,85	492,53	574,20	655,88	<b>2.133,45</b>
2.2 COFINS	1.892,40	2.268,60	2.644,80	3.021,00	<b>9.826,80</b>
2.3 ISSQN	996,00	1.194,00	1.392,00	1.590,00	<b>5.172,00</b>
3 ( = ) Receita Líquida de Vendas	<b>21.600,75</b>	<b>25.894,88</b>	<b>30.189,00</b>	<b>34.483,13</b>	<b>112.167,75</b>
4 ( - ) Custo do Serviço Prestado	21.408,50	21.408,50	21.408,50	21.408,50	<b>85.634,00</b>
5 ( = ) Lucro Bruto	<b>192,25</b>	<b>4.486,38</b>	<b>8.780,50</b>	<b>13.074,63</b>	<b>26.533,75</b>
6 ( - ) Despesas Operacionais	2.367,00	2.067,00	2.067,00	2.067,00	<b>8.568,00</b>
7 ( = ) Lucro Operacional Líquido	<b>(2.174,75)</b>	<b>2.419,38</b>	<b>6.713,50</b>	<b>11.007,63</b>	<b>17.965,75</b>
8 ( = ) Resultado antes da CSLL	<b>(2.174,75)</b>	<b>2.419,38</b>	<b>6.713,50</b>	<b>11.007,63</b>	<b>17.965,75</b>
9 ( - ) CSLL	-	152,42	422,95	693,48	<b>1.268,85</b>
10 ( = ) Resultado antes do IR	<b>(2.174,75)</b>	<b>2.266,95</b>	<b>6.290,55</b>	<b>10.314,14</b>	<b>16.696,90</b>
11 ( - ) IR	-	254,03	704,92	1.155,80	<b>2.114,75</b>
12 ( = ) Lucro/Prej. Exercício	<b>(2.174,75)</b>	<b>2.012,92</b>	<b>5.585,63</b>	<b>9.158,34</b>	<b>14.582,15</b>

QUADRO 6 – Cálculo da CSLL e IRPJ – ANO 2

<b>CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>1º TRIM</b>	<b>2º TRIM</b>	<b>3º TRIM</b>	<b>4º TRIM</b>
<b>1 ( = ) Lucro Operacional Líquido</b>	(2.174,75)	2.419,38	6.713,50	11.007,63
<b>2 ( + ) Adições</b>	-	-	-	-
<b>3 ( - ) Exclusões</b>	-	-	-	-
<b>4 ( = ) Base de Cálculo antes da compensação</b>	(2.174,75)	2.419,38	6.713,50	11.007,63
<b>5 ( - ) Compensação de prejuízos</b>	-	725,81	2.014,05	3.302,29
<b>6 ( = ) Base de Cálculo da CSLL</b>	(2.174,75)	1.693,56	4.699,45	7.705,34
<b>7 ( x ) Alíquota</b>	9%	9%	9%	9%
<b>8 ( = ) CSLL devida</b>	-	152,42	422,95	693,48
<b>IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>1º TRIM</b>	<b>2º TRIM</b>	<b>3º TRIM</b>	<b>4º TRIM</b>
<b>1 ( = ) Lucro Operacional Líquido</b>	(2.174,75)	2.419,38	6.713,50	11.007,63
<b>2 ( + ) Adições</b>	-	-	-	-
<b>3 ( - ) Exclusões</b>	-	-	-	-
<b>4 ( = ) Lucro antes da compensação de prejuízos</b>	(2.174,75)	2.419,38	6.713,50	11.007,63
<b>5 ( - ) Compensação de prejuízos</b>	-	725,81	2.014,05	3.302,29
<b>6 ( = ) Base de Cálculo da IR</b>	(2.174,75)	1.693,56	4.699,45	7.705,34
<b>7 ( x ) Alíquota</b>	15%	15%	15%	15%
<b>8 ( = ) IR devido</b>	-	254,03	704,92	1.155,80

TABELA 32 – Demonstrativo de resultado do ANO 3

TRIMESTRES	1	2	3	4	TOTAL
1 Receita Bruta de Vendas	45.030,00	50.475,00	55.920,00	61.365,00	<b>212.790,00</b>
2 ( - ) Deduções da Receita Bruta	5.966,48	6.687,94	7.409,40	8.130,86	<b>28.194,68</b>
2.1 PIS	743,00	832,84	922,68	1.012,52	<b>3.511,04</b>
2.2 COFINS	3.422,28	3.836,10	4.249,92	4.663,74	<b>16.172,04</b>
2.3 ISSQN	1.801,20	2.019,00	2.236,80	2.454,60	<b>8.511,60</b>
3 ( = ) Receita Líquida de Vendas	<b>39.063,53</b>	<b>43.787,06</b>	<b>48.510,60</b>	<b>53.234,14</b>	<b>184.595,33</b>
4 ( - ) Custo do Serviço Prestado	31.271,66	31.271,66	31.271,66	31.271,66	<b>125.086,64</b>
5 ( = ) Lucro Bruto	<b>7.791,87</b>	<b>12.515,40</b>	<b>17.238,94</b>	<b>21.962,48</b>	<b>59.508,69</b>
6 ( - ) Despesas Operacionais	2.491,02	2.191,02	2.191,02	2.191,02	<b>9.064,08</b>
7 ( = ) Lucro Operacional Líquido	<b>5.300,85</b>	<b>10.324,38</b>	<b>15.047,92</b>	<b>19.771,46</b>	<b>50.444,60</b>
8 ( = ) Resultado antes da CSLL	<b>5.300,85</b>	<b>10.324,38</b>	<b>15.047,92</b>	<b>19.771,46</b>	<b>50.444,60</b>
9 ( - ) CSLL	333,95	650,44	948,02	1.680,65	<b>3.613,06</b>
10 ( = ) Resultado antes do IR	<b>4.966,89</b>	<b>9.673,95</b>	<b>14.099,90</b>	<b>18.090,81</b>	<b>46.831,55</b>
11 ( - ) IR	556,59	1.084,06	1.580,03	2.965,72	<b>6.186,40</b>
12 ( = ) Lucro/Prej. Exercício	<b>4.410,30</b>	<b>8.589,89</b>	<b>12.519,87</b>	<b>15.125,09</b>	<b>40.645,15</b>

QUADRO 7 – Cálculo da CSLL e IRPJ – ANO 3

<b>CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>1º TRIM</b>	<b>2º TRIM</b>	<b>3º TRIM</b>	<b>4º TRIM</b>
<b>1 ( = ) Lucro Operacional Líquido</b>	5.300,85	10.324,38	15.047,92	19.771,46
<b>2 ( + ) Adições</b>	-	-	-	-
<b>3 ( - ) Exclusões</b>	-	-	-	-
<b>4 ( = ) Base de Cálculo antes da compensação</b>	5.300,85	10.324,38	15.047,92	19.771,46
<b>5 ( - ) Compensação de prejuízos</b>	1.590,25	3.097,31	4.514,38	1.097,56
<b>6 ( = ) Base de Cálculo da CSLL</b>	3.710,59	7.227,07	10.533,54	18.673,90
<b>7 ( x ) Alíquota</b>	9%	9%	9%	9%
<b>8 ( = ) CSLL devida</b>	333,95	650,44	948,02	1.680,65
<b>IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>1º TRIM</b>	<b>2º TRIM</b>	<b>3º TRIM</b>	<b>4º TRIM</b>
<b>1 ( = ) Lucro Operacional Líquido</b>	5.300,85	10.324,38	15.047,92	19.771,46
<b>2 ( + ) Adições</b>	-	-	-	-
<b>3 ( - ) Exclusões</b>	-	-	-	-
<b>4 ( = ) Lucro antes da compensação de prejuízos</b>	5.300,85	10.324,38	15.047,92	19.771,46
<b>5 ( - ) Compensação de prejuízos</b>	1.590,25	3.097,31	4.514,38	-
<b>6 ( = ) Base de Cálculo da IR</b>	3.710,59	7.227,07	10.533,54	19.771,46
<b>7 ( x ) Alíquota</b>	15%	15%	15%	15%
<b>8 ( = ) IR devido</b>	556,59	1.084,06	1.580,03	2.965,72

## 3.9.11 Estimativa do fluxo de caixa

QUADRO 8 – Fluxo de Caixa – Primeiro semestre ANO 1

FLUXO DE CAIXA	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>CAIXA INICIAL</b>	-	<b>47.600,00</b>	<b>40.935,50</b>	<b>34.791,50</b>	<b>29.168,00</b>	<b>24.065,00</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>50.600,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.600,00</b>
<b>VENDAS</b>	<b>600,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.800,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.600,00</b>
<i>Hot Sites</i>	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00
<i>Banners/pop-ups</i>	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00
<b>INTEGRALIZAÇÃO DE CAPITAL</b>	<b>50.000,00</b>	-	-	-	-	-
Sócio A	10.000,00	-	-	-	-	-
Sócio B	10.000,00	-	-	-	-	-
Sócio C	10.000,00	-	-	-	-	-
Sócio D	10.000,00	-	-	-	-	-
Sócio E	10.000,00	-	-	-	-	-
<b>SAÍDAS</b>	<b>3.000,00</b>	<b>7.864,50</b>	<b>7.944,00</b>	<b>8.023,50</b>	<b>8.103,00</b>	<b>8.182,50</b>
<b>FIXAS</b>	<b>350,00</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>
Hospedagem do site	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Manutenção de equipamentos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Materiais de limpeza/expediente	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Taxa de incubação	-	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Telefone	-	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>PESSOAL</b>	-	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>
Pró-labore dos sócios	-	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
<b>HONORÁRIOS</b>	-	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>
Honorários (Contador)	-	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.350,00</b>
Equipamentos de informática	2.140,00	2.140,00	2.140,00	2.140,00	2.140,00	2.140,00
Móveis e utensílios	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
<b>IMPOSTOS, TRIBUTOS E ENCARGOS</b>	-	<b>1.164,50</b>	<b>1.244,00</b>	<b>1.323,50</b>	<b>1.403,00</b>	<b>1.482,50</b>
PIS	-	9,90	19,80	29,70	39,60	49,50
COFINS	-	45,60	91,20	136,80	182,40	228,00
ISSQN	-	24,00	48,00	72,00	96,00	120,00
IRPJ	-	-	-	-	-	-
CSLL	-	-	-	-	-	-
INSS	-	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00
<b>DIVERSOS</b>	<b>300,00</b>	-	-	-	-	-
Constituição da empresa	300,00	-	-	-	-	-
<b>RECEITAS-DESPESAS</b>	<b>47.600,00</b>	<b>(6.664,50)</b>	<b>(6.144,00)</b>	<b>(5.623,50)</b>	<b>(5.103,00)</b>	<b>(4.582,50)</b>
<b>CAIXA FINAL</b>	<b>47.600,00</b>	<b>40.935,50</b>	<b>34.791,50</b>	<b>29.168,00</b>	<b>24.065,00</b>	<b>19.482,50</b>

QUADRO 9 – Fluxo de Caixa – Segundo semestre ANO 1

FLUXO DE CAIXA	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>CAIXA INICIAL</b>	<b>19.482,50</b>	<b>15.420,50</b>	<b>11.879,00</b>	<b>8.858,00</b>	<b>6.357,50</b>	<b>6.727,50</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.800,00</b>	<b>5.400,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>7.200,00</b>
<b>VENDAS</b>	<b>4.200,00</b>	<b>4.800,00</b>	<b>5.400,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>7.200,00</b>
<i>Hot Sites</i>	2.100,00	2.400,00	2.700,00	3.000,00	3.300,00	3.600,00
<i>Banners/pop-ups</i>	2.100,00	2.400,00	2.700,00	3.000,00	3.300,00	3.600,00
<b>INTEGRALIZAÇÃO DE CAPITAL</b>	-	-	-	-	-	-
Sócio A	-	-	-	-	-	-
Sócio B	-	-	-	-	-	-
Sócio C	-	-	-	-	-	-
Sócio D	-	-	-	-	-	-
Sócio E	-	-	-	-	-	-
<b>SAÍDAS</b>	<b>8.262,00</b>	<b>8.341,50</b>	<b>8.421,00</b>	<b>8.500,50</b>	<b>6.230,00</b>	<b>6.309,50</b>
<b>FIXAS</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>	<b>590,00</b>
Hospedagem do site	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Manutenção de equipamentos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Materiais de limpeza/expediente	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Taxa de incubação	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Telefone	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>PESSOAL</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>
Pró-labore dos sócios	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
<b>HONORÁRIOS</b>	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>	<b>260,00</b>
Honorários (Contador)	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.350,00</b>	-	-
Equipamentos de informática	2.140,00	2.140,00	2.140,00	2.140,00	-	-
Móveis e utensílios	210,00	210,00	210,00	210,00	-	-
<b>IMPOSTOS, TRIBUTOS E ENCARGOS</b>	<b>1.562,00</b>	<b>1.641,50</b>	<b>1.721,00</b>	<b>1.800,50</b>	<b>1.880,00</b>	<b>1.959,50</b>
PIS	59,40	69,30	79,20	89,10	99,00	108,90
COFINS	273,60	319,20	364,80	410,40	456,00	501,60
ISSQN	144,00	168,00	192,00	216,00	240,00	264,00
IRPJ	-	-	-	-	-	-
CSLL	-	-	-	-	-	-
INSS	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00	1.085,00
<b>DIVERSOS</b>	-	-	-	-	-	-
Constituição da empresa	-	-	-	-	-	-
<b>RECEITAS-DESPESAS</b>	<b>(4.062,00)</b>	<b>(3.541,50)</b>	<b>(3.021,00)</b>	<b>(2.500,50)</b>	<b>370,00</b>	<b>890,50</b>
<b>CAIXA FINAL</b>	<b>15.420,50</b>	<b>11.879,00</b>	<b>8.858,00</b>	<b>6.357,50</b>	<b>6.727,50</b>	<b>7.618,00</b>

QUADRO 10 – Fluxo de Caixa – Primeiro semestre ANO 2

FLUXO DE CAIXA	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>CAIXA INICIAL</b>	<b>7.618,00</b>	<b>8.658,00</b>	<b>8.480,13</b>	<b>8.779,38</b>	<b>9.555,75</b>	<b>10.809,25</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>7.750,00</b>	<b>8.300,00</b>	<b>8.850,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>9.950,00</b>	<b>10.500,00</b>
<b>VENDAS</b>	<b>7.750,00</b>	<b>8.300,00</b>	<b>8.850,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>9.950,00</b>	<b>10.500,00</b>
<i>Hot Sites</i>	3.875,00	4.150,00	4.425,00	4.700,00	4.975,00	5.250,00
<i>Banners/pop-ups</i>	3.875,00	4.150,00	4.425,00	4.700,00	4.975,00	5.250,00
<b>SAÍDAS</b>	<b>6.710,00</b>	<b>8.477,88</b>	<b>8.550,75</b>	<b>8.623,63</b>	<b>8.696,50</b>	<b>8.769,38</b>
<b>FIXAS</b>	<b>611,00</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>
Hospedagem do site	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00
Manutenção de equipamentos	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00
Materiais de limpeza/expediente	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00
Taxa de incubação	90,00	95,40	95,40	95,40	95,40	95,40
Telefone	150,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00
<b>PESSOAL</b>	<b>3.500,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
Pró-labore dos sócios	3.500,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>HONORÁRIOS</b>	<b>260,00</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>
Honorários (Contador)	260,00	275,60	275,60	275,60	275,60	275,60
<b>IMPOSTOS, TRIBUTOS E ENCARGOS</b>	<b>2.039,00</b>	<b>2.576,88</b>	<b>2.649,75</b>	<b>2.722,63</b>	<b>2.795,50</b>	<b>2.868,38</b>
PIS	118,80	127,88	136,95	146,03	155,10	164,18
COFINS	547,20	589,00	630,80	672,60	714,40	756,20
ISSQN	288,00	310,00	332,00	354,00	376,00	398,00
IRPJ	-	-	-	-	-	-
CSLL	-	-	-	-	-	-
INSS	1.085,00	1.550,00	1.550,00	1.550,00	1.550,00	1.550,00
<b>DIVERSOS</b>	<b>300,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Constituição da empresa	300,00	-	-	-	-	-
<b>RECEITAS-DESPESAS</b>	<b>1.040,00</b>	<b>(177,88)</b>	<b>299,25</b>	<b>776,38</b>	<b>1.253,50</b>	<b>1.730,63</b>
<b>CAIXA FINAL</b>	<b>8.658,00</b>	<b>8.480,13</b>	<b>8.779,38</b>	<b>9.555,75</b>	<b>10.809,25</b>	<b>12.539,88</b>

QUADRO 11 – Fluxo de Caixa – Segundo semestre ANO 2

FLUXO DE CAIXA	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>CAIXA INICIAL</b>	<b>12.539,88</b>	<b>14.341,17</b>	<b>17.026,05</b>	<b>20.188,05</b>	<b>22.699,30</b>	<b>26.815,55</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>11.050,00</b>	<b>11.600,00</b>	<b>12.150,00</b>	<b>12.700,00</b>	<b>13.250,00</b>	<b>13.800,00</b>
<b>VENDAS</b>	<b>11.050,00</b>	<b>11.600,00</b>	<b>12.150,00</b>	<b>12.700,00</b>	<b>13.250,00</b>	<b>13.800,00</b>
<i>Hot Sites</i>	5.525,00	5.800,00	6.075,00	6.350,00	6.625,00	6.900,00
<i>Banners/pop-ups</i>	5.525,00	5.800,00	6.075,00	6.350,00	6.625,00	6.900,00
<b>SAÍDAS</b>	<b>9.248,71</b>	<b>8.915,13</b>	<b>8.988,00</b>	<b>10.188,74</b>	<b>9.133,75</b>	<b>9.206,63</b>
<b>FIXAS</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>	<b>625,40</b>
Hospedagem do site	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00	53,00
Manutenção de equipamentos	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00
Materiais de limpeza/expediente	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00
Taxa de incubação	95,40	95,40	95,40	95,40	95,40	95,40
Telefone	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00
<b>PESSOAL</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
Pró-labore dos sócios	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>HONORÁRIOS</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>	<b>275,60</b>
Honorários (Contador)	275,60	275,60	275,60	275,60	275,60	275,60
<b>IMPOSTOS, TRIBUTOS E ENCARGOS</b>	<b>3.347,71</b>	<b>3.014,13</b>	<b>3.087,00</b>	<b>4.287,74</b>	<b>3.232,75</b>	<b>3.305,63</b>
PIS	173,25	182,33	191,40	200,48	209,55	218,63
COFINS	798,00	839,80	881,60	923,40	965,20	1.007,00
ISSQN	420,00	442,00	464,00	486,00	508,00	530,00
IRPJ	254,03	-	-	704,92	-	-
CSLL	152,42	-	-	422,95	-	-
INSS	1.550,00	1.550,00	1.550,00	1.550,00	1.550,00	1.550,00
<b>DIVERSOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Constituição da empresa	-	-	-	-	-	-
<b>RECEITAS-DESPESAS</b>	<b>1.801,30</b>	<b>2.684,88</b>	<b>3.162,00</b>	<b>2.511,26</b>	<b>4.116,25</b>	<b>4.593,38</b>
<b>CAIXA FINAL</b>	<b>14.341,17</b>	<b>17.026,05</b>	<b>20.188,05</b>	<b>22.699,30</b>	<b>26.815,55</b>	<b>31.408,93</b>

QUADRO 12 – Fluxo de Caixa – Primeiro semestre ANO 3

FLUXO DE CAIXA	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>CAIXA INICIAL</b>	<b>31.408,93</b>	<b>34.362,89</b>	<b>36.684,16</b>	<b>39.530,28</b>	<b>42.010,69</b>	<b>45.906,48</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>14.405,00</b>	<b>15.010,00</b>	<b>15.615,00</b>	<b>16.220,00</b>	<b>16.825,00</b>	<b>17.430,00</b>
<b>VENDAS</b>	<b>14.405,00</b>	<b>15.010,00</b>	<b>15.615,00</b>	<b>16.220,00</b>	<b>16.825,00</b>	<b>17.430,00</b>
<i>Hot Sites</i>	7.202,50	7.505,00	7.807,50	8.110,00	8.412,50	8.715,00
<i>Banners/pop-ups</i>	7.202,50	7.505,00	7.807,50	8.110,00	8.412,50	8.715,00
<b>SAÍDAS</b>	<b>11.451,04</b>	<b>12.688,72</b>	<b>12.768,89</b>	<b>13.739,59</b>	<b>12.929,21</b>	<b>13.009,37</b>
<b>FIXAS</b>	<b>647,66</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>
Hospedagem do site	56,18	56,18	56,18	56,18	56,18	56,18
Manutenção de equipamentos	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54
Materiais de limpeza/expediente	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54
Taxa de incubação	95,40	101,12	101,12	101,12	101,12	101,12
Telefone	159,00	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54
<b>PESSOAL</b>	<b>5.000,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>
Pró-labore dos sócios	5.000,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
<b>HONORÁRIOS</b>	<b>275,60</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>
Honorários (Contador)	275,60	292,14	292,14	292,14	292,14	292,14
<b>IMPOSTOS, TRIBUTOS E ENCARGOS</b>	<b>5.227,78</b>	<b>4.233,66</b>	<b>4.313,83</b>	<b>5.284,53</b>	<b>4.474,15</b>	<b>4.554,31</b>
PIS	227,70	237,68	247,67	257,65	267,63	277,61
COFINS	1.048,80	1.094,78	1.140,76	1.186,74	1.232,72	1.278,70
ISSQN	552,00	576,20	600,40	624,60	648,80	673,00
IRPJ	1.155,80	-	-	556,59	-	-
CSLL	693,48	-	-	333,95	-	-
INSS	1.550,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00
<b>DIVERSOS</b>	<b>300,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Constituição da empresa	300,00	-	-	-	-	-
<b>RECEITAS-DESPESAS</b>	<b>2.953,96</b>	<b>2.321,28</b>	<b>2.846,12</b>	<b>2.480,41</b>	<b>3.895,79</b>	<b>4.420,63</b>
<b>CAIXA FINAL</b>	<b>34.362,89</b>	<b>36.684,16</b>	<b>39.530,28</b>	<b>42.010,69</b>	<b>45.906,48</b>	<b>50.327,11</b>

QUADRO 13 – Fluxo de Caixa – Segundo semestre ANO 3

FLUXO DE CAIXA	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>CAIXA INICIAL</b>	<b>50.327,11</b>	<b>53.538,08</b>	<b>59.008,38</b>	<b>65.003,52</b>	<b>68.995,44</b>	<b>76.040,26</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>18.035,00</b>	<b>18.640,00</b>	<b>19.245,00</b>	<b>19.850,00</b>	<b>20.455,00</b>	<b>21.060,00</b>
<b>VENDAS</b>	<b>18.035,00</b>	<b>18.640,00</b>	<b>19.245,00</b>	<b>19.850,00</b>	<b>20.455,00</b>	<b>21.060,00</b>
<i>Hot Sites</i>	9.017,50	9.320,00	9.622,50	9.925,00	10.227,50	10.530,00
<i>Banners/pop-ups</i>	9.017,50	9.320,00	9.622,50	9.925,00	10.227,50	10.530,00
<b>SAÍDAS</b>	<b>14.824,03</b>	<b>13.169,70</b>	<b>13.249,86</b>	<b>15.858,07</b>	<b>13.410,19</b>	<b>13.490,35</b>
<b>FIXAS</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>	<b>662,92</b>
Hospedagem do site	56,18	56,18	56,18	56,18	56,18	56,18
Manutenção de equipamentos	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54
Materiais de limpeza/expediente	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54
Taxa de incubação	101,12	101,12	101,12	101,12	101,12	101,12
Telefone	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54	168,54
<b>PESSOAL</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>7.500,00</b>
Pró-labore dos sócios	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
<b>HONORÁRIOS</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>	<b>292,14</b>
Honorários (Contador)	292,14	292,14	292,14	292,14	292,14	292,14
<b>IMPOSTOS, TRIBUTOS E ENCARGOS</b>	<b>6.368,97</b>	<b>4.714,64</b>	<b>4.794,80</b>	<b>7.403,01</b>	<b>4.955,13</b>	<b>5.035,29</b>
PIS	287,60	297,58	307,56	317,54	327,53	337,51
COFINS	1.324,68	1.370,66	1.416,64	1.462,62	1.508,60	1.554,58
ISSQN	697,20	721,40	745,60	769,80	794,00	818,20
IRPJ	1.084,06	-	-	1.580,03	-	-
CSLL	650,44	-	-	948,02	-	-
INSS	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00	2.325,00
<b>DIVERSOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Constituição da empresa	-	-	-	-	-	-
<b>RECEITAS-DESPESAS</b>	<b>3.210,97</b>	<b>5.470,30</b>	<b>5.995,14</b>	<b>3.991,93</b>	<b>7.044,82</b>	<b>7.569,65</b>
<b>CAIXA FINAL</b>	<b>53.538,08</b>	<b>59.008,38</b>	<b>65.003,52</b>	<b>68.995,44</b>	<b>76.040,26</b>	<b>83.609,91</b>

## 3.9.12 Estimativas de balanço patrimonial

TABELA 33 – Balanço de abertura em 02/01/ANO 1

<b>ATIVO</b>	<b>SALDO</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>SALDO</b>
<b>CIRCULANTE</b>			
<b>Disponibilidades</b>			
Caixa e Bancos	50.000,00	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
		<b>Capital social</b>	50.000,00
<b>TOTAL DO ATIVO (R\$)</b>	<b>50.000,00</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO (R\$)</b>	<b>50.000,00</b>

TABELA 34 – Balanço patrimonial em 31/12/ANO 1

<b>ATIVO</b>	<b>SALDO</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>SALDO</b>
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
<b>Disponibilidades</b>	<b>7.618,00</b>	Contas a Pagar	240,00
Caixa e Bancos	7.618,00	PIS a Pagar	118,80
		COFINS a Pagar	547,20
		ISSQN a Pagar	288,00
		INSS a Pagar	1.085,00
		Pró-labore a Pagar	3.500,00
		Honorários a Pagar	260,00
<b>PERMANENTE</b>			
<b>Imobilizado</b>	<b>19.010,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
Máquinas e Equipamentos	21.400,00	<b>Capital social</b>	50.000,00
Móveis e Utensílios	2.100,00	<b>Prejuízo Acumulado</b>	<b>(29.411,00)</b>
( - ) Depreciação Acumulada	(4.490,00)		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>26.628,00</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>26.628,00</b>

TABELA 35 – Balanço patrimonial em 31/12/ANO 2

ATIVO	SALDO	PASSIVO	SALDO
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
<b>Disponibilidades</b>	<b>31.408,93</b>	Contas a Pagar	254,40
Caixa e Bancos	31.408,93	PIS a Pagar	227,70
		COFINS a Pagar	1.048,80
		ISSQN a Pagar	552,00
		INSS a Pagar	1.550,00
		Pró-labore a Pagar	5.000,00
		Honorários a Pagar	275,60
		IR a pagar	1.155,80
		CSLL a pagar	693,48
<b>PERMANENTE</b>			
<b>Imobilizado</b>	<b>14.520,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
Máquinas e Equipamentos	21.400,00	<b>Capital social</b>	50.000,00
Móveis e Utensílios	2.100,00	<b>Prejuízo Acumulado</b>	<b>(14.828,85)</b>
( - ) Depreciação Acumulada	(8.980,00)		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>45.928,93</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>45.928,93</b>

TABELA 36 – Balanço patrimonial em 31/12/ANO 3

ATIVO	SALDO	PASSIVO	SALDO
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
<b>Disponibilidades</b>	<b>83.609,91</b>	Contas a Pagar	269,66
Caixa e Bancos	83.609,91	PIS a Pagar	347,49
		COFINS a Pagar	1.600,56
		ISSQN a Pagar	842,40
		INSS a Pagar	2.325,00
		Pró-labore a Pagar	7.500,00
		Honorários a Pagar	292,14
		IR a pagar	2.965,72
		CSLL a pagar	1.680,65
<b>PERMANENTE</b>			
<b>Imobilizado</b>		<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
Máquinas e Equipamentos	21.400,00	<b>Capital social</b>	50.000,00
Móveis e Utensílios	2.100,00	<b>Lucro Acumulado</b>	<b>25.816,29</b>
( - ) Depreciação Acumulada	(13.470,00)		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>93.639,91</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>93.639,91</b>

## 3.9.13 Gráficos da evolução financeira

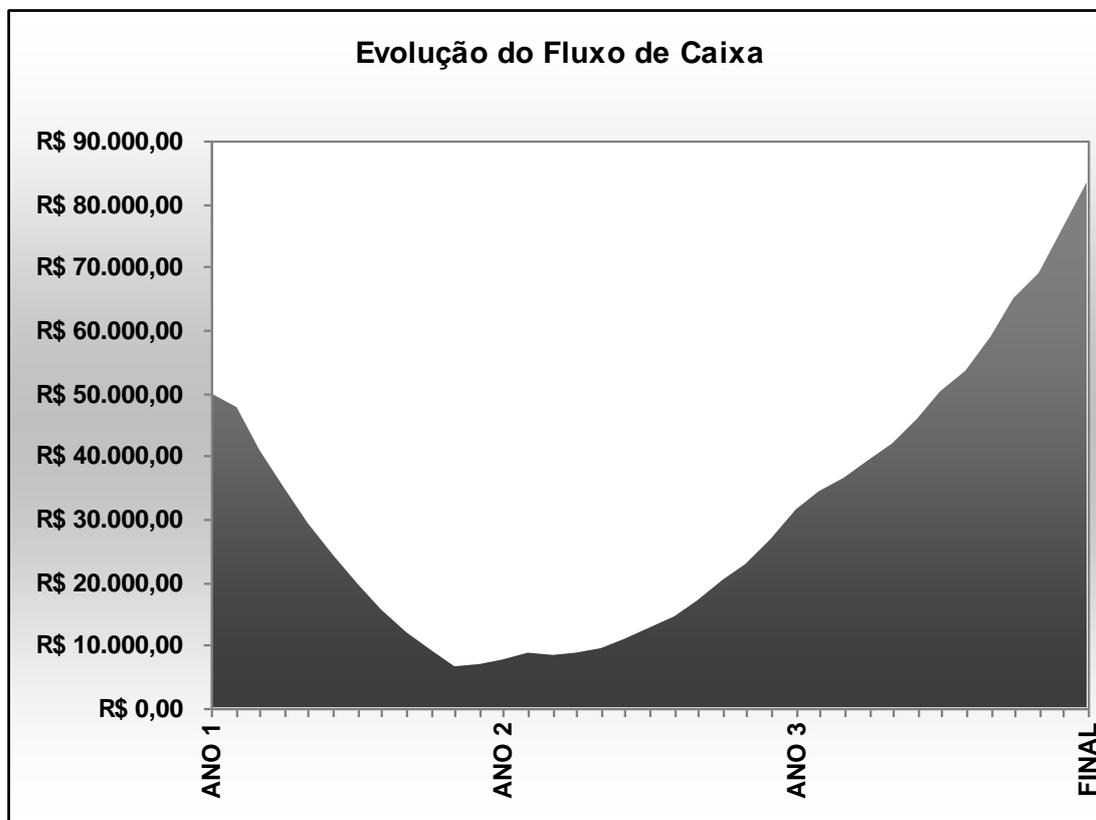


FIGURA 6 - Evolução do fluxo de caixa

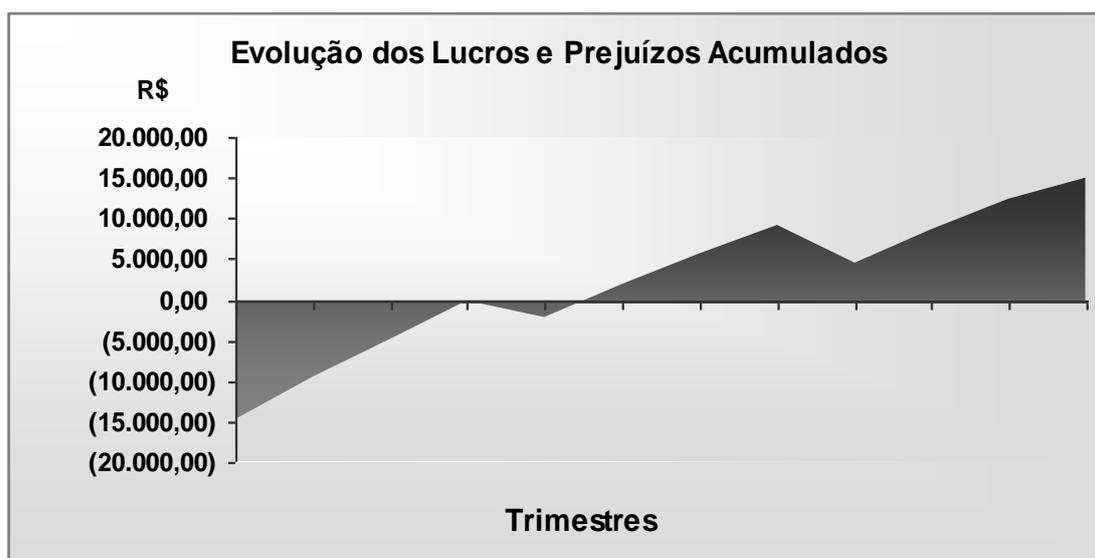


FIGURA 7 - Evolução dos lucros e prejuízos acumulados

QUADRO 14 – Estimativa do retorno do capital - *Pay Back*

ANO	INVESTIMENTO (R\$)	LUCRO ACUMULADO (R\$)	SALDO A RECUPERAR (R\$)
	50.000,00		(50.000,00)
1		(29.411,00)	(79.411,00)
2		14.582,15	(64.828,85)
3		40.645,15	(24.183,71)
<b>TOTAL</b>	<b>50.000,00</b>	<b>25.816,29</b>	<b>(24.183,71)</b>

### 3.9.14 Análise financeira

A situação financeira inicial da empresa, deu-se com a integralização de capital social, no valor de R\$ 50.000,00. Essa integralização, foi utilizada para a aquisição de bens patrimoniais indispensáveis para a operacionalização da empresa. Serviu também, como capital de giro no período inicial em que a empresa não possuiu receitas suficientes para a cobrir seus gastos e compromissos.

Através dos gráficos supramencionados, verificou-se que a empresa operou no primeiro ano, em prejuízo, e iniciou o segundo ano, com pouco capital de giro. No mesmo ano, a empresa começou a obter resultados positivos e finalizou o ano com lucro, seguindo no terceiro ano na mesma tendência.

Por termos realizado estimativas para três anos e não sabendo da estabilidade do mercado, não podemos afirmar que estas tendências irão se confirmar nos próximos anos. Sabemos sim, que a recuperação do investimento por parte dos sócios, mantidas as tendências atuais das estimativas, irá dar-se a partir do quarto ano.

### **3.10 Expectativas futuras**

Para os próximos 05 (cinco) anos, a empresa Webmarketing pretende estar atuando em mais cinco cidades gaúchas, como portal. Para Santa Maria, pretende atuar como um *e-commerce*, segunda etapa do empreendimento, o qual gera uma previsão favorável de lucros, já que a esse negócio envolve serviços de alto valor agregado, em vistas de inexistir no mercado santa-mariense.

Pretende também possuir sua sede própria e conquistar novos mercados, porém não pretende diversificar sua linha de serviços, para não perder o seu foco. Abrir filiais e uma futura expansão internacional, alcançando o mercado externo são outras pretensões para esse período, após sua consolidação no mercado regional.

Como o crescimento da empresa está rigorosamente planejado, pretende que se mantenha uma situação financeira saudável, a qual se dá através de controles precisos sobre o fluxo de caixa, cujo superávit será a base para lançar esse crescimento.

### **3.11 Anexos do plano de negócios**

Tendo em vista, se tratar de uma empresa fictícia, optamos por não anexar os currículos dos sócios. Mas ressalva-se que no plano de negócios de uma empresa real, é de suma importância anexar uma síntese curricular de cada um.

Outra observação se dá em relação ao plano financeiro. Os demonstrativos financeiros detalhados, devem aparecer neste item, porém, foram realizados dentro no plano de negócios, para uma melhor compreensão do trabalho de graduação.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Muitos empreendedores entusiasmados com um novo empreendimento não dão a importância merecida ao planejamento empresarial. Ansiosos para começar nem sempre percebem como é importante elaborar um plano de negócios.

O plano de negócios é um requisito fundamental para melhorar o desempenho das empresas e dos seus empreendedores, além de oferecerem informações sobre o meio onde elas atuam.

Essas informações são importantes para o crescimento e a sobrevivência das empresas, nestes tempos de economia globalizada, na qual as mudanças ocorrem constantemente e as empresas que não conhecem bem a si mesmas e ao mercado em que atuam, não terão muitas chances de sobrevivência.

Quando se começa a lidar e verificar as suposições iniciais para a montagem de um plano de negócios constata-se, muitas vezes, a inviabilidade do mesmo. Por isso a importância de um bom plano, pois será muito mais fácil modificar negócios que estão apenas no papel do que os que já estejam em pleno funcionamento, comprometendo os recursos investidos.

Neste trabalho foi desenvolvido um estudo de caso de uma empresa ponto.com, fictícia, por meio das técnicas de elaboração de um plano de negócios pesquisadas ao longo do trabalho, visando estudar a viabilidade de uma possível implementação desta empresa em Santa Maria, atuando também na região.

Assim, através da realização do planejamento da empresa Webmarketing foi constatado, confirmando-se as estimativas, sua viabilidade de implementação. Verificou-se também que existe a necessidade de expansão do negócio para outras cidades da região, afim de aumentar seu faturamento e obter melhores resultados.

Constata-se também a importância da Incubadora Tecnológica de Santa Maria na implementação do negócio, visto que, a empresa será beneficiada com infra-estrutura e o apoio financeiro, reduzindo assim seus custos. Outro ponto a ser destacado é a assessoria prestada por esta entidade no período de

incubação, auxiliando a empresa até o momento em que ela se estabilize no mercado e comece a obter resultados positivos.

Dentro do estudo dessa empresa, na seção planejamento financeiro, foi feito a tributação com base no lucro real. Diante da importância de se ter um planejamento tributário juntamente com todos os outros planejamentos, sugere-se que se faça um estudo comparativo com as outras formas de tributação possíveis e autorizadas por Lei, para que se possa decidir pela alternativa mais vantajosa.

Foi apresentado também um questionário (*check-list*) com itens de análise dos principais pontos a serem revisados após a elaboração de um plano de negócios. É recomendado também, que utilize o questionário anexado neste trabalho para auxiliar os empreendedores, na revisão dos levantamentos necessários, depois de realizado seu plano de negócio.

## 5 BIBLIOGRAFIA

A RAZÃO : <<http://www.arazao.com.br>>. Acesso em 01 de novembro de 2004.

BANGS, D. H. **The business planning guide**. Chicago : Upstart Publishing Company, 1998.

CABRAL, Plínio. **A nova lei de direitos autorais**. São Paulo : Sagra Luzzatto, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BRERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo : McGraw-Hill, 1983.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo : Cultura, 1999.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: estrutura e elaboração**. São Paulo, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo : Saraiva, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 2001.

FESTINGER, Leon. **Laboratory experiments**. New York : Harper and row Publishers, 1971.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.otg>>. Acesso em 14 de outubro de 2004.

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

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo : Nacional, 1969.

IOB A TONSON COMPANY. **A aplicação do planejamento financeiro a pequenas e médias empresas**. Temática contábil e balanços, Boletim 19/2003.

IOB A TONSON COMPANY. **Capital de giro:** natureza, financiamento e mensuração. Temática contábil e balanços, Boletim 39/2002.

KASSAI, José Roberto; KASSAI, Sílvia; SANTOS, Ariovaldo dos; NETO, Alexandre Assaf. **Retorno de investimento:** abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. São Paulo : Atlas, 1999.

KAUSER, Luduwig J. M. **Custo industrial.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 1976.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, administração e controle. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo : Atlas, 1991.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo : Makron Books, 1997.

MARQUES, Amadeu; DRAPER, David. **Dicionário inglês/português português/inglês.** 12. ed. São Paulo : Ática, 1995.

MARTIN, Chuck. **O Futuro da internet.** São Paulo : Atlas, 1999.

MARTINS, Elizeu. **Contabilidade de custos.** 5. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo : Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRYJR, Paul H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo : Habra, 1998.

MINIDICIONÁRIO TÉCNICO. **Curso passo a passo de web design.** Goiânia : Terra, 2004.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paula E. V. **Imposto de renda pessoa jurídica e tributos conexos (CSLL, PIS e COFINS).** 11. ed. São Paulo : Frase, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica.** São Paulo : Pioneira, 1999.

PAVANI, Cláudia. **Plano de negócios.** Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br>> Acesso em 10 de agosto de 2004.

PLANALTO : <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 01 de novembro de 2004.

PLANO DE NEGÓCIOS. **Consultoria e treinamento**. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br>>. Acesso em 16 de agosto de 2004.

POTER, Michael. **Estratégia competitiva**. São Paulo : Campus, 1995.

PREFEITURA DE SANTA MARIA : <<http://www.santamaria.rs.gov.br>>. Acesso em 01 de novembro de 2004.

RÁDIO CDN : <<http://www.rdcn.com.br>>. Acesso em 01 de novembro de 2004.

REIS, Arnaldo Carlos de Resende. **Estrutura e análise das demonstrações financeiras**. São Paulo : Saraiva, 1980.

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

SCHUMPETER, Josep A. **Capitalism, socialism and democracy**. Harper and Brothers, New York, 1942.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 14 de outubro de 2004.

SEBRAE. **Plano de negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em: 15 de agosto de 2004.

SEBRAE. **Plano de negócios – serviços**. Porto Alegre, 2002.

SEBRAE. **Programa Brasil empreendedor**, 2001.

SEBRAE/RS. **Roteiro para abertura de empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>> Acesso em 10 agosto de 2004.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing reseca, meaning, measurement and method**. London: Macmillan Publishing, 1976.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – *Check-list* inicial para a elaboração do plano de negócios**

Nome da empresa:

*Site:*

Responsável pelo preenchimento:

Cargo da empresa:

*E-mail:*

Telefone:

Data do preenchimento:

### **1. CONCEITO DO NEGÓCIO**

- a) a empresa tem um conceito do negócio definido e escrito? Especifique resumidamente:
- b) o conceito de é inédito no Brasil? Caso não cite os já existentes:
- c) o conceito de negócio tem similar fora do Brasil? Caso sim cite-os:
- d) o negócio já está em operação? Caso não, especifique qual o estágio atual e qual a previsão de lançamento:

### **2. MERCADO E COMPETIDORES**

- a) a empresa conhece o tamanho do mercado-alvo em reais e em número de clientes?
- b) A empresa sabe qual o crescimento previsto de mercado para os próximos três anos?
- c) A empresa conhece seus principais concorrentes?
- d) A empresa sabe qual a participação do mercado de seus principais concorrentes?

### 3. EQUIPE DE GESTÃO

- a) a empresa tem um organograma com a descrição dos executivos principais e suas funções?
- b) a equipe de gestão está completa?
- c) a empresa tem um plano de recursos humanos previsto?
- d) os sócios estão todos no negócio?

### 4. MARKETING E VENDAS

- a) as fontes de receita estão bem definidas?
- b) a empresa tem uma estratégia de preços bem definida para os seus produtos/serviços?
- c) a empresa tem uma estratégia de publicidade?
- d) seus produtos e serviços tem seu canal de distribuição definido?
- e) a empresa tem uma projeção de vendas para os próximos três anos?

### 5. ESTRUTURA E OPERAÇÃO

- a) a empresa tem uma descrição dos processos básicos para a obtenção do produto/serviço?
- b) a localização do negócio já está definida?
- c) a empresa possui acordos formados com fornecedores/parceiros?
- d) A infra-estrutura tecnológica já está definida?

### 6. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

- a) a empresa tem uma visão de futuro definida e entendida pela equipe de gestão?
- b) A empresa possui um cronograma definido de ações, com principais metas a serem atingidas?

- c) A empresa conhece seus pontos fortes e fracos e como melhorá-los?
- d) A empresa conhece os riscos inerentes ao negócio?

## 7. RESULTADOS FINANCEIROS E INVESTIMENTOS

- a) a empresa tem um fluxo de caixa projetado pra os próximos anos de operação?
- b) a empresa tem definido o montante de investimentos para operacionalizar o negócio?
- c) a empresa tem definido o percentual do capital acionário que será destinado ao negócio?
- d) A empresa tem contabilizado quanto já foi investido pelos sócios do negócio até o momento?