

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

RONALDO CAVACA DA SILVA

**METODOLOGIA DE ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO
DE PEQUENOS NEGÓCIOS**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2003

RONALDO CAVACA DA SILVA

**METODOLOGIA DE ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO
DE PEQUENOS NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a Ilse Maria Beuren, Dr^a.

FLORIANOPOLIS

2003

S586m
2003

Silva, Ronaldo Cavaca da, 1957-
Metodologia de análise da viabilidade de implantação
de pequenos negócios / Ronaldo Cavaca da Silva. - 2003.
134 f. : il.

Orientador: Ilse Maria Beuren.
Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa
Catarina. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Pequenas e médias empresas – Administração - Teses 2.
Projetos - Avaliação 3. Engenharia de produção - Teses I. Beuren, Ilse
Maria II. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de
Engenharia de Produção III. Título

CDD:658.022

CRB-MG 1371

RONALDO CAVACA DA SILVA

**METODOLOGIA DE ANÁLISE DA VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO
DE PEQUENOS NEGÓCIOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de novembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso PPGEF

Banca Examinadora

Profª Ilse Maria Beuren, Drª.
Orientadora

Prof. Antônio César Bornia, Dr.

Prof. Luiz Albertonn, Dr.

“Um dia sentado em uma varanda de uma casa, à beira de um córrego, em uma fazenda a passeio, me perguntei se acreditava em Deus. Então, uma voz, sem saber de onde me respondeu: todo dia existe Deus... num sorriso de criança, no canto dos passarinhos, num olhar, numa esperança, na harmonia das cores, na natureza esquecida, na fresca aragem da brisa, na própria essência da vida, no orvalho sobre a relva, na natureza que encanta, no cheiro que vem da terra e no sol que se levanta, no suor das mãos, no homem que planta trigo, no trigo que faz o pão. Então senti Deus pulsar dentro do meu coração”.

Autor desconhecido

Dedico este trabalho à minha esposa
Selma; meus filhos Raphael, Fabiana,
Rosa, Marcelo; e meus pais e irmãos

AGRADECIMENTOS

A Deus por me fazer acreditar que sempre existirá esperança enquanto houver fé.

À Orientadora Prof^a Ilse Maira Beuren, por sua dedicação, orientação e pela paciência no processo e realização deste trabalho.

A Fiat Automóveis pelos Automóveis S.A . representada pela Sra. Silvana Razioli, que não só permitiu a realização deste trabalho como também o apoiou incondicionalmente.

À Universidade Federal de Santa Catarina por ter proporcionado esta oportunidade única, de fazer parte deste grupo seletivo na formação e ingresso no Mestrado de ensino à distância.

A todos os professores que nos incentivaram, principalmente ao Prof. Diomário, que acompanhou de perto a evolução deste Mestrado.

À minha amada esposa Maria Selma Costa e meu filho Raphael Cavaca Costa que me viram despender horas a fio em prol desse objetivo e nunca, nem nos momentos mais difíceis, me deixou desistir.

A todos que compreenderam as situações inusitadas que atravessam, por vezes, nossa vida.

Aos colegas de Mestrado, em especial, ao colega e amigo Agnaldo Francisco de Oliveira, que em muitos momentos de angústia e desânimo não se furtou do apoio, amizade e inspiração para ir sempre em busca do meu objetivo.

RESUMO

SILVA, Ronaldo Cavaca. **Metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios**. Florianópolis, 2003. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

O trabalho objetivou identificar as etapas e elementos que compõem uma metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios. A escolha de um pequeno negócio, como objeto de estudo, levou em conta a sua importância econômica e social, tanto nos setores primários, quanto nos secundários, da economia brasileira. A pesquisa compõe-se de três etapas relacionadas, iniciando-se com os fundamentos teóricos do estudo, da metodologia de análise de viabilidade de implantação de pequenos negócios e aplicação das etapas descritas em um pequeno negócio. Os resultados do estudo mostram, com base na aplicação, passo a passo, em um pequeno negócio do setor de alimentos naturais, que a metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios, descrita a partir da revisão da literatura, é factível frente aos propósitos para os quais foi elaborada.

Palavras-chave: metodologia de análise de viabilidade, análise de projetos, implantação de pequenos negócios.

ABSTRACT

SILVA, Ronaldo Cavaca. **Methodology for the feasibility analysis of the implantation of small businesses.** Florianópolis, 2003. 134 pages. Dissertation (Master Degree in Production Engineering) – Post-Graduation Program in Production Engineering, UFSC.

The study aimed to identify the stages and elements that make up a methodology for a feasibility analysis of the implantation of small businesses. The choice of a small business as a subject of study took into account its economic and social importance, both in the primary and in the secondary sectors of the Brazilian economy. The research was conducted in three related stages, starting with its theoretical basis, through the methodology for a feasibility analysis of the implantation of small businesses, to the application of the described stages to a small business. The results show, based on the step-by-step application to a small business in the natural food sector as well as on a literature review, that the methodology is applicable under the purposes to which it was elaborated.

Key words: Methodology for feasibility analysis; Analyses of projects; Implantation of small businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos Negócios	54
Figura 2 - Taxa de desocupação de junho de 2002 a junho de 2003	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das características e das funções de projetos	26
Quadro 2 - Diferenças fundamentais na distinção de projetos em função da Escala	38
Quadro 3 - Elementos essenciais para a elaboração de um plano de negócios..	62
Quadro 4 - Elementos de análise da viabilidade.....	80
Quadro 5 - Balanço patrimonial projetado	109
Quadro 6 - Demonstração do resultado projetado	110
Quadro 7 - Fluxo de caixa projetado	111
Quadro 8 - Demonstração do resultado do período.....	112
Quadro 9 - Índices econômico-financeiros projetados.	113

LISTA DE REDUÇÕES

ABDE	Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento
ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ASBEA	Associação Brasileira de Escritório de Arquitetura
CAC	Cooperativa Agrícola de Cotia
CCL	Capital Circulante Líquido
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos
DFC	Demonstração de Fluxos de Caixa
FC	Fluxo de Caixa
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
JUCEMG	Junta Comercial de Minas Gerais
NAE	Núcleo para Abertura de Empresas
PBE	Programa Brasil Empreendedor
PE	Ponto de Equilíbrio
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pesquisa Mensal de Emprego
ROI	Retorno Sobre o Investimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Empresas
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e problema	15
1.2 Objetivos	16
1.3 Justificativa do estudo	17
1.4 Metodologia da pesquisa	19
1.5 Limitações do trabalho	21
1.6 Organização do trabalho	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Natureza do processo de elaboração projetos.....	23
2.1.1 Conceituações de projeto	24
2.1.2 Características de projetos	25
2.2 Empreendedorismo na implantação de pequenos negócios	28
2.2.1 A evolução do empreendedorismo	29
2.2.2 Os fundamentos da escola empreendedora.....	32
2.2.3 Ensinando o empreendedorismo	35
2.2.4 O empreendedorismo em pequenos negócios	37
2.3 Sistema de franquia	41
2.3.1 Histórico do sistema de franquias.....	42
2.3.2 Conceituações de franquia	44
2.3.3 Franqueador e franqueado	47
2.3.4 Modalidades de franquias	49
2.3.5 O contrato da franquia	51
3 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE IMPLANTAÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS	54
3.1 Escolha e apresentação de um negócio próprio	55
3.2 Plano de negócios	58
3.2.1 Sumario executivo	61
3.2.1.1 Motivos para iniciar um novo negócio	62
3.2.1.2 Importância do plano de negócios.....	66
3.2.1.3 O plano de negócios como ferramenta de gestão	69
3.2.1.4 Núcleo para abertura de empresas	70
3.2.1.5 Caracterização do plano de negócio	72
3.2.1.6 A empresa e seu ramo de atividade.....	73
3.2.1.7 Cenários	73
3.2.1.8 Direcionamento estratégico da empresa	75
3.2.1.9 Análise jurídica e o contrato social	76
3.3 Elementos de análise de viabilidade.....	79
3.3.1 Estudo de localização.....	81
3.3.2 Bens e serviços	82
3.3.3 Tecnologia e habilidades	82
3.3.4 Planejamento de marketing	83
3.3.5 Política estratégica de gestão ambiental	86
3.3.6 Dados econômico-financeiros do projeto.....	87
3.3.6.1 Balanço patrimonial.....	88
3.3.6.2 Demonstração de resultados	89
3.3.6.3 Fluxo de caixa	90

3.3.6.4 Ponto de equilíbrio	91
3.3.6.5 Índices financeiros	91
3.3.7 Análise conjunta dos elementos	93
4 APLICAÇÃO DAS ETAPAS DA METODOLOGIA DESCRITA EM UMA LANCHONETE	95
4.1 Escolha e Apresentação do negócio próprio.....	95
4.2 Plano de negócios	98
4.2.1 Sumário executivo	98
4.2.1.1 Gestão	98
4.2.1.2 Segmento.....	99
4.2.1.3 Marketing de vendas.....	99
4.2.1.4 Estrutura e operação.....	100
4.2.1.5 Previsão dos resultados financeiros e investimentos.....	100
4.2.1.6 Direcionamento estratégico da empresa	100
4.2.1.7 Legislação e regulamentação	102
4.3 Elementos de análise de viabilidade.....	103
4.3.1 Estudo da localização.....	103
4.3.2 Bens e serviços	103
4.3.3 Habilidades e tecnologia.....	104
4.3.4 Planejamento de marketing.....	104
4.3.4.1 Consumidores	105
4.3.4.2 Fornecedores	105
4.3.4.3 Concorrência.....	106
4.3.4.4 Propaganda e promoção	106
4.3.4.5 Possibilidade de melhorias do produto e suas restrições	107
4.3.4.6 Política estratégica de gestão ambiental.....	107
4.4.1 Dados econômico-financeiros do projeto.....	108
4.4.1.1 Balanço patrimonial	108
4.4.1.2 Demonstração de resultados.....	109
4.4.1.3 Fluxo de caixa	110
4.4.1.4 Ponto de equilíbrio.....	112
4.4.1.5 Índices financeiros.....	113
4.4.5 Análise conjunta dos elementos	114
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	115
5.1 Conclusões	115
5.2 Recomendações	117
REFERÊNCIAS	118
APENDICE	124

1 INTRODUÇÃO

A globalização sugere uma magnitude ou intensidade crescente de fluxos internacionais. Organizações e sociedades ficam cada vez mais submetidas a sistemas mundiais e redes de interação. Isto provoca uma mudança significativa no alcance espacial da ação das organizações e da sociedade. Adicionalmente, gera alterações, que se expressam numa conscientização popular crescente, especialmente do modo como os acontecimentos distantes podem afetar os destinos locais.

Observa-se a escala crescente do aprofundamento do impacto dos fluxos e padrões inter regionais de interação social. Tal fato implica uma mudança ou transformação na organização social, pois se conectam comunidades distantes, além de ampliar o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo.

Segundo Pochmann (1999, p.32), a análise globalista parte de uma concepção da globalização como um “conjunto de processos inter relacionados que operam através de todos os campos primários do poder social, inclusive o militar, o político e o cultural, promovendo uma concepção que reconhece essa diferenciação”. Embora admita a possibilidade de que ela avance em ritmo diferente, com geografias distintas, em campos distintos.

A interpretação globalista implica uma reordenação significativa dos princípios organizadores da vida social e da ordem mundial, como que expressando a escala crescente em que o poder é organizado e exercido. As relações de poder estão profundamente inscritas na dinâmica da globalização, como é confirmado pelas discussões permanentes sobre suas implicações para o Estado-nação.

Nesse contexto, Coutinho (1996) menciona a reestruturação do capital. Realizada em um quadro geral de globalização financeira, instabilidade econômica e de surgimento de uma nova onda de inovações tecnológicas, produtivas e organizacionais, rompeu com o padrão de concorrência e com os instrumentos e mecanismos nacionais e internacionais que antes a regulavam.

Oliveira (1996), ressalta, principalmente, a necessidade de negociações e entendimentos adicionais. O importante é não perder o sentido de direção e de propósito do processo iniciado com a implantação do plano de estabilização,

procurando, ao mesmo tempo, aproveitar toda a energia da sociedade e, em particular, da classe empreendedora para se fazer algo realmente construtivo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo. Principalmente no século 20, ocorreram várias invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Essas invenções são fruto de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira.

Para Dornelas (2001), por trás dessas invenções existem pessoas ou equipes de pessoas, com características especiais, que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer, empreendem e geram idéias. A capacidade de transformar idéias em projetos lucrativos é a força do empreendedor.

Ao pensar na possibilidade de começar um projeto, o empreendedor em potencial deve levar em consideração as informações econômicas, financeiras e de investimentos. Também deve fazer uma auto-análise no sentido de verificar se possui uma importante característica, que faz diferença entre projetos bem-sucedidos e aqueles que falham, isto, é ter a capacidade de conviver com a pressão das dívidas que ocorrem num processo de abertura e crescimento de empresas.

Um projeto deve introduzir novos modos ou modelos de produção ou fornecimento de serviços; ser capaz de mudar hábitos ou costumes de trabalho; desenvolver bens e serviços, tanto novos quanto renovar antigos. Além disso, deve ser exeqüível em termos técnicos e financeiros, ou seja, dispor ou obter tecnologia e recursos suficientes e adequados para sua implementação.

A necessidade de melhoria nos projetos vem sendo largamente discutida em diversos estudos. Vários autores, de acordo com Picchi (1993), descrevem a necessidade de mudanças e implementação de melhorias no projeto. Esta necessidade, fundamentalmente, está relacionada à baixa performance usualmente associada aos projetos. Entretanto, normalmente as pesquisas

voltadas à melhoria da qualidade de projetos têm focado principalmente o desenvolvimento de novas tecnologias e métodos de gestão.

Assim, há evidências de que o gerenciamento de projeto em geral é negligenciado. Segundo Austin, Baldwin e Newton (1994), uma abordagem mais sistemática e gerencial do projeto é essencial para garantir um progresso harmonioso para o seu desenvolvimento. Este deve ser mais bem planejado e gerenciado para que os efeitos de sua complexidade e da incerteza inerentes possam ser diminuídos.

É neste cenário que está contextualizando este estudo. A abordagem do estudo está focada nas etapas e variáveis que compõem uma metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios. Mesmo que a metodologia exija algumas adaptações no âmbito de pequenos negócios, como em uma lanchonete, é relevante sistematizar essas etapas para servir de suporte a empreendedores que busquem tal intento.

De acordo com o Sebrae (2003a), um pequeno negócio intencionalmente se enquadra naquelas empresas com até 100 empregados, em que o proprietário esteja à frente do processo decisório.

Análises das tendências da economia mundial mostram o crescimento da importância das empresas de menor porte para a competitividade dos países. Naisbitt (1994) apresenta um paradoxo que retrata o que está ocorrendo no final do século XX20: quanto maior a economia mundial, “mais poderosos são os seus protagonistas menores [...] as grandes empresas e a economia de escala tiveram sucesso no mundo comparativamente estável das quatro décadas que precederam os meados dos anos 80.”

Diante do exposto formulou-se a seguinte questão-problema: *Quais as etapas e elementos que compõem uma metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios?*

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo é identificar as etapas e elementos que compõem uma metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios.

Como objetivos específicos elaboraram-se os seguintes:

- apontar os princípios históricos que embasam conceitualmente o empreendedorismo;
- descrever as etapas e elementos relacionados à análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios; e
- aplicar a metodologia descrita na análise da viabilidade de implantação de uma lanchonete.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O projeto de implantação de um negócio é um documento que engloba todos os aspectos da geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, da concorrência, projeções de vendas. Pelo fato de que o projeto engloba todos esses aspectos, Bulgavoc (1999) recomenda que o empreendedor faça uso da teoria, quando for analisar a viabilidade de implantação do projeto.

Da concepção, análise de viabilidade do projeto até a criação efetiva da empresa, todos os aspectos-chave buscam capacitar o empreendedor para o mundo dos negócios. Assim, é importante que o empreendedor faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento para concluir sobre a implementação ou não do negócio.

Sahlman (1997) afirma que poucas áreas têm atraído tanta atenção dos homens de negócio nos Estados Unidos como os projetos. Dezenas de livros e artigos têm sido publicados naquele país sobre o assunto, propondo fórmulas milagrosas para elaborar um projeto que revolucionará a empresa. Isto começa a ocorrer também no Brasil, devido, principalmente, ao fervor da nova economia, impulsionada pela Internet.

Segundo Dornelas (2001), o cuidado a ser tomado é o de escrever um projeto com todo conteúdo que se aplica a um projeto e que não contenha números recheados de entusiasmos ou fora da realidade. Esse instrumento de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um

É evidente que apenas a razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se assim fosse, a arte de administrar não seria mais arte, apenas uma atividade rotineira, em que, conforme Dornelas (2001), o *feeling* do administrador nunca mais seria utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras, que devem ser seguidos por todo empreendedor. A arte estará no fato de como o empreendedor traduzirá esses passos realizados racionalmente em um projeto, que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele.

Espera-se que um projeto seja um instrumento para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que possa entender e, principalmente, que mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso do mesmo no mercado. O projeto se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto em mudanças ou ampliações de empresas maduras.

Todo projeto deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas. Permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade e o bom senso, além de enfatizar aspectos que mais interessam ao público-alvo e focalizar onde a empresa quer chegar. Outra característica importante é que não deve estar apenas centrado no aspecto financeiro. Indicadores de mercado, de capacitações operacionais são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa em alavancar os seus resultados financeiros futuros.

Assim, o objetivo do estudo é identificar as etapas e variáveis que compõem uma metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios. Este estudo é relevante pelo fato de focar um projeto de implantação de pequenos negócios, pois engloba todos os aspectos de geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, da concorrência, projeções de vendas, entre outros.

Para Dornelas (2001, p.96), “um plano de negócios permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios [...] é uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos”.

Desse modo, como contribuição prática busca-se, por meio da identificação de uma metodologia de análise da viabilidade de implantação de

pequenos negócios, auxiliar o empreendedor a refletir sobre as diversas variáveis micro e macroeconômicas que afetam ou poderão afetar, direta e indiretamente, em curto e longo prazos, o empreendimento que pretende instalar, modificar ou ampliar.

A contribuição teórica do estudo está em reunir diversos aspectos que devem ser observados na elaboração de um projeto de viabilidade de pequenos negócios. Ainda que a estrutura do projeto seja semelhante ao de grandes empresas, mas particularidades pertinentes a pequenos empreendimentos.

O estudo tem sua viabilidade assegurada, visto tratar-se da aplicação da metodologia na lanchonete de propriedade do pesquisador, que verificou a viabilidade de implementação do projeto junto ao Sebrae de Minas Gerais. Desse modo, além da relevância e contribuição prática e teórica, vislumbra-se a viabilidade da realização da pesquisa.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos propostos, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Vianna (2001, p.130) destaca que a pesquisa exploratória “possibilita uma explicação maior e um aprofundamento de estudos sobre um determinado assunto ou área, com vistas ao seu entendimento mais qualificado ou à descoberta de novas relações”.

Pode-se apontar o caráter exploratório da pesquisa, uma vez que ela aborda problemáticas e renova perspectivas existentes, na medida em que explora as abordagens na análise de viabilidade de implantação de novos projetos.

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa. Deslandes et al. (1994, p. 58) afirmam que “a abordagem qualitativa, aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

Ainda em relação à abordagem qualitativa da pesquisa, Godoy (1995, p.58) menciona que:

a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Nesta pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, haja vista que esta se caracteriza como um conjunto de técnicas interpretativas que visam decodificar, descrever e narrar, objetivando-se o entendimento de um dado fenômeno, o que é típico de um estudo exploratório e não a frequência com que o mesmo ocorre.

A pesquisa exploratória qualitativa pode ser conduzida por diferentes caminhos. Yin (2001) diz que o estudo de caso é o método mais adequado, quando o fenômeno de interesse não pode ser estudado fora do seu ambiente natural, não há necessidade de manipulação de sujeitos ou eventos, e o fenômeno de interesse não tem uma base teórica estabelecida.

Como estudo de caso foi definidos a Kawaka's bar e Lanchonete Ltda., por se tratar de um projeto que permite reunir informações detalhadas e numerosas, e aprender, assim, a totalidade de uma situação.

Para coleta de dados na empresa objeto de estudo utilizou-se a pesquisa documental. Para Godoy (1995, p.24), a pesquisa documental é “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas e/ou complementares”.

De acordo com Bailey (*apud* GODOY, 1995), a pesquisa documental possui algumas vantagens, como: a) permite o estudo de pessoa a que não se tem acesso físico; b) as informações permanecem nos documentos por longo período de tempo sem modificações; c) estudar longo período de tempo; e, d) obtenção de informações sigilosas através de diários, autobiografia, dentre outros.

No que diz respeito à análise de dados, tendo em vista a abordagem qualitativa, tomou-se como orientação a análise documental. Conforme Richardson (1989), trabalha sobre documentos e estuda e analisa um ou vários deles para descobrir as circunstâncias com as quais podem estar relacionados.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As delimitações impostas a um trabalho científico resultam em limitações. Assim, as limitações deste trabalho estão relacionadas, basicamente, ao caso estudado, relacionado a uma realidade regional e inserido em um contexto local, sem contemplar as vinculações das etapas metodológica com o dia-a-dia real e singular das empresas.

Em outras palavras, o conjunto de etapas e variáveis, identificadas na metodologia de análise de viabilidade de implantação de pequenos negócios, só foi aplicado em uma empresa. Desse modo, os resultados da pesquisa se restringem ao caso estudado para subsidiar pesquisas mais amplas.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução do estudo. Nesta perspectiva evidenciam-se o tema e problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa do estudo, a metodologia da pesquisa, as limitações e a organização do trabalho.

No segundo capítulo, contemplam-se os fundamentos teóricos para implantação de pequenos negócios. Inicia-se com a descrição da natureza do processo de elaboração de projetos. Na seqüência, aborda as características elementares do empreendedorismo e sua importância na proposta de implantação de pequenos negócios. Em seguida faz-se um breve retrospecto do sistema de franquia, com ênfase na relação do franqueador e franqueado.

O terceiro capítulo caracteriza a metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios. Apresenta as etapas básicas da metodologia, com ênfase na escolha entre um negócio próprio ou uma franquia e na elaboração de um plano de negócios. Também faz uma incursão nos principais elementos que compõem a elaboração e análise de um projeto, com destaque à localização, bens e serviços, tecnologia e habilidades, planejamento de marketing, política estratégica de gestão ambiental e as

questões relacionadas à análise econômico-financeira do projeto, além da análise conjunta das variáveis do projeto.

No quarto capítulo, descreve-se a aplicação da metodologia abordada em uma lanchonete. Primeiramente faz-se a descrição do empreendimento, a seleção de um negócio próprio ou de uma franquia e as características empreendedoras percebidas. Em seguida apresenta-se o plano de negócios da lanchonete, o projeto do negócio, a análise de viabilidade de implantação, a política estratégica de gestão ambiental, os dados econômico-financeiros do projeto e as flexibilizações necessárias na metodologia aplicada.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões do estudo e indicadas as recomendações para futuros trabalhos sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, aborda-se a fundamentação teórica do estudo. Inicia-se contemplando a natureza do processo de elaboração de projetos. Na seqüência aborda-se a importância do empreendedorismo na implantação de pequenos negócios. Em seguida faz-se uma incursão no sistema de franquia, no sentido de selecionar um negócio próprio ou uma franquia.

2.1 NATUREZA DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS

O conceito de projeto pode ser associado ao conceito de plano de negócios. A elaboração de um plano de negócios presta-se tanto à abertura de um novo negócio quanto à inovação ou expansão de um negócio já estabelecido. Visa dotar o empresário não apenas de uma visão acerca do futuro de seu negócio, como de um instrumento de gestão que lhe permitirá trilhar o caminho rumo aos objetivos planejados.

Para Bulgacov (1999, p.56), plano de negócio é “um documento que engloba todos os aspectos de geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, da concorrência, projeções de vendas, entre outros.”

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

Assim o plano de negócios constitui-se em um instrumento de reflexão e planejamento, que pode proporcionar maiores chances de sucesso de um empreendimento, seja na sua concepção, implantação ou expansão dos negócios. Desta forma, a elaboração de planos de negócios contribui para estabelecer diretrizes para o negócio e tomar decisões mais acertadas.

Por sua vez, o projeto é de suma importância para a formulação e avaliação de implantação de pequenos negócios. Para que se tenha resultado eficaz na sua aplicabilidade, deve-se ter sempre em mente que a avaliação tem um papel central no processo de racionalização da elaboração em si do projeto, sendo um elemento de planejamento básico.

2.1.1 Conceituações de projeto

O termo projeto tem sido utilizado em um grande número de contextos e em cada um tem sua conotação própria. Porém, há o objetivo comum de criação de objetos ou lugares que tenham um propósito e que sejam observáveis e utilizáveis. Dolabela (1999) explica que o ato de projetar pode ser descrito como a produção de uma solução (ênfase no produto) e, também, como a resolução de problemas (ênfase no processo).

Dismore (1992, p.25) define projeto como “um empreendimento com começo e fim definidos, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade”.

Projeto, segundo Bulgacov (1999, p.84), é “uma forma de expressão pessoal e também uma forma de arte. É uma resposta aos requisitos do cliente, que requer criatividade e originalidade para seu desenvolvimento”. Assim, define o projeto como uma solução criativa e eficiente.

Dornelas, Casagrande e Tantin (1999, p.17) conceituam o projeto como “um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.

A Associação Brasileira de Escritório de Arquitetura - ASBEA (2003) aduz que a palavra projeto significa, genericamente, intento, desígnio, empreendimento e, em sua acepção técnica, um conjunto de ações caracterizadas e quantificadas, necessárias à concretização de um objetivo.

Para a Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento - ABDE (2003, p.1), um projeto corresponde a “um conjunto de estudos e realizações físicas que abrangem desde a concepção inicial de uma idéia até sua concretização na forma de um empreendimento em operação”.

Projeto, conforme Casarotto Filho e Kopittke (1995, p.23), é “um conjunto de atividades interdisciplinares, interdependentes, finitas, não repetitivas, que visam a um determinado objetivo com cronograma e orçamento pré-estabelecidos”.

Pode-se depreender que o projeto é um plano organizado para alcançar um objetivo específico. Tecnicamente um projeto compreende uma série de atividades ou de tarefas relacionadas, que são, geralmente, direcionadas para uma saída principal e que necessitam de um período de tempo para a sua realização.

2.1.2 Características de projetos

As principais características de projetos, de acordo com Dismore (1992), podem ser sintetizadas da seguinte forma: são de caráter transitório; únicos em termos do seu resultado final; possuem elaboração progressiva.

O caráter transitório dos projetos deve-se ao fato de serem temporários, pois são processos de duração finita, sempre possuindo começo e fim definidos. Definir projetos como temporários não significa dizer que estes sejam de curta duração, pois, em diversas oportunidades, projetos podem levar anos para serem finalizados.

A conclusão de um projeto pode ocorrer por três razões distintas: o objetivo deste foi plenamente alcançado; durante a fase de execução do projeto fica claro que o objetivo deste é inatingível, portanto o mesmo é abortado; e a necessidade que originou a instalação do projeto deixou de existir.

A natureza temporária de um projeto também pode caracterizar a equipe que o desenvolve. Usualmente são criadas equipes temporárias, destinadas exclusivamente à execução do projeto. Após o encerramento do projeto, estas equipes são desfeitas. .

Para Dolabela (1999), um projeto é encerrado quando o produto final, ou os objetivos iniciais pré-definidos, são atingidos. O objetivo de uma operação coordenada é dar sustentação ao negócio, portanto quando seu objetivo é alcançado, uma nova série de objetivos é definida, dando-se continuidade ao trabalho. Desta maneira, se caracteriza mais uma vez que projetos não possuem recursos ou esforços contínuos, daí o seu caráter puramente transitório.

Nos processos de elaboração progressiva, Dismore (1992) ressalta que além do seu caráter transitório, os projetos são caracterizados por uma seqüência de atividades encadeadas logicamente e, de certa maneira, inter-relacionadas, originando um ciclo de vida característico. Seqüência de atividades que não caracterizam um ciclo de vida não são projetos, mas sim atividades departamentais e rotineiras da organização. O projeto deve ser organizado com base em uma estrutura de decomposição hierarquizada e lógica, em que as tarefas associadas estão descentralizadas. Isto conduz ao fato de que cada responsável por uma destas partes consecutivas tem atribuições de gestor desta parte.

Portanto, projetos possuem características próprias que os diferenciam das atividades normais e rotineiras de uma organização. Por desenvolverem um conjunto de ações com duração definida no tempo e de natureza única, os projetos normalmente utilizam-se de uma estrutura organizacional própria e distinta do restante da organização.

Dolabela (1999) apresenta algumas características relevantes de projetos e suas respectivas funções, conforme se mostra o Quadro 1, a seguir.

CARACTERÍSTICA	FUNÇÃO
Raridade	A definição dos objetivos do projeto faz com que ele seja único, ou relativamente pouco freqüente.
Restrições	- tempo limitado; - capital limitado; - recursos limitados.
Multidisciplinaridade	- os esforços realizados entre áreas diferentes da organização, ou entre organizações, requerem integração; - o trabalho interdisciplinar necessita de coordenação através dos limites organizacionais; diversas habilidades podem requerer coordenação específica.
Complexidade	- objetivos divergentes entre as partes envolvidas no projeto necessitam de gerenciamento; - a tecnologia pode ser modificada em métodos e análises; - a tecnologia pode ser complexa por si mesma.

Quadro 1 - Descrição das características e das funções de projetos.

Fonte: Dolabela, 1999.

Estas características básicas descritas são fundamentais para que se tenha uma boa gestão de projetos, facilitando assim o acompanhamento e, principalmente, uma metodologia adequada de avaliação desses projetos, na busca de sua otimização.

As fases de desenvolvimento de um projeto dependem basicamente das individualidades e da natureza de cada projeto. No entanto, de forma geral, um projeto pode ser dividido em fases características, de acordo com o *Project Management Institute* - PMI (2000): definição, planejamento, execução, controle e finalização.

As fases determinam o trabalho técnico a ser realizado e quem deve estar envolvido. O PMI (2000) evidencia as principais fases de um projeto e as respectivas descrições.

- a) fase de definição - é a fase inicial do projeto e corresponde ao levantamento das necessidades e à definição dos objetivos primários do projeto. É a etapa em que ocorre a estruturação da necessidade e a correspondente formação de um projeto para o atendimento da mesma;
- b) fase de planejamento – é a fase de formação e detalhamento do projeto, seus objetivos, forma de funcionamento e participantes. Nesta etapa definem-se os recursos envolvidos, cronogramas, custos previstos, e, adicionalmente, os planos de comunicação, riscos, suprimentos e forma de desenvolvimento dos trabalhos em atividades relacionadas;
- c) fase de execução - nesta fase ocorre o desenvolvimento dos trabalhos propriamente dito, de acordo com o planejamento realizado na etapa anterior. Correções de rumo e alterações de diversas origens implicam num incremento do esforço de controle do projeto;
- d) fase de controle - é a fase que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade; e
- e) fase de finalização - corresponde á etapa de término do projeto, através do encerramento dos trabalhos, deslocação da equipe de projeto e avaliação final dos resultados alcançados.

Observa-se que cada fase do projeto implica em atividades específicas e com resultados intermediários definidos. As fases determinam o trabalho técnico a ser realizado e quem deve estar envolvido.

O projeto, quando é caracterizado por um conjunto de atividades inter-relacionadas com um objetivo comum, pode ser executado dentro de determinadas fases e prazos. Em função das fases definidas, o gerente do projeto deve adotar técnicas e instrumentos especiais para que seus objetivos sejam alcançados. Sem a inter-relação das fases mencionadas, o gerenciamento do projeto pode apresentar problemas, como baixo desempenho, resultados desvinculados do propósito inicial, atrasos, custos excessivos e falta de rumo para a tomada de decisões, entre outros.

Portanto, o projeto é único para cada empreendimento, com começo e fim, que deve ser conduzido pelo empreendedor para o alcance de metas estabelecidas para o seu negócio.

2.2 EMPREENDEDORISMO NA IMPLANTAÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS

O papel desempenhado pelas pequenas empresas é fundamental para assegurar o desenvolvimento e a estabilidade da economia da maioria dos países. No Brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio a Empresas - SEBRAE (2003a), o segmento de pequenos negócios da economia é composto por 3,5 milhões de empresas, que representam 98,3% do total de empresas registradas, respondendo por 20,4% do Produto Interno Bruto (PIB). Também é responsável por 59,4% da mão-de-obra do país, incluindo neste cálculo funcionários, empresários de Micro e Pequenas Empresas (MPES) e os por conta própria (indivíduo que possui seu próprio negócio, mas não tem empregados). O número de MPES industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões.

A existência de pessoas conhecidas como empreendedores é a condição básica para o surgimento de novos empreendimentos. Estes são os agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação de unidades produtivas. Os empreendedores, através de sua ação inovam e desenvolvem o universo empresarial, permitindo que o fluxo e o desenvolvimento da economia sejam catalisados.

A escola empreendedora, citada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 105), “é uma organização empreendedora centrada na figura do gerente principal, a quem são conferidos amplos poderes. Em geral, o empreendedor tem o negócio da empresa na mente, uma visão, sem haver um plano formal esquematizado da organização”.

Cohen (2000) menciona que a aquisição, por parte do empreendedor, de conhecimentos de forma a habilitá-lo no contexto do progresso tecnológico, que a sociedade contemporânea exige, é essencial na formulação da estratégia. As seleções de quais estratégias competitivas serão escolhidas deverá contemplar aspectos sociais e econômicos, a capacitação e o nível de comprometimento dos funcionários ao negócio da empresa, bem como o planejamento da organização. Existem outros aspectos importantes a serem levados em consideração na elaboração da estratégia, além da capacidade criativa do empreendedor, a aptidão para a liderança e a habilidade de comunicação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dizem que o tema empreendedorismo tem sido objeto de estudos de muitos pesquisadores no mundo. Apesar de ser um tema relativamente antigo, diversas dúvidas pairam sobre as características empreendedoras das pessoas, inclusive com pontos de vistas distintos na literatura sobre o assunto.

No Brasil, especificamente, existe um direcionamento no sentido de não só incentivar financeiramente o surgimento de negócios, mas também de criar uma mentalidade empresarial empreendedora. Esse último intento tem chegado ao ambiente acadêmico através da reestruturação de currículos de cursos de graduação, pela oferta da disciplina de empreendedorismo, como mais uma opção de ensino-aprendizagem.

2.2.1 A evolução do empreendedorismo

Nos estudos e pesquisas realizados sobre o fenômeno do empreendedorismo, observa-se que não há consenso entre os estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição do conceito de empreendedor. Filion (1999) cita que, para alguns autores, as dificuldades encontradas para o

estabelecimento desta conceituação são decorrentes de concepções errôneas, postuladas principalmente pela mídia e o senso comum, que obscurecem e distorcem alguns conceitos.

Sendo assim, torna-se necessário estabelecer uma definição objetiva para que se possa desenvolver pesquisas. Filion (1999) diz que a palavra empreendedor foi utilizada pela primeira vez na língua francesa, no início do século XVI, para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares. Mais tarde, por volta de 1765, o termo começou a ser utilizado na França para designar aquelas pessoas que se associavam com proprietários de terras e trabalhadores assalariados.

Contudo, este termo era utilizado também nessa época, para denominar outros aventureiros, tais como construtores de pontes, empreiteiros de estradas ou arquitetos. Mais adiante, por volta de 1800, o economista francês Jean-Batist Say (1815-1816) utilizou novamente o termo empreendedor. Say (*apud* FILION, 1999, p.23) diz que o empreendedor é o responsável por "reunir todos os fatores de produção [...] e descobrir no valor dos produtos [...] a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem".

Filion (1999) lembra que, dentre os ilustres teóricos que ofereceram uma grande contribuição para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo, ressalta-se Adam Smith e Alfred Marshall. Adam Smith caracterizou o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor. O conceito de Smith refletia uma tendência da época de considerar-se o empreendedor como alguém que visava somente produzir dinheiro.

Entretanto, o empreendedor foi caracterizado pelo economista inglês Alfred Marshall como alguém que se aventura e assume riscos, que reúne capital e o trabalho requerido para o negócio e supervisiona seus mínimos detalhes. Portanto, caracteriza-se pela convivência com o risco, a inovação e a gerência do negócio.

De acordo com Filion (1999) somente em 1911, com a publicação da obra Teoria do Desenvolvimento Econômico de Joseph A. Schumpeter, é que a

conotação de empreendedor adquiriu um novo significado.

Schumpeter (1988, p.10) traçou “uma disfunção entre o empreendedor e o capitalista, e entre seus lucros. Ao fazer isto ele associou os empreendedores com a inovação.” Via os empreendedores como agentes de mudança. Ele próprio foi um empreendedor, e tornou-se o primeiro a definir as limitações do que seja, no sentido moderno do termo, um empreendedor. Admitiu que a maior parte da própria contribuição dele foi para dez comunidades Anglo-Saxônicas sobre o mundo do empreendedor descrito nos escritos de Jean-Baptista Say.

Filion (1988) menciona que Say foi o primeiro a esboçar um fundamento para o campo, sendo considerado o pai do empreendedorismo. Todavia, foi Schumpeter (1988) que realmente lançou a campo o empreendedorismo, associando-o claramente com a inovação.

Schumpeter (1988, p.11) afirma que "o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros".

Posteriormente, o empreendedor começou a despertar interesse e ser estudado por pesquisadores de vários ramos de atividade da ciência, como: a psicologia, administração, economia, sociologia, entre outras. Estas se dedicaram a pesquisar o empreendedor, seu papel, suas características, ocasionando o surgimento de uma variedade de definições.

Para Drucker (1998), os empreendedores são pessoas que inovam. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente.

Low e MacMillan (1993, p.815) acreditam que os "empreendedores são indivíduos que tomam iniciativa, identificam e criam oportunidades de negócios, através da reunião e coordenação de combinações de novas pesquisas".

Para Amit (1993, p.32), "os empreendedores são indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os maiores

benefícios de suas inovações".

Dornelas (2001, p.38) destaca que "o empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados, ou seja, o indivíduo que cria algo único".

Bulgacov (1999, p.50) afirma que o empreendedor "é uma pessoa que cria novo negócio em face de risco e incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidade de mercado e agrupamento dos recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades."

Embora nos estudos e pesquisas relacionados com o empreendedor haja diferenças a respeito das exatas definições de empreendedor, pode-se perceber que há um consenso de que, o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades. Segundo Drucker (1998), o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

Embora a maioria dos estudos e pesquisas efetuados sobre empreendedores se refira à área de negócios, é importante frisar que este deve ser vislumbrado em todos os ramos da atividade humana, como as artes, o esporte, a política e música.

2.2.2 Os fundamentos da escola empreendedora

A escola empreendedora, apesar de ser uma escola descritiva, possui elementos de natureza prescritiva, pois ela não só focou a formação da estratégia na figura centralizadora de um líder, como também não desprezou elementos mais intangíveis. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.98), "esse senso de direção e condução define-se por visão, e é uma espécie de representação mental oriunda de um líder que tem a estratégia na cabeça".

Alguns teóricos ligados à economia discorreram sobre inovação. Na visão de Schumpeter (1988, p.56), "os gerentes são capazes de conceber idéias lucrativas através de novas combinações". No entanto, Schumpeter (1988, p.62) ressalta que a "função da liderança está mais vinculada à vontade e à autoridade, do que ao intelecto e às idéias originais, apesar de que é, ao assumir coisas novas, que aparece, em geral, a figura do líder". A liderança,

quando vinculada à inovação, é referendada pelo impacto que a mudança causa nas pessoas e na estrutura a qual o líder criativo está vinculado.

Mintzberg, Ahlstran e Lampel (2000, p.102) lembram que “foi por meio da liderança personalizada na visão estratégica, ou seja, através dos empreendedores, que algumas organizações obtiveram sucesso e outras saíram do fracasso iminente”. Drucker (1998, p.199) “identificou ser necessário aprender a administração empreendedora”.

Outro tema discutido nessa escola tem sido a personalidade empreendedora. Os pontos básicos a serem discutidos nesse aspecto são: Existe um perfil da personalidade empreendedora? E, caso exista, qual seria a personalidade empreendedora?

A maioria dos autores que abordam o tema orienta seus esforços para discernir os traços dos empreendedores bem-sucedidos. No entanto, os estudos de Lodi (2000), sobre empreendedores-proprietários, indicam que esse tipo de empreendedor tem dificuldade de submeter-se a ordens de terceiros. Além disso, apontaram para o lado obscuro da personalidade empreendedora, isto é, necessidade de controle, senso de desconfiança e desejo de aplausos.

Para Drucker (1998), os empreendedores bem-sucedidos, independentemente de sua motivação - dinheiro, poder, curiosidade, fama ou reconhecimento - devem aprender a inovação sistemática. Devem buscar deliberadas e organizadamente as mudanças, rumo à inovação econômica ou social, com a finalidade de criar valor e dar uma contribuição. Portanto, não somente a inovação técnica deve ser considerada no escopo das mudanças.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.102) afirmam que a contribuição dessas abordagens à geração de estratégias na organização empreendedora pode ser resumida em quatro pontos principais:

- a oportunidade inovadora é o foco da organização empreendedora;
- o executivo principal centraliza o poder, podendo governar pelo uso da autoridade ou pelo carisma, sendo que a visão substitui o plano formal;
- há um enfrentamento da incerteza e é vista como oportunidade para ganhos potenciais; e
- a necessidade de realização, basicamente, é o propulsor da motivação dos empreendedores, que têm por principal meta o crescimento da organização.

As premissas da escola empreendedora, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), são: o líder tem a estratégia na mente, como uma visão do que pretende no futuro; a intuição e experiência do líder são as bases para o processo de formação da estratégia; o líder implementa a visão através da centralização e controle, mas faz alterações específicas, caso necessário. Outras premissas citadas são a visão é flexível, a estratégia é deliberada no sentido global; mas emergente de acordo com o desenrolar da visão, sujeita à inovação; a organização adapta-se ao líder, ao qual é concedido grande poder e capacidade de manobra; a estratégia é voltada para nichos de mercados protegidos contra as forças da concorrência direta.

Schumpeter (1988, p.56) entende que “ao empresário inovador compete somente a criação de negócios e não a direção”. No entanto, Mintzberg e Quinn (2001, p.292) afirmam que “a organização empreendedora pode inovar, certamente, mas somente de maneira relativamente simples”.

Uma pessoa para ser empreendedora não necessariamente tem que sair da empresa para fundar outra, mas pode ser empreendedora na própria empresa onde trabalha. O empreendedor não é apenas aquele indivíduo que fundou ou que é o dono da empresa, também é aquele que cria e tem idéias inovadoras, as quais, se postas em prática, trarão resultados eficazes. Para Drucker (1998), o empreendedor não é um capitalista, bem como não é um empregador, embora possa ser as duas coisas, pode ser também um empregado ou um auto-empregado, para tal, basta que ele seja inovador.

Schumpeter (1988) entende que uma pessoa que sonha ou deseja criar empresas, bem como participa da fundação dessas e que pratica a inovação, tem o caráter do empresário que realiza novas combinações, mas que o perde assim que tiver montado o seu negócio e começar a dirigi-lo. O empreendedor pode ser um dos empregados na liderança de uma empresa, como gerentes ou membros da diretoria; ou mesmo um homem de negócios independente, como um financista; pode ser um capitalista, especialmente em firmas pequenas.

Assim, conforme Schumpeter (1988, p.54), a inovação pode ser vista como fonte da determinação e liderança de um grupo de pessoas, tidas como empreendedores inovadores. Tem a tecnologia como principal estímulo à inovação promovida pelo empreendedorismo, quebrando paradigmas

tecnológicos, cujo dinamismo acaba rompendo barreiras, expandindo mercados e criando nichos de negócios, objetivando lucros.

2.2.3 Ensinando o empreendedorismo

O termo empreendedorismo é veiculado com muita frequência, em especial nos tempos atuais, denominados por alguns de sociedade de risco (BECK, 1999), sociedade pós-moderna (HARVEY, 1993), sociedade do tecnopólio (POSTMAN, 1993), era digital (NEGROPONTE, 1996). Independente de sua denominação, esta sociedade contemporânea é a que sucedeu à Idade Moderna e esta à Primeira e Segunda Revolução Industrial, na qual surge o desemprego estrutural.

Segundo Timmons (*apud* DORNELAS, 2001, p.37), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”.

Para Kirzner (*apud* DORNELAS, 2001, p.37), “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

De acordo com Dornelas (2001, p.38-39) “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados”. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

O empreendedor, conforme Degen (1989), é o responsável pela criação de novos produtos e mercados que superariam os anteriores, por apresentarem vantagens, como maior eficiência e menor.

Para Oliveira (1995), o empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador das decisões envolvidas, consegue formar novo negócio ou desenvolver negócios já existentes. Eleva substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas

congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio-político-econômico. Consegue granjear, com isto, alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem esta empresa ou tem relacionamentos com ela.

Logo, o empreendedorismo envolve sempre a identificação de uma nova oportunidade, a paixão, a vontade de transformar o meio social, e todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novo negócio e/ou empresas.

No entanto, para saber se o empreendedorismo pode ser ensinado, deve-se adaptar a abordagem pedagógica à lógica de cada disciplina ou campo de estudo. De acordo com Filion (1999), não se pode ensinar empreendedorismo como se ensinam outras matérias. Mas o empreendedorismo se aprende. É possível conceber programas e cursos como sistemas de aprendizagem adaptados à lógica desse campo de estudo. A abordagem aqui deve elevar o aluno a definir e estruturar contextos e compreender várias etapas de sua evolução.

Levy (1986, p.23) afirma que "o pensamento estratégico é a parte não analítica do ser empresário, é a iniciativa, o empreendimento, a força, a retomada, a imaginação". Na verdade, o pensamento estratégico deve ser mais sintético e estar mais voltado, no caso do empreendedor, para a visão estratégica. Quando o planejamento falha, a visão se sobressai.

O planejamento é um fator indispensável para um bom gerenciamento e êxito de qualquer negócio. Cabe ao empreendedor se conscientizar da sua importância e utilizá-lo como um mecanismo de apoio na criação e na gestão do seu empreendimento.

Lodi (2000, p.13) menciona que "uma sociedade empreendedora supõe necessariamente ligações estreitas entre os meios culturais e suas pequenas empresas, ligações entre professores de todos os níveis com aqueles que praticam o empreendedorismo, para que sejam concebidos cursos a partir de modelos mais facilmente compreensíveis".

O ensino do empreendedorismo apresenta desafios. Um dos principais está na necessidade de aplicar ao ensino e às etapas do aprendizado, aquilo que é o cerne da atividade empreendedora: a inovação. É preciso introduzir,

cada vez mais, graduações nos sistemas de aprendizado vinculados às atividades empreendedoras.

2.2.4 O empreendedorismo em pequenos negócios

As mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos e a globalização das atividades socioeconômicas, juntamente com a terceirização, o crescimento no setor.

de serviços e o alto índice de desemprego, impulsionaram o surgimento de novos negócios.

Abrir uma pequena empresa tem sido uma alternativa para profissionais de diversas áreas de atuação, pessoas que têm o desejo de deixar de ser meros empregados, sem autonomia decisória, para se tornarem livres e independentes profissionalmente e financeiramente. Porém, nem sempre abrir um pequeno negócio é a melhor solução, pois o empreendedor poderá enfrentar diversos problemas se não incorporar o espírito empreendedor.

Os pequenos negócios são os maiores geradores de emprego e renda e contribuem para o desenvolvimento das regiões menos desenvolvidas e socioeconômicas do país. Verificou-se ainda a importância de fazer um questionamento profundo sobre o futuro e aptidões dos empreendedores, ressaltando a necessidade de planejar estrategicamente as ações, organizá-las e coordená-las antes de iniciar, como também para gerenciar um empreendimento.

Apesar da importância que exercem no sistema econômico, os pequenos negócios não recebem o mesmo grau de atenção que os grandes empreendimentos recebem dos mais variados órgãos, públicos ou privados.

As pequenas empresas possuem capacidade de resposta às mudanças na demanda, muitas vezes mais rápida do que as grandes empresas, devido, principalmente, à simplicidade de sua estrutura produtiva e organizacional. Dada a vulnerabilidade das pequenas empresas às flutuações de mercado, maior deve ser a ênfase da aplicação de estratégias neste segmento, porque as pequenas organizações produtivas precisam ter a capacidade de perceber o

ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantirem a sobrevivência no cenário altamente competitivo.

As diferenças fundamentais entre os dois tipos de projetos, grandes e pequenos, estão na estratégia de avaliação, no processo de busca dos objetivos, também na articulação dos processos de diagnóstico, a programação e a implementação e, por fim, o seu grau de eficiência alcançado pela organização. No Quadro 2, evidenciam-se seis diferenças fundamentais, bem como os seus principais tópicos a serem intra-avaliados.

DIFERENÇAS FUNDAMENTAIS	PROJETOS GRANDES	PROJETOS PEQUENOS
Estratégia de avaliação	Analítica e objetiva, parcial, adequação administrativa dos objetivos.	Basicamente qualitativa, ênfase ao individual.
Lógica da avaliação	Dedutiva, com variáveis, indicadores e índices.	Indutiva, julga o projeto em um todo, caráter geral.
Roteiro da avaliação	Modelo experimental clássico.	Parte da realidade global
Técnicas de análise	Quantitativas.	Qualitativas.
Resultados da Avaliação	São gerais, diferenciando etapas, dimensões, processos ou níveis diferentes.	Consideração específica, individual.
Avaliadores	Centralizada	O avaliador é da equipe

Quadro 2 - Diferenças fundamentais na distinção de projetos em função da escala.

Fonte: Cohen, 1993.

Na classificação em função da escala dos projetos é considerado o número de pessoas atingidas, o público-alvo e a magnitude de recursos necessários, isso distingue a avaliação de projetos grandes e pequenos.

As diferenças fundamentais entre os dois tipos de projetos, grandes e pequenos, estão na estratégia de avaliação, no processo de busca dos objetivos, também na articulação dos processos de diagnóstico, a programação e a implementação, e por fim o seu grau de eficiência alcançado pela organização.

Estratégia para pequenos negócios é um tema pouco explorado pela literatura. Entretanto, segundo Juliatto (1997), é de suma importância repensar o papel dos pequenos negócios dentro deste novo contexto, principalmente no Brasil, onde as pequenas e médias empresas respondem por uma parcela significativa do PIB (20%) e absorvem 70% da mão-de-obra.

No Brasil, de acordo com Gonçalves e Koprowski (1996), os pequenos negócios constituem o setor de atividade econômica que absorve a maior parte do empresariado nacional. A formação dessas empresas proporciona oportunidades para que as iniciativas individuais e a capacidade empreendedora se desenvolvam, além de contribuir para a geração de novos empregos e para a absorção da mão-de-obra qualificada ou não-qualificada que está se tornando desnecessária às grandes indústrias.

Não existe uma definição universalmente aceita do que sejam pequenos negócios. A classificação das mesmas pode depender, entre outras coisas, do grau de desenvolvimento do país onde se encontram instalado. A variedade de critérios utilizados decorre, em grande parte, da diversidade de situações em que foram e continuam sendo realizados estudos sobre o desempenho, os problemas e as características das pequenas e médias empresas. Em um mesmo país, diferentes entidades adotam critérios distintos.

Gonçalves e Koprowski (1996) mencionam que todas as empresas, principalmente as pequenas, possuem capacidade de resposta rápida às oportunidades, ameaças e demandas surgidas no ambiente. Possuem grande flexibilidade de adequação à tecnologia, qualidade e redução de custos, em função da fragmentação das atividades. Além disso, são criadas à imagem e semelhança do empreendedor e realizam pequenos volumes de operações. Sendo interessante conhecer e analisar as características comuns às MPE's.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003), as MPE's representam 99% de um universo de 3,4 milhões de empresas formais existentes no Brasil. Tais dados confirmam o crescimento quantitativo de empresas com número reduzido de funcionários em relação àquelas constituídas por um número superior a 30 funcionários na evolução da abertura de empresas entre 1998 e 1999 por número de funcionários em números percentuais.

Por outro lado, a abertura de empresas que possuam número superior a 500 empregados foi negativa, denunciando fechamento de empresas.

Apesar de sua importância, os pequenos negócios enfrentam várias dificuldades, geralmente decorrentes da falta de conhecimento de seus gerentes sobre como gerenciar o empreendimento, da falta de um planejamento prévio do negócio e do desconhecimento do mercado onde atuam.

Só uma boa idéia não é suficiente para iniciar um empreendimento. É necessário transformar a idéia, que é abstrata, em algo concreto, de tal forma que aponte suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo, assim, uma melhor análise da provável oportunidade de negócio. É preciso estudar antecipadamente as ações que serão realizadas ou postas em prática e quais os objetivos que se pretende atingir.

Drucker (1998) diz que o empreendedorismo se tornou um campo de estudo que se subdivide em áreas como a gestão de MPE, empresa familiar, trabalho autônomo, práticas intra-empreendedoras, criação e início de operação de empresas, apoio ao empreendedorismo. O empreendedorismo parte de contextos culturais que se desenvolvem em torno de empreendedores que dirigem pequenas empresas.

Para tornar-se um empreendedor de sucesso é preciso ter imaginação, determinação, habilidade de organizar, liderar pessoas, ter humildade de reconhecer suas deficiências e procurar supri-las. O empreendedor é o eixo de sustentação da pequena empresa. Cabe a ele tomar todas as decisões; suas características influenciam sobremaneira no andamento dos negócios.

As empresas necessitam valorizar essa tendência e, com base nela, desenhar seus ambientes de atuação. A esta necessidade tem correspondido o surgimento de pesquisas que, focalizando o empreendedorismo como objeto de estudo sistematizou algumas das principais características observadas em empreendimentos de sucesso, criando alguns sistemas que podem direcionar as iniciativas empreendedoras, como o sistema de franquias.

2.3 SISTEMA DE FRANQUIA

O sistema de franquia se refere a um sistema de canais de distribuição. Schawartz (1994), diz que a franquia faz parte de uma tendência mundial de uma maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou patrocinador de serviços ao consumidor final.

É a integração com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade e não uma disputa interna por melhores resultados de um membro do canal contra os prejuízos de outro. Ressalta que a franquia restabelece a confiança pela padronização de preços, bens e serviços, o que proporciona a redução da variedade de marcas. Facilita a decisão de compra do consumidor, fazendo da franquia um sucesso, o que se deve também, em grande parte, à disposição de mudança por parte do fabricante.

De acordo com Gelman (1990), é inegável a velocidade com que a franquia vem se incorporando ao sistema de distribuição. Inegável, mas nada surpreendente. Num país onde o capital é escasso e, portanto, caro, foi descoberto um modelo que fascina o empresário ambicioso, ávido por crescer rapidamente e sem precisar investir muito. Por outro lado, seduz aquele que sonham um dia ter seu próprio negócio, sem patrão, independente, e ainda com a proteção de uma empresa conhecida.

Aderir a esse sistema é uma possibilidade para os empreendedores brasileiros realizar seu sonho de ter um negócio próprio, com assessoria do franqueador. Isto pode trazer maior segurança à abertura do próprio negócio.

O que se pode dizer, é que no Brasil, segundo Schawartz (1994), as franquias estão se expandindo. Em média, em torno de taxas que variam entre 10% e 30% ao ano: 30% no Nordeste, 25% no Sudeste, 15% no sul e 10% no Norte e no Centro-Oeste. São apenas tendências do início dos anos 90 e não definem padrão de desenvolvimento nem escolhas. Estas, certamente, vão ser determinadas pela análise do mercado local, em cada momento.

Pesquisas do Sebrae (2003a) mostram que a taxa de sobrevivência do pequeno empreendedor, sob o regime de franquia, é bem mais alta do que aquela do empreendedor independente. Em média, o empreendedor que atua

no sistema de franquia tem uma taxa de sobrevivência de 96% até o primeiro ano; de 95% até cinco anos; e de 92% em dez anos. Em outras palavras, de cada 100 empreendedores que se lançam nesse mercado, apenas oito não sobrevivem depois de 10 anos.

No sistema de franquia, a pequena empresa franqueada, com seu próprio sucesso, está promovendo o sucesso de empresas maiores, num sistema que exige benefícios recíprocos.

2.3.1 Histórico do sistema de franquias

Dahab (1996, p.11) cita que o surgimento da franquia é de quase mil anos atrás, dos tempos da Idade Média, quando o poder e o dinheiro estavam ligados à posse de terra. Um exemplo é a concessão que a igreja dava a alguns senhores de cobrar em seu nome uma taxa dos camponeses para uso de terra, recebendo em troca uma percentagem. Já a origem do termo em si, segundo Schawartz (1994, p.3), pode ter vindo da palavra "*Franc*, do francês antigo, que significa a transferência de um direito, a outorga de um privilégio, a concessão exclusiva. A palavra *franchise* em língua inglesa, significa, um direito que alguém adquire para fazer alguma coisa, por autorização de outrem."

Embora na atualidade a franquia tenha recebido uma conotação de novidade, conforme Dahab (1996), historicamente começa com Moisés, que por sugestão de seu sogro Jetro, ao nomear juízes para a administração das causas das grandes multidões, já outorgava um direito, praticando sem saber uma forma de franquia. Na realidade, ainda que este fato tivesse conotações religiosas, modernamente poderia ser interpretado como uma prestação de serviços jurídicos.

Schawartz (1994) diz que a franquia teve seus primórdios na própria Igreja Católica, que montou uma rede mundial sob controle central do Vaticano. A Igreja atinge bilhões de seguidores nos mesmos padrões de sua origem inicial. Tem na Bíblia o mais lido manual do planeta, com o Vaticano introduzindo as modernizações de conceito necessárias. A Igreja cobra o *royaltie* mais antigo do mundo, que é o dízimo (10%), e possui o logotipo mais

reconhecido, que é a cruz. O treinamento de seus franqueados (os padres) é bastante profundo, e cada paróquia tem seu território para trabalhar.

No entanto, Mendelsohn (1994) ressalta que a franquia evoluiu a partir do final da Segunda Guerra Mundial, quando ex-combatentes americanos voltaram a seus lares, determinados a serem seus próprios patrões. Talentosos e com muita garra, porém sem muita experiência, essas pessoas encontraram no sistema de franquia a saída, passando a aparecer às franquias de negócio (*business format franchise*). Esse *boom* ocorrido nos EUA deveu-se ao forte crescimento da demanda no pós-guerra, com geração intensa de oportunidades, mostrando ser o próprio sistema um alavancador de negócios.

Dahab (1996) comenta que a franquia na América do Norte renasceu depois de 1950, quando a *Singer Sewing Machine*, fabricante de máquinas de costura, decidiu ampliar sua participação no mercado de varejo e cedeu o uso de sua marca a comerciantes independentes.

Na América do Sul, além do Brasil, apenas o Chile, a Venezuela e a Argentina, de acordo com Schawartz (1994), estão se desenvolvendo bem em relação ao sistema de franquia. Menciona que até o início da década de 80, a franquia no Brasil concentrou-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas, franquias tradicionais de produto e marca. O desenvolvimento do setor de *shoppings centers* por todo o país, na década de 80, e o fortalecimento da interiorização do país levaram ao desenvolvimento quase que automático das redes de varejo, concentradas nas áreas de confecções, acessórios e cosméticos.

Nasce em 1987 a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF, e tem se destacado pelo espírito empreendedor. Constantemente em busca da defesa, promoção e desenvolvimento do sistema de *franchising* no Brasil, a entidade vem se distinguindo pelo pioneirismo de suas ações. Tendo como um dos principais compromissos zelar pela prática correta do *franchising* no Brasil, a ABF (2003) foi a primeira associação representativa do mundo a instituir uma Comissão de Ética, fundada em 1989. Orienta como pesquisar corretamente uma franquia, indica literaturas especializadas e fornece dados sobre as empresas franqueadoras do Brasil e no exterior.

Para as empresas interessadas em expandir seus negócios através do sistema de franquia, a ABF (2003) orienta também quais ações necessárias para formatar o negócio, assim como relaciona profissionais de consultoria em *franchising* para assessorarem o processo. No caso de franqueadores e franqueados já existentes, a ABF busca informar os empresários e suas equipes sobre as novidades do sistema, através de publicação da ABF em parceria com a ADC Editora, a revista Franquia & Cia.

De acordo com Associação Brasileira de Franchising - ABF (2003), o *franchising* foi o setor da economia brasileira que mais cresceu nos últimos anos (20% ao ano), fazendo do Brasil hoje o 3º maior país franqueador do mundo, atrás somente dos EUA e Japão. O Brasil conta com cerca de 900 empresas franqueadoras e 37.000 franqueadas, mais 10.000 unidades próprias, divididas em 22 tipos de negócios. Com um faturamento de U\$ 12 bilhões, o *franchising* atrai o empresário que deseja promover a expansão de seus negócios rapidamente, sem precisar investir muito. Por outro lado, seduz todo aquele que sonha ter seu próprio negócio, com a segurança e vantagens de uma marca com sucesso comprovado.

Por outro lado, a franquia é mencionada também como uma oportunidade segura para pequenos empreendedores, que possuem recursos limitados, como capital, habilidades gerenciais e tecnologia, e correm menos riscos quando se associam a uma organização com marca/imagem, estrutura administrativa e tecnologia já consolidada.

A seguir alguns conceitos serão abordados visando as características essenciais de uma franquia.

2.3.2 Conceituações de franquia

A palavra franquia, como descreve Schawartz (1994), em português representa uma variada gama de significados. O termo franquia refere-se especialmente à imunidade, privilégio, isenção. Juridicamente, a franquia está relacionada àquelas cláusulas restritivas das obrigações do segurador, nas apólices de seguros. Também se encontra a franquia postal, franquia de bagagem, entre outras.

Regulamentado pela Lei Federal nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, *franchising* ou franquia empresarial é:

o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacionais desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O *franchising*, segundo Schwartz (1994, p.13), é um sistema de parceria empresarial:

no qual uma empresa franqueadora vende o conhecimento, o *Know-how* de operação de seu negócio, que foi previamente testado e comprovadamente rentável e eficiente, a terceiros, que se identificam com o seu segmento de negócio e vêem nele a oportunidade de firmar-se profissional e economicamente. É também um sistema de fomento comercial muito eficiente, de rápida expansão e ocupação territorial.

Para Chertto e Rizzo (1995), o *franchising* é, antes de tudo, uma estratégia para a distribuição de produtos e serviços. É também um dos métodos mais seguros e eficazes para as empresas que desejam expandir rapidamente seus negócios com o mínimo possível de investimentos.

Por sua vez, Hermel (1992) diz que o *franchising* é uma oportunidade de negócios na qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou, em alguns casos, uma pessoa jurídica, para distribuir/vender, em determinada área, determinado serviço ou produto, que em troca recebe uma taxa inicial e/ou *royaltie*, além de uma conformidade à padronização da qualidade por ele proposta.

Segundo Martins (1997), franquia é o contrato que liga uma pessoa a uma empresa, para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo, a esses estejam ligadas por vínculo de subordinação.

Partindo desses conceitos é importante examinar as características que devem ser exigidas do *franchising*.

As principais características do *franchising*, de acordo com Barroso (1998), são as seguintes:

- a) é um método de distribuição e comercialização que permite à empresa ofertar seus bens ou serviços, que possuem boa aceitação no mercado, em larga escala;
- b) a franquia é uma operação comercial onde o franqueador dispõe da marca de bens ou serviços e concede ao franqueado o direito de uso e comercialização da marca;
- c) ao aderir ao *franchising*, o franqueador está deixando de obter lucros que teria sozinho, caso todas as unidades de varejo lhe pertencessem, e dividindo o trabalho e o lucro com seus franqueados;
- d) repassa experiência de anos de trabalho, através de um conceito de negócio testado e aprovado, com seus controles e sistemas informatizado, e ainda, uma série de outros investimentos, tais como *staff* de suporte a franqueados; e
- e) na comercialização, franqueador e franqueados contam com regras e obrigações claras as quais devem seguir.

As características elencadas podem ser desempenhadas pelo mesmo indivíduo ou por indivíduos diferentes. É importante salientar que estas características garantem mais equilíbrio e transparência nos negócios e consolidam o conceito de parceria.

Martins (1997) menciona que a franquia consiste na concessão de uma determinada pessoa, que se constitui em empresa, de marcas de produtos, devidamente registradas, já perfeitamente conhecidas do público e aceitas por sua qualidade, seu preço, dentre outros. O franqueador, além de oferecer a distribuição dos produtos, também assegura assistência técnica e informações contínuas sobre o modo de comercializá-los. Muitas vezes o franqueador concede, também, assistência financeira, já fazendo adiantamento para a instalação do franqueado, lhe garantindo certas operações para a obtenção do crédito bancário.

O *franchising*, segundo Barroso (1998), sob o prisma pessoal, permite um melhor acesso à informação. Proporciona, por isso, um aperfeiçoamento

constante, uma gestão comparativa e uma estimulação permanente, pelo emprego de técnicas de gestão evoluídas.

Sob o ponto de vista plano material, o *franchising* fornece, globalmente, todos os meios de adaptação às necessidades locais; impacto de conhecimento; direção de qualidade; preparação para uma estratégia diversificada; promoção de vendas; exploração planificada; dentre outras.

2.3.3 Franqueador e franqueado

As redes de franquias são formadas por franqueados com personalidades e habilidades diversas. Isto acaba por exigir dos franqueadores inteligência emocional para saber tirar proveito dessa diversidade. Como não haverá consenso em tudo, é preciso usar as discordâncias para compor o processo de tomada de decisão.

Neste mundo empresarial tão complexo e competitivo, nenhum franqueador pode se isolar, é preciso ouvir os franqueados, são eles que estão mais próximos dos consumidores, podem trazer informações importantes e, sobretudo, são os responsáveis pelo relacionamento com os clientes. Barroso (1998) afirma que a franquia é baseada na confiança mútua entre franqueador e franqueado.

É senso comum, de acordo com Mendelsohn (1994), que o *franchising* é uma associação baseada na cooperação entre indivíduos com o desejo de se tornarem empreendedores, mas que tem aversão ao risco, e empresas sem capital próprio suficiente para se expandirem e que não desejam perder o controle sobre o negócio.

Schwartz (1994) diz que, no caso do *franchising*, o franqueador exerce não só o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro do seu franqueado, obrigando-se a certa divisão de poder e negociação na tomada de decisão, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito.

Em se tratando do significado de franqueador, Barroso (1998) diz que é o fundador de uma rede de franquia, constituída por si e por seus franqueados individuais, cuja continuidade e liderança é por ele assegurada. Portanto, ele espera dar o rumo dos negócios. O franqueador possui o conhecimento do

negócio (*know-how*) representado por planos de marketing, auxílio administrativo, assistência financeira, ponto comercial, treinamento, entre outros, que podem ser ou não acessíveis ao franqueado, dependendo do formato da franquia.

O franqueado, a seu turno, para Barroso (1998), espera que desfrute dos requisitos físicos e de temperamento que lhe possibilitem assumir o negócio próprio, com consciência de que deverá seguir normas e procedimentos ditados pelo franqueador, sem ressentir da autoridade e sem perder sua independência financeira e administrativa. O franqueado leva ao negócio o espírito empreendedor e o direcionamento necessário para tornar a franquia um sucesso.

De acordo com Schawartz (1994), os franqueados devem entender que é fundamental valorizar a experiência do franqueador, e aplicar suas recomendações, mas é importante também dizer o que pensa, compartilhar a experiência adquirida na administração de sua unidade. Porém, mais importante ainda é estar seguro de que suas informações agregam valor à rede.

Mendelsohn (1994, p.13) destaca que o relacionamento entre franqueador e franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato, que estipula direitos e obrigações mútuas:

esse relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do contrato; vai muito além, envolvendo contratos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, num plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes.

Outro fator a ser destacado é a intensidade da relação entre franqueador e franqueado. Mendelsohn (1994) aduz que um depende totalmente do outro e, nesse caso, a dependência maior é do franqueado. Não existe *franchising* sem uma mútua relação de confiança, onde o franqueador entra com sua experiência e suporte operacional e o franqueado entra com a garra do proprietário. Outro ponto importante a destacar na visão sistêmica do *franchising* é o fluxo de informações que o franqueador estabelece com os fornecedores e com os franqueados, buscando agilizar a sua tomada de

decisões e minimizar seus estoques intermediários, melhorando o resultado da rede.

Hermel (1992) lembra que o franqueador outorga ao seu franqueado a exclusividade de comercialização de seus produtos ou prestação de serviços, bem como a de seu símbolo sobre determinado território que lhe foi concedido. Ele também o faz beneficiário de seu profissionalismo, seja desde o início, seja depois do período de treinamento e aperfeiçoamento dado pelo franqueador. Percebe-se, assim, que um bom treinamento do franqueado é um investimento importante, do qual, se o franqueador lhe dispensar o cuidado e atenção de que necessita, não tardará a colher.

Franqueador é aquele que conhece, que dirige; ao franqueado, por sua vez, cabe aplicar e demonstrar disciplina, de acordo com Hermel (1992). Por isso, estabelece-se entre ambas as partes uma confiança que não poderia existir entre clientes e fornecedores de um sistema tradicional. Esse aspecto psicológico é importante por contribuir para o dinamismo e a coesão da rede. É necessário que se compreenda que, caminhando no mesmo sentido, o sistema progredirá, trazendo vantagens para todos.

Chertto e Rizzo (1991) entendem que o processo sinérgico entre franqueador e franqueado depende da existência, no franqueador, de fatores mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por ele utilizados na efetivação do relacionamento.

Assim, no *franchising*, a comunicação, as respostas e os argumentos inteligentes devem aumentar a capacidade dos franqueados e franqueadores tomarem as melhores decisões.

2.3.4 Modalidades de franquias

Schawartz (1994) afirma que, independentemente da modalidade a ser adotado pelo franqueador, o que regula e dá sustentação ao sistema é o compromisso da parceria. Para criar uma parceria sustentada, a empresa, antes de franquiar, deverá proceder à análise da franqueabilidade. É o resultado desta análise que definirá a modalidade de negócio mais adequada.

Diversas são as modalidades de franquias que, segundo Cherto e Rizzo (1995), constituem os gêneros pelos quais a franquia se apresenta:

- a) franquia individual - é o modelo mais encontrado no mercado. A unidade franqueada traz em sua implantação todo o conceito de negócio projetado. Funciona em um ponto comercial especificamente escolhido e preparado para receber a marca. Na franquia individual não é permitido instalar e operar outra modalidade de negócios.
- b) franquia *shop* - é uma modalidade operacional que permite ao empresário levar para o interior de sua loja uma mini-franquia, constituída por quiosque ou mini-loja, de área bem reduzida, com o objetivo de comercializar bens ou serviços específicos, que tenham sinergia com o negócio principal.
- c) franquia de conversão - permite a um empresário converter sua unidade independente em uma unidade franqueada. Esse empresário tem que se ajustar às normas e padrões da franquia escolhida.
- d) franquia pura - o franqueador tem sua rentabilidade advinda apenas dos *royalties* e das taxas de franquia. Não exerce nenhuma função de fornecimento e não recebe nenhum tipo de ganho sobre fornecimento de terceiros.
- e) franquia mista - há comercialização dos bens e serviços em conjunto. O franqueador tem sua rentabilidade advinda tanto do fornecimento de produtos como dos *royalties* e taxas de franquia.
- f) franquia combinada - integra em um mesmo ponto comercial franquias diferentes de um mesmo franqueado. Para que sejam instaladas juntas, os negócios precisam ser complementares.

A escolha da modalidade, enquanto resultado de uma estratégia, intencional ou não, voltada o seu ambiente, pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

2.3.5 O contrato de franquia

O contrato de franquia ou *franchising* está regulado no Brasil pela Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994. O artigo 2º do mesmo diploma legal se encarrega de definir o contrato de franquia, como:

Art. 2º - o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Com relação ao contrato de franquia propriamente dito, Barroso (1998) cita alguns pontos importantes que devem constar no mesmo:

- a) objetivo do contrato, ou seja, qual o negócio em questão;
- b) limite territorial, isto é, área de atuação do franqueado, traduzida por uma região que poderá corresponder ou não a um bairro ou até mesmo uma cidade inteira;
- c) prazo contratual que deverá ser no máximo superior ao prazo necessário ao retorno dos investimentos realizados pelo franqueado, cogitando-se da renovação automática;
- d) o pagamento de taxas deve ser exposto claramente, sejam elas fixas (taxa de franquia) ou variáveis (*royalties* e taxa de publicidade);
- e) definição de regras no que concerne à supervisão e assessoria a serem prestadas pelo franqueador, inclusive esquemas de treinamento dos franqueados, bem como no que concerne ao fornecimento, se houver, de algum produto; e
- f) na hipótese de rescisão, definir em que situações ela será cogitada, prevendo-se também a possibilidade ou não do pagamento de indenização, bem como os impedimentos a que estarão sujeitos os franqueados, após a rescisão do contrato.

De acordo com Schwartz (1994), com relação às partes, franqueador (*franchior*) será aquele que cede a marca e os produtos, devendo ser comerciante, podendo ser pessoa física ou jurídica. Já o franqueado

(*franchisee*), aquele que explora a marca e os produtos do franqueador, que também deverá ser comerciante.

Não haverá vínculo empregatício entre franqueador e franqueado, sendo que este último detém autonomia econômica e jurídica, não participando da empresa distribuidora, não sendo, portanto, filial desta. Logo, inexistente a responsabilidade solidária entre franqueador e franqueada, respondendo cada um por seus atos.

O contrato de franquia expõe direitos e obrigações das partes e engloba quatro instrumentos jurídicos: licença de uso da marca, transferência de tecnologia e *know how*, fornecimento e prestação de serviços.

Barroso (1998) cita as seguintes formas de contratos de franquia:

- a) escrito - deve ser sempre por escrito, através de instrumento particular, firmado pelas partes (franqueador e franqueado) e na presença de duas testemunhas;
- b) adesão - as cláusulas normalmente são elaboradas pelo franqueador. O franqueado faz sua adesão ao contrato, aceitando-o todo, não podendo em geral discutir as condições impostas; e
- c) independência - o franqueado constitui uma empresa jurídica e é economicamente independente de seu franqueador. Tanto o franqueador quanto o franqueado respondem individualmente pelos seus atos.

Ao contrário do que se imagina, não é um contrato de adesão, mas um contrato padrão para a rede. Barroso (1998) explica que pode haver flexibilidade em atualizar o contrato quando o sistema assim exigir e que o franqueador deve esclarecer e até modificar a redação do mesmo quando esta não for clara o suficiente. Através da observação de franqueados e seus advogados, muitas vezes é percebido que há informações desconexas e que podem ser melhoradas.

Além disso, o contrato de franquia deve ser bilateral, o direito de uma parte significa a obrigação da outra; imparcial, o contrato protege as partes da mesma forma; e preventivo e consensual, com causas e efeitos de atitudes das partes, como a rescisão, sendo que as partes o assinam consensualmente, ou seja, por espontânea vontade.

Dessa forma, evidencia-se a crescente utilização do sistema franchising, como estratégia de comercialização e distribuição de bens e serviços. Traduz-se, assim, em um dos métodos mais seguros e eficazes para as empresas que desejam expandir rapidamente seus negócios com o mínimo possível de investimentos.

Portanto, um negócio bem entabulado e um contrato adequadamente elaborado, com direitos e obrigações estipulados numa relação de equilíbrio, certamente protegerão ambas as partes, facultando àquela que vier a ser lesada, eventual indenização face às interferências danosas em sua atividade.

Posto esta base teórica, torna-se relevante no presente estudo, um capítulo que apresente a metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios, onde se reúnem as escolhas entre um negócio próprio ou uma franquia, o plano de negócio, os elementos de análise de viabilidade e as projeções econômico-financeiras do projeto.

3 METODOLOGIA DE ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS

Neste capítulo apresenta-se uma metodologia que pode ser adotada na análise de viabilidade de implantação de pequenos negócios. Primeiramente, abordam-se aspectos relacionados à escolha entre um negócio próprio ou uma franquia. Na seqüência contemplam-se etapas que devem ser consideradas na elaboração de um plano de negócios. Em seguida faz-se uma incursão nos principais elementos que compõem a elaboração e análise de um projeto, com destaque à localização, bens e serviços, tecnologia e habilidades, planejamento de marketing, política estratégica de gestão ambiental, projeções econômico-financeiras do projeto e análise conjunta dos elementos. Na metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios, na Figura 2 mostram-se as etapas e elementos que a compõem.

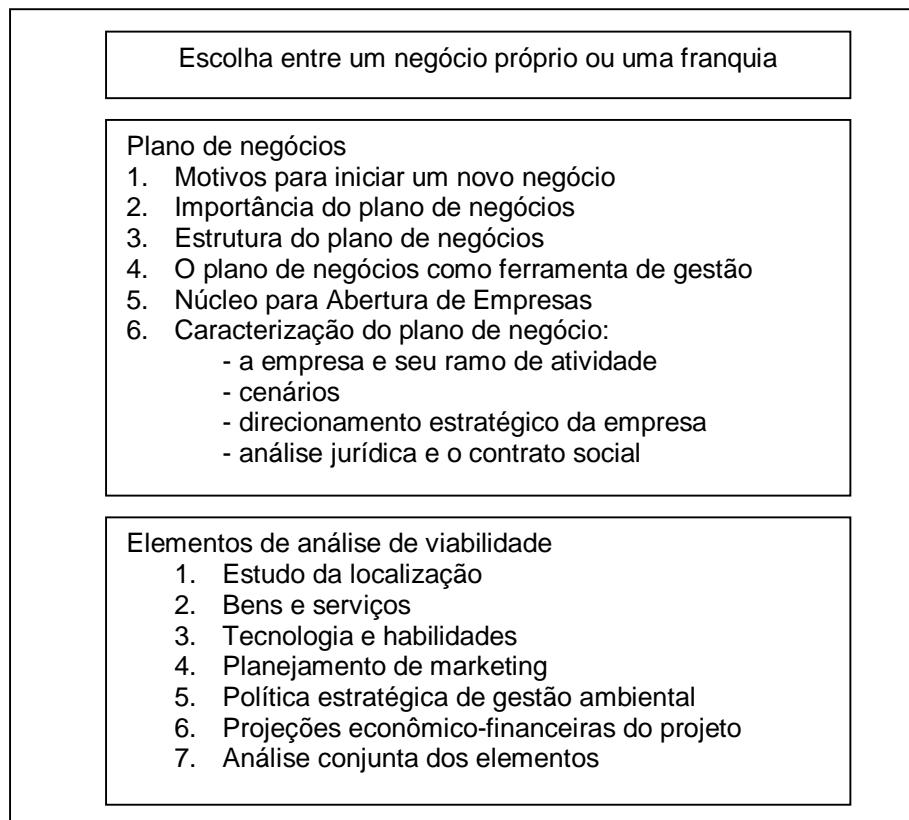


Figura 1 – Metodologia de análise da implantação de pequenos negócios

A metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios deve ser definida com base em estudos e observação de planos de negócios de empresas reais. Assim, acredita-se que esta metodologia proposta está adequada ao propósito deste estudo. Devem levar em consideração, questões que o empreendedor necessita fazer para coletar os dados para a pesquisa. Entre essas questões está a escolha entre um negócio próprio ou uma franquia, descrita a seguir.

3.1 A ESCOLHA E APRESENTAÇÃO DE UM NEGÓCIO PRÓPRIO

Montar um negócio é uma atividade que exige dedicação de quem decide ter seu próprio empreendimento. Quem enfrenta o desafio de ter seu próprio negócio precisa desenvolver uma visão global de negócios e do mercado, além de aprender a lidar com questões financeiras, de marketing, de recursos humanos, dentre outros. Portanto, é preciso ter espírito empreendedor.

As estatísticas mostram que esse é um setor em crescimento no país. O Programa Brasil Empreendedor - PBE (www.pbe.desenvolvimento.gov.br) do governo federal, instituído em 1999, teve como meta inicial a capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de planos de negócios, visando à captação de recursos junto aos agentes financeiros do programa. Dados de pesquisa realizada pelo Sebrae em 2002 mostram ainda que, no período de 1990 a 2001, foram constituídas, no Brasil, 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Portanto, mais de 55% das empresas criadas no período são microempresas (SEBRAE, 2003a).

No relatório executivo de 2000 do *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2000), o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos.

A criação de uma nova oportunidade de negócio, geralmente, não ocorre do dia para a noite. Envolve uma série de fatores, inúmeras atividades e ações que são consideradas críticas, não só para o surgimento, como para o

crescimento de um novo empreendimento, destacando-se entre eles fatores externos, ambientais, sociais, aptidões pessoais, dentre outros.

Para Dornelas (2001), a formação de um negócio próprio, seja por meio da compra de uma franquia, da criação de uma empresa, da aquisição de um negócio existente ou do trabalho como consultor, é uma boa opção, desde que motivada pelos princípios corretos e não simplesmente pelo anseio de eliminar a figura do chefe.

Bulgacov (1999) alerta que, abrir um negócio próprio pode levar o empreendedor ao sucesso e até à riqueza, mas a mortalidade entre novos empreendimentos é grande, e todas as precauções são poucas para evitar um fracasso.

Drucker (1998) lembra que o empreendedor precisa ter personalidade de empreendedor, disposto a fazer qualquer sacrifício para proteger e alimentar seu projeto, desde reduzir temporariamente seu padrão de vida até aprender a tomar decisões rápidas, com suficiente humildade para admitir quando não sabe a resposta ou quando precisa de auxílio.

Ter um negócio próprio também exige estar disposto a fazer tudo, a qualquer momento. O empreendedor não pode delegar tudo, também precisa ter capacidade para fazer qualquer tarefa, especialmente durante a fase inicial da nova empresa.

Quem lança seu próprio empreendimento, segundo Dornelas (2001, p.99), “também precisa ter o apoio incondicional da família. Resistência do cônjuge ou ressentimento dos filhos contribuem para o desgaste rápido”. Além disso, destaca que:

o empreendedor precisa perder o medo de vender – e isto pode ser um ponto delicado na nossa cultura. Um negócio próprio normalmente não nasce com um gerente de vendas contratado. O empreendedor precisa comprar, operacionalizar, vender, cobrar, descontar no banco e pagar as contas até que crie uma equipe confiável.

O empreendedor também deve saber tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade. Além de tomar decisões, deve saber implementar suas ações rapidamente. Kao (1989, p.23) destaca que “os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade”. Pode ser considerado também, como exímios identificadores de

oportunidades, indivíduos curiosos e atentos às informações, pois sabem que as chances melhoram quando o conhecimento aumenta.

No desenvolvimento e implementação de um negócio, há fatores externos e internos que influenciam no seu desempenho. Em relação aos fatores externos, Dornelas (2001) diz que o empreendedor deve estar sempre atento, monitorando os riscos e aproveitando as oportunidades.

Porém, menciona que existem fatores internos e, muitas vezes, críticos para o sucesso do negócio, que são de responsabilidade do empreendedor. Independentemente do porte dos negócios que estão criando, precisam aprender a planejar, implementar estratégias, gerenciar o fluxo de caixa da empresa, conhecer a concorrência, identificar o mercado-alvo e saber vender. Precisam ter foco, entender o importante papel exercido pelo sócio, saber definir quanto, onde e como buscar investimentos.

Os empreendedores precisam de referências de sucesso, aprender com outros empreendedores, conhecer soluções práticas e aplicáveis ao seu negócio. Eles precisam não ter medo de errar, mesmo após ter aprendido tudo isso, pois falhar e entender onde se falhou é o melhor dos aprendizados. O problema é que nem sempre é possível falhar e recomeçar várias vezes. Por isso é preciso analisar qual é a oportunidade existente em vez de criar a empresa com base apenas em idéias.

Em se tratando do desenvolvimento de um negócio próprio, Dornelas (2000) adverte que o sucesso pode ser um pouco mais demorado do que foi planejado no plano estratégico do negócio. O empreendedor precisa ter paciência e muita tenacidade para aguardar até que os frutos do sucesso se materializem. Isto requer maturidade, além de planejamento financeiro.

Desse modo, se a pessoa pretende abrir um negócio próprio, fora de uma das redes de franquias que estão sendo oferecidas, ou está avaliando oportunidades em franchising, é importante conhecer as diferenças existentes entre uma operação franqueada e uma operação independente.

Segundo Barroso (1998), na franquia o negócio já nasce completo, enquanto que na operação independente o negócio começa pequeno e requer tempo para se desenvolver, não prescindindo de suporte externo, principalmente quando se tratar de publicidade e propaganda. Com relação à

divulgação da marca, explica que na franquia, é feita, nacionalmente, pelo franqueador, com recursos próprios e/ou recorrendo ao fundo de publicidade e propaganda. Na operação independente é o proprietário quem patrocina tudo, pesada e integralmente, da criação e produção do material respectivo à seleção da mídia, para firmar o conhecimento de seu produto.

No que concerne ao produto, segundo Barroso (1998), no *franchising*, como o produto já é conhecido, a aceitação pública é imediata, ocorrendo a identificação do consumidor final com aquela marca, cujo direito ao uso foi adquirido, facilitando os negócios. Ao contrário, quando se inicia um negócio independentemente, é preciso estabelecer e firmar um nome próprio, identificando-se o consumidor com o proprietário do negócio.

Assim, na escolha entre um negócio próprio e uma franquia o empreendedor deve fazer um planejamento que leve em consideração a suas habilidades pessoais, experiência profissional, a suas disponibilidades financeiras para obter sucesso no negócio.

3.2 PLANO DE NEGÓCIO

O uso de planos de negócio no Brasil foi popularizado durante os anos do milagre econômico, na década de 60, como meio de obtenção de financiamentos junto aos Bancos de Desenvolvimento.

Souza (1999) diz que isso gerou uma verdadeira indústria de projetos, como eram chamados os planos de negócio, com a proliferação de empresas de projetos, especializadas em elaborá-los com garantia de aprovação. Como consequência, disseminou-se a idéia de que o papel aceita tudo e de que os projetos não tinham compromissos com a realidade, desmoralizando-os como instrumento de gestão.

Com a abertura da economia brasileira, conforme Dolabela (1999), mais e mais empresas começaram a ser expostas à competição internacional e, aos poucos, o plano de negócio deixa de ser um instrumento das grandes corporações e passa a ser adotado para qualquer empreendimento.

Silva (2003, p.1) afirma que “a elaboração de um plano de negócio não é, em geral, um pré-requisito obrigatório para o estabelecimento e o

desenvolvimento de um empreendimento”. Normalmente, planos de negócio são exigidos das empresas apenas quando elas vão buscar financiamentos de médio/longo prazos, quando buscam capitalização através de um investidor institucional, ou quando buscam o apoio de instituições de fomento e desenvolvimento empresarial.

O plano de negócio é que vai diferenciar uma idéia de uma oportunidade, pois é realizando um estudo do mercado que o empreendedor transformará sua idéia em uma oportunidade de negócio, através de um planejamento. Portanto, é um documento pelo qual o empreendedor formalizará os estudos a respeito de suas idéias, transformando-as num negócio.

Uma pesquisa abrangente e profunda, de acordo com Silva (2003), é a chave para desenvolver um plano de negócio eficiente. Sem uma pesquisa adequada, o plano se tornará algo vago, superficial. No plano de negócio estarão registrados os conceitos do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, bem como todo o plano financeiro que viabilizará o novo negócio.

O plano de negócios e o projeto constituem-se nos instrumentos de análise de viabilidade do empreendimento. Nesta etapa fomenta-se a utilidade da técnica e busca-se o apoio dos empreendedores como suporte para a subsequente implantação.

As análises de viabilidade de investimentos, projeções econômico-financeiras e demais elementos do projeto são procedidas a fim de se estabelecer um plano de ações coerente. Identificada a viabilidade, tem-se o plano de negócios que irá conduzir todos os passos subsequentes da etapa de implantação do empreendimento.

Um *checklist* da existência ou não das características ideais para o estudo das etapas e elementos de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios, geralmente compõe-se do que segue:

- conceito de negócio - empresas sem o conceito de negócio definido e escrito ou negócios similares na região;
- mercado e competidores – empresas que não conhecem o tamanho do mercado-alvo em reais e em número de clientes; que não sabem o crescimento

previsto do mercado para os próximos três anos; que não conhecem seus concorrentes e sua participação no mercado;

- equipe de gestão - equipe de gestão incompleta; organograma sem descrição dos funcionários; e plano de recursos humanos indefinidos, sem benefícios e incentivos aos funcionários;

- marketing e vendas – empresa sem estratégia de preços definida para seus produtos; falta de estratégia de comunicação/publicidade; e sem projeção de vendas para os próximos três anos;

- estrutura e operação – localização do negócio indefinida; e deficiência na infra-estrutura tecnológica disponível;

- estratégia de crescimento – a empresa não tem visão de futuro definida e entendida pela equipe de gestão; inexistência de um cronograma definido de ações, com principais metas a serem atingidas e marcos intermediários; e falta de conhecimento dos empreendedores dos riscos inerentes ao negócio; e

- resultados financeiros - a empresa não tem fluxo de caixa projetado para os próximos anos da operação além de não possuir definido o montante de investimentos necessários para operacionalizar o negócio; falta de contabilização do quanto já foi investido pelos sócios do negócio até o momento (valores, financeiros e econômicos).

O *checklist* é utilizado pelos empreendedores para procurar identificar os pontos fortes e fracos do negócio. Como cada negócio tem suas peculiaridades, o *checklist* pode ser alterado de acordo com cada situação e não deve ser entendido como uma regra rígida. Oferece flexibilidade de adaptação para cada tipo de negócio. Após a conclusão do *checklist*, o empreendedor também deve relacionar os principais pontos que merecem foco de atenção de sua gestão.

O declínio de pequenos negócios freqüentemente é causado por empreendedores que se tornaram reacionários. É O resultado planejamento inadequado ou inexistente e tomada de decisões errôneas. As características são a falta de percepção (*insight*), inflexibilidade, ênfase exagerada nas habilidades técnicas, dentre outras.

Nesse sentido Lezana (1996, p.3) afirma que:

todos os empreendedores são aptos e especialmente capazes de melhorar suas vantagens frente ao sucesso de maneira significativa, concentrando seus comportamentos e ações em certos aspectos, educando-se, praticando, eliminando, ou pelo menos ignorando os atributos que dificultam.

Integrando os pressupostos das etapas e elementos da metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios deste trabalho aos objetivos da lanchonete e considerando os empreendedores, sugere-se adotar algumas flexibilizações na metodologia:

- crédito no país para pequenos negócios – indicação de mais órgãos e instituições para obtenção do capital inicial para o negócio; talvez isso faça os empreendedores se sentirem vitoriosos quando conseguem o investimento ou financiamento para o início do negócio;
- lado operacional do negócio – montar uma equipe de gestão que conduza a empresa em direção à visão, envolvendo-se mais com questões estratégicas e menos com questões operacionais;
- reconhecimento das limitações - analisar e avaliar as limitações dos empreendedores; o empreendedor deve profissionalizar cada vez mais a gestão, contratando especialistas para tocarem o negócio, sem medo de perder sua autonomia ou autoridade; e
- empreendedorismo - faz-se necessário primeiramente, elaborar um modelo que explique o comportamento humano de forma genérica e, a partir deste, descrever quais características que diferenciam os empreendedores de sucesso.

3.2.1 Sumário Executivo

De acordo com Silva (2003), o plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio, conforme demonstrado no Quadro 3 Sumário Executivo, visualizado na página subsequente.

SEÇÕES	DESCRIÇÃO
Sumário Executivo	Ele fornece uma visão geral e concisa do plano por inteiro bem como uma história da empresa.
Análise de Mercado	Realça de modo geral a situação presente (atual) e as conclusões de qualquer estudo da pesquisa de mercado.
Descrição da Empresa	Inclui observações de como todos os diferentes elementos do negócio mantêm-se uniformes, bem como a natureza do negócio.
Organização e Gestão	Inclui a estrutura organizacional da empresa; detalhes sobre a propriedade da empresa; perfis da equipe de gestão; e as qualificações da diretoria.
Estratégias de Marketing e Vendas	A estratégica de marketing deve ser parte de um processo de auto-avaliação contínua (permanente) e único para a empresa.
Bens e Serviços	Descrever os bens e serviço ou produto enfatizando os benefícios para os clientes potenciais e reais. Fornecer detalhes com respeito a fornecedores, validade de produtos e serviços, e custos de bens e serviços.
Análise Financeira	Apresentar ações planejadas, com projeções futuras, necessidade de capital, fluxo de caixa com horizonte de pelo menos três anos, balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, investimentos e demonstrativo de resultados.
Financiamentos	Os financiamentos devem ser desenvolvidos após a análise do mercado e o conjunto claro de objetivos. Isto é quando se deve alocar os recursos eficientemente.

Quadro 3 - Elementos essenciais a um plano de negócios.

Fonte: Silva, 2003.

A informação expressa no plano de negócios devem ter a objetividade necessária para que o usuário do plano possa compreender, de forma rápida e precisa, os objetivos a serem atingidos, a competência dos empreendedores, como serão buscados, organizados e gerenciados os recursos disponíveis, bem como a viabilidade mercadológica e econômica do negócio.

Para elaboração do plano de negócio, diversas etapas podem ser requeridas, dependendo, principalmente, dos objetivos a que se propõe. Neste trabalho propõe-se o uso de algumas etapas que se considera relevantes na elaboração de um plano de negócio voltado à implantação de pequenos negócios.

3.2.1.1 Motivos para iniciar um novo negócio

A redução do emprego industrial tem grande importância para o comportamento do emprego formal, sendo seu efeito mais reduzido na população ativa e sua participação limitada no emprego formal na estrutura ocupacional. Em relação ao crescimento do emprego sem carteira de trabalho assinada, sua importância é inferior à do desemprego, acelerando o trabalho por conta própria, e essa forma de trabalho apresenta uma participação relevante na composição da população em idade ativa (DEDECCA, 1998).

O funcionamento do mercado de trabalho nacional, segundo Pochamnn (1999), continua sendo determinado por fatores estruturais decorrentes do desenvolvimento passado da sociedade brasileira, que na sua trajetória ampliou significativamente o grau de heterogeneidade sócio-econômica prevalente no país. Esse processo apresenta dificuldades para explicar os problemas de emprego e absorção de mão-de-obra.

Mendonça e Hoffmann (1999) mencionam que o mercado de trabalho, como um espaço econômico, é condicionado pelo comportamento mais geral do sistema econômico. Seus indicadores são freqüentemente usados enquanto expressões de desempenho da economia, assim como o detalhamento dos trabalhos exercidos.

Os indicadores do mercado de trabalho evidenciam, desde o incremento da reestruturação produtiva no Brasil, a um forte aumento do desemprego. Em 1989, segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos - DIEESE (2003), a taxa de desemprego atingia entre 8 e 9% da População Economicamente Ativa (PEA).

Entretanto, os indicadores do IBGE (2003) revelam que as taxas de desemprego mais que dobraram. Os resultados da Pesquisa Mensal de Emprego - PME, realizada nas seis maiores regiões metropolitanas do País, revelaram que a taxa de desocupação de junho de 2003 foi de 13,0%, não ocorrendo variação significativa em relação à do mês anterior (12,8%). Em junho de 2002 esta taxa foi de 11,6%. A média deste indicador para o primeiro semestre do ano situou-se em 12,2%, conforme demonstrado na Figura 3.

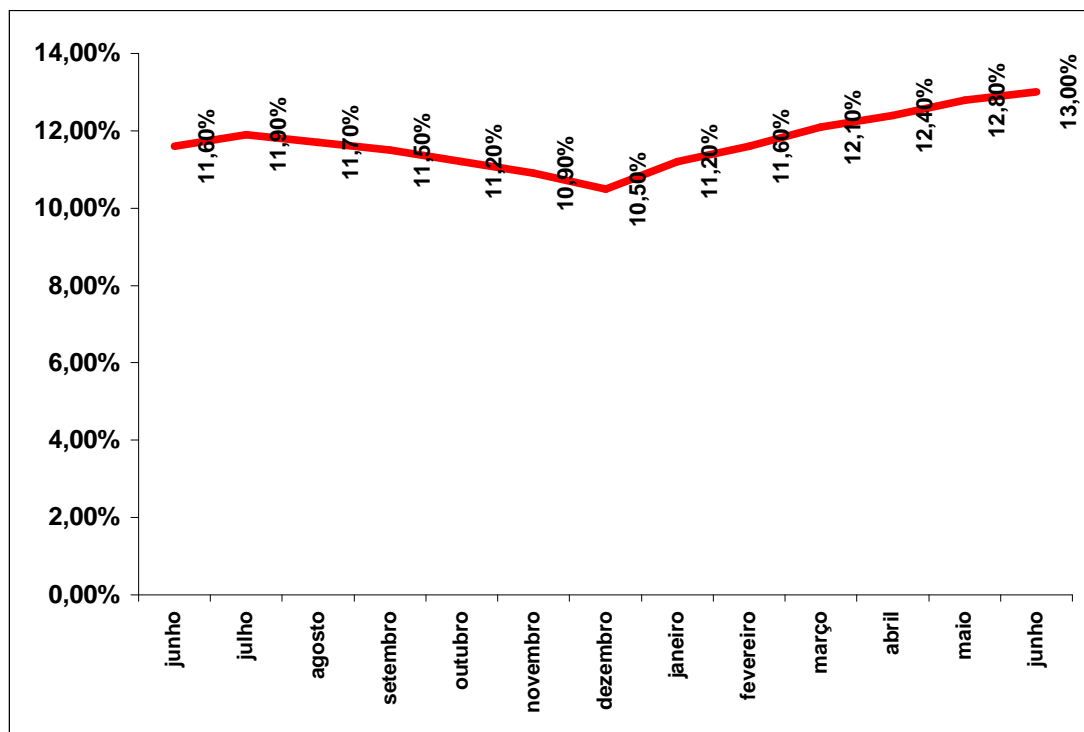


Figura 2 – Taxa de desocupação de junho de 2002 a junho de 2003.

Fonte: IBGE, 2003.

A pesquisa mostra que todas as regiões a taxa de desocupação, na comparação com maio de 2003, não apresentou variação significativa, à exceção da região metropolitana de Belo Horizonte, que apresentou variação de 1,1 ponto percentual. Comparando esses números com junho de 2002, as regiões metropolitanas de Recife e Salvador apresentaram variações relevantes, 2,6 e 2,8 pontos percentuais, respectivamente.

Outra marca da desestruturação de trabalho brasileiro, conforme Mendonça e Hoffmann (1999), tem-se dado pela expansão de ocupações precarizadas, comumente aquelas que têm sido ampliadas através das empresas terceirizadas, que, em geral, empregam com remuneração e condições de trabalho inferiores.

Nesse quadro de mudanças em curso no país, não tem havido propostas globais que apontem para a resolução do desemprego, uma vez que são diferentes as interpretações quanto aos rumos que deve seguir o Brasil em sua trajetória econômica.

O fato é que a crise econômica pela qual passa o país, a falta de incentivos e subsídios do governo às MPE's exportadoras, altas taxas de juros,

acesso restrito ao crédito, exigência de contrapartidas elevadas ao se pleitear financiamentos junto a bancos, a crescente concorrência estrangeira, entre outros, são fatores que contribuem para a criação e crescimentos de novos negócios (SEBRAE, 1998).

Entre as razões para ter seu próprio empreendimento, muitas vezes o motivo básico também é à vontade de ser seu próprio patrão, evitar a relação de subordinação típica de médias e grandes empresas, quando a pessoa assume o papel de funcionário. Além disso, a vontade de ganhar mais dinheiro do que está recebendo como funcionário numa empresa de terceiros. Há diversos indicados por Dolabela (1999, p. 15), como segue:

existe uma grande variedade de motivos que levam as pessoas a ter o seu próprio negócio: vontade de ganhar dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado; desejo de sair da rotina e levar suas próprias idéias adiante; vontade de ser seu próprio patrão e não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos; a necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Não importa os motivos para iniciar um novo negócio, o importante é estabelecer cenários futuros para o ramo deste negócio. É preciso ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece, além de reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio.

O interesse de toda a sociedade em relação aos pequenos negócios, conforme Dornelas (2001), é explicado pelo seu significado político e econômico. Político porque as micro e pequenas empresas funcionam como fator de equilíbrio da estrutura empresarial brasileira e coexistem com as grandes empresas. Econômico porque geram grande número de empregos, por isso, contribuem muito na geração de receitas e na produção de bens.

Vários são os motivos que levam as pessoas a montar um negócio, que vão desde a vontade de ganhar dinheiro até a possibilidade de podermos caminhar em direção à auto-realização. Estas pessoas devem também ser estimuladas à constante busca do conhecimento, a pensar e a agir como empreendedor, de forma a poder identificar, avaliar e transformar as idéias em empreendimentos competitivos capazes de gerar sustentabilidade ao longo do tempo.

3.2.1.2 Importância do plano de negócios

O plano de negócios é um documento usado para descrever o negócio. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização. Muitas seções podem ser mais curtas ou suprimidas. Mas para chegar ao formato final, são feitas diversas versões e revisões do plano até que esteja adequado.

Dornelas (1999, p.99) define plano de negócio como “um plano de ação, que passa a orientar o empreendedor na implementação de sua oportunidade de negócio; é também um plano de operação, que deverá ser acompanhado e avaliado pelo empreendedor periodicamente.”

Segundo Pereira e Santos (1995, p.56), “o plano de negócio 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” .

O plano de negócios, para Dolabela (1999), é um eficiente instrumento para tomada de decisão, principalmente quanto à viabilidade ou não de um determinado empreendimento e também para a sua administração.

Assim, o principal objetivo do plano de negócio é orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o seu empreendimento. Também permitirá avaliar a viabilidade da implantação da sua idéia de empresa. Caso o negócio seja inviável, por motivos econômicos, financeiros, técnicos ou de mercado, o empreendedor verificará isto no plano de negócio, e não na prática após alguns meses de funcionamento da empresa, quando já investiu todo ou parte do seu capital disponível para o empreendimento.

Para Tiffany e Peterson (1999), a cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como por exemplo, os Estados Unidos, onde o plano de negócios é o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte. Mas essa situação vem mudando

rapidamente nos últimos anos no Brasil, devido a vários fatores, principalmente pelo fato de muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ) estarem exigindo o plano de negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas.

A elaboração de um plano de negócio não é, em geral, um pré-requisito obrigatório para o desenvolvimento e estabelecimento de um empreendimento. Para Bulgacov (1999), normalmente, planos de negócios são exigidos das empresas apenas quando elas vão buscar financiamentos de médio e longo prazo, quando buscam capitalização através de um investidor institucional, ou quando buscam o apoio de instituições de fomento e desenvolvimento empresarial.

O uso de planos de negócios, no Brasil, conforme Bulgacov (1999), ficou popularizado diante dos meios de obtenção de financiamentos junto aos Bancos de Desenvolvimento, gerando uma verdadeira indústria de projetos, como eram chamados os planos de negócio.

Dornelas, Casagrande e Tantin (1999, p.102) citam que, “com a abertura da economia brasileira, mais e mais empresas começaram a ser expostas à competição internacional e, aos poucos, o plano de negócios deixa de ser um instrumento das grandes corporações e passa a ser adotado como plano para qualquer empreendimento.”

Com o plano de negócios, o empreendedor terá um guia que norteará todas as ações de sua empresa. Portanto, não é um instrumento estático, pelo contrário, é dinâmico e deve ser atualizado periodicamente, a fim de tornar-se mais adequado ao uso por parte dos gestores.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios. Porém, Kotler (1998) ressalta que qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica.

Através deste instrumento de gestão, a pessoa consegue planejar e decidir a respeito do futuro da empresa, tendo como base o passado, situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o plano de negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até

mesmo evitá-lo, além de identificar os pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio. Possibilita conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para bens e serviços, bem como analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido.

O plano de negócios é composto por várias seções, que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio, de forma escrita e em poucas páginas. O padrão de estrutura de um plano de negócios foi definido com base em estudos e observações de planos de negócios de empresas reais. Cada seção é explicada em detalhes, visando tornar a tarefa de escrever o plano de negócios de sua empresa mais simples e organizada.

Dolabela (1999, p.36) descreve sucintamente cada uma das seções do plano de negócios, como segue:

a) **capa** - é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê o seu plano de negócios; b) **sumário** - o sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra; c) **sumário executivo** - é a principal seção do seu plano de negócios, portanto, deve ser escrito com muita atenção; d) **planejamento estratégico do negócio** - define os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa; e) **descrição da empresa** - o empreendedor deve descrever sua empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados, dentre outros; f) **produtos e serviços** - descrever quais são os produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, dentre outros; g) **análise de mercado** - o empreendedor deve mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto ou serviço; g) **plano de marketing** - deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade; h) **plano financeiro** - deve apresentar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações; deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos, dentre outros; i) **anexos** - deve conter todas as informações que o empreendedor julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios.

No entendimento do autor, essa proposta de estrutura é a que melhor se aplica à situação geral das empresas brasileiras. Porém, dependendo do público alvo do plano de negócios, o empreendedor provavelmente terá que

apresentar estruturas distintas da proposta. No entanto, as informações normalmente requisitadas poderão ser extraídas desse modelo.

Dolabela (1999) ressalta que não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo possível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio.

Como se nota, o plano de negócios não é um instrumento rígido, pelo contrário, é um instrumento flexível e deve ser adaptado à realidade de cada empreendimento que se queira planificar.

3.2.1.3 O plano de negócio como instrumento de gestão

O propósito de se escrever um plano de negócios fica nítido quando se verificam os benefícios para a empresa. Através deste instrumento de gestão, o empreendedor consegue planejar e decidir a respeito do futuro da empresa, tendo como base o passado, a situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência.

Dolabela (1999) afirma que com o plano de negócios, é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los. Identifica-se também seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que está atuando. Outros fatores que norteiam as ações da empresa são: conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para os bens e serviços; e analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido.

Para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gestão é importante que as informações nele existentes sejam divulgadas internamente à empresa de forma satisfatória. Esse instrumento de gestão pode e deve ser usado por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um administrador.

Sahlman (1997, p. 96) diz que com o plano de negócio:

é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à

concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido.

Uma forma de utilizar o plano de negócios é a criação de um ou vários painéis de metas da empresa. Kaplan e Norton (1996) propõem a criação desse tipo de instrumento para guiar qualquer processo de melhoria organizacional. Este painel é um sistema visível de medidas de desempenho, que mostrará de forma simples, preferencialmente gráfica, a evolução da empresa ao longo do tempo, em termos de seus valores de avaliação.

O plano de negócio pode se transformar em um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa. De acordo com Dornelas (1999, p.108), certamente “auxiliará o empreendedor a alcançar o sucesso almejado ou, então, mostrará a esses mesmos empreendedores que o momento não é propício para o negócio vislumbrado, evitando decepções futuras”.

Assim, o plano de negócios é um instrumento indispensável na concepção e gestão de novas empresas, possibilitando ao empreendedor compreender o processo de criação e implantação do negócio.

3.2.1.4 Núcleo para Abertura de Empresas

O Núcleo para Abertura de Empresas - NAE foi implantado em Belo Horizonte, Minas Gerais, por iniciativa da Prefeitura, através da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, e do Sebrae Minas, inaugurado em outubro de 1994.

De acordo com o Sebrae (2003), o NAE tem convênios com os principais órgãos municipais e do Estado para a operacionalização de suas atividades. As parcerias do NAE permitem o registro de uma empresa em Belo Horizonte, possibilitando que o interessado em registrar uma empresa vá a um único lugar, isto é no NAE.

Além do objetivo de reduzir o prazo médio para registro de empresas e facilitar a legalização de pequenos negócios, via redução de entraves burocráticos, estão também os subsídios às entidades parceiras. A finalidade é rever suas políticas e estratégias e, principalmente, a contribuição para a

redução dos elevados índices de mortalidade de empresas nos primeiros anos de vida. O caminho indicado para essa redução é capacitar o empreendedor antes da empresa entrar em funcionamento.

Os serviços do NAE, oferecidos através do Sebrae, são direcionados às pessoas físicas interessadas em abrir uma empresa em Belo Horizonte.

A missão do NAE (www.sebraenet.com.br), “é contribuir para o sucesso dos pequenos negócios, atuando na informação e capacitação dos empreendedores e facilitando o processo de registro de empresas, promovendo, assim, a geração de emprego e renda na comunidade.”

O objetivo é simplificar e agilizar o processo de abertura de empresas em Belo Horizonte, orientando o novo empresário antes do nascimento da empresa sobre as reais condições do mercado.

Segundo o Sebrae (2003b), o funcionamento do NAE compreende três passos: atendimento coletivo, atendimento individualizado e registro da empresa. Cada um tem finalidades diferentes, como segue:

- 1-atendimento coletivo - ao chegar ao NAE, o cliente é encaminhado a uma video-palestra com duração média de 25 minutos;
- 2-atendimento individualizado - é feito por técnicos preparados para responder questionamentos e dúvidas e orientar o futuro empresário. [...] levando-se em conta uma série de fatores, tais como: o ramo em que se pretende atuar, o porte da empresa, as características e tendências de mercado, entre outros, passando pelos seguintes pontos: esclarecimentos sobre os passos para o registro de uma empresa; informações sobre impostos; orientação e dicas úteis sobre o negócio; informações diversas sobre o mercado; treinamentos e consultoria; linhas de crédito; divulgação do produto e identificação de mercados; tecnologias para pequenas empresas; e
- 3-registro da empresa – o NAE oferece ao empresário todo o processo de registro da empresa, para que esse não precise visitar vários órgãos e assim, atrasar a abertura. Os processos demoram de 10 a 15 dias úteis e é cobrada pelo NAE uma taxa de R\$ 50,00 (valor em maio de 2003).

O NAE do Sebrae Minas levanta, produz e sistematiza informações estratégicas sobre o registro de empresas, colocando-as à disposição de empreendedores e empresários, especialmente de micro e pequeno porte. A finalidade do trabalho desenvolvido é disponibilizar instrumental de acompanhamento das tendências do mercado, facilitando o processo de abertura de um novo negócio para o empreendedor.

3.2.1.5 Caracterização do plano de negócios

Esta é a seção do plano na qual apresenta-se um breve resumo da organização da empresa ou negócio, história, *status* atual e projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento. As características do bem ou do serviço devem ser enfatizadas, bem como seus benefícios ao cliente. A descrição legal da empresa deve conter o seguinte: descrição do negócio, nome e tipo da empresa. Cada tipo tem diferentes vantagens e desvantagens em relação à legislação (impostos, financiamentos, obrigações) e também em relação ao ambiente externo (bancos, fornecedores).

Os serviços da empresa devem ser mencionados, porquê ela é capaz de fornecê-los, como eles serão fornecidos, quem fará o trabalho, e onde o serviço será realizado. Deve expor as características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. Se há tem tanto um bem um serviço que funcionam juntos para o benefício do cliente (como por exemplo, garantia para os produtos vendidos), é preciso mencionar isso no seu plano. Deve informar de onde serão obtidos os suprimentos e porque estes fornecedores foram escolhidos. Todo os direitos intelectuais devem ser declarados, tais como direitos autorais, patentes ou registros de marcas, além de estar também fundamentados nas declarações, com cópias de fotos, diagramas e certificados.

As características do bem ou do serviço devem ser direcionadas a atender as necessidades e desejos do consumidor, no sentido de se diferenciarem daqueles da concorrência. É importante que seja descrito resumidamente um histórico do produto ou serviço, a maneira como atenderá aos clientes e que tipo de clientes serão atendidos. É preciso mostrar as vantagens que o produto oferece e que resultados já foram obtidos em clientes e que benefícios já foram verificados.

Os itens a seguir procuram ampliar estas características agregando à questão da empresa e seu ramo de negócios, cenários e direcionamento estratégico da empresa.

3.2.1.6 A empresa e seu ramo de atividades

De acordo com Bulgacov (1999), neste item é apresentado um breve resumo sobre a organização da empresa, sua história e seu *status* atual. Deve ser enfatizada a característica única do negócio e como o empreendedor poderá prover benefícios ao cliente.

A empresa é descrita procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou bens fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais.

Apresenta-se sua razão social/nome fantasia, qual o porte da empresa e como está enquadrada nas legislações das micro, pequena ou média empresa, sociedade civil limitada, sociedade anônima, dentre outros.

O aspecto mais importante da descrição do projeto é mostrar, conforme Dornelas (2001), que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes de gerência. A equipe de gestão é o principal foco dos investidores quando analisam um projeto.

3.2.1.7 Cenários

Além de projetar sobre o que se deseja para a empresa no futuro, é preciso pensar também sobre o ambiente que enfrentará. Nesse sentido, é necessário traçar possíveis cenários, para a abertura de um negócio.

Huss (1988, p.377) define cenários como “narrativas sobre futuros diferentes que podem emergir, construídas a partir das incertezas no ambiente externo à organização que são mais relevantes para ela em dado momento”. Cenários não são predições, mas hipóteses, que forcem o pensamento do empresário além do tradicional e o ajuda a enxergar melhor o futuro.

O cenário é criado não para conhecer o futuro mais provável e sim para a preparação do empresário para qualquer futuro que apareça, podendo simular de que forma se dará sua inserção em diferentes ambientes que tem a enfrentar.

Os cenários têm sido, no planejamento estratégico, considerados importantes para a aprendizagem organizacional. A capacidade dos cenários de capturar em detalhes uma variedade de possibilidades, identificando macro tendências e incertezas, permite que os gerentes possam compensar vieses naturais em seu processo decisório, como a tendência a serem excessivamente confiantes nas próprias previsões e a enxergarem apenas alguns ângulos da realidade.

Para Schoemaker (1991), o planejamento baseado em cenários procura compensar dois erros comuns na tomada de decisão: a falta ou o excesso de previsão de mudanças. A maioria das pessoas e organizações é culpada do primeiro erro. Embora as mudanças em todos os aspectos de nossas vidas estejam se acelerando dramaticamente, tende-se a imaginar o futuro sem essa intensidade de mudança.

Huss (1988, p.379) afirma que “o planejamento baseado em cenários é um método disciplinado para imaginar possíveis futuros e vem sendo aplicado por empresas a uma grande variedade de questões.”

O objetivo é ver o futuro amplamente em termos de tendências fundamentais e incertezas. Gerentes de linha desenvolvem idéias básicas, enquanto gerentes de apoio, como os planejadores, por exemplo, desenvolvem mais tarde a versão escrita, preenchem lacunas, descobrem dados novos e assim por diante. O propósito global é construir uma estrutura compartilhada de pensamento estratégico que estimule a diversidade e aguçe percepções sobre mudanças e oportunidades.

De acordo com Godet (1987, p.4), o método de cenários aumenta o espectro de possibilidades, uma vez que vê o planejamento estratégico como aprendizagem coletiva. Entende que “bons cenários desafiam a visão estreita, propiciando uma apreciação mais profunda dos inúmeros fatores que moldam o futuro.”

Huss (1988, p.378) afirma que “o planejamento baseado em cenários requer coragem intelectual para revelar evidências que não se ajustam nos conceitos atuais, principalmente quando elas significam ameaça à própria existência da empresa.” Todavia, cenários que inicialmente parecem

desanimadores podem, de fato, conter as sementes de novos negócios e oportunidades não percebidas.

A capacidade dos cenários de capturar em detalhes uma variedade de possibilidades, identificando macro tendências e incertezas, permite que os gestores possam compensar vieses naturais em seu processo decisório, como a tendência a serem confiantes nas próprias previsões e a enxergarem apenas alguns ângulos da realidade.

3.2.1.8 Direcionamento estratégico da empresa

O propósito do direcionamento estratégico da empresa é ajudar a delinear seus rumos para os próximos três a cinco anos, no mínimo. Este tópico procura apresentar as etapas para a elaboração de um plano de negócios adaptado às necessidades das MPE's.

Bulgacov (1999) diz que estas etapas são fundamentais e têm que ser seguidas pelos empreendedores do negócio, a fim de prover diretrizes para a primeira declaração de visão e missão da direção futura, com objetivos de longo prazo, claramente definidos.

A partir da visão e missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas, visando atingir os objetivos e metas estipulados. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O projeto de uma empresa deve contemplar, de forma objetiva, essa formulação estratégica da empresa.

Schoemaker (1991, p.3) mostra como se elabora um plano estratégico completo da empresa e de que forma cada etapa deve ser explicitada em um projeto.

- *visão da empresa* - a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças;
- *missão da empresa* - deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz;
- *análise do ambiente externo e interno* (oportunidades e ameaças) - a empresa precisa monitorar as forças macroambientais e os atores microambientais importantes que afetam sua habilidade de obter lucro;
- *análise da situação atual* - depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* - pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), que traça uma análise da situação atual do negócio;

e) *metas e objetivos* - procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão;
formulação da estratégia - embora muitos tipos de estratégias estejam disponíveis.

Porter (1996) resumiu-as em três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, de acordo com Bulgacov (1999), funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que se tem de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como de pressões internas resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Conforme Porter (1996), as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo formam um grupo estratégico. Aquelas que aplicam melhor essa estratégia obtêm os maiores lucros.

Estas estratégias, segundo Ansoff, Declerk e Hayes (1987), não podem ser adquiridas subitamente; é o resultado de um lento processo de articulação das experiências comuns, com as quais participam no processo formal de planejamento estratégico de negócios.

As estratégias partem desse ponto onde, somente depois de ultrapassados estes passos, a organização passa a se estruturar internamente e coordenar suas forças convergindo-as ao mercado em busca de seus objetivos.

3.2.1.9 Análise jurídica e o contrato social

Para que possa existir de fato e de direito a empresa, deve-se satisfazer a uma série de exigências legais, que variam de acordo com o tipo jurídico escolhido.

Antes de formar o processo de constituição da empresa, é necessário fazer a consulta de endereço, de uso do solo e fiscal na Prefeitura Municipal;

do nome empresarial na Junta Comercial; e consulta fiscal e cadastral do CNPJ, na Delegacia da Receita Federal.

A passagem da idéia à empresa de fato implica, necessariamente, o conhecimento das formalidades afetas à legalização da atividade e o contacto com um conjunto de entidades, cujas atribuições se enquadram nesse processo de constituição legal.

Silva (1998) lembra que uma empresa adquire personalidade jurídica mediante registro e arquivamento de seus atos constitutivos na Junta comercial, se explorar atividade mercantil (comércio, indústria ou serviços em geral).

De acordo Gomes (2002), no novo diploma civil pátrio, as sociedades terão a seguinte estrutura:

- a) sociedades não personificadas - aquelas em que a pessoa dos sócios ainda não é diferenciada da personalidade da sociedade, por não terem ainda os atos constitutivos devidamente registrados no órgão competente (Registro Público de Empresas Mercantis ou Registro Civil das Pessoas Jurídicas), subdivididas em sociedade em comum (abrangendo as chamadas sociedades irregulares e as sociedades de fato) e sociedade em conta de participação; e
- b) sociedades personificadas - subdivididas em sociedades simples (incluindo as cooperativas) e sociedades empresárias (abrangendo a sociedade limitada, a sociedade em nome coletivo, a sociedade em comandita simples, a sociedade em comandita por ações e a sociedade anônima).

Segundo o art. 2.031 do Novo Código Civil (NCC), as associações, sociedades e fundações, constituídas na forma das leis anteriores, terão o prazo de um ano para se adaptarem às disposições do mesmo. Porém, de acordo com o art. 2.033 do referido diploma, as deliberações que modifiquem os atos constitutivos das pessoas jurídicas, bem como os atos de transformação, incorporação, cisão ou fusão, reger-se-ão, a partir de 11 de janeiro de 2003, pelo NCC.

A denominada sociedade por quotas de responsabilidade limitada, do Decreto nº 3.708/19, foi substituída, no NCC, pela denominação sociedade

limitada. Vale ressaltar que limitada é apenas a responsabilidade de seus sócios.

No NCC, segundo Gomes (2002), promulgado recentemente, as sociedades antes conhecidas por sociedades comerciais passam a se denominar sociedades empresárias.

A celebração do contrato social, quando da constituição da sociedade é um instrumento de gestão relevante para a existência da empresa, que deve ser elaborado através de um formulário padrão fornecido pela Junta Comercial ou preparado pelo despachante a quem foi confiado o trabalho de proceder aos trâmites de registro da empresa.

Dornelas, Casagrande e Tantin (1999) destacam que neste devem constar suas penalidades, cobradas na primeira crise que surgir na vida da sociedade. De fato, o contrato social (ou os estatutos da empresa, dependendo da forma de organização escolhida pelos sócios), muito mais do que um simples ato formal, é a sua verdadeira constituição. É o regulamento interno que não só disciplina a sua forma de funcionamento e de administração, mas, também, rege as relações entre os sócios, tratando, entre outras coisas, da distribuição de lucros, dos procedimentos a serem adotados em caso de falecimento de um dos sócios, de saída da sociedade ou, até, de sua dissolução.

É por isso que é fundamental que se dê a devida importância à elaboração desse documento, logo nos momentos de formação da empresa. Lobo (2002) diz que é preciso pensar não só nos principais pontos de acordo entre os sócios, mas, também, nos mecanismos e nas regras que deverão ser utilizados, em caso de discordância ou dúvida. Além disso, é essencial que o contrato, ao permitir a satisfação das necessidades das partes, o faça em conformidade com a justiça comutativa.

Lobo (2002) menciona que as bases em que se funda a teoria do contrato, sobre as quais esta se sustenta (autonomia da vontade, igualdade entre os contratantes e livre negociação dos termos do ajuste contratual), permite que se chegue a uma percepção nova acerca do papel que o contrato deve desempenhar na sociedade. Ele deve se apresentar teleológico e

intervencionista antes que formal e voluntarista, coletivo e social antes que individual e autônomo.

Para compreender o plano de negócios vários recursos podem ser utilizados. A análise de viabilidade que o animam, entretanto, pode revelar o que a empresa poderá vir a ser, no futuro.

3.3 ELEMENTOS DE ANÁLISE DE VIABILIDADE

A análise da viabilidade de implantação de um negócio é um processo que leva à decisão de investimentos, envolvendo a elaboração, avaliação e seleção de propostas para a tomada de decisão. Investir requer planejar o futuro que se almeja de um negócio, elevar a produtividade dos fatores e aumentar a competitividade, influenciando diretamente nos retornos esperados.

De acordo com Bulgacov (1999), as informações obtidas por meio de elementos de análise de viabilidade do projeto envolvem decisões e uma série de aspectos a serem considerados, para que o empreendedor possa assegurar uma efetiva contribuição do investimento à maximização da riqueza do negócio. Assim, para assegurar sua continuidade, a empresa deve ser rentável. Desse modo, a capacidade de crescer e mudar se converte em critério essencial para a competitividade.

O plano de negócio é um documento que visa estruturar as principais idéias, opções e elementos que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

No Quadro 4 evidenciam-se os principais elementos que devem ser considerados na análise da viabilidade de um negócio.

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Localização	O primeiro passo é encontrar a região onde convém abrir o negócio, depois selecionar o bairro específico e finalmente é feita a seleção entre os locais específicos.
Bens e serviços	Deve ressaltar suas características do bem e serviços, atributos e benefícios. Essa parte é de especial interesse dos investidores, pois eles querem saber qual o diferencial do seu bem com respeito à concorrência e quais são os novos caminhos que a empresa deseja trilhar. Em se tratando de um serviço, a descrição deve ter a mesma natureza.
Tecnologia e habilidades	Devido à dinâmica dos mercados, da concorrência e das atuais tecnologias, as empresas dependem do desenvolvimento contínuo de bens e serviços. Para se manter competitivo é necessário estar atualizado quanto às recentes tendências.
Planejamento de marketing	Apresentar como a empresa pretende vender seu bem ou serviço e conquistar os clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar métodos de comercialização, diferenciais do bem ou serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.
Política estratégica de gestão ambiental	Atuar dentro das leis e normas vigentes e identificar os possíveis impactos do negócio no meio-ambiente, tais como: poluição sonora e visual, as interferências do trânsito local, dentre outros.
Projeções econômicas financeiras do projeto	Permitem ao empreendedor avaliar a evolução da empresa e tomar medidas corretivas que se fizerem necessárias. Inclui um mapa estruturado de todos os custos necessários para a implementação e manutenção do negócio (renda, comunicações, salários, material de escritório, dentre outros), prospecção de receitas, durante um definido período de tempo (três a cinco anos).

Quadro 4 - Elementos de análise da viabilidade.

Fonte: Bulgacov, 1999.

Os elementos propostos no Quadro 4 estão adequados ao propósito deste estudo. Cada elemento é explicado em detalhes, visando tornar a tarefa de desenvolver o plano de negócios de uma empresa mais simples e organizado. De acordo com Bulgacov (1999) esses elementos são o que melhor se aplicam à situação geral das empresas brasileiras. Porém, dependendo do público-alvo do plano de negócios, o empreendedor provavelmente terá que apresentar elementos distintos do aqui proposto. A seguir, encontra-se uma descrição sucinta de cada uma dos elementos do plano de negócios.

3.3.1 Estudo de localização

De acordo com Woiler e Mathias (1996), o problema de encontrar a localização ideal corresponde, em termos de empresa, a achar a localização que dê a maior diferença entre receitas e custos. Em outras palavras, procura-se a localização que dê o maior lucro possível para a empresa, num prazo de tempo compatível com a vida útil do empreendimento no local.

Ocorre muitas vezes que a empresa tem de levar em conta os custos e benefícios sociais associados à determinada localização. Nestes casos, procura-se a localização que dê a maior razão benefício/custo, considerando-se também um horizonte de tempo adequado.

A localização pode ter uma abordagem complexa, em função do número de fatores envolvidos e do volume de investimentos que vai ser efetuado. Assim, é recomendável proceder à sua resolução através de um processo de tentativa-e-erro, ou seja, a localização ótima deve ser procurada através de um processo de aproximações sucessivas.

Segundo Pereira e Santos (1995), o estudo da localização tem que abordar tanto o macroambiente (em nível de região para um Estado ou em nível de bairro para uma cidade) como o microambiente (a rua do bairro), visando sempre atingir os objetivos da empresa. Partindo desse pressuposto, o método de estudo será o de orçamentos comparados, onde o mesmo procura considerar os fatores mais influentes na escolha da localização.

Tanto a macro quanto a microlocalização de um empreendimento devem considerar se o atendimento ao cliente ocorre no próprio estabelecimento ou se o cliente é atendido fora do estabelecimento, seja em sua residência, escritório ou outro local.

No caso dos setores de comércio e prestação de serviços de pequeno porte, com abrangência limitada sobre uma área de influência, a macrolocalização depende mais da intenção do empreendedor, normalmente relacionada a um motivo pessoal ou familiar, como proximidade da residência, conhecimento amplo da região, relacionamento social e outros motivos.

No entanto, o enfoque principal dos setores de comércio e prestação de serviços é voltado para a microlocalização, ou seja, uma vez escolhido pelo

empreendedor, a região ou bairro de uma certa cidade, o objetivo é preciso definir o endereço que constará do seu cartão de visita.

3.3.2 Bens e serviços

A satisfação do consumidor aumenta se ele entender melhor as características e benefícios dos produtos. Eles devem ser direcionados a atender as necessidades e desejos do consumidor no sentido de se diferenciarem daqueles da concorrência. É importante que seja descrito resumidamente um histórico dos bens e/ou serviços, a maneira como atendeu aos clientes e que tipo de clientes foram atendidos.

Para Fillion (1999), o empreendedor deve dizer quais são os produtos da empresa, porque ela é capaz de fornecê-los, como eles são fornecidos, quem fará o trabalho e onde será realizado. Também deve expor as características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos seus clientes. Se o empreendedor tem tanto um bem como um serviço que funcionam juntos para o benefício do seu cliente, não se deve deixar de mencionar isso no plano.

Dornelas (2001) lembra que o empreendedor deve dizer também onde obter suprimentos e porque estes fornecedores foram escolhidos; projetar os custos de *overhead* e despesas com veículos; listar os bens ou serviços futuros que planeja fornecer quando a empresa crescer e tentar antecipar áreas potencialmente problemáticas e criar um plano de ação.

A descrição do bem ou serviço no plano de negócios deve ressaltar suas características e benefícios. É importante fazer uma análise da situação atual dos bens e serviços da empresa, bem como de suas perspectivas no mercado em que estão inseridos.

3.3.3 Tecnologia e habilidades

Devido à dinâmica dos mercados, da concorrência e das atuais tecnologias, as empresas de tecnologia dependem do desenvolvimento contínuo de bens e serviços. Para se manter competitivo é necessário manter-se atualizado quanto às recentes tendências.

Nesse sentido, Dornelas, Casagrande e Tintin (1999) mencionam que as pequenas empresas precisam alocar recursos também para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A P&D deve ser entendida como uma função tão fundamental como as tradicionais, que pode ser executada por uma pessoa ou por uma equipe, dependendo do tamanho da empresa.

É fundamental que se mostre no plano de negócios como a empresa considera a questão da tecnologia e qual a importância desse aspecto para a empresa, ou seja, o que está fazendo para se manter tecnologicamente atualizada em relação a seus processos internos e a seus bens e serviços.

3.3.4 Planejamento de marketing

O processo de planejamento empresarial vem sendo discutido ao longo do tempo por diversos autores, cada qual propondo modelos que têm o propósito de tornar mais fácil a sua compreensão e procurando também mostrá-los em suas dimensões, tanto estratégicas como operacionais.

Ackoff (1974), ao discorrer sobre o processo de planejamento o faz mostrando diversos conceitos, visando estabelecer um campo de referência para o desenvolvimento de idéias que permitam a sua operacionalização. Dentre os conceitos emitidos por Ackoff (1974, p.12), sobre o planejamento empresarial, é importante destacar o seguinte: "Planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo".

Ackoff (1974) procura estabelecer uma distinção entre o processo de planejamento e a arte de elaborar planos. Adverte que normalmente as pessoas consideram o plano como um documento que é a consubstanciação do planejamento formal.

Para Oliveira (1986), o processo de planejamento é muito mais importante que o plano, que é o seu produto final. O plano pode estar explicitado em um documento formal, elaborado muitas vezes com alto nível de detalhamento, ou mesmo registrado na mente do executor, que coloca em prática as propostas contidas no mesmo, de acordo como as prioridades e tempos estabelecidos pelo seu juízo.

As mudanças que estão ocorrendo no ambiente de negócios, muitas delas produzidas pela globalização dos mercados, estão exigindo das empresas o aprimoramento dos seus processos de planejamento, tendo em vista a tomada de decisões de melhor qualidade, que lhes assegurem o atendimento de seus objetivos de expansão, perpetuação e lucratividade.

O desenvolvimento de estudos com o propósito de aprimorar o processo de planejamento tem-se preocupado menos com os aspectos conceituais desse processo e mais com a sua abrangência e o tratamento holístico, que deve ser atribuído ao mesmo para que em sua realização haja a participação e o comprometimento de toda a organização.

As atividades mais comuns dentro do plano do marketing, buscam elucidar os principais focos de ação, com características que norteiam suas bases. Para Etzel, Walker e Stanton (2001, p.135), o processo de elaboração do planejamento de marketing compreende cinco fases, descritas a seguir:

- 1) Obtenção e reunião de informações - essas informações são obtidas dos relatórios gerenciais internos, de pesquisas de marketing realizadas pela empresa e de sistemas de inteligência de marketing disponíveis na organização. São, portanto, informações tanto de natureza interna como externa à organização;
- 2) Análise da situação - a análise da situação constitui elemento fundamental do raciocínio estratégico e é o seu ponto de partida;
- 3) Decisões - compreende a definição dos objetivos, metas, estratégias e recursos a serem alocados, visando à execução das propostas contidas no corpo do plano de marketing em elaboração;
- 4) Definição dos controles da execução - controle de marketing permite ao planejador ter uma visão ampla do progresso da empresa em direção aos seus objetivos estratégicos e operacionais.
- 5) laboração/redação do plano de marketing - finalização do processo de planejamento dá-se com a preparação do plano de marketing, o qual é um documento que retrata os resultados de marketing esperados pela empresa para um determinado período e estabelece as estratégias e ações a serem executadas para a concretização daqueles resultados.

O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing, com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais. Já o plano de marketing tático delineia tática específica de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

Kotler (2000, p.98) entende que cada nível de produto, linha de produtos, marca, deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas

metas. O plano de marketing é um dos elementos mais importantes do processo de marketing, sendo necessário conter as seguintes seções:

resumo executivo e sumário – o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações;

b) situação atual de marketing - apresentar antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente;

c) análise de oportunidades e questões - identificar as maiores oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos;

d) objetivos - decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano;

e) estratégia de marketing - descrever a estratégia geral de marketing, ou plano de jogo, para alcançar os objetivos;

f) programas de ação - o plano deve especificar os programas gerais de marketing para atingir os objetivos de negócios;

g) demonstrativo de resultados projetados - desenvolver um orçamento de apoio, uma vez aprovado, o orçamento é a base para desenvolver planos e programações de suprimento de materiais, de produção, de recrutamento de funcionários e de operações de marketing;

h) controles - monitoração do plano com as metas e o orçamento especificado detalhadamente para cada mês ou trimestre.

Assim, o plano de marketing deverá procurar gerar um aumento significativo nas vendas e nos lucros da empresa, em relação ao ano precedente. Kotler (2000) entende que esse aumento será possível se houver melhoria dos 4Ps:

praça – ou localidade onde serão inseridas as ações, podendo ser dividida em região satélite ou principal, e secundárias;

preço – ação realizada frente à questão da prática de agregar um valor monetário a algo, ou seja, atribuir um valor àquilo que estará sendo disponibilizado ao mercado;

promoção – ações promocionais que estarão incidindo sobre certo bem e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação;

Produto – este é o elemento que receberá as ações. É o foco em questão, aquele que estará sendo analisado e recebendo as influências diretas dos demais P's de marketing.

Os 4P's fazem com que os profissionais em marketing decidam sobre o produto, suas características, preços, como irá distribuí-lo e como irá promovê-lo. Assim, os profissionais utilizam dois conceitos econômicos: demanda e oferta, sendo os 4P's uma ferramenta para ajudar no planejamento de marketing.

O planejamento de marketing tem sido bastante valorizado nos últimos tempos, em virtude da acirrada competição que se observa em diferentes arenas de negócios. Os desafios de se obter dados confiáveis de mercado e também de dispor de instrumentos que facilitem a análise.

3.3.5 Política estratégica de gestão ambiental

As questões políticas e econômicas influenciam na estratégia empresarial. Entretanto, Ketola (1998) cita que além dessas, a questão ambiental tem empurrado as empresas nos últimos anos em direção ao planejamento ambiental estratégico. O uso das teorias de gerenciamento estratégico e os modelos podem, de fato, ser bastante úteis no desenvolvimento do gerenciamento ambiental estratégico para empresas. Dessa forma, as empresas tiram proveito das teorias de planejamento estratégico para construir a visão em nível corporativo, tendo a política ambiental como um elo entre a visão estratégica e o planejamento.

Para Ketola (1998), a performance ambiental de uma empresa é o reflexo de suas práticas competitivas ou padrões de conduta ambiental, que, por sua vez, dependem da estrutura de mercado em que está inserida. As empresas atuam em um sistema de mercado aberto, sob a influência de forças externas, denominadas de choques.

Várias empresas, de acordo com D'Avignon (1996), já estão se preparando para se adequarem ao novo sistema de gestão ambiental, resolvendo seus problemas. Este é um aspecto positivo no quadro das ações, em que o maior beneficiário é o ambiente. A conscientização das empresas

permite a visualização de uma compatibilidade entre a atividade pretendida com a boa gestão ambiental.

3.3.6 Dados econômico-financeiros do projeto

Todos os negócios, iniciando ou em crescimento, serão solicitados a fornecer dados financeiros projetados. Muitas vezes, os credores desejam ver o que o empreendedor espera que sua empresa seja capaz de gerar dentro dos próximos cinco anos. Dolabela (1999) cita que para o primeiro ano o empreendedor fornecerá projeções mensalmente ou trimestralmente. Depois disso, poderá estender para projeções além de trimestrais e/ou anuais entre 2 e 5 anos.

As projeções econômicas financeiras do projeto, de acordo com Bulgacov (1999), devem apresentar, em números, todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Devem conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos, dentre outros.

Para Dornelas, Casagrande e Tintin (1999, p.62), é necessário incluir uma análise breve da informação financeira que:

seja, uma análise de razão e tendência para todas as suas declarações financeiras (tanto histórica quanto prospectiva). Visto que os relatórios falam mais alto que as palavras, o empreendedor pode adicionar gráficos da análise de tendência (especialmente se elas forem positivas).

A parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do projeto. Isto porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nos outros itens do projeto, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas de vendas, gastos com pessoal, custos fixos, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio, dentre outros.

Dornelas (2001, p.162) afirma que a “parte financeira do projeto acaba sendo feita de maneira simples e fácil, mas, assim, de forma um pouco trabalhosa. É aconselhável que o empreendedor recorra a uma assessoria contábil e financeira para auxiliá-lo nessa tarefa.”

Os principais demonstrativos a serem apresentados em projeto, segundo Dornelas (2001, p.163), são: “Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos.” No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do projeto e o retorno financeiro proporcionando. Para essas análises, geralmente, usam-se os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL).

As decisões empresariais são tomadas a partir da combinação de informações quantitativas e qualitativas e de experiências, que juntas fornecem os elementos para o cálculo econômico. As demonstrações financeiras são informações valiosas para gerentes e empreendedores. A utilidade reside em informar os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitar sua avaliação e correção.

Bulgacov (1999, p.47) menciona que, no Brasil, o sucesso de um empreendimento depende muito da “capacidade de se administrar financeiramente um negócio, em razão dos ciclos recessivos que têm atingido a economia [...] em um cenário de incerteza, o acompanhamento sistemático das finanças de uma atividade é o que permite a tomada de decisões.”

Finalmente, o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu projeto e, por meio de instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las, se necessário.

3.3.6.1 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial reflete a posição financeira em um determinado momento da empresa. Dornelas (2001, p.163) explica que “o balanço é constituído por duas colunas, a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido.”

Gitman (2002, p.103) define balanço patrimonial como “uma demonstração resumida da posição financeira da empresa em um determinado

momento [...] a demonstração confronta os ativos da empresa com suas fontes de financiamento, que podem ser passivos, ou o patrimônio líquido.”

O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa.

Um dos aspectos importantes do balanço é que ele revela, pelo passivo, a estrutura de capital de terceiros e do capital próprio. Um segundo aspecto importante é o montante de capital de giro ou capital circulante nas empresas. Esse valor é calculado subtraindo o passivo circulante do ativo circulante – Capital Circulante Líquido (CCL), que indica a parte do ativo que não está comprometida com o passivo circulante. Quanto maior for o CCL maior será a flexibilidade financeira da empresa.

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

3.3.6.2 Demonstração do resultado

Para Gonçalves e Baptista (1998, p.315), “a demonstração do resultado apresenta, de forma resumida, as operações realizadas pela empresa durante o exercício social demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período.”

A demonstração do resultado é definida por Bulgacov (1999) como “uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.” Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimento e devoluções concedidos, resultando na receita líquida. Desta receita líquida, deduzem-se os custos das mercadorias vendidas (comércio), dos produtos vendidos (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtrai-se do lucro bruto a despesa operacional. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma dos lucros ou prejuízos.

A demonstração do resultado fornece aos usuários das demonstrações financeiras da empresa os dados básicos e essenciais à análise da formação do resultado do exercício. Ao final de cada exercício, é necessário que essas contas sejam encerradas para que possa ser conhecido o resultado do exercício e que esse resultado possa ser apresentado de modo ordenado e de fácil entendimento.

3.3.6.3 Fluxo de caixa

O Fluxo de Caixa (FC) envolve todas as entradas e saídas de recursos que ocorrem na empresa, considerando a data de realização dos pagamentos e dos recebimentos e não a data do fato gerador das despesas e da receita como ocorre no regime de competência.

Zdanowicz (2000a, p.115) diz que é uma demonstração não obrigatória quanto à apresentação, somente de uso restrito da organização, e envolve:

a movimentação financeira da empresa, com as receitas contabilizadas no momento do recebimento e as despesas no momento do seu pagamento, em período de tempo determinado [...] seu saldo revela o valor contido em caixa e nas contas bancárias de movimentação constante, integrando-se desta forma ao ativo circulante da empresa como disponibilidade imediata.

O fluxo de caixa pode ser também projetado. Conforme Sá (1998) a finalidade do fluxo de caixa projetado é informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou em longo prazo. Em curto prazo busca-se identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos dentro do período projetado, para que através dessas informações se possa traçar uma adequada política financeira. Em longo prazo, o fluxo de caixa projetado, além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos, visa também obter outras informações importantes.

O planejamento financeiro feito através do fluxo de caixa permite, também, que a empresa planeje seu crescimento para compras de equipamentos, a contratação de mais funcionários, a compra de uma quantidade maior de matéria-prima para um aumento na produção ou no estoque. Isto é importante no sentido de programar datas mais convenientes

de acordo com a capacidade de pagamento das novas dívidas feitas pela organização, bem como o momento exato de contrair financiamentos, tanto para ampliação como para cobrir a falta de fundos.

As informações do fluxo de caixa projetado devem ser utilizadas para auxiliar investidores, credores e outros a avaliar a capacidade da empresa de gerar fluxos de caixa futuros, cumprir suas obrigações, a razão das diferenças entre resultado líquido e recebimentos e pagamentos e os efeitos sobre a posição financeira da empresa.

3.3.6.4 Ponto de equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio, segundo Gitman (2002), é usada pela empresa para determinar o nível de operações necessário para cobrir todos os custos operacionais e para avaliar a lucratividade associada aos vários níveis de vendas.

Para Martins (2000, p.273), “o ponto de equilíbrio nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais.” No ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo.

O ponto de equilíbrio para Dornelas, Casagrande e Tintin (1999), é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.

É de grande utilidade no processo decisório das organizações, pois possibilita aos gestores saber em que momento o empreendimento sob sua responsabilidade começa a obter lucro. Assim, torna-se um importante instrumento gerencial.

3.3.6.5 Índices financeiros

Os índices financeiros indicam como está a situação financeira da empresa, e a capacidade de honrar seus compromissos no prazo. Gitman (2002) cita quatro grupos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Esses índices são calculados a partir dos itens do balanço patrimonial e da demonstração do resultado.

A liquidez de uma empresa é mensurada por sua capacidade de atender suas obrigações em curto prazo, no vencimento. A liquidez diz respeito à solvência financeira global da empresa, ou seja, a facilidade com que ela pode pagar suas contas.

Os índices de atividade, segundo Gitman (2002, p.136), “mensuram a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa.” Com relação às contas circulantes, medidas de liquidez são geralmente inadequadas, pois diferenças na composição das contas circulantes da empresa podem afetar de forma significativa sua real liquidez.

Marion (2000) diz que a posição de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros, sendo usado com o intuito de gerar lucros.

Os índices de endividamento mensuram a proporção do total de ativos financiados pelos credores da empresa. Quanto maior for esse índice, maior será o montante de dinheiro de outras pessoas sendo usado em uma tentativa de gerar lucros.

Tendo em vista que as reivindicações dos credores devem ser satisfeitas antes que os lucros possam ser distribuídos, os acionistas potenciais e os atuais prestam atenção com relação à capacidade da empresa de ressarcir dívidas. De acordo com Marion (2000) financiadores também estão preocupados com o endividamento da empresa, pois quanto mais endividada ela for, maior a possibilidade de a empresa não atender às reivindicações de todos seus credores. A alta administração, obviamente, deve se preocupar com o endividamento devido à atenção dada à questão por outras partes, assim como para manter a empresa solvente.

Bulgacov (1999) lembra que as medidas lucrativas mostram quanto uma empresa é atrativa do ponto de vista de um investidor, pois esses índices são usados para justificar os investimentos. Todas as medidas estão relacionadas com os retornos da empresa (retorno bruto, operacional e líquido), tendo como base suas vendas. O Retorno Sobre o Investimento (ROI), determina a eficiência global da empresa, ou seja, o quanto ela consegue gerar de lucro com os serviços que possui.

Os índices financeiros de análise fornecem informações sobre o estado em que a empresa se encontra, assim como sua capacidade de operacionalidade e rentabilidade.

Este tipo de índice aborda aspectos de liquidez, endividamento, atividade e rentabilidade. Como todo sistema de análise, não deve ser o único a ser utilizado no processo decisório, pois se limita apenas a valores atuais e passados.

3.3.7 Análise conjunta dos elementos

Os elementos normalmente utilizados, para a determinação da viabilidade econômico-financeira, relacionada à implantação de empreendimentos, permitem ao empreendedor uma visão antecipada do futuro empreendimento, a partir da utilização de parâmetros de avaliação estimados e em previsões do comportamento do mercado.

Segundo Santos (2000), para isso é necessário ter em foco objetivos específicos, determinados no tempo, detalhados a ponto de se tornarem operacionais. Seu alcance deve ser possível de monitoramento e avaliado periodicamente, possibilitando assim a gestão da viabilidade econômico-financeira do empreendimento quando a empresa for implantada e operacionalizada.

No caso de pequenos negócios, deve permitir, tanto a verificação da viabilidade econômico-financeira relativa à implantação de uma unidade de produção ou serviço, como possibilitar a gestão de sua viabilidade durante os sucessivos períodos de seu funcionamento, permitindo o monitoramento sistemático dos resultados para que a empresa possa alcançar os objetivos planejados.

Os elementos de análise de viabilidade econômico-financeira, vinculada ao planejamento financeiro, poderão se constituir em um instrumento fundamental na avaliação dos riscos inerentes à decisão de investir, bem como servir de instrumento de gestão da viabilidade do empreendimento após sua implantação.

O projeto de viabilidade econômico-financeira, no caso dos empreendimentos, pode ser entendido como a justificativa financeira de implantação de pequenos negócios. Na acepção de Woiler e Mathias (1996 p.34), “corresponde ao conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”. Ressaltam que, as necessidades de informação irão depender de cada caso.

O caráter interdisciplinar comum aos projetos de investimento impõe a separação dos seus diferentes aspectos em grupos distintos, de modo que cada aspecto passa a ser analisado separadamente de maneira parcial para ser adicionado posteriormente aos demais, através de cronogramas e projeções.

Os indicadores financeiros são úteis, pois permitirão aos responsáveis pela elaboração do planejamento financeiro avaliar os desvios entre os resultados projetados e realizados.

Para Zdanowicz (2000b), o planejamento financeiro deve ser concebido e formulado a partir de orçamentos que indicarão unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários, com base em estimativas de comportamento do setor, da economia nacional e internacional.

Assim, vê-se que, os elementos de análise de viabilidade são relevantes no ambiente empresarial, uma vez que possibilita uma análise precisa, rápida e de fácil compreensão. Possibilita também exposições gráficas, percentagens, estatísticas e uma série de outros fatores que auxiliam os usuários a compreenderem e assimilarem de uma maneira mais nítida e objetiva as informações contábeis e financeiras da empresa.

A partir da análise de viabilidade é possível prosseguir com a aplicação das etapas da metodologia em uma lanchonete, para atingir os objetivos propostos neste estudo.

A fim de facilitar a análise comparativa da aplicação do projeto foram considerados os mesmos títulos do capítulo três nas seções primária, secundárias e terciárias do capítulo quatro.

4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DESCRITA EM UMA LANCHONETE

Neste capítulo mostra-se a aplicação das etapas da metodologia descrita em uma lanchonete. Inicia-se com a apresentação do empreendimento em que se deu a aplicação da metodologia. Em seguida discorre-se sobre a escolha entre um negócio próprio ou uma franquia, bem como as características empreendidas percebidas. Na seqüência evidencia-se a estruturação do plano de negócios e o projeto em si. Depois se apresenta de que forma as etapas da metodologia descrita foram sendo aplicadas.

4.1 ESCOLHA E APRESENTAÇÃO DO NEGOCIO PROPRIO

A natureza, através dos alimentos, fornece às pessoas o que elas precisam. A base de uma boa alimentação é a combinação e a organização do que as pessoas comem. A alimentação faz parte da vida de todos. A alimentação natural dá ao seu organismo um equilíbrio, que logo é notado com o aperfeiçoamento do corpo, mente e saúde.

Os números de lanche e suco natural não param de crescer. Cada dia mais pessoas descobrem os benefícios dessa alimentação saudável. Os motivos são os mais diversos: razões filosóficas, religiosas ou de saúde.

Nos últimos tempos, segundo Sebrae (2003a), grande parte dos adeptos do lanche e suco natural é fruto do trabalho de conscientização, realizado por médicos, pesquisadores e cientistas de diversas partes do mundo, sem falar da nutracêutica, ciência que começa, agora, a ser conhecida.

Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda., que é o empreendimento objeto de estudo neste trabalho, é uma lanchonete com lanches e sucos naturais, que proporciona ao organismo do cliente um equilíbrio, para ser notado com o aperfeiçoamento do corpo, mente e saúde.

O planejamento para abertura da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda. foi moldado por forças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Necessitou de variações básicas, desde uma casa naturalista, onde oferece sanduíches naturais a uma casa eclética, que mantém alguns itens naturalistas acrescentando sanduíches frios, batidas e sucos à base de frutas.

O empreendimento é composto de dois sócios. Um empreendedor com maior interesse nas atividades-fim da empresa do que nas atividades-meio. Outro para assumir as responsabilidades por estas últimas, complementando-se na coordenação das duas atividades.

Cada sócio tem seus próprios relacionamentos pessoais externos à empresa, os quais podem ser aproveitados em benefício desta.

O início das atividades da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda. foi em maio de 2003, no município de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais.

Desde o início no século passado, a franquia vem cada vez mais se firmando no cenário de comercialização mundial, pois é uma interessante estratégia para a distribuição de bens e serviços, sendo seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio.

Mas, ao analisar o setor atual, no contexto brasileiro, constatou-se que os pequenos negócios representam papel de maior importância no ambiente sócio-econômico do que uma franquia. Verificou-se que responderiam por cerca de 21% do PIB e pela absorção de aproximadamente 70% da mão-de-obra formalmente ocupada no país (SEBRAE, 2003a). Do ponto de vista macroeconômico, constituem instrumento de desconcentração de mercado e de renda, favorecendo a manutenção da estabilidade social e política.

Além disso, o segmento dos pequenos negócios que participam das cadeias produtivas dos grandes empreendimentos representa um fator estratégico para o país. Isto porque, se apenas uma empresa envolvida, por menor que seja, não apresentar níveis aceitáveis de competitividade, toda a cadeia produtiva será afetada.

De maneira abrangente, os dois sócios do empreendimento estudado, apresentaram uma série de considerações, que retratam a importância da escolha por um negócio próprio e lograram reunir algumas vantagens e benefícios, tais como:

- pequenos negócios absorvem mais mão-de-obra por capital investido, principalmente em função do uso de tecnologia pouco sofisticada,

demandando uso mais intensivo de mão-de-obra, muitas vezes com pouco ou nenhum nível de qualificação;

- a produção por capital investido é maior nos pequenos negócios;
- os pequenos negócios possuem importante papel complementar em relação aos grandes empreendimentos. Isto se dá em função da existência de eventuais nichos de mercado, em que o potencial de demanda não é atraente aos grandes grupos, que precisam de economia de escala para cobrir os custos das grandes plantas industriais;
- o surgimento de um número significativo de novos empreendedores propicia o desenvolvimento de uma cultura empresarial própria, com técnicas e soluções mais adequadas às necessidades das empresas nacionais;
- de maneira geral, em função de estruturas menores, pouco formalizadas e do uso de equipamentos menos especializados, os pequenos negócios são mais flexíveis e rápidos para tomar e implementar decisões que lhes permitam adaptar-se a novas condições de mercado;
- as relações de trabalho pouco formalizadas, próprias dos pequenos negócios, em que são freqüentes os contatos diretos entre patrão e funcionários, pode resultar num ambiente de trabalho mais agradável e potencialmente mais produtivo; e
- sob a perspectiva macroeconômica, ocorre uma divisão e, conseqüentemente, redução do risco empresarial.
- Surgiu assim, como nova opção, a implantação de um negócio próprio, uma lanchonete com lanches e sucos naturais, pelo fato deste mercado ser ainda pouco explorado no local escolhido pelos empreendedores. Muitas empresas estão partindo para o setor de alimentos naturais, dentro deles, estão as lanchonetes.

4.2 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio pode compor-se de diferentes elementos, de acordo com o fim a que se destina. No empreendimento objeto de estudo, este foi constituído do sumário executivo, do direcionamento estratégico da empresa e da legislação e regulamentação.

4.2.1 Sumário executivo

No que concerne ao sumário executivo, que representa o primeiro elemento do plano de negócio, foram evidenciados: o conceito do negócio, a equipe de gestão, o segmento de alimentos naturais, o marketing de vendas, a estrutura e operação, além da previsão dos resultados financeiros e investimentos.

A Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda. surgiu da oportunidade identificada em atuar em casas especializadas em lanches e sucos, as quais se encontram em menor número em relação a outros estabelecimentos no local escolhido. A lanchonete se adequou à clientela alvo do negócio. Definiu bem o perfil do negócio a fim de garantir o sucesso do empreendimento.

O modelo do negócio normalmente é dirigido pela demanda e não pela oferta, diferentemente das lanchonetes especializadas em lanches e sucos naturais. Os parceiros da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda são classificados em: fornecedores – que se cadastram na própria empresa; e consumidores – usuários que utilizarão a lanchonete à procura de produtos e/ou serviços com qualidade.

4.2.1.1 Gestão

A equipe de gestão da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda. é um dos pontos fortes do negócio, sendo composta além dos empreendedores, por mais um profissional que possui sólida experiência em lanchonete, atuando há mais de três anos em pequenos negócios.

Os empreendedores possuem formação acadêmica em nível pós-graduação, e, sobretudo, motivação para enfrentar e superar os desafios de administrar, gerar resultados positivos e conquistar uma participação de mercado expressiva para o empreendimento.

4.2.1.2 Segmento

O ramo de alimentos é um dos que melhor sobrevive às crises econômicas e por vezes até cresce com elas. Ao mesmo tempo, exige bastante de quem a ele se dedica.

O setor é constituído, em sua maioria, de empreendedores que têm afinidade pessoal com alimentação, ou seja, aqueles que gostam de cozinhar, criar receitas, servir os amigos e a família, freqüentam bares, restaurantes, dentre outros. Tal identificação é de fato importante, mas deve-se somar a outros fatores.

É um mercado em constante crescimento ainda que, também ele, sofra conseqüências da crise econômica do país. Assim são muito freqüentes as promoções, cardápios a preço fixo, dentre outros.

4.2.1.3 Marketing e vendas

A estratégia de marketing da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda visa ganhar mercado de forma rápida, focando primeiramente o bairro Carlos Prates, onde está estabelecida, e gradativamente os demais bairros, com ingresso também, a partir de primeiro ano, em serviços por meio da Internet. Os principais fundamentos de marketing foram considerados no seu plano de negócios, que tem a intenção de atingir tanto consumidores quanto fornecedores.

A estimativa de vendas no ano de implantação é de R\$94.680,00 indicando um crescimento médio de 15% no ano padrão.

4.2.1.4 Estrutura e operação

A lanchonete possui uma estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão moderno e ágil, previsão de participação de funcionários nos resultados e outros incentivos que atraem melhores profissionais do mercado.

A lanchonete encontra-se instalada na Rua Rio Pomba, nº 93, bairro Carlos Prates, município de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais.

4.2.1.5 Previsões dos resultados financeiros e investimentos

A implantação da lanchonete, dentro dos planos e condições preestabelecidos resultará num empreendimento de média rentabilidade e em retorno aos sócios, se comparando as diversas oportunidades financeiras existentes no mercado.

O investimento previsto para implantação desse plano de negócios, considerando-se apenas o mercado de Belo Horizonte, foi de R\$ 16.000,00 com capital de giro. Para tal investimento os empreendedores usaram 100% de recursos próprios.

4.2.1.6 Direcionamento estratégico da empresa

Um dos primeiros passos para a abertura da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda foi definir o seu direcionamento estratégico, guiado pela missão, visão, princípios da empresa e pelos objetivos.

missão - prestar serviços garantindo aos seus clientes total satisfação e qualidade, obtidos acima de tudo, através de rapidez, segurança, pontualidade e conveniência e procurando sempre contribuir para o avanço social e cultural;

visão - ser uma lanchonete modelo em Belo Horizonte;

propósito - pretende resgatar, preservar, desenvolver e participar integralmente de atividades que torne a lanchonete socialmente responsável perante a sociedade;

princípios - assegurar tranquilidade, segurança e satisfação ao cliente, através do compromisso de atender com qualidade, disponibilidade, agilidade, criatividade, inovação e eficiência.

Os pontos-chaves a serem considerados na elaboração da estratégia organizacional fundamentam-se nos aspectos considerados importantes para o público-alvo, ou seja, qualidade dos produtos, serviços e atendimento.

Sobre este aspecto, o Bairro Carlos Prates, localização escolhida para implantação do empreendimento, apresenta algumas vantagens em relação ao ambiente, ficando a cargo dos sócios complementar este aspecto e desenvolver os demais, tais como:

- a) fornecimento de garantia dos produtos comercializados pela lanchonete;
- b) o preço proposto deve ser estabelecido levando em conta o volume de vendas de lanches e sucos;
- c) a venda deve mostrar como aspectos/funções/benefícios se traduzem em valor para o cliente;
- d) avaliação do comportamento da venda e sua influência;
- e) monitorar sempre o nível de satisfação dos clientes para cativá-los e manter as metas almejadas;
- f) manter os funcionários comprometidos, motivados para exercerem suas atividades com qualidade e eficiência a fim de manter o nível de satisfação dos clientes;
- g) desenvolvimento intensivo em publicidade e campanhas de marketing, para atrair mais clientes.

A estratégia adotada para o ambiente local foi a criação de um *layout* e decoração que despertassem no cliente o desejo de conhecer o local e ali permanecer ou retornar para desfrutar de momentos de *relax* e/ou ponto de encontro.

O atendimento é feito pelos funcionários nas mesas dos clientes dentro da área da lanchonete prioritariamente, sendo obrigatório um semblante que transmita satisfação e simpatia.

Em se tratando dos produtos, estes serão adquiridos de fornecedores de reputação inquestionável e manipulados com a máxima assepsia.

4.2.1.7 Legislação e Regulamentação

A lanchonete é registrada e legalizada na Junta Comercial de Minas Gerais – JUCEMG. A empresa é constituída por dois sócios, na qual a responsabilidade dos sócios é restrita ao total do capital social investido na constituição do negócio. Assim, o modelo da empresa é a sociedade de responsabilidade limitada.

As principais legislações que regulamentam o setor são o código sanitário atualizado pela prefeitura e código de defesa do consumidor.

Algumas exigências devem ser cumpridas, sob pena de multas e até mesmo de fechamento do estabelecimento:

- os pisos, paredes, forros e portas da lanchonete, devem ser revestidos de material resistente;
- há limitações quanto ao ruído que podem inviabilizar seu negócio ou onerá-lo, posteriormente, com gastos para instalação de isolamento acústico.
- área adjacente (imediações) do seu estabelecimento;
- higiene dos equipamentos e utensílios;
- aquisição, conservação e armazenagem dos produtos; e
- utilização de áreas públicas contíguas ao estabelecimento.

Na utilização de áreas públicas contíguas ao estabelecimento, resguardadas as limitações estipuladas pelo Código de Edificações do Estado, os estabelecimentos comerciais denominados bares, restaurantes e lanchonetes poderão utilizar área pública contígua aos seus estabelecimentos.

A lanchonete atuará dentro das normas exigidas pelos órgãos competentes. As ações corretivas poderão não ser necessárias, uma vez que as ações de prevenção serão devidamente aplicadas.

4.3 ELEMENTOS DE ANÁLISE DE VIABILIDADE

Para a análise da viabilidade de implantação do empreendimento focado neste trabalho foram considerados os seguintes elementos: localização, bens e serviços, tecnologia e habilidades, além de planejamento de marketing.

4.3.1 Estudo de localização

O primeiro passo foi encontrar a região onde convinha abrir o negócio, depois selecionar o bairro específico e, finalmente, foi feita a seleção entre os locais específicos. Encontrar esta localização adequada não foi difícil, em termos de lanchonete. Os sócios escolheram uma localização que proporcionasse segurança e tivesse espaço suficiente para desenvolver as atividades.

Como a empresa está em fase inicial no desenvolvimento de suas atividades, a infraestrutura necessária para acomodar e dar suporte às ações de todas as áreas correspondentes ainda não está disponível.

Neste projeto, a região escolhida para a implantação da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda foi a Rua Rio Pomba, nº 93, bairro Carlos Prates, município de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais.

4.3.2 Bens e serviços

O produto natural caracteriza-se como sendo um alimento em que as quantidades a serem consumidas irão variar de pessoa para pessoa, bem como os mais indicados ou contra-indicados.

O diagnóstico é feito através de uma *anamnese* e dos sintomas que se apresentem na língua e no pulso. Os excessos devem ser evitados, e, quanto aos condimentos, de acordo com o diagnóstico, são menos ou mais recomendados, mas estarão sempre presentes.

O produto final do empreendimento precisa ser de boa qualidade e de sabor único e diferenciado. Para alcançar esta qualidade, o negócio desde o seu início comparou produtos de primeira qualidade e manteve um padrão na

elaboração de seus lanches e sucos para que o cliente pudesse assimilar e identificar o produto.

O cardápio é reduzido, formado por sanduíches naturais, procurando garantir um mínimo de variedades de legumes, frutas, hortaliças, saladas, sobremesas *light*, a fim de atingir todos os gostos.

4.3.3 Habilidades e tecnologia

A partir da década de 90 pode-se constatar uma nova postura em relação saúde, corpo e tempo. Se a grande maioria das pessoas costumava procurar recursos com o objetivo de administrar o tempo, cada vez é mais comum encontrar aqueles que desejam associar tempo, saúde e corpo.

O segmento de alimentos naturais não necessita de equipamentos sofisticados, mas é preciso estar em sintonia com as novas tendências de mercado, com renovação constante e custos baixos. A evolução tecnológica dificulta saber com precisão como será a cozinha do futuro. O trabalho dos funcionários de uma lanchonete, e a segurança devem ser bem planejados.

Dentre os projetos acessórios, o da rede elétrica merece cuidado especial. Por uma questão de eficiência foi dimensionado para suportar uso intensivo e aumentos significativos de carga de energia, assim como prever mecanismos sofisticados de segurança, que sirvam de obstáculo a curtos-circuitos.

Para a segurança da lanchonete e dos clientes, os funcionários participarão de treinamento a ser obtido em parceria com o Sebrae de Minas Gerais.

4.3.4 Planejamento de marketing

Na Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda. O planejamento de marketing deu-se nas perspectivas dos consumidores, concorrência, propaganda e promoção e possibilidade de melhorias do produto e suas restrições.

4.3.4.1 Consumidores

O setor de alimentação natural é um dos mais abrangentes em nível de consumo, atingindo, na prática, um predomínio de consumidores pertencentes a todas as classes, faixa etária e sexo. Por esta razão, pode se preparar para receber na lanchonete todo tipo de cliente, uma vez que lanches e sucos são do agrado da maioria das pessoas, além de economicamente acessíveis.

O consumo de um suco atinge tanto a um executivo como a um operário. No entanto, seguramente haverá um consumidor mais específico, resultante da somatória de alguns aspectos: localização, espaço físico, bens e serviços.

A diferenciação Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda se dá pela da qualidade e eficiência apresentadas. Os empreendedores criaram um ambiente agradável, com atendimento correto, personalizado, gentil e, principalmente, oferecer o produto natural, apetitoso e de boa qualidade, em condições de higiene.

4.3.4.2 Fornecedores

No início do negócio, foi importante fazer uma pesquisa para criar um cadastro de fornecedores. Alguns produtos podem ser trazidos ao local de trabalho, mas outros precisam ser comprados diretamente na fonte. Como a lanchonete é de pequeno porte, a segunda alternativa é a mais comum.

Os fornecedores principais são os: atacadistas, supermercados, feiras livres, mercados, casa de frios, panificadoras e adegas.

Pães industrializados, queijos, salgados e frios são comprados em hipermercados ou atacadistas. Já os pães especiais são comprados diretamente das padarias, sob encomendas.

Bebidas são encomendadas junto ao distribuidor, cada fabricante tem distribuidores autorizados/cadastrados por região.

As frutas frescas são adquiridas em hipermercados, supermercados ou sacolões. Já as polpas congeladas podem ser adquiridas junto aos distribuidores, como a Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC), ou ainda em

hipermercados e particulares localizados através de anúncios em classificados de jornais e revistas.

Há também o fornecimento de louças, talhares, guardanapos, canudos, dentre outros, sendo necessário procurar por lojas especializadas em função de pequena quantidade.

4.3.4.3 Concorrência

O número de estabelecimentos voltados para alimentação, especialmente lanches e refeições rápidas, cresce em todas as regiões de Belo Horizonte. É comum em algumas regiões encontrar diversos bares, restaurantes e lanchonetes lado a lado.

Esta é uma prática saudável, pois dá maiores opções ao consumidor, que inclusive tende a dividir sua refeição entre as diversas opções – um suco aqui, um lanche lá e, por fim, um café em outro lugar, daí o sucesso das áreas de alimentação.

Embora acirrada, no geral, a concorrência convive num relacionamento cordial. Cabe aos empreendedores saber diferenciar seu negócio, tornando-o atraente tanto no espaço físico quanto no atendimento cordial, na qualidade e higiene. A lanchonete tem um lanche, um suco ou uma sobremesa especial, que sempre a diferencia das outras. Preços baixos têm sido atrativo adicional.

A lanchonete oferece várias opções. Porém, na venda de sanduíches e sucos naturais a escolha foi feita pelos empreendedores que, optaram pelo produto que oferece a melhor relação entre preço e qualidade.

4.3.4.4 Propaganda e promoção

A propaganda e promoções da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda serão realizadas através de *folders* promocionais, distribuídos no bairro; parceria com agências promotoras para divulgação da lanchonete; propaganda boca-a-boca.

Além disso, propaganda institucional, no sentido de divulgar o conceito de qualidade no atendimento, conforto e serviços adicionais da lanchonete.

Também há intenção de desenvolver um trabalho de fidelização, buscando maior relacionamento com o cliente.

4.3.4.5 Possibilidade de melhorias do produto e suas restrições

Com relação à melhoria da lanchonete após seis meses do início de suas atividades adotará o serviço *Delivery* para entrega de sucos e sanduíches naturais.

Adicionalmente manterá controle das rotinas para que tudo esteja em harmonia, mantendo um ambiente leve e hospitaleiro. Perseguirá um satisfatório desempenho da lanchonete, bem como procurará sempre ter algo diferente do que as demais da região, garantindo o seu sucesso mercado.

Uma das dificuldades que a lanchonete encontrou é que nos feriados prolongados as pessoas viajam, havendo queda nas vendas. Dessa forma, deverá buscar uma nova maneira de aquecer as vendas.

A primeira decisão da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda foi definir sua estratégia de mercado (marketing). Não existe forma simples correta para abordar uma estratégia de marketing. A estratégia de marketing da empresa foi parte de um processo de auto-avaliação contínua (permanente) e único para a empresa.

4.3.4.6 Política estratégica de gestão ambiental

A localização escolhida para a lanchonete foi no bairro Carlos Prates, onde se encontram pessoas das classes "A", "B" e "C".

Pensando nestes moradores, a empresa irá propor uma parceria com as escolas da região, com o intuito de desenvolver um programa de responsabilidade social. Este programa social se realizará na própria escola, sob a responsabilidade dos sócios e funcionários da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda. Além disso, será efetuado um trabalho de reciclagem de material na lanchonete: vidro, plástico, papéis, dentre outros.

Os empreendedores acreditam que os acidentes podem ser evitados. É obrigação da empresa oferecer aos funcionários um ambiente seguro e

saudável de trabalho. Por sua vez, cabe a cada funcionário ter a responsabilidade de contribuir para esse objetivo.

A proteção à saúde e segurança dos empregados deve ser considerada como um interesse comum da lanchonete e de seus funcionários, provendo um ambiente de trabalho seguro e saudável, ferramentas, equipamentos e materiais livres de risco de acidentes.

A lanchonete reconhece também a importância de preservar o meio ambiente e garantir a segurança daqueles que manuseiam e utilizam seus produtos. Assim sendo, de acordo com os princípios e objetivos da empresa, a sua política será a de cumprir todas as leis e regulamentos do meio ambiente.

4.4.1 Dados econômico-financeiros do projeto

Na projeção dos dados econômico-financeiros foram considerados os seguintes relatórios: balanço patrimonial, demonstração do resultado, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio e índices financeiros.

4.4.1.1 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar qualitativa e quantitativamente, em uma mesma data a posição patrimonial e financeira da entidade, permitindo a quem a analisa uma visualização precisa da posição econômica e financeira da empresa naquela data. Portanto, é a posição do patrimônio em determinado momento dentro da vida da empresa.

O quadro 5 sintetiza os resultados referentes a 2002/2003, projetando a posição da empresa em um determinado período, conforme se pode visualizar a seguir.

KAWAKA'S BAR E LANCHONETE LTDA					
PROJEÇÃO GERENCIAL PARA 30 DE JUNHO DE 2004					
COMPARATIVO ACUMULADO DOS PERIODOS DE 01/07/2002 A 30/06/2003 E DE 01/07/2003 A 30/06/2004					
Em Reais					
A T I V O	30/6/2003	30/6/2004	P A S S I V O	30/6/2003	30/6/2004
CIRCULANTE			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Caixa	16.984,83	34.913,98	Capital Social	16.000,00	16.000,00
			Lucros Acumulados	4.855,03	21.609,70
	16.984,83	34.913,98		20.855,03	37.609,70
PERMANENTE					
Imobilizado Técnico					
Instalações	6.219,16	6.219,16			
Depreciação Acumulada	(2.348,96)	(3.523,44)			
	3.870,20	2.695,72			
TOTAL DO ATIVO	20.855,03	37.609,70	TOTAL DO PASSIVO	20.855,03	37.609,70

Quadro 5– Balanço patrimonial projetado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.1.2 Demonstração do resultado

Este relatório propicia aos sócios informações gerenciais importantes para fornecer dados projetados e realizados a ser confrontados.

Através destas informações os sócios poderão analisar e comparar o seu planejamento financeiro com o que de fato foi realizado e proceder aos ajustes necessários, quando for o caso.

O balanço patrimonial da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda, demonstrado no Quadro 6, foi projetado para 01/01 a 30/06/2003 e 01/07 a 30/06/2004, e pode ser visualizado a seguir..

KAWAKA'S BAR E LANCHONETE LTDA		
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADA PARA 30/06/2.004		
COMPARATIVO ACUMULADO DOS PERIODOS DE 01/07/2002 A 30/06/2003 E DE 01/07/2003 A 30/06/2004		
	Em Reais	
	30/06/03	30/06/04
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	94.680,00	108.882,00
IMPOSTOS INCIDENTES S/VENDAS	(384,00)	(384,00)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	94.296,00	108.498,00
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(35.480,40)	(40.802,46)
LUCRO BRUTO	58.815,60	67.695,54
DESPESAS / RECEITAS OPERACIONAL		
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(42.774,72)	(42.774,72)
LUCRO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	16.040,88	24.920,82
IMPOSTO DE RENDA	(7.101,00)	(8.166,15)
LUCRO LÍQUIDO PROJETADO AO FINAL DO PERIODO	8.939,88	16.754,67

Quadro 6 – Demonstração do resultado projetado

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.1.3 Fluxo de caixa

As informações sobre o fluxo de caixa são relevantes à medida que permitem projetar a capacidade que a empresa terá de pagar os gastos operacionais e amortizar dívidas e fazer novos investimentos. Além desses pontos, a informação sobre o fluxo de caixa destaca-se também por auxiliar na determinação da liquidez e solvência empresarial.

O fluxo de caixa da Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda fornece informações sobre o fluxo financeiro da empresa. É através desse fluxo que a empresa poderá planejar e tomar decisões importantes de investimentos, financiamentos, distribuição de recursos, dentre outros, fundamentais para a continuidade das operações normais do empreendimento.

O fluxo de caixa projetado para três anos evidenciou que a lanchonete apresenta liquidez e solvência, ou seja, ela conseguirá arcar com seus compromissos em tempo hábil, conforme demonstrado no Quadro 8, configurado na página subsequente.

KAWAKASBARELANO-ONE LTDA
FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Ao1	201/202											
itens	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mio	Junho
RECEITAS	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50	5917,50
CUSTOS												
FIXOS	825,28	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69
VARIÁVEIS	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53	2217,53
TOTAL	3042,81	5716,21	5716,21	5716,21	5716,21	5716,21	5716,21	5716,21	5716,21	5716,21	5716,21	5716,21
DEPRECIAÇÃO	0,00	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87
LAIR	2874,69	103,42	103,42	103,42	103,42	103,42	103,42	103,42	103,42	103,42	103,42	103,42
IR	443,81	443,81	443,81	443,81	443,81	443,81	443,81	443,81	443,81	443,81	443,81	443,81
LLCROAD	2430,88	(340,40)	(340,40)	(340,40)	(340,40)	(340,40)	(340,40)	(340,40)	(340,40)	(340,40)	(340,40)	(340,40)
FC	2874,69	201,29	201,29	201,29	201,29	201,29	201,29	201,29	201,29	201,29	201,29	201,29

Ao2	202/203											
itens	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mio	Junho
RECEITAS	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00	7880,00
CUSTOS												
FIXOS	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69
VARIÁVEIS	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70	2966,70
TOTAL	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39	6455,39
DEPRECIAÇÃO	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87
LAIR	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74	1336,74
IR	591,75	591,75	591,75	591,75	591,75	591,75	591,75	591,75	591,75	591,75	591,75	591,75
LLCROAD	744,99	744,99	744,99	744,99	744,99	744,99	744,99	744,99	744,99	744,99	744,99	744,99
FC	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61	1434,61

Ao3	203/204											
itens	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mio	Junho
RECEITAS	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50	9073,50
CUSTOS												
FIXOS	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69	3488,69
VARIÁVEIS	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21	3400,21
TOTAL	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89	6888,89
DEPRECIAÇÃO	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87	97,87
LAIR	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74	2076,74
IR	680,51	680,51	680,51	680,51	680,51	680,51	680,51	680,51	680,51	680,51	680,51	680,51
LLCROAD	1366,23	1366,22	1366,22	1366,22	1366,22	1366,22	1366,22	1366,22	1366,22	1366,22	1366,22	1366,22
FC	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61	2174,61

Quadro 7 - Fluxo de caixa projetado

Fonte: Elaborada pelo autor.

O Quadro 7 revela valores que foram projetados pela empresa levando-se em conta a previsão dos custos indiretos fixos, as despesas variáveis projetadas, como também o resultado líquido planejado.

O valor das receitas é considerável se comparado às despesas. A empresa mantém continuamente atualizado seu fluxo de caixa, podendo dimensionar a qualquer momento o volume de entradas e saídas de recursos financeiros, através de mudanças nos prazos de recebimentos e pagamentos, bem como fixar o nível desejado de disponibilidade para o próximo período.

4.4.1.4 Ponto de equilíbrio

Além disso, calculou-se também a margem de contribuição, que totalizou R\$ 4.901,30. Representa a diferença entre a receita bruta de vendas e os custos e impostos incidentes sobre vendas.

Conhecendo-se a margem de contribuição, foi possível calcular o ponto de equilíbrio, parâmetro importante para os empreendedores. Através dele, pode-se projetar, antecipadamente, o volume de vendas a ser atingido.

KAWAKA'S BAR E LANCHONETE LTDA DEMONSTRATIVO DO RESULTADO

DISCRIMINAÇÃO	VALOR
(+) Receita Bruta de Vendas	7.890,00
(-) Custo dos produtos ou das mercadorias vendidas	2.956,70
(-) Impostos incidentes sobre as vendas	32,00
(=) Margem de Contribuição	4.901,30
(-) Custo da mão-de-obra	825,28
(-) Despesas fixas	2.739,28
(=) Resultado Operacional	1.336,74
(-) Provisão para Imposto de Renda	591,75
(-) Provisão para Participação nos Lucros	0,00
(-) Resultado Líquido	744,99

Quadro 8 – Demonstração do resultado do período mês padrão

Fonte: Elaborada pelo autor.

A empresa apurou um resultado no período de 9,44%. O resultado foi obtido dividindo-se o lucro líquido pela receita operacional.

O ponto de equilíbrio correspondeu ao nível de faturamento para que a lanchonete pudesse cobrir exatamente os seus custos, ou seja, atingir o lucro operacional igual a zero. O PE da lanchonete correspondeu a R\$ 5.738,15 por mês.

4.4.1.5 Índices financeiros

O investimento inicial do empreendimento foi formado pelo investimento fixo inicial, acrescido do investimento necessário para a formação do capital de giro dos primeiros meses de atividade da lanchonete. Os índices econômico-financeiros relacionados podem ser observados no Quadro 10.

KAWAKA'S BAR E LANCHONETE LTDA INDICADORES ECONÔMICOS-FINANCEIROS

Investimento inicial com capital de giro	16.000,00
Resultado líquido (ano de implantação)	(4.084,83)
Resultado líquido (ano padrão)	8.939,88
(%) Rentabilidade do patrimônio	42,87%
(%) Lucratividade	9,44%
Retorno do investimento (em meses ou anos)	3,2 meses

Quadro 9 - Índices econômico-financeiros projetados.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ressalta-se que o resultado líquido do ano de implantação é negativo, no valor de R\$ 4.084,83. Por sua vez, no ano padrão mostra-se positivo no montante de R\$ 8.939,88. Quanto à rentabilidade do patrimônio esta atingiu a 42,87%, sendo considerada satisfatória pelos empreendedores. A lucratividade está relacionada ao capital aplicado compreendendo em 9,44%.

4.4.5 Análise conjunta dos elementos

O plano de negócios e o projeto constituem-se nos instrumentos de análise de viabilidade do empreendimento. Nesta etapa fomenta-se a utilidade da técnica e busca-se o apoio dos empreendedores como suporte para a subsequente implantação.

As análises de viabilidade de investimentos, projeções econômico-financeiras e demais elementos do projeto são procedidas a fim de se estabelecer um plano de ações coerente. Identificada a viabilidade, tem-se o plano de negócios que irá conduzir todos os passos subsequentes da etapa de implantação do empreendimento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, considerando-se os objetivos estabelecidos, bem como recomendações para futuros trabalhos sobre o tema, à luz das limitações desta pesquisa.

5.1 CONCLUSÕES

Entender o seu meio ambiente é fundamental para a sobrevivência de qualquer ser vivo. O mesmo também vale para os empreendimentos. Nesta perspectiva o objetivo geral do estudo consistiu em identificar as etapas e elementos que compõem uma metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios.

Assim pesquisaram-se na literatura pertinente quais as etapas e elementos abordados se aplicam na análise da viabilidade de pequenos negócios. Tendo o planejamento como premissa básica, a elaboração de projetos passa obrigatoriamente pela avaliação desses elementos, de forma que se elabore um projeto o mais próximo possível da realidade do empreendimento pretendido.

Após a seleção e descrição das etapas e elementos para compor a metodologia de análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios, aplicou-se a mesma na Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda. A finalidade foi de testar se o conjunto de etapas e elementos poderia ajudar o pesquisador a compreender com mais clareza a trajetória e as tendências de evolução destas etapas e elementos.

Resgatando o primeiro objetivo específico, identificar as características empreendedoras necessárias para a implantação de uma franquia ou um pequeno negócio próprio, verificou-se que, nas franquias é importante haver uma gestão cada vez mais profissional, a fim de que se possa atender às expectativas do franqueador e do franqueado, que compartilham de forma integrada os direitos e deveres. Por sua vez, na implantação de um pequeno negócio próprio, a gestão e operacionalização do empreendedor dependem do sacrifício do empreendedor.

Do ponto de vista de pequenos negócios, constatou-se que a retomada do crescimento econômico do país passa necessariamente pelo fortalecimento das empresas de pequeno porte. Estas dependem do espírito empreendedor daqueles que desejam transformar o sonho do negócio na realidade da empresa. Motivos dessa natureza levam os empreendedores a optarem pela implantação de pequenos negócios a uma franquia.

Com relação ao segundo ao objetivo, descrever as etapas e elementos relacionados à análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios, com base na literatura buscou-se identificar etapas e elementos que no longo, médio e curto prazos iriam compor a metodologia. Pôde-se observar que, na análise de viabilidade, a identificação de elementos essenciais para elaboração do projeto vinculado ao planejamento financeiro são fundamentais na avaliação dos riscos inerentes a decisão de investir, bem como servir de instrumento de gestão do empreendimento após sua implantação.

Uma metodologia para análise da viabilidade de implantação de pequenos negócios deve ser consistente, propiciando inclusive a adoção de ações corretivas quando a empresa for posta em operação. Deve possibilitar o planejamento e controle das atividades da mesma, permitindo, assim, a gestão da viabilidade do empreendimento no longo prazo.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, aplicar a metodologia descrita na análise da viabilidade de implantação de uma lanchonete, a metodologia descrita foi aplicada na Kawaka's Bar e Lanchonete Ltda., a fim de comprovar o pressuposto de aplicabilidade desta metodologia. Aplicando-se a metodologia dentro de um ambiente real constatou-se que é possível utilizar a mesma para a analisar a viabilidade de implantação de uma lanchonete. Desse modo conclui-se que as etapas e elementos que compõem a metodologia proposta configuram-se como um planejamento de uma variedade de itens que correspondam ao conjunto de informações econômicas, financeiras e sociais, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade em um empreendimento.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando-se o escopo deste trabalho e as limitações que lhe foram impostas, seguem algumas recomendações a serem abordados em trabalhos futuro sobre o tema:

- verificar a aplicabilidade da metodologia descrita em outros projetos de instalação de lanchonetes dessa natureza;
- pesquisar sobre pequenos negócios vistos sob o prisma do desenvolvimento local e regional, englobando um número maior de empreendedores.
- aprimorar a metodologia desenvolvida, considerando não só as etapas e elementos de implantação de pequenos negócios, mas também o dia-a-dia real das empresas;
- ampliar a pesquisa apresentada para a capacitação de empreendedores e disseminadores da cultura empreendedora nas escolas de formação profissional.

REFERÊNCIAS

ABDFE. **Dados financeiros**. Disponível em: www.abdfe.com.br. Acesso em: 12/ jun./2003.

ABF. **Franchising**. Disponível em: www.abf.com.br. Acesso em: 23/mai./2003.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTR, 1974.

AMIT, R. Challenges to theory development in entrepreneurship research. **Journal of Management Studies**. Washington, n.30, v.5, p. 815-834, 1993.

ANDIMA. **Relatório econômico plano real**. Rio de Janeiro: Campus 1994.

ASBEA. **Projetos**. Disponível em: www.asbea.org.br. Acesso em: 12/ abr./2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1996

AUSTIN, S.; BALDWIN, A.; NEWTON, A. Manipulating the flow of design information to improve the programming of building design. New York: **Construction Management and Economics**, n. 5. set. 1994.

BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising**. São Paulo: Atlas, 1998.

BECK, U. Risk society, towards a new modernity. **Sage Publications**. London: Thousand Oaks, out.1999

BRASIL. Lei Federal, **Lei Federal nº 8.955** de 15 de dezembro de 1994. dispõe sobre *Franchising* ou e franquia empresarial. Brasília: Sebrae, 1999.

_____. **Lei Federal nº 9.317** de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre Sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas. Brasília: Sebrae, 1998.

_____. **Artigo 2.031 do Novo Código Civil**. Dispõe sobre Nova sociedade limitada. Disponível em: www.audiacto.com.br/noticias/pesquisa100702-2 Acesso em: 09/nov./2003.

BULGACOV. Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITCKE, Bruno. **Análise de investimentos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHERTTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COHEN, Ernesto. **Avaliação de projetos sociais**. Rio de Janeiro - Petrópolis: Vozes, 1993.

COUTINHO, L. **Fragilidade do Brasil em face da globalização**. Rio de Janeiro: Nobre 1996.

DAHAB, Sônia. **Entendendo franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DEDECCA, Salvadori Cláudio. **As novas relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas: 1998.

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

DESLANDES, Sueli Ferreira; CRUZ NETO, Otávio, GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DIEESE. **Indicadores de mercado de trabalho**. Disponível em: www.dieese.com.br. Acesso em: 02/ago./2003.

DISMORE, P. C. **Gerência de programas e projetos**. São Paulo: Pini, 1992.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza**. 2 ed. São Paulo: Cultura Editora, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J.C.A.; CASAGRANDE, E.; TANTIN, E. **Plano de negócios**: estrutura e elaboração (apostila). São Carlos, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

D'AVIGNON, Alexandre. **Normas ambientais ISO 14000**: como podem influenciar sua empresa. 2 ed. Rio de Janeiro: CNI, 1996.

ETZEL, J. WALKER, M.; STANTON, J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FILION, L. J. The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision Relationships and Anticipatory Learning. **University of Lancaster**. Great Britain, 1988.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, ano 35, p.5-25 mai. 1999.

GELMAN, Jacques. Franchising: como comprar sua franquia passo a passo. **Revista Exame**, v.22, nº 26-A, p.5-42, dez. 1990.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**: essencial. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GODET, M. Scenarios and strategic management. London; buterworths Scientific, 1987. In: Usando cenários para refina o pensamento estratégico na empresa. (Trad.) **Management Uptade – Amana Key**. Suplemento Exculisvo das Publicações Amana, jul/ago/set, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 24 e 58, maio/jun 1995.

GOMES, Cássio Portugal. Novo código civil: direito de empresa e sociedades limitada. **DOE, Caderno Junta Comercial**, São Paulo, p.2, dez. 2002.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade geral**. São Paulo: Atlas, 1998.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1996.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HERMEL, L.; ROMANGNI, P. **Franchise de serviço**. São Paulo: Makron books, 1992.

HUSS, W. R. A move toward scenarios. International Journal of Fourecasting, 1998. In: Usando cenários para refina o pensamento estratégico na empresa. (Trad.) **Management Uptade – Amana Key**. Suplemento Exculisvo das Publicações Amana, jul/ago/set, 1995.

IBGE. **Estatística das MPE's**. Disponível em: www.ibge.com.br. Acesso em: 01 de agosto de 2003.

_____. **Pesquisa mensal de emprego**. Disponível em: www.ibge.com.br. Acesso em: 03/ago./2003.

JULIATTO, Dante Luís et al. Sobrevivência versus tecnologia: O caso das Micro e Pequenas Empresas. In: **XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Rio Grande do Sul - Gramado, 1997.

KAO, J. J. **Entrepreneurship**. Creativity and organization. New Jersey; Prentice Hall, 1989.

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D. P. **Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KETOLA, Tarja. Why don't the oil companies clean up their act? The realities of environmental planning. **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 108-119, 1998.

KOTLER. P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, administração e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998/2000.

LEZANA, A. G. R. A personalidade do empreendedor e seus efeitos no ciclo de vida das empresas. In: II CONGRESSO INTERNACIONAL DE ENGENHARIA INDUSTRIAL & 16º ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais**Piracicaba: 1996.

LEVY, A. R. **Estratégia em ação**: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos. São Paulo: Atlas, 1986.

LÔBO, Paulo Luiz Netto. Princípios sociais dos contratos no CDC e no novo Código Civil. In: **Revista de Direito do Consumidor**, n.º 42, abr/jun São Paulo: 2002, p. 187-195.

LODI, Eduvaldo. **Instituto Eduvaldo Lodi**. Empreendedorismo ciência, técnica e Arte. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LORINO, PHILIPPE. **O economista e o administrador**: elementos de microeconomia para uma nova gestão. São Paulo: Nobel, 1992.

LOW & MACMILLAN. Chalenges to theory development in entrepreneurship Research. **Journal of Manegement Studies**, n.30, v.5, p. 815-834, USA, 1993.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSSALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo Atlas, 2000.

MARTINS, Fran. **Contrato e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

MENDELSON, M. **Essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.

MENDONÇA, Sérgio Eduardo Arbulu; HOFFMAN, Marise Borém Pimenta. **Emprego e desenvolvimento tecnológico**: processos de integração regional organizado pelo DIESSE. São Paulo: DIESSE, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAISBITT, J. **Paradoxo Global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

OLIVEIRA, Djalma Pinho, R. **Planejamento estratégico**: conceitos, Metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Gesner. **Brasil real**: desafios da pós-estabilização na virada do milênio. São Paulo: Mandarim, 1996.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu!** Passos na Trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995.

PBE. **Principais eixos do programa de emprego**. Disponível em: www.pbe.desenvolvimento.gov.br Acesso em: 02/ago./2003.

PEREIRA, Heitor José. SANTOS, Sílvio Aparecido. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: Sebrae, 1995.

PICCHI, F. A. **Sistema de qualidade**: uso em empresas de construção. São Paulo: EDUSP, 1993

PMI STANDARDS COMMITTEE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Pennsylvania, **Project Management Institut**, 2000.

POCHMANN, Márcio. **O trabalho sob fogo cruzado**: exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 1999.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POSTMAN, Neil. **Tecnopólio**: a rendição da cultura à tecnologia. (Trad.) Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel. 1993

RAPPAPORT, A. Selecionando estratégias que criam valor para os acionistas. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SÁ, Carlos Alexandre. **Gerenciamento do fluxo de caixa**. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998.

SAHLMAN, W. A . How to write a great business plan. **Harvard Business Review**, jul/ago. 1997.

SANTOS, Vilmar P. **Manual de diagnóstico e reestruturação financeira de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHAWARTZ, José Castro. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: Ed. Sebrae, 1994.

SCHOEMAKER, P.J.H. When and how to use scenario planning: a heuristic approach with illustration. *Journal of Forecasting*, 1991. In: Usando cenários para refina o pensamento estratégico na empresa. (Trad.) **Management Uptade – Amana Key**. Suplemento Exculisvo das Publicações Amana, jul/ago/set, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Traduzido por Maria Sílvia Possas. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHANK, J.K. e GOVINDARAJAN, V. **A revolução nos custos**. São Paulo: Campus, 1996.

SEBRAE. **Como montar um negócio**. Disponível em: www.sebraenet.com.br. Acesso em: abr. 2003a.

_____. **Núcleo para Assistência a Empresas - NAE**. Disponível em: www.sebraenet.com.br. Acesso em: 22/maio./2003b.

_____. **Pesquisa, fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: Ed. Sebrae, 2002.

_____. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. Brasília: CFC. Ed. Sebrae. 1998.

SILVA, Jovino Moreira (2000). **Elementos essenciais de um bom plano de negócio**. Disponível em: www.onlineewbc.org/docs Acesso em: 02/ ago./2003.

SILVA, Anielson Barbosa. **A pequena empresa na busca da excelência**. João Pessoa. UFPB/Editora universitária, 1998.

SOUZA, M. de A. F. de. **Pequenas e médias empresas na estruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1999.

TIFFANY, P., PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico**. Série para Dummies, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VIANNA, Ilca Oliveira. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1994/1996.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: teoria e prática. Porto Alegre: Bookman, 2001.
ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 8 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000a .

_____. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000b.

QUADRO 1-B
DEPRECIACÃO SOBRE INVESTIMENTO FIXO

DEPRECIACÃO SOBRE INVESTIMENTO FIXO					
ÍTEM	DISCRIMINAÇÃO	VIDA ÚTIL ANOS	DEPRE- CIAÇÃO	VALOR EM R\$	DEPRE- CIAÇÃO
1.1	Balcão Frigorífico	10	0,10	1.716,41	171,64
1.2	Freezer	10	0,10	1.265,85	126,59
1.3	Refrigerador	10	0,10	858,20	85,82
1.4	Banquetas de madeira	5	0,20	343,28	68,66
1.5	Microondas	5	0,20	643,65	128,73
1.6	Forno Elétrico	5	0,20	343,28	68,66
1.7	Espremedor de frutas	2	0,50	429,10	214,55
1.8	Liquidificador	2	0,50	107,28	53,74
1.9	Pratos de porcelana				
	sobremesa (dz)	2	0,50	139,03	69,55
	raso (dz)	2	0,50	180,23	90,12
1.10	Copos de vidro				0,00
	300 ml. (dz)	2	0,50	54,07	27,04
	cerveja (dz)	2	0,50	43,78	21,89
1.11	Talheres				
	garfos de mesa (dz)	2	0,50	7,98	3,99
	garfos de sobremesa (dz)	2	0,50	14,42	7,21
	facas de mesa (dz)	2	0,50	15,88	7,94
	facas de sobremesa (dz)	2	0,50	27,12	13,56
	colheres de mesa (dz)	2	0,50	7,98	3,99
	colheres de sobremesa (dz)	2	0,50	21,62	10,81
TOTAL (I)				6.219,16	1,174,48

QUADRO 2
ASPECTOS FINANCEIROS
DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

DESPESAS FIXAS MENSAIS		
ÍTEM	DISCRIMINAÇÃO	VALOR
		EM REAIS
2.1	Honorários do Contador	206,00
2.2	Aluguel	900,00
2.3	Energia elétrica/água	180,00
2.4	Telefone	36,00
2.5	Despesas de registro da empresa	136,00
2.6	Decoração	680,00
2.7	Outras despesas pré-operacionais	497,83
TOTAL (II)		2.635,83

QUADRO 3
ASPECTOS FINANCEIROS
INVESTIMENTO INICIAL SEM CAPITAL DE GIRO

INVESTIMENTO INICIAL SEM CAPITAL DE GIRO	
DISCRIMINAÇÃO	
INVESTIMENTO FIXO (I)	6.219,17
INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL (II)	2.635,83
TOTAL (I + II)	8.855,00

QUADRO 4
ASPECTOS FINANCEIROS
CUSTOS DE AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS DIRETOS

CUSTO DE AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS DIRETOS				
ÍTEM	DISCRIMINAÇÃO	QDE.	VL. UNITÁRIO	VALORES TOTAIS
			Em R\$	Em R\$
4.1	Queijo (Kg)	36	5,50	198,00
4.2	Peito de frango (Kg)	24	4,55	109,20
4.3	Salame (Kg)	9	4,20	37,80
4.4	Presunto (Kg)	15	6,90	103,50
4.5	Hamburguer (Kg)	13	7,30	94,90
4.6	Baguete (unidades)	1.200	0,80	960,00
4.7	Alface (pés)	120	0,54	64,80
4.8	Tomate (Kg)	24	0,78	18,72
4.9	Maionese (pote 500gr)	24	2,35	56,40
4.10	Açúcar (kg)	60	0,86	51,60
4.11	Adoçante artificial (frasco)	1	3,36	3,36
4.12	Mostarda (frascos)	24	1,65	39,60
4.13	Catchup (frascos)	12	1,93	23,16
4.14	Pães de forma (pac)	60	2,79	167,40
4.15	Água mineral (cx 48 copinhos)	15	7,20	108,00
4.16	Polpa de fruta (cx)	75	8,36	627,00
4.17	Laranja (sc)	150	1,20	180,00
4.18	Pratos lisos descartáveis (pc c/10)	6	1,25	7,50
4.19	Copos plásticos descartáveis (pc c/100)	2	2,90	5,80
4.20	Talheres de plástico descartáveis (dz)	12	1,93	23,16
4.21	Guardanapos de papel (pc c/50)	120	0,64	76,80
TOTAL			66,99	2.956,70

QUADRO 5
ASPECTOS FINANCEIROS
CUSTO MENSAL DA MÃO DE OBRA

CUSTO MENSAL DA MÃO-DE-OBRA			
ÍTEM	DISCRIMINAÇÃO	QDE.	VALORES
			EM R\$
3.1	Ajudante - Cozinha	1	251,10
3.2	Ajudante - balcão	1	223,20
3.3	SUBTOTAL		474,30
3.4	ENCARGOS SOCIAIS (74%)		350,98
CUSTO TOTAL DA MÃO DE OBRA			825,28

QUADRO 6
ASPECTOS FINANCEIROS
DESPESAS FIXAS MENSAIS

DESPESAS FIXAS MENSAIS		
ÍTEM	DISCRIMINAÇÃO	VALOR
		EM REAIS
2.1	Honorários do Contador	206,00
2.2	Aluguel	900,00
2.3	Energia elétrica/água	653,98
2.4	Telefone	75,33
2.5	Manutenção	206,10
2.6	Retirada do proprietário	600,00
2.7	Micro Geraes	32,00
2.8	Depreciação	97,87
TOTAL (II)		2.771,28

QUADRO 7
ASPECTOS FINANCEIROS
DESPESAS VARIÁVEIS SOBRE AS VENDAS

DESCRIÇÃO DA DESPESA SOBRE AS VENDAS	% SOBRE AS VENDAS
Impostos sobre vendas :	
- ICMS / Micro Geraes - R\$33,00	-
- SIMPLES	591,75
- COFINS	-
- Contribuição Social	-
- IRPJ	-
- ISSQN	-
Comissão + Prêmios para vendedores	
TOTAL DAS DESPESAS VARIÁVEIS (em %)	591,75

QUADRO 8
ASPECTOS FINANCEIROS
ESTIMATIVA DA RECEITA

ÍTEM	DISCRIMINAÇÃO	QDE.	VL. UNITÁRIO EM R\$	VALORES TOTAIS
				EM R\$
5.1	Sanduíche simples	1.600	1,50	2.400,00
5.2	Sanduíche completo	950	1,80	1.710,00
5.3	Suco de laranja	1.200	1,00	1.200,00
5.4	Suco de laranja	1.800	1,00	1.800,00
5.5	Suco de frutas	450	1,20	540,00
5.6	Água	600	0,40	240,00
TOTAL				7.890,00

QUADRO 9
ASPECTOS FINANCEIROS
DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
MÊS PADRÃO

DISCRIMINAÇÃO	VALOR
Receita Bruta de Vendas (+)	7.890,00
Custo dos produtos ou das mercadorias vendidas (-)	2.956,70
Despesas variáveis sobre as vendas (-)	32,00
Margem de Contribuição (=)	4.933,30
Custo da mão-de-obra (-)	825,28
Despesas fixas (-)	2.771,27
Resultado Operacional (=)	1.336,74
Provisão para Imposto de Renda (-)	591,75
Provisão para Participação nos Lucros (-)	0,00
Resultado Líquido (-)	744,99

QUADRO 10
ASPECTOS FINANCEIROS
DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
ANUAL

DADOS :

Nível de atividade no ano de implantação (%)	75
Nível de crescimento do faturamento a partir do ano padrão (%)	15a.a.

DISCRIMINAÇÃO	VALOR		
	Ano Implantação	Ano Padrão	Ano 3
Receita Bruta de Vendas (+)	71.010,00	94.680,00	108.882,00
Custo dos produtos ou das mercadorias vendidas (-)	(26.610,30)	(35.480,40)	(40.802,46)
Despesas variáveis sobre as vendas (-)	0,00	0,00	0,00
Margem de Contribuição (=)	44.399,70	59.199,60	68.079,54
Custo da mão-de-obra (-)	(9.903,39)	(9.903,38)	(9.903,38)
Despesas fixas (-)	(33.255,39)	(33.255,34)	(33.255,34)
Resultado Operacional (=)	1.240,92	16.040,88	24.920,82
Provisão para Imposto de Renda (-)	(5.325,75)	(7.101,00)	(8.166,15)
Provisão para Participação nos Lucros (-)	0,00	0,00	0,00
Resultado Líquido (-)	(4.084,83)	8.939,88	16.754,67

- Ano de Implantação : (valores do mês padrão) X 12
X % do nível da atividade do ano de implantação
- Ano Padrão : (valores do mês padrão) X 12
- Ano 3 : (valores do ano padrão) X % nível de
Crescimento do faturamento a partir do ano padrao

QUADRO 11
ASPECTOS FINANCEIROS
DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
ANUAL

DADOS :

Caixa mínimo (%)	10
Prazo médio de estocagem (dias)	02
Prazo médio de recebimento (dias)	01
Prazo médio de pagamento a fornecedores (dias)	01
Prazo médio de pagamento de despesas variáveis (dias)	30
Prazo médio de pagamento de despesas fixas (dias)	05
Prazo médio de pagamento de mão de obra (dias)	30

ITENS	VALORES
Usos	
- Caixa mínimo	1.600,00
- Estoques	
- Contas a receber	
Fontes	
- Fornecedores	0,00
- Impostos a Pagar	623,75
- Despesas variáveis	2.956,70
- Despesas fixas	2.771,28
- Mão de obra	825,28
Necessidade de Capital de Giro (Usos - Fontes)	(5.577,01)

QUADRO 12
ASPECTOS FINANCEIROS
INDICADORES ECONÔMICOS-FINANCEIROS

Investimento inicial com capital de giro	16.000,00
Resultado líquido (ano de implantação)	(4.084,83)
Resultado líquido (ano padrão)	8.939,88
Rentabilidade do patrimônio (%)	42,87%
Lucratividade (%)	9,44%
Retorno do investimento (em meses ou anos)	3,2 meses

LANCHONETE - ME					
PROJEÇÃO GERENCIAL PARA 30 DE JUNHO DE 2.004					
COMPARATIVO ACUMULADO DOS PERIODOS DE 01/07/2002 A 30/06/2003 E DE 01/07/2003 A 30/06/2004					
Em Reais					
ATIVO	30/jun/03	30/jun/04	PASSIVO	30/jun/03	30/jun/04
CIRCULANTE			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Caixa	16.984,83	34.913,98	Capital Social	16.000,00	16.000,00
			Lucros Acumulados	4.855,03	21.609,70
	16.984,83	34.913,98		20.855,03	37.609,70
PERMANENTE					
Imobilizado Técnico					
Instalações	6.219,16	6.219,16			
Depreciação Acumulada	(2.348,96)	(3.523,44)			
	3.870,20	2.695,72			
T O T . A T I V O	20.855,03	37.609,70	T O T . P A S S I V O	20.855,03	37.609,70
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADA PARA 30/06/2.004					
COMPARATIVO ACUMULADO DOS PERIODOS DE 01/07/2002 A 30/06/2003 E DE 01/07/2003 A 30/06/2004					
Em Reais					
			30/jun/03	30/jun/04	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA			94.680,00	108.882,00	
IMPOSTOS INCIDENTES S/VENDAS			(384,00)	(384,00)	
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA			94.296,00	108.498,00	
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS			(35.480,40)	(40.802,46)	
LUCRO BRUTO			58.815,60	67.695,54	
DESPESAS / RECEITAS OPERACIONAL					
DESPESAS ADMINISTRATIVAS			(42.774,72)	(42.774,72)	
LUCRO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ			16.040,88	24.920,82	
IMPOSTO DE RENDA			(7.101,00)	(8.166,15)	
LUCRO LÍQUIDO PROJETADO AO FINAL DO PERIODO			8.939,88	16.754,67	
DEMONSTRAÇÃO DOS LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS					
COMPARATIVO ACUMULADO DOS PERIODOS DE 01/07/2002 A 30/06/2003 E DE 01/07/2003 A 30/06/2004					
Em Reais					
			30/jun/03	30/jun/04	
RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 30/06/2002			(4.084,84)	4.855,03	
RESULTADO DO EXERCÍCIO			8.939,88	16.754,67	
LUCROS ACUMULADOS EM 3/06/2003 E 30/06/2004			4.855,03	21.609,70	

LANCHONETE			
PROJEÇÃO GERENCIAL PARA 30 DE JUNHO DE 2.002			
Em Reais			
A T I V O	30/06/02	P A S S I V O	30/06/02
<u>CIRCULANTE</u>		<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>	
Caixa	6.870,48	Capital Social	16.000,00
		Lucros Acumulados	(4.084,84)
	6.870,48		11.915,16
<u>PERMANENTE</u>			
<u>Imobilizado Técnico</u>			
Instalações	6.219,17		
Depreciação Acumulada	(1.174,48)		
	5.044,69		
TOT. ATIVO	11.915,16	TOT. PASSIVO	11.915,16

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADA PARA 30/06/2.002	
	Em Reais 30/06/02
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	71.010,00
IMPOSTOS INCIDENTES S/VENDAS	(384,00)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	70.626,00
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(26.610,30)
LUCRO BRUTO	44.015,70
DESPESAS / RECEITAS OPERACIONAL	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(42.774,79)
DESPESAS DE VENDAS	0,00
LUCRO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	1.240,91
IMPOSTO DE RENDA	(5.325,75)
LUCRO LÍQUIDO PROJETADO AO FINAL DO PERIODO	(4.084,84)

DEMONSTRAÇÃO DOS LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS	
	Em Reais 30/06/02
RESULTADO DO EXERCÍCIO	(4.084,84)
LUCROS ACUMULADOS EM 30/06/2002	(4.084,84)