

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

BRUNO ROBERTO DOMINGUES

INVESTIDOR ANJO

**CURITIBA
2013**

BRUNO ROBERTO DOMINGUES

INVESTIDOR ANJO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Professora Orientadora: Aneli Maria Martins da Silva

**CURITIBA
2013**

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
SUMÁRIO EXECUTIVO	8
<i>O conceito do negócio</i>	8
<i>Mercado e competidores</i>	8
<i>Equipe de Gestão</i>	8
<i>Produtos/Serviços</i>	8
<i>Estrutura e Operações</i>	9
<i>Plano de Marketing</i>	9
<i>Plano Estratégico</i>	9
<i>Sessão de Finanças</i>	9
INTRODUÇÃO	10
1 CONCEITO DO NEGÓCIO	11
1.1 MISSÃO, VISÃO e VALORES	15
2 MERCADO E COMPETIDORES	16
3 EQUIPE DE GESTÃO	19
3.1 COMPETÊNCIAS E EXPERIÊNCIA DA EQUIPE DE GESTÃO	20
3.2 ORGANOGRAMA.....	21
3.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	22
3.4 SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E ENCARGOS.....	23
4 PRODUTOS E SERVIÇOS	24
5 ESTRUTURA E OPERAÇÕES	26
6 PLANO DE MARKETING E VENDAS	28
6.1 MARKETING COMO FERRAMENTA COMPETITIVA.....	28
6.1.1 PRODUTO	28
6.1.2 PREÇO	29
6.1.3 PRAÇA.....	29

6.1.4 PROMOÇÃO.....	30
6.2. PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS PARA O SITE	30
7 PLANO ESTRATÉGICO	32
7.1 ANÁLISE SWOT.....	33
7.1.1 PONTOS FORTES.....	33
7.1.2 PONTOS FRACOS	34
7.1.3 OPORTUNIDADES	34
7.1.4 AMEAÇAS.....	35
7.2 AS 5 FORÇAS DE PORTER.....	36
7.2.1 ENTRADA DE NOVOS COMPETIDORES	37
7.2.2 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	38
7.2.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES.....	39
7.2.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	40
7.2.5 RIVALIDADE ENTRE OS COMPETIDORES EXISTENTES	40
8 PLANO FINANCEIRO	41
8.1 ELEMENTOS FINANCEIROS.....	41
8.1.1 CUSTOS.....	41
8.1.2 FONTES DE FINANCIAMENTO.....	41
8.1.3 FLUXO DE CAIXA	42
8.1.4 VPL E TIR COMO INDICADORES FINANCEIROS.....	42
8.1.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	44
8.2 ESTUDO DE VIABILIDADE.....	44
8.2.1 INVESTIMENTO INICIAL	44
8.2.2 FATURAMENTO	48
8.2.3 TRIBUTAÇÃO.....	49
8.2.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	49
8.2.5 PLANEJAMENTO DE CAIXA	55
8.2.6 INDICADORES FINANCEIROS	58

CONCLUSÃO	64
APÊNDICE.....	644
ANEXOS.....	744
REFERÊNCIAS.....	87

RESUMO

O Brasil vem passando por uma fase de crescimento e prosperidade econômica, isso faz com que surjam muitos empreendedores e investidores, vendo esse panorama o trabalho a seguir trata do desenvolvimento de um plano de negócio de um *website*, o *www.investidoresanjo.com*, descreve como será o funcionamento e o mercado o qual ele visa atingir, também será descrito o estudo da viabilidade financeira do site e o grande potencial desse negócio. Ele visa atingir escolas de negócios e universidades onde alunos ou empreendedores com planos de negócios consigam encontrar investidores para seus empreendimentos. Hoje esse mercado de investimentos em projetos é explorado muito pouco por bancos e fundos de investimentos, pois não tem nenhuma segurança assim se tornando um mercado de risco.

PALAVRAS CHAVE: investidores, empreendedores, projeto.

ABSTRACT

Brazil is going through a growth and economic prosperity, it gives rise to many entrepreneurs and investors seeing this picture below is the job of developing a business plan for a *website*, the *www.investidoresanjo.com*, as will be described market functioning and which it seeks to achieve, will also be described to study the financial viability of the site and the great potential in this business. It aims to achieve business schools and universities where students or entrepreneurs with business plans are able to find investors for your business. Today this market investments in projects is very little explored by banks and investment funds because it has no security thus becoming a risky market.

KEYWORDS: investors, entrepreneurs, project.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O conceito do negócio

O conceito do *website* é de aproximar o empreendedor, com o plano de negócio e o investidor com o capital necessário para tirar a empresa do papel. O *website* vem como uma ferramenta rápida, segura e sem burocracia para aproximar os dois lados. A ideia surgiu da falta dessa ponte oferecida pelo *site*, pois hoje conseguir um investidor não é fácil, o processo que é feito pelos fundos de investimentos é bem complexo e na maioria das vezes só investem em empresas já atuantes no mercado, e não em planos de negócios.

Mercado e competidores

O mercado de investimento está em uma crescente no Brasil, muitos investidores daqui e de fora estão optando por investir em negócios inovadores, as universidades e escolas de negócios exigem como trabalho de conclusão de curso planos de negócio, surgindo muitas ideias e bons projetos. Os competidores para o *site* serão os bancos e outros *sites* já existentes que fornecem um serviço parecido com o oferecido pelo *website*.

Equipe de Gestão

A equipe de gestão do *website* será formada pelos autores desse trabalho, sendo que cada um será responsável por uma área: administrativa, financeiro, marketing e comercial. Todos os integrantes têm a graduação em administração e estão concluindo MBA em Gestão Financeira, controladoria e auditoria.

Produtos/Serviços

O serviço ofertado no *site* será de análise de planos de negócios e viabilidade, através do cadastro no *site*. Outro serviço será encontrar o investidor disposto a aplicar recursos financeiros no projeto.

Estrutura e Operações

A estrutura e operações serão bem enxutas, pois não há necessidade de grandes instalações, a parte de TI será terceirizada. O operacional será realizado toda no *site*, o cadastro do plano de negócio, seguido de uma análise, posteriormente caso o projeto seja viável será apresentado ao investidor.

Plano de Marketing

O plano de marketing tem como base as parcerias com faculdades e escolas de negócio, visando buscar o maior numero possível de planos de negócios cadastrados no site, tornando o site atrativo não somente para a busca de planos de negócios por parte dos investidores como também para que empresas façam publicidade nos dentro do site. A parte de publicidade e propaganda será feita através de palestras, folders e marketing digital.

Plano Estratégico

O planejamento estratégico será referenciado nas parcerias firmadas com escolas de negócio e faculdades, nos dois primeiros anos a estratégia é conseguir um maior número possível de planos de negócios, no quinto a estratégia é ter capital suficiente para que o próprio site possa investir com seus recursos.

Sessão de Finanças

Em relação às finanças o plano de negócio é viável, tendo um grande mercado a ser explorado no Brasil, em 5 anos a ideia é ter fechado R\$ 30.000.000,00 em negócios. Assim tornando o negócio com um bom retorno e um grande potencial de crescimento.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no Brasil cada dia ganha mais força, com o incentivo do governo federal para novas empresas tornou-se uma forma para o crescimento econômico do país, de acordo com a Global Entrepreneurship Monitor 2011 (GEM), “hoje o Brasil é o terceiro país com 27 milhões de pessoas envolvidas com a criação do próprio negócio”. Observando essa circunstância pode se notar que muitas pessoas têm um bom plano de negócio ou projeto para um empreendimento, mas não consegue capital suficiente para colocar em prática essa ideia. Toda pessoa que faz um plano de negócio tem o sonho de que essa ideia se concretize e se torne uma empresa de sucesso. Com isso percebeu-se uma grande oportunidade de aproximar o empreendedor com o investidor de uma forma rápida e confiável por meio de um site onde o empreendedor forneça seu plano de negócio para uma análise e posteriormente encontre capital, um investidor a fim de comprar sua ideia. O plano de negócio abordado neste trabalho refere-se ao site www.investidoresanjo.com, uma forma “desburocratizada” e rápida para que novos negócios inovadores tornem-se realidade.

1 CONCEITO DO NEGÓCIO

No Brasil, o empreendedorismo vem ganhando cada dia mais força, com uma nova fase em nossa economia e em um nível nunca antes visto, o empreendedorismo tornou-se um forma de potencializar esse crescimento. Um grande problema, ou talvez o maior problema encontrado para quem queira se tornar um empreendedor, além claro de uma boa ideia, é quem irá financiar essa ideia ou negócio? Essa pergunta muitas vezes deixa boas ideias que poderiam tornar-se bons negócios somente no papel.

Uma forma que se tornou comum nos Estados Unidos e vem ganhando força no Brasil é o investidor anjo, uma força muito interessante e eficiente de financiamento. Nos Estados Unidos as *startups*¹, empresas ligadas basicamente a internet, são financiadas o tempo todo por investidores anjos.

Conforme apontado pelo site *www.anjosdobrasil.net*, o investimento anjo teve origem nos Estados Unidos, conhecido como *Angel Investor*, este negócio é realizado por fundos de investimento e similares, no qual é formado por um grupo de dois a cinco investidores, sendo um ou dois líderes.

Ainda segundo o site *www.anjosdobrasil.net*, investidor anjo é definido como:

O Investidor-Anjo é normalmente um (ex-)empresário/empreendedor ou executivo que já trilhou uma carreira de sucesso, acumulando recursos suficientes para alocar uma parte (normalmente entre 5% a 10% do seu patrimônio) para investir em novas empresas, bem como aplicar sua experiência apoiando a empresa. Importante observar que diferentemente que muitos imaginam, o Investidor-Anjo normalmente não é detentor de grandes fortunas, pois o investimento-anjo para estes seria muito pequeno para ser administrado. Importante observar que o investimento-anjo não é uma atividade filantrópica e/ou com fins sociais. O Investidor-Anjo tem como objetivo aplicar em negócios com alto potencial de retorno, que conseqüentemente terão um grande impacto positivo para a sociedade através da geração de oportunidades de trabalho e de renda. O termo "anjo" é utilizado pelo fato de não ser um investidor puramente financeiro que fornece apenas o capital necessário para o negócio, mas por apoiar ao empreendedor, aplicando seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamento para orientá-lo e aumentar suas chances de sucesso.

O plano de negócio, que será descrito em seguida trata-se de um *website*, tendo como nome, *www.investidoresanjo.com.br*, esse *website* trata-se de um site onde os investidores, tanto fundos de investimento ou pessoas física, encontram boas ideias transformadas em planos de negócio e projetos, tendo como

¹ *Start-up*: são as empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de idéias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros. (Sebrae: *Boris Hermanson*)

características parcerias com universidades e escolas de negócios, levando em conta que a maioria delas tem como trabalho de conclusão de curso, um plano de negócio.

O site www.investidoresanjo.com.br, será um site voltado para empreendedores com bons projetos e plano de negócio, onde encontram fundos de investimentos com capital para dar início ao negócio, traz como seu principal conceito o encontro do capital com o empreendedor. Como o Brasil vem em uma crescente onda de empreendedorismo, com incentivo do governo federal, essa é uma grande oportunidade de negócio. O site será estruturado de forma que o empreendedor tenha contato direto com fundos ou pessoas interessadas em suas ideias. Cada plano de negócio ou projeto será analisado e levado a um banco de dados, no caso de um projeto aprovado pelos analistas e com condições reais de implantação, será agendada uma apresentação formal com um fundo que tenha interesse no projeto.

Segundo o site www.anjosdobrasil.net, no Brasil, guardadas as proporções, os anjos vêm ganhando cada vez mais espaço. Os 5,3 mil investidores do País têm cerca de R\$ 450 milhões aplicados em empresas nascentes. "É um número aproximado porque muitos deles não gostam de aparecer por motivo de segurança", explica Cassio Spina, fundador da instituição Anjos do Brasil e um dos ativistas do investimento anjo brasileiro. A expectativa dele é que o número de anjos e o volume de recursos aplicados em *start-ups* cresçam exponencialmente daqui para frente, pois com a taxa básica de juros em 6,5% - o menor nível da história, os investidores são estimulados a correr mais riscos, fazendo aplicações mais arrojadas.

A oportunidade do negócio foi percebida por um dos autores do trabalho, Sr. João Vicente Selke, quando lendo alguns artigos de revista e jornal percebeu que para o empreendedor encontrar um investidor anjo, hoje é muito complicado e burocrático, não tendo um canal rápido e de fácil acesso, o site vem como uma ferramenta muita prática e confiável tendo como característica a segurança nas informações e total sigilo. No quadro de funcionários terão analistas de projetos, onde esses analistas classificam todos os projetos disponíveis no site. Cada pessoa que cadastrar seu plano de negócio no site assinará um contrato de sigilo, isso também será aplicado a todos os funcionários da empresa. Os parceiros para que o site seja um sucesso serão escolas de negócio como o ISAE-FGV, onde muitos dos

cursos exigem como trabalho de conclusão de curso (TCC), um plano de negócio, e também as universidades e faculdades espalhadas por todo Brasil.

A princípio as campanhas de divulgação serão através de rede sociais e marketing digital, e também em casos especiais palestra de apresentação do site, com todas as oportunidades e serviços oferecidos.

Como o brasileiro tem uma grande capacidade de criação, esse site surge como uma ferramenta muito útil para quem pensa grande e tem motivação de criar sua própria empresa e ajudar o Brasil a prosperar ainda mais.

Em relação a regulamentação de empresas digitais no Brasil ainda não há uma legislação especial, existe um projeto para empresas, mas ainda não foi sancionada pela presidente Dilma. Empresa é tratada como outra qualquer, segue um trecho do artigo retirada do site www.ecommercenews.com.br que fala sobre o assunto:

O Novo Código Civil Nacional perdeu grande oportunidade de atualizar-se diante dos acontecimentos no ambiente eletrônico. O CC/02 não versou expressamente sobre tal assunto, apesar de ter inserido em seus dispositivos “de maneira indireta”, segundo Eurípides Brito Cunha [1], no tocante aos artigos 428, I e 434 . “Com isso, e sem necessidade de enumerá-lo explicitamente, o novo Código Civil admitiu a contratação na forma eletrônica, seja entre ausentes ou entre presentes. Daí é correto afirmar que os contratos podem ser revestidos de forma verbal, escrita, solene ou eletrônica”, diz o citado autor.

Diante da Lei 10.406/02 seus redatores aludem essa omissão à falta de doutrina, legislação estrangeira, medidas seguras sobre os meios eletrônicos de formalização de contratos enquanto. Todavia, desde 1995 os Estados norte-americanos de Utah e da Califórnia regulamentaram a utilização da assinatura eletrônica. Desde 1996, a UNCITRAL (United Nations Commission for International Trade Law) publicou sua “Lei Modelo” para o comércio eletrônico, como forma de orientar os países na reformulação de sua legislação interna. A partir de 1997, vários países editaram normas sobre o comércio eletrônico, adotando as diretrizes da Lei Modelo, a exemplo da Alemanha e Itália (1997), Espanha (1999) e França (2000). Assim, o Brasil encontra-se a parte desse grupo, que avança de maneira importante no que tange a evolução tecnológica que se desenvolve de maneira explícita auxiliando ainda no crescimento da economia dos países.

A falta de uma legislação apropriada e atual, capaz de impor ordem aos ambientes eletrônicos, inibe a expansão do comércio. Com a regulamentação necessária, o e-commerce, contará com a confiança jurídica do consumidor.

O Projeto de Lei nº1589/99, atualmente tramita na Câmara dos Deputados, redação do Deputado Luciano Pizzatto, elaborado por uma comissão da OAB/SP, e o PLC nº1.483/99, apensado ao PLC nº4.906/2001, aprovado pela Comissão Especial da Câmara dos Deputados em 26.09.2001. Todos eles já estão bastante avançados na tramitação e dispõem de maneira genérica sobre regras do comércio eletrônico, validade de documentos e transações eletrônicas e assinatura digital. Todos também se baseiam em termos gerais na Lei Modelo da UNCITRAL.

Há vigente uma da Provisória, a nº 2.200/2001, porém não trata da contratação eletrônica. Ela apenas instituiu a Infra-estrutura de Chaves

Públicas Brasileira, além de fazer breve referência a alguns institutos do direito da informática que serão objeto de definição na futura Lei do Comércio Eletrônico. Portanto, uma coisa é regulamentar a contratação no comércio eletrônico, outra é criar a infra-estrutura de chaves públicas e definir órgãos reguladores e gestores da atividade de certificação.

A respeito da regulamentação nos Estados Unidos, segue um trecho de reportagem feita pelo jornal o Estadão:

Os anjos americanos, por exemplo, ficam isentos de imposto de renda se aplicarem o lucro obtido na venda de uma startup para investir em outra. Eles também têm a garantia de que não responderão por qualquer passivo que a empresa tenha no futuro. No Brasil, os anjos correm esse risco. Por isso, o investidor Anibal Messa, conhecido por ter sido anjo no Buscapé, exige das empresas investidas um seguro para proteger seus bens pessoais. "Se as regras não mudarem, essa moda vai pegar", diz. Do lado dos empreendedores, também pode haver percalços. "Tem muito anjo diabólico no mercado", diz o empresário Bob Wollheim, que já recebeu investimento anjo. "São pessoas que abusam do poder conquistado com o aporte de capital." Um sinal de que, mesmo quando o dinheiro é "divino", há riscos - nos dois lados do balcão.

Como não há uma lei específica para o negócio proposto, o site do Investidor Anjo vai apostar na implantação da empresa dentro da cultura e ética sancionada pelas organizações até a adaptação e regulamentação de uma lei específica para este tipo de negócio. Contudo, será um grande desafio para os sócios da empresa esta implantação, visto que será levado em consideração o desejo de atrair clientes, a expectativa de fazer parcerias para divulgação do serviço e a possibilidade de fechar negócios com bons fornecedores.

1.1 MISSÃO, VISÃO e VALORES

Com a finalidade de garantir o funcionamento de uma organização e também a sua eficiência e eficácia, a missão, visão e valores definem a direção estratégica da empresa, formando sua identidade organizacional.

Gasalla (2007, pg. 52) define missão, visão e valores da seguinte forma:

A estratégia de cada empresa se mostrará de acordo com sua missão e seu projeto-empresa, os quais, logicamente, terão sido pensados levando em conta o entorno no qual a empresa atua e a visão da direção apontada por suas necessidades, bem como os valores nos quais acreditamos e nos comprometemos a respeitar.

Portanto, missão tem a finalidade da existência da empresa, sendo o motivo pela qual foi criada, a sua razão de ser e quais serviços irá realizar, já a visão é o objetivo da empresa, aquilo que ela pretende ser e o que espera alcançar, e os valores são os princípios éticos, são constituídos por regras morais.

A seguir identidade organizacional da empresa Investidor Anjo:

- **Missão:** estimular o empreendedorismo e facilitar a comunicação entre investidor e empreendedor.
- **Visão:** após a consolidação e expansão do negócio, no quinto ano de administração espera-se não só intermediar como também tornar-se investidor.
- **Valores:** proporcionar credibilidade, comprometimento, integridade e segurança.

2 MERCADO E COMPETIDORES

Andy Bechtolsheim foi um investidor anjo, graças a esse alemão que muitas pessoas fazem pesquisas rápidas no Google. Em 1998, ele assinou um cheque de US\$ 100 mil para dois estudantes da Universidade de Stanford - na época, os desconhecidos Larry Page e Sergey Brin. O dinheiro serviria para colocar de pé um projeto de laboratório que tinha a pretensão de organizar o caótico mundo da internet.

A empresa Bematech também é um exemplo de uma das primeiras empresas de investimento anjo no Brasil. Esta matéria foi publicada no site www.anjosdobrasil.net.

Um dos casos mais antigos de investimento anjo de que se tem notícia no Brasil foi o aporte feito na paranaense Bematech, em 1991. Naquele ano, um grupo de oito empresários locais investiu US\$ 150 mil na ideia de dois estudantes de engenharia em troca de 50% de participação na empresa recém criada por eles. Virgílio Moreira Filho, de 53 anos, foi um dos "anjos" da Bematech e até hoje é acionista da empresa e membro do conselho de administração. "Eu dei até mesa e calculadora para os meninos começarem", lembra o empresário que abomina o apelido de "anjo" recebido recentemente. "Eu fiz isso por dinheiro não por caridade", explica. Líder em automação comercial, a Bematech vale R\$ 200 milhões - sinal de que Virgílio conseguiu o que queria. Investir em grupo, como ele e seus amigos fizeram lá trás, continua sendo uma opção frequente para diluir os riscos do negócio - que por aqui são maiores do que nos EUA ou na Europa. "Além de não haver incentivos, faltam mecanismos de proteção aos investidores", diz Antônio Botelho, anjo e autor de várias pesquisas sobre o tema.

Segundo a matéria realizada pelo Fantástico e divulgado dia 26/04/2012 no site da globo.com, hoje no Brasil existem cerca de 4 mil "anjos" no Brasil. Pessoas que possuem capital e desejam investir em boas ideias, seriam os investidores anjo. Ainda segundo a matéria esse mercado já movimentava cerca de R\$ 450 milhões.

Na matéria, esses "anjos" são definidos como pessoas que procuram ideias inovadoras, principalmente na área tecnológica, para investir parte de seu dinheiro. Uma parte desses investidores faz reuniões em bares para escutar as inovações desses empreendedores e talvez achar alguma ideia que os agrade.

O investimento-anjo em uma empresa é normalmente feito por um grupo de 2 a 5 investidores, tanto para diluição de riscos como para o compartilhamento da dedicação, sendo definido para cada negócio 1 ou 2 como investidores-líderes, para agilizar o processo de investimento. Nas reuniões cada empreendedor senta em uma mesa e tem um tempo para explicar sua ideia ao possível investidor. Os

responsáveis por esse evento são pessoas que conheciam os dois lados e queriam de uma forma descontraída fazer uma “ponte” entre o empreendedor e o investidor.

No Brasil ainda não há um canal de comunicação de fácil acesso e livre para que o empreendedor encontre o capital, o site vem como uma forma fácil e rápida, sem burocracia para que o brasileiro empreenda cada vez mais. Hoje grande parte dos fundos de investimento no Brasil ou de pessoas com capital para investimentos estão “escondidos” em escritórios sem acesso do público ou estudantes com boa ideia. Da forma como o empreendedorismo vem sendo tratado, isso torna um site de projetos um bom e promissor negócio.

No país ainda existem poucos sites especializados em aproximar o empreendedor do investidor-anjo. A ideia de fazer um *link* entre os dois lados ainda é pouco explorada nesse mercado. Um desses sites é o www.anjosdobrasil.net, que tem o intuito de prospectar ideias de negócios e fazer com que essas ideias cheguem até os investidores. Esse site disponibiliza que o empreendedor cadastre sua proposta e que o investidor tenha acesso a isso.

Os principais competidores nesse mercado são os bancos especializados em investimentos, e fundos formados por pessoas querendo diversificar seus próprios investimentos, mas ao mesmo tempo em que são concorrentes também são clientes do site, pois podem ter acesso a todos os planos de negócios disponíveis.

Os fundos de investimento são opções para investidores. Com o propósito de juntar o capital de diversos investidores e ter um gestor responsável pelos investimentos que o fundo fará, esta é uma opção bastante procurada quando se pensa em investir. Dentro do universo dos fundos de investimento existe o que chamam de “*Venture Capital*”. Segundo o site do portal do investidor, www.portaldoinvestidor.gov.br, esses fundos são responsáveis por investir em empresas emergentes. Os gestores desse tipo de fundo destinam os recursos para empresas emergentes. Existem ainda diversas outras modalidades de fundos como, fundos de investimento em empresas emergentes capitais estrangeiros, fundo de investimento cultural e artístico, entre outros.

A Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA, é o órgão que regula e supervisiona esse setor. Todo fundo que transmita segurança e seriedade deve conter o selo da ANBIMA. Este órgão juntamente com a FGV são responsáveis pelo anuário da indústria brasileira de fundos de investimento. Segundo o anuário de 2011, no Brasil existem cerca de 400

gestores de fundos habilitados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM e supervisionados pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – ANBIMA, sendo que esses gestores são responsáveis por mais de 9 mil fundos no país. Essa indústria é fortemente afetada pelo mercado internacional, um exemplo disso foi a captação de recursos negativa dos fundos no ano de 2008, crise global que afetou praticamente todos.

O objetivo do site é ser um canal entre as pessoas que tem condições e vontade de investir dinheiro com quem tem a ideia. O website pretende atrair o máximo de pessoas com ideias empreendedoras, principalmente estudantes que acabam sendo obrigados a fazer um plano de negócio para concluir seu curso. Para os investidores que o site pretende atrair não tem um foco específico, mas são pessoas que tem vontade de investir e coragem para apostar em uma boa ideia. Esses investidores geralmente são pessoas ligadas a fundos de investimentos, bancos de investimentos e agencias de fomentos.

3 EQUIPE DE GESTÃO

Gasalla (2007, pg. 34) descreve gestão e transformação da seguinte forma:

A gestão é o cerne do modelo. O ponto de partida. O sinal que indica o rumo a ser tomado. O ser humano precisa prever um horizonte, buscando a todo custo que se concretize tal como o planejou. Não gosta de errar e quando sua 'previsão-profecia' se cumpre, reforça sua identidade e a missão que se propôs a alcançar. Dessa forma, as pessoas são os componentes ativos do sistema empresa. A engrenagem. Portanto, é fundamental que estejam pensando, agindo e interagindo com outras pessoas e outros elementos que compõem o sistema.

Contudo, é necessário que todos os membros da gestão, bem como todos os outros colaboradores estejam em constante sintonia para que os processos se cumpram positivamente para posteriormente trazer benefícios propícios para a empresa.

Diante disso está aí o lema de muitas empresas segundo Blecher (portal Exame, 1998): “recrute hoje o executivo de amanhã, pois o que hoje é periférico, amanhã poderá ser o coração da companhia.”

No entanto, o negócio Investidor Anjo possui três sócios, sendo João Vicente Selke com 60% de participação, o qual exerce a função de diretor geral da empresa; Bruno Domingues com 20%, o qual é gerente financeiro; e Juliana Ireno também com 20% de participação exercendo a função de gerente comercial. Além dos sócios, a empresa também possui mais três colaboradores no seu quadro funcional, sendo dois analistas de projetos e uma secretária.

Já França (2008, pg. 33) é a favor da seguinte teoria: “possibilidade de inclusão de novas possibilidades e talentos, possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho, possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado.”

Diante disso, como o projeto do site Investidor Anjo é um novo negócio de livre acesso para empreendedores no mercado, a empresa contará com uma equipe especializada em sua gestão e analistas qualificados principalmente na área de consultoria e plano de negócios para aprovação dos projetos que tenham condições em ser implantados.

3.1 COMPETÊNCIAS E EXPERIÊNCIA DA EQUIPE DE GESTÃO

O empreendimento Investidor Anjo conta com executivos de alta competência, experiência e qualificação para andamento e execução do negócio, nas quais estão apresentadas da seguinte forma em seus currículos, vide também anexo 1:

- **João Vicente Selke** é diretor, graduado em Administração de Empresas pela UNIOESTE e pós-graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pelo ISAE/FGV. Possui oito anos de experiência como administrador de *sites*.
- **Bruno Roberto Domingues** é gerente financeiro, graduado em Administração de Empresas, pela UNICURITIBA e pós-graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pelo ISAE/FGV. Possui dois anos de experiência como analista sênior e três anos de experiência como gerente financeiro.
- **Juliana Juventino Ireno** é gerente comercial, graduada em Administração de Empresas pelas Faculdades SPEI e pós-graduada em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pelo ISAE/FGV. Possui cinco anos de experiência como consultora de negócios e dois anos de experiência como gerente na área comercial.

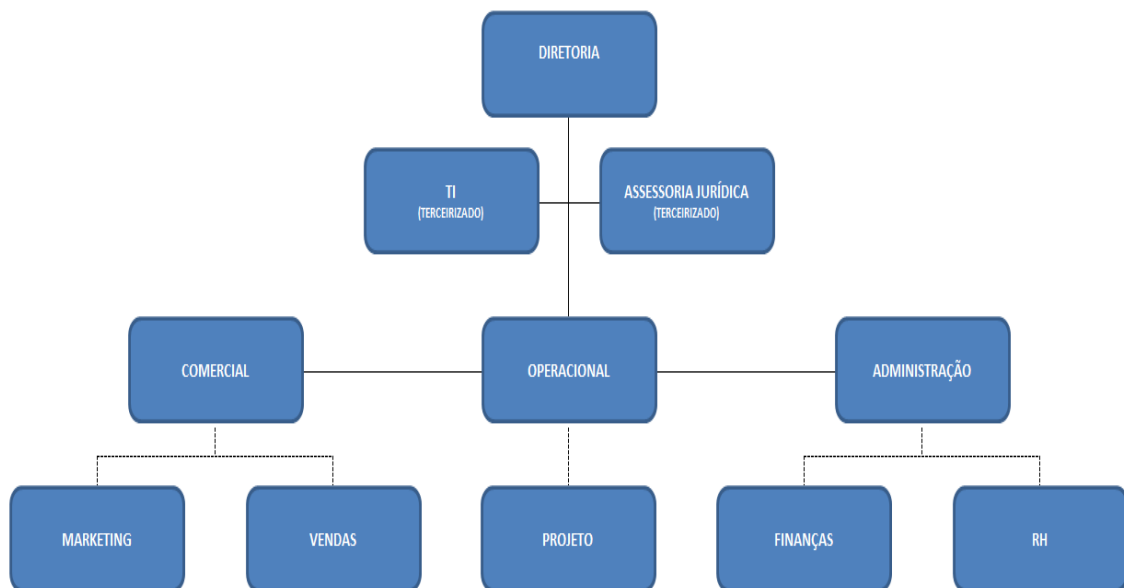
Com a competência e experiência apresentada pela equipe de gestão da empresa Investidor Anjo se fará oportuno as técnicas e conhecimentos adquiridas por cada sócio para administrar o negócio a fim de chegar no resultado esperado, além de trazer lucratividade para a empresa. Contudo, para atender com mais precisão as obrigações da empresa, sempre serão avaliadas as competências, perfil e habilidade para desempenho das tarefas da organização como um todo.

3.2 ORGANOGRAMA

Para melhor conhecimento de cada área da empresa, é interessante começar as descrições de cargos pelos cargos de gerência, tendo como base o organograma que, segundo Cury (2000, p. 219), “é a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”.

A figura 1 apresenta o organograma da empresa Investidor Anjo para melhor entendimento da sua estrutura:

Figura 1: organograma funcional



Fonte: os autores

O organograma facilita visualizar por onde é apropriado iniciar a descrição de cargos, pois através dele serão identificadas as áreas da empresa e as funções que devem ser desempenhadas.

3.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS

O autor Marras (2000, p. 97) define descrição de cargo da seguinte forma:

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa. Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo como: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimento e outros.

A descrição de cargos tem por objetivo padronizar os processos internos da empresa orientando os funcionários sobre sua importância na empresa, o que devem fazer, de que forma e o motivo porque fazem suas atividades, auxiliando nos conhecimentos organizacionais, no alcance de melhores cargos e também ajuda o entrevistador a avaliar o candidato que melhor se encaixa ao perfil esperado na seleção de pessoas.

As fichas de descrição de cargos dos colaboradores da empresa Investidor Anjo estão expostas nos anexos 2 ao 6.

3.4 SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E ENCARGOS

Para o processo contínuo de avaliação das necessidades de pessoal para atender cada vez com mais precisão as obrigações das instituições, devem ser avaliadas as competências, perfil e habilidade para desempenho das tarefas.

De acordo com Srour (2005, pg. 163), “o trabalho é a chave da produção econômica. Sem ele, não há geração de valor e a vida em sociedade se inviabiliza, porquanto os agentes sociais precisam produzir os próprios meios de subsistência”.

Relacionada à força de trabalho, estão os critérios de distribuição de vagas, saúde ocupacional, análise da estrutura organizacional, processos e condições de trabalho e condições tecnológicas, nível de capacitação, adaptação às inovações, redefinição da estrutura organizacional e quadro de lotação de cargos para o estabelecimento da real força de trabalho.

É importante a realização de um estudo qualitativo e quantitativo para comparação da força de trabalho existente com a necessidade identificada, de forma a propor ajustes e remanejamento interno de pessoal e novas contratações para composição ao quadro de lotação de cargos.

Nos anexos 7 ao 11 são detalhados os custos trabalhistas como salários, encargos, benefícios e incentivos com os cargos componentes da força de trabalho da empresa Investidor Anjo.

Como a empresa do site é um empreendimento novo, inicialmente começará com os benefícios básicos até atingir o mínimo do retorno esperado, após o primeiro ano será analisado e discutido melhorias nos benefícios para alcançar motivação, engajamento e total qualidade de vida para os colaboradores, em contrapartida espera-se aumentar a lucratividade da empresa.

4 PRODUTOS E SERVIÇOS

Conforme o manual da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2010):

Os processos principais do negócio são os processos que agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e na transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda e disposição final. Os processos de apoio são processos que sustentam os processos principais e a si mesmos, fornecendo produtos e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, softwares, recursos humanos e informações.

O site terá como principal finalidade oferecer a oportunidade de empresários enviarem seus projetos para que sejam analisados e definidos como bem estruturados para fundos de investimentos. Essa intermediação entre o empresário e o investidor será o principal serviço ofertado.

Para que o site ganhe credibilidade e confiança tanto dos empresários, que buscam investidores, como dos investidores, que buscam um projeto bem elaborado para investir. Analistas bem capacitados farão parte da equipe e ainda uma forma clara e transparente dessa comunicação entre as partes será fundamental para a conquista dessa credibilidade junto aos interessados. Esse portal servirá também para auxiliar o empresário e o investidor a encontrar o que estão procurando.

Encontrar o perfil ideal de projeto que o investidor deseja também será um serviço ofertado. Os projetos enviados serão analisados e ofertados de acordo com o perfil do investidor anjo. Selecionar os projetos que cada investidor deseja será um serviço que o site oferecerá, até por que para um empreendimento dar certo é fundamental que todas as partes estejam totalmente engajadas e satisfeitas com o que irão fazer.

O funcionamento do site será da seguinte forma: qualquer pessoa que tenha um plano de negócio ou projeto terá que fazer o cadastro no site, pagando uma taxa ainda não definida, depois de feito o cadastro essa pessoa disponibilizará seu plano de negócio para análise e classificação. Esse plano de negócio entrará no banco de dados da empresa, onde o site buscará um investidor que faça o perfil do negócio em questão.

A busca por investidores ficará de responsabilidade do site, onde esses investidores podendo ser, pessoas físicas ou fundos de investimentos, serão clientes e pagarão uma mensalidade para ter acesso aos projetos se classificados com notas de 1 a 5 pelos analistas.

O principal negócio do site é unir as partes, o empresário que busca recursos para o seu projeto, e o investidor que tem os recursos disponíveis e deseja aplicar em um projeto. O grande diferencial é a análise e a seleção do projeto correto para o devido investidor. Encontrar o que ambas as partes buscam é a principal tarefa do portal. O site é uma ferramenta para que empreendedores divulguem suas ideias e encontrem pessoas que queiram investir em bons negócios.

O site terá divulgação na internet, mas outra forma de encontrar esses bons projetos é a divulgação em universidades e institutos de ensino. Muitos cursos superiores e de pós-graduação exigem como trabalho de conclusão de curso um plano de negócio. Quase todos esses trabalhos são feitos e não “saem do papel”, e muitos deles são ideias que poderiam dar certo e que acabam engavetados por diversos motivos, sendo muitas vezes pela falta de capital ou até mesmo por não acreditar no potencial do trabalho desenvolvido, pois muitos acadêmicos desenvolvem seus trabalhos de conclusão de curso apenas com o intuito de terminar o curso, como se fosse apenas uma obrigação.

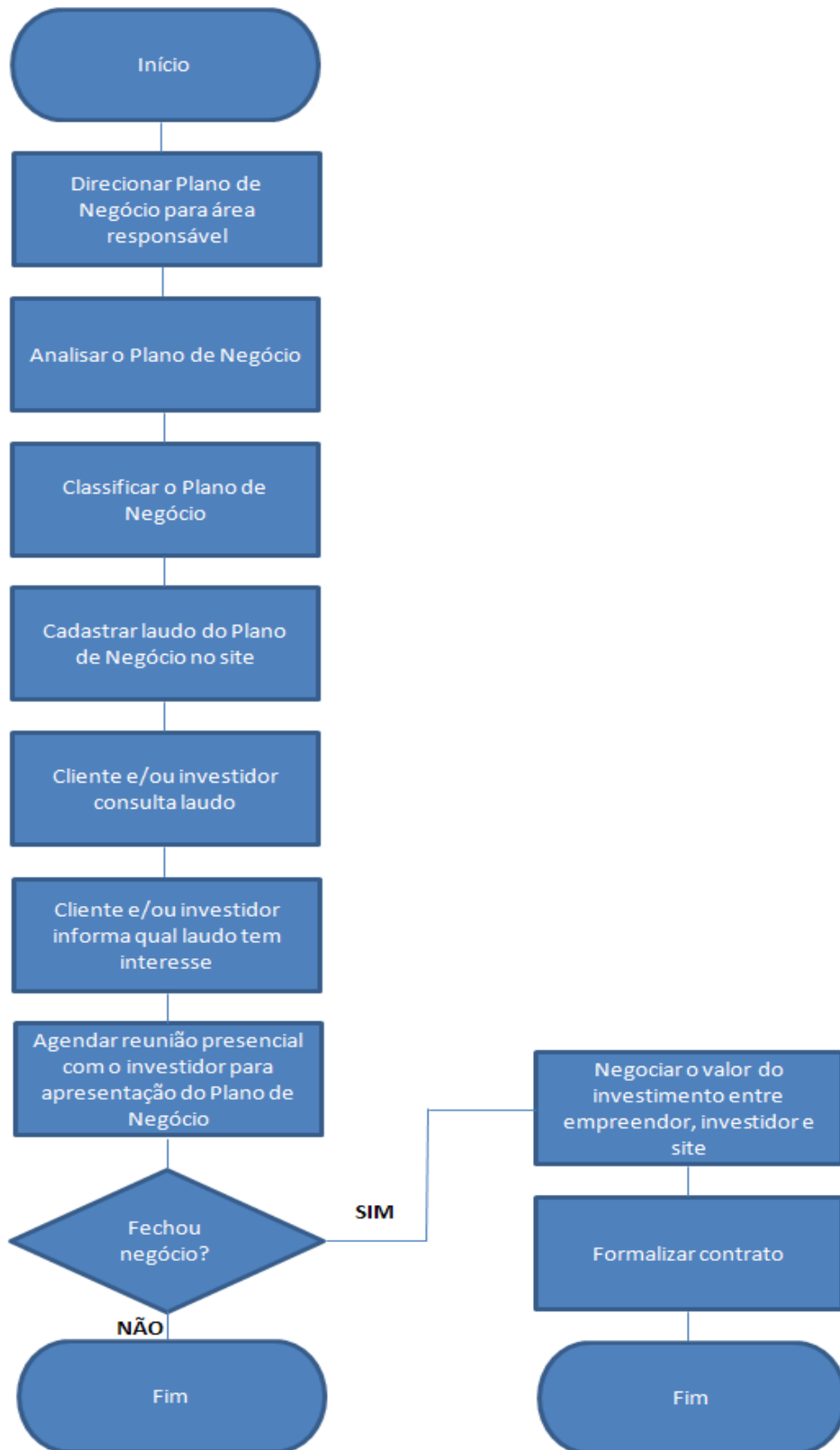
5 ESTRUTURA E OPERAÇÕES

Conforme Slack (2009, pg. 101), “mapeamento de processo envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo”.

No capítulo 8 será abordado nas tabelas 1 a 4 os itens como móveis, equipamentos de escritório e informática, investimento, custos e encargos mensais, os quais serão necessários para compor a estrutura da empresa como ferramenta de trabalho, também será especificada toda a parte orçamentária destes itens, como quantidade e valores.

Já na figura 2 será apresentado o fluxo do processo de cadastro de projetos da empresa Investidor Anjo por meio do fluxograma criado pelos autores deste trabalho.

Figura 2: fluxograma do processo produtivo



Fonte: os autores

6 PLANO DE MARKETING E VENDAS

A palavra marketing traduzida para o português quer dizer mercadologia, apesar de que muitos dicionários como Aurélio e Michaelis já contem a palavra marketing.

Segundo Philip Kotler, no livro “Marketing para o século XXI”, 1999, Editora Futura, reconhece um interessante conceito de marketing que define seu objetivo como o “gerenciamento da demanda”, além desta, ele tem algumas outras definições interessantes: “O marketing procura o equilíbrio entre a oferta e a demanda”.

Fazer um estudo sobre o marketing é muito importante para o empreendedor. Somente assim será possível entender o mercado em que se está inserido ou que deseja entrar. Marketing não é apenas propaganda, e sim, um estudo mercadológico completo entre oferta e demanda.

6.1 MARKETING COMO FERRAMENTA COMPETITIVA

Professor da Universidade de Michigan, Jerome McCarthy, aprimorou a teoria de Neil Borden, que definia o Marketing Mix como a combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing, e definiu os 4 grandes grupos de atividades que representariam os ingredientes do composto e os separou: Produto, Preço, Promoção e Praça.

Conhecido como os 4P's, os grupos mencionados acima, tornaram-se de suma importância para os profissionais de marketing e para as empresas. O estudo do mixe de marketing é essencial para o planejamento estratégico de uma organização. Na seqüencia será mostrado como se definem os 4 grandes grupos do mixe de marketing.

6.1.1 PRODUTO

Existem algumas definições para produto. “Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” (KOTLER, 1999, P. 416). Outra definição é a de que o “produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade” (MACCARTHY E PERREAULT Jr, 1997, p. 148).

O “P” produto é utilizado dentro das empresas como uma série de produtos que atendam as necessidades do mercado. As empresas possuem linhas de produtos que visam atender as necessidades de mercado de acordo com sua participação de mercado.

6.1.2 PREÇO

O preço é a expressão monetária do bem ou serviço. Neste sentido, Nickels e Wood (1999, p. 222) definem preço como sendo “...Quantidade de dinheiro ou algo de mais valor que a empresa pede em troca de um produto”. “Não importa qual seja a palavra utilizada, o preço de um produto é aquilo que a empresa espera receber em troca de um bem, um serviço ou uma idéia”. (NICKELS E WOOD, 1999, p. 222)

O preço é sem dúvida um dos principais itens que o consumidor compara. Outros aspectos como qualidade, quantidade, serviços, entre outros, também são comparados, mas o preço com certeza é um dos principais itens que o consumidor mais leva em consideração no momento da compra. Para a empresa definir preço, alguns fatores devem ser levados em consideração como: objetivos, custos, demanda e concorrência.

6.1.3 PRAÇA

Um produto precisa ser distribuído para que possa ser vendido. Os locais de distribuição devem ser estabelecidos estrategicamente.

É a partir da distribuição que o consumidor terá acesso a oferta do produto. O elo entra a empresa que produz, os intermediários (revendedores), transportadores e armazenadores, é de suma importância para que os produtos depois de produzidos cheguem ao consumidor final.

6.1.4 PROMOÇÃO

Promoção é a comunicação entre quem vende com quem quer comprar algo. Nickles e Wood (1999) propõem uma comunicação mais ampla do que a comunicação tradicional de marketing, a comunicação integrada de marketing – CIM envolvendo relacionamentos longos e duradouros não só com clientes, mas com os parceiros do canal, empregados e outros grupos de interesse.

“O Objetivo da comunicação integrada de marketing é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida a suas necessidades e desejos em constante mutação” (NICKLES E WOOD, 1999, p. 320)

Nessa afirmação nota-se que a promoção não se limita a informar o mercado sobre um produto, mas sim desenvolver uma comunicação com o consumidor levando a compra do produto e a satisfação de suas necessidades.

Na seqüência será abordado o planejamento de marketing e vendas para o site, a estratégia para que os objetivos sejam alcançados.

6.2. PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS PARA O SITE

Inicialmente a estratégia de marketing para o site é de atrair o máximo de planos de negócios, o qual terá efeito de divulgação sendo na internet e em universidades e instituições de ensino. Dessa forma, o site se tornará mais atrativo para que os investidores também procurem o site atrás de negócios para investir.

Nos primeiros anos do negócio o objetivo é criar um banco de plano de negócios e faturar principalmente com espaços publicitários dentro do próprio site, espaços esses que serão ofertados nas escolas de negócios, fundos de investimentos, e outros parceiros que serão procurados para conhecer o site do investidor anjo. Os investimentos nesses negócios devem começar com mais frequência a partir do terceiro ano, e aí sim o faturamento deve aumentar significativamente.

A empresa pretende fechar o primeiro ano de funcionamento com pelo menos 20 espaços vendidos no site. Cadastrar 100 planos de negócios no banco de dados, e duplicar esses números no segundo ano. No terceiro e quarto ano o objetivo é triplicar esse número de planos de negócios e ter fechado investimentos em pelo menos 150 deles, gerando investimentos no valor de R\$ 30.000.000,00.

Para cada investimento realizado o site ganhará uma porcentagem de 5%, que será calculado antecipadamente no valor necessário para a viabilidade de cada projeto. Cada investidor anjo que demonstrar interesse em um plano de negócio, e quiser maiores informações ou contato com o empreendedor, pagará o valor de R\$ 100,00. A idéia é que esses “interesses” sejam uma média de 5 por mês no primeiro ano, aumentando para 10 no segundo ano, e 20 no terceiro, quarto e quinto ano. Com esses números, os espaços publicitários e a intermediação de investimentos, a empresa pretende faturar no total até o final do quinto ano mais de R\$ 3.000.000,00.

Definido quanto à empresa deseja vender e faturar nesse mercado será calculado a viabilidade financeira desse projeto. Na sequencia o estudo financeiro desse projeto mostrará se o negócio é viável ou não, porém antes será traçado o plano estratégico para esse projeto.

7 PLANO ESTRATÉGICO

A empresa Investidor Anjo apresenta como estratégia um projeto para cinco anos de crescimento e amadurecimento do site. Contudo, devido ser uma nova ferramenta para investimento houve uma pequena dificuldade em conseguir parcerias para iniciar as atividades do site.

Como para este plano de negócio será desenvolvido um site específico, em análise com o tipo de mercado julgou-se necessário trinta espaços para publicidade, com foco em empresas e instituições ligadas a áreas de negócios como: escolas de negócios (ISAE/FGV), bancos de investimentos, agências de fomento (BRDE, BNDS, FINEP, Fundação Araucária, entre outras) e grupo de investimento.

A seguir serão apresentados os objetivos que o site pretende atingir nos cinco primeiros anos:

No primeiro e segundo ano, o negócio Investidor Anjo tem como objetivo conseguir o cadastro de 200 bons planos de negócios, com capacidade de encontrar investimento, sendo que o foco será somente em Curitiba e região metropolitana, já para os investidores interessados em aplicar recursos nos projetos, podem ser de outras regiões ou até mesmo de outros estados. Em relação aos investidores, espera-se ter 20 investidores cadastrados, entre grupo de investidores, pessoas físicas e banco de investimento.

No terceiro e quarto ano de atividade, pretende-se expandir a área de atuação, com foco em buscar bons projetos e planos de negócios em todo o estado do Paraná, tendo como objetivo mais de 500 projetos bem estruturados.

No quinto ano, espera-se realizar uma expansão para toda região Sul do Brasil, e com objetivo efetivar-se 200 investimentos em projetos encontrados no site. Portanto, a meta a partir do quinto ano é estar consolidado como um site para obtenção de investidores e também possuir capacidade de tornar-se um fundo de investimento em bons projetos, além de se tornar um site atrativo para que empresas façam publicidade.

7.1 ANÁLISE SWOT

Segundo Kotler e Keller (pg. 50), “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”.

A seguir será apresentada a análise SWOT da empresa Investidor Anjo para esclarecer seus pontos fortes, fracos, suas oportunidades e ameaças.

7.1.1 PONTOS FORTES

O site do Investidor Anjo apresentará **segurança e confiabilidade** para os empreendedores, investidores e intermediadores dos projetos. Estes dois fatores possuem uma grande importância, pois os projetos lá cadastrados serão coletados de instituições confiáveis, parcerias já analisadas e pré-estabelecidas pelos sócios da empresa Investidor Anjo, outro fator importante é que os investidores interessados precisarão apenas acessar o site, analisar o projeto se será viável para o fim desejado sem sair de casa, sendo assim também um ponto forte em relação a praticidade e comodidade.

As **parcerias** têm um grande impacto para implantação do site Investidor Anjo, pois será com a ajuda delas que haverá a redução de “engavetamento” de projetos bons nas faculdades, nas quais serão divulgadas idéias inovadoras para a possibilidade de implantação trazendo assim um bom retorno financeiro para todas as partes envolvidas, sendo os empreendedores, investidores e intermediadores (site Investidor Anjo). O nome dos parceiros como o ISAE/FGV, por exemplo, também é um ponto forte para o negócio do Investidor Anjo, pois a **confiabilidade e credibilidade** serão quesitos de grande impacto perante os investidores, facilitando a venda dos projetos.

Outros dois pontos fortes relevantes para esta análise são o **conhecimento e a disponibilidade do capital do investidor**, pois ele terá o conhecimento de idéias inovadoras podendo despertar o interesse de investir no projeto. Contudo, com a troca de informações, bem como a disponibilidade do capital, favorecerá a alavancagem de negócios sob o projeto adquirido para um bom retorno financeiro futuro entre empreendedor e investidor.

7.1.2 PONTOS FRACOS

A princípio os únicos pontos negativos encontrados são o **baixo volume de projetos no banco de dados** e a **empresa estar a pouco tempo no mercado**, pois como é um empreendimento novo, começará com sua carteira de projetos pequena, bem como a carteira de clientes e também com pouquíssimas parcerias, diante disso como o processo para atingir o resultado esperado exige um determinado tempo, provavelmente implicará nos fatores que dizem respeito a lucratividade, baixa demanda na procura de projetos inovadores, morosidade para encontrar bons projetos nas parcerias, dificuldade na divulgação dos projetos cadastrados a investidores, morosidade para atingir a confiabilidade e credibilidade do público alvo. O capital de giro a ser calculado para o negócio será muito importante, pois para “vencer” esses pontos fracos a empresa precisará de tempo e para isso será muito importante ter dinheiro em caixa para que o negócio siga em diante.

7.1.3 OPORTUNIDADES

A globalização e o avanço tecnológico vêm transformando o setor do empreendedorismo, que cresce em larga escala. Portanto, é mais que necessário a tomada de ações para superar a concorrência em qualidade, preço e diferenciação, oferecer uma variedade maior de produtos e serviços, inovar e buscar soluções que agreguem valor ao negócio e possibilitem o desenvolvimento sustentável da organização. Contudo, como o **mercado está aquecido** e o **empreendedorismo está em alta no país**, para o site Investidor Anjo são duas relevantes oportunidades para expandir seus negócios e em contrapartida também apresentar esta oportunidade ao investidor e ao empreendedor, nos quais são clientes e fornecedores do site que também terão a chance de acelerar seus negócios para atingir um bom **retorno e lucratividade para empreendedores e investidores**.

7.1.4 AMEAÇAS

Para o site Investidor Anjo, as ameaças encontradas inicialmente foram a **concorrência** e a **legislação indefinida**. A concorrência sempre está atenta a novos produtos e serviços lançados no mercado, basta passar um tempo que logo se inspiram e lançam algo parecido e de repente até mais sofisticado. A priori, a concorrência encontrada para o site do Investidor Anjo foram os sites que já existem, mas que não fazem este tipo de intermediação como o site apresentado neste plano de negócio, outro concorrente também são os bancos de fundos de investimentos que disponibilizam recursos para desenvolvimento e implantação de negócios dos empreendedores que os procuram, e ainda há as atividades e serviços que já existem neste meio, nas quais promovem aos investidores jantares, cursos, palestras e workshop. Quanto à legislação que ainda não existe para este fim, pode tornar-se uma grande ameaça, nas quais podem surgir leis rigorosas, impactando a implantação ou posteriormente gerar obstáculos para o desenvolvimento do negócio designado neste trabalho. A empresa tem que sempre buscar novas ideias para se diferenciar da concorrência, desenvolver novos processos e ganhar a confiabilidade de investidores e empreendedores. Estar sempre atenta as mudanças das legislações e procurar se proteger da melhor forma por meio de seus contratos com os clientes. Uma assessoria jurídica eficiente para que esses contratos garantam segurança para a empresa nos negócios é fundamental.

7.2 AS 5 FORÇAS DE PORTER

Conforme Bethlem (2009, pg. 218), “o vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura da indústria, ou ramo de negócio, e de suas características técnicas e econômicas”, ou seja, cada uma das forças tem a intenção de induzir um bom posicionamento de uma organização para alcançar bons benefícios e trilhar um caminho sem muitos riscos para a empresa.

Já de acordo com Montgomery (1998, pg. 12), “o esforço coletivo das forças pode ser dolorosamente aparente para todos os antagonistas; mas, para lidar com elas, o estrategista tem que cavar abaixo da superfície e analisar as fontes de cada uma”, isto é, a empresa tem que estar preparada para se defender da pressão competitiva ou tentar influenciar as forças a seu favor para que lhe apresente benefícios propícios a fim de atingir bons resultados e mitigar possíveis riscos.

As cinco forças mencionadas por Michael Porter, conceituado professor da Escola de Negócios de Harvard, são ferramentas do planejamento estratégico fundamentais para a eficiência de uma empresa do ponto de vista do microambiente e o macroambiente em que ela está inserida. Entretanto, será apresentado na sequência as cinco forças que são: entrada de novos competidores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos competidores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os competidores existentes.

7.2.1 ENTRADA DE NOVOS COMPETIDORES

Conforme Montgomery e Porter (1998, pg. 13), “as empresas vindas de outros mercados e que diversificam mediante aquisições no setor em questão frequentemente alavancam recursos para causar agitação no mercado”, contudo o que os novos competidores querem é ganhar participação de mercado, portanto lançam novos produtos e idéias com intuito de atingir seus objetivos.

Esta força analisa todas as viabilidades de entrada e principalmente a viabilidade financeira de novos concorrentes que desejam abranger o mesmo segmento, contudo é preciso se precaver com os novos entrantes, designar barreiras para que possíveis competidores encontrem obstáculos e sofram retaliações é essencial para evitar ameaças no ramo do negócio. Portanto, as barreiras instituídas para neste ponto para o site Investidor Anjo serão expostas da seguinte forma:

- a) Economias de escala: como o negócio proposto para este plano é um site, inicialmente a empresa fará parceria com o ISAE/FGV, uma das instituições mais conhecidas do Brasil, sendo que os sócios do site Investidor Anjo são ou foram alunos desta instituição, com isso haverá a possibilidade no fortalecimento de laços entre ambos para boas negociações com os projetos de outros alunos para cadastro no site, a intenção é obter uma boa demanda de bons projetos para começar a divulgação de seus serviços com baixos custos, e claro com a forte parceria, isso fará com que os possíveis concorrentes precisem entrar com uma vasta escala de demanda e com baixo custo para atrair investidores, em contrapartida esta hipótese os intimidarão em ações de vendas, em retorno financeiro e econômico.
- b) Diferenciação de produto: a identificação com a marca e a credibilidade perante a mesma gera grande barreira para os competidores, no caso do site proposto haverá a forte parceria com o ISAE/FGV, na qual será transmitido ao investidor e ao empreendedor a confiabilidade e a seriedade do negócio.
- c) Desvantagens de custo independentes do porte: como o site Investidor Anjo terá o ISAE/FGV como parceiro, haverá a possibilidade de um acordo entre a empresa do site junto à instituição de que os projetos serão exclusivos do site Investidor Anjo, bem como haverá a possibilidade da instituição cobrar um alto retorno financeiro por projetos disponibilizados a outros concorrentes visto que a idéia inicial do deste plano de negócio foi criado por seus alunos,

mas isso se concretizará a partir de acordo e contrato entre o site e a instituição.

7.2.2 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Segundo Bethlem (2009, pg. 220), “a ameaça de substitutos determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, colocando, assim, um teto no montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto original de um ramo de negócio”,

Para o site Investidor Anjo, os produtos substitutos encontrados, são os concorrentes já mencionados na parte de ameaças da Análise Swot, sendo os sites que já existem e que não fazem o mesmo tipo de intermediação como o site apresentado neste plano de negócio, os bancos de fundos de investimentos que disponibilizam recursos para desenvolvimento e implantação de negócios dos empreendedores que os procuram e as atividades e serviços que já existem neste meio, nas quais promovem aos investidores jantares, cursos, palestras e workshop. Se um destes concorrentes apresentar a um investidor um projeto com mais qualidade e que lhe forneça mais retorno sob seu investimento com certeza vai descartar o serviço do site Investidor Anjo, assim também serve para o empreendedor, se algum banco de investimento por exemplo lhe ofertar um maior subsidio para investir ou ele vender seu projeto com a proposta de um maior retorno financeiro certeza que fechará negócio com o concorrente. A globalização e os novos veículos de comunicação que aparecem com cada vez mais força no cotidiano da sociedade, estão substituindo e gerando um novo valor para os investidores e empreendedores, portanto oferecer credibilidade, comodidade, segurança e, sobretudo o melhor preço e melhor qualidade é essencial para ganhar clientes.

7.2.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

De acordo com Bethlem (2009, pg. 220), “o poder de negociação dos compradores determina quanto vão reter do valor criado para eles pelas empresas do mercado, deixando-as apenas com modestos retornos”, portanto os compradores barganham por preços menores, mais qualidade e curtos prazos de entrega, isto é, almejam muitos benefícios para si.

Neste ponto caracteriza-se como comprador o investidor anjo, o qual pode impor certas exigências quanto a qualidade dos projetos e até mais informações sobre o conteúdo dos mesmos, pois irá dispor de um bom investimento para que também tenha um bom retorno financeiro, contudo ainda pode reivindicar por curto prazo de entrega do projeto, bem como pequeno retorno financeiro para o site referente a determinado projeto escolhido pelo investidor, tendo que a empresa do site ter que intermediar a negociação com o empreendedor. Portanto, diante dessas considerações como poder de barganha do comprador, o site Investidor Anjo pode se ver contra a parede visto ser uma empresa nova com poucos clientes e de ter poucos projetos cadastrados, e para aumentar sua carteira de clientes inicialmente terá que ceder a determinadas propostas.

7.2.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

De acordo com Bethlem (2009, pg. 220), “o poder de negociação dos fornecedores determina quanto os fornecedores, e não as empresas para as quais fornecem em um ramo de negócios, irão se apropriar do valor criado pelos fornecedores para as empresas compradoras”, ou seja, os fornecedores podem atribuir poder de barganha sob seus clientes, podem aumentar seu preço e reduzir a qualidade de seu produto ou serviço.

O fornecedor caracterizado para esta força são as instituições como o ISAE/FGV, por exemplo, que disponibiliza seu espaço para divulgar seu serviço em palestras ministradas dentro da própria instituição e também com a venda de espaços para publicidade na aérea do site Investidor Anjo. Estes fornecedores podem atribuir regras para divulgação do site e do serviço, bem como para angariar os projetos de seus alunos, fazendo com que a empresa do site siga certas normas conforme estabelecido pela instituição, caso contrário se faz necessário o cancelamento da parceria.

7.2.5 RIVALIDADE ENTRE OS COMPETIDORES EXISTENTES

Conforme Montgomery e Porter (1998, pg. 21), “a rivalidade entre concorrentes existentes toma a forma familiar de uma corrida pela posição – usando táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade”, são fatores normalmente praticados para ganhar a competição, isto é, para ganhar mercado perante a concorrência.

Diante do negócio proposto neste plano, a rivalidade encontrada pode ser da lentidão no crescimento do setor, impactando a expansão de inovações no próprio setor, em contrapartida os rivais ainda podem apresentar idéias inovadoras competindo gradativamente com o site Investidor Anjo.

Inicialmente a principal ameaça detectada é que alguém copie o site e também que algum grupo de investimento ou banco tenha essa idéia. Outra advertência encontrada é uma forma direta e rápida de fazer essa ponte entre empreendedores e investidores. Portanto, o caminho para evitar a vulnerabilidade nesta força é ficar sempre atento sobre o mercado competitivo, acompanhar as inovações tecnológicas, bem como a expansão de idéias é essencial para garantir a sobrevivência neste ramo de atividade.

8 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é onde começa a se estruturar a viabilidade econômica do projeto. Nesse capítulo será somado todos os custos e despesas já levantados anteriormente e a possibilidade da implementação ou não do negócio, além, das definições dos elementos utilizados nesse plano financeiro.

8.1 ELEMENTOS FINANCEIROS

A análise financeira de um projeto deve abranger diversos pontos como, levantamento de custos, fontes de financiamentos, fluxo de caixa, índices financeiros, entre outros. Na sequência será definido alguns desses pontos e ainda levantado e calculado a viabilidade financeira desse projeto.

8.1.1 CUSTOS

São todos os gastos diretos e indiretos relacionados com a produção, sendo necessários a esta. Os custos dividem-se em *fixos*, aqueles que não variam com a quantidade produzida, que podem ser a depender da situação: aluguel, mão de obra, distribuição, energia, manutenção e combustível, e *variáveis*, que variam com a quantidade produzida como matéria-prima, embalagem, energia e impostos sobre o produto.

É importante, principalmente em pequenos empreendimentos ou os familiares, a atenção para separar gastos pessoais de gastos para o empreendimento, sem confundi-los e sub ou superestimar os preços que podem inviabilizar o negócio. O enfoque nos custos permite avaliar as potencialidades e as condições de disputa de mercado, porque com ele é possível estimar o preço e compará-lo com o do mercado. Outro ponto importante para o negócio.

8.1.2 FONTES DE FINANCIAMENTO

Há duas fontes básicas de financiamento de projetos, o capital próprio, ou seja, aquele de propriedade dos próprios investidores, integralizados no projeto, e os lucros reinvestidos; e o capital de terceiros sendo composto por fontes de financiamento externa através de instituições financeiras de crédito.

As operações de crédito possuem três características bem específicas que as diferenciam dos financiamentos com capital próprio:

- Possuem custos de natureza fixa, determinados em contrato previamente definido e acordado, independente do retorno obtido com o projeto;
- Os compromissos com estas operações têm caráter prioritário em relação aos capitais próprios;
- Na maioria dos casos está suportada por garantias reais ou financeiras.

8.1.3 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa é o instrumento que permite a empresa avaliar sua capacidade monetária (entrada e saída de dinheiro) ao longo do tempo, gerar recursos para suprir o aumento das necessidades de capital de giro geradas pelo nível das atividades. Com base nesses dados, pode se ter um indicativo não somente sobre valor dos financiamentos que a empresa necessitará para desenvolver suas atividades, mas também como e quando, sendo mais eficiente com uma análise periódico.

8.1.4 VPL E TIR COMO INDICADORES FINANCEIROS

É comum a discussão na Administração Financeira sobre qual dos dois indicadores constitui a melhor ferramenta para a análise de investimento, a rigor ambos indicadores são importantes e podem ser utilizados em conjunto.

8.1.4.1 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O valor presente líquido é o critério mais recomendado por especialistas em finanças para decisão de investimento. Esta recomendação está fundamentada no fato de que o VPL considera o valor temporal do dinheiro (um recurso disponível hoje vale mais do que amanhã, porque pode ser investido e render juros).

De acordo com (ROSS 1995) “o valor presente líquido de um investimento é um critério simples para que se decida se um projeto deve ser executado ou não”. O VPL permite dizer quanto dinheiro o investidor precisaria ter hoje para desistir de fazer o projeto. Se o VPL for positivo o investimento vale a pena, pois executá-lo é equivalente a receber um pagamento igual ao VPL. Se for negativo, realizar o

investimento hoje é equivalente a pagar algo no presente momento e o investimento deveria ser rejeitado.

Um investimento vale a pena quando possui VPL positivo. Se o VPL for negativo, deverá ser rejeitado.

8.1.4.2 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Taxa de desconto usado frequentemente em orçamento de capital que torna o valor presente líquido dos fluxos de caixa de um projeto específico igual à zero. De modo geral, quanto maior a taxa de um projeto interno de retorno, o mais desejável é para realizar o projeto. Como tal, a TIR pode ser utilizada para classificar os diversos projetos futuros de uma empresa está a considerar. Supondo que todos os outros fatores são iguais entre os vários projetos, o projeto com maior TIR provavelmente seria considerado o primeiro e melhor realizados. No que tange as de recursos de captação de recursos, como financiamentos com período de carência, a TIR representa a taxa de juros paga para “adquirir” dinheiro de terceiros.

8.1.4.3 PAYBACK TIME OU TEMPO DE RECUPERAÇÃO DE INVESTIMENTO

O “tempo de recuperação de investimento” mais conhecido como “*pay-back time*” é um critério de avaliação que atende apenas ao período de tempo que o projeto leva a recuperar o capital investido, para (Wernke 2008) talvez em virtude de sua fácil compreensão, alguns analistas e investidores estima mais pelo uso deste método. Qualquer projeto de investimento possui um período de despesas, que segue de um período de receitas líquidas. Como o próprio nome insinua este método determina o prazo em tempo que o capital aplicado ou projeto será recuperado, para sua aceitação o período de recuperação do capital investido deverá ser inferior a o período determinado pelo seu investidor, sendo ele mais interessante quanto menor for o período de recuperação. Tem como inconvenientes, como, por exemplo, não ter em conta o que se passa para além do prazo de recuperação dos capitais investidos.

8.1.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Tipo de análise efetuada com o intuito de medir a sensibilidade dos indicadores de viabilidade a determinadas variáveis fundamentais e assim medir o grau de incerteza e de riscos das conclusões obtidas. De fato qualquer estudo de viabilidade inclui sempre um grau de incerteza e de riscos das conclusões obtidas, o qual pode ser reduzido através de detalhados estudos de mercado. E de forma que as conclusões do estudo apresentem maior margem de segurança, é necessário estabelecer mais do que um cenário: geralmente um cenário realista (que serve de base de dados para o estudo), um cenário pessimista e um otimista. Para isso são simuladas variações positivas e negativas nas vendas e nos custos e a partir dos resultados obtidos calculam-se os novos indicadores de viabilidade.

8.2 ESTUDO DE VIABILIDADE

As técnicas mais comuns para a tarefa de análise econômica e financeira são a taxa interna de retorno (TIR) e o valor presente líquido (VPL). Emprega-se também o custo periódico (CP), período de retorno do índice de lucratividade (IL). Geralmente, a análise busca identificar o lucro ou se a taxa de retorno é maior do que a taxa de atratividade, mas para (Wernke-2008) talvez pela fácil compreensão, alguns analistas e investidores preferem usar o método de “tempo de recuperação de capital” também conhecido como “pay-back time” onde o instrumento determina o prazo (tempo) em que o capital aplicado no projeto será recuperado.

Para o estudo da viabilidade desse projeto será levado em conta o investimento inicial, projeção de faturamento, as despesas, a tributação, o demonstrativo de resultados (DRE) projetado, fluxo de caixa projetado e como indicadores financeiros a VPL, a TIR e o pay back time.

8.2.1 INVESTIMENTO INICIAL

Levantado os valores dos materiais e equipamentos necessários para a instalação da empresa como, equipamentos de informática, materiais de escritório, aluguel inicial, montagem do site, marketing inicial podemos calcular o investimento inicial necessário para iniciar as atividades.

Nas tabelas 1, 2 e 3 será detalhado o orçamento da infra-estrutura necessária da empresa Invesidor Anjo:

TABELA 1 - ORÇAMENTO DE MÓVEIS

ITEM	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Mesa escrivaninha para computador	6	127,00	762,00
Cadeira giratória	3	144,00	432,00
Arquivo para pastas suspensas	2	250,00	500,00
Poltrona diretoria	3	219,00	657,00
Mesa de reunião	1	148,00	148,00
Cadeiras para mesa de reunião	4	79,00	316,00
TOTAL			2.815,00

Fonte: Shopping do Escritório

Nota: Valores em reais

TABELA 2 - ORÇAMENTO DE EQUIPAMENTOS E INFORMÁTICA

ITEM	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Computador	6	1.299,00	7.794,00
Notebook	2	1.399,00	2.798,00
Impressora multi funcional	1	699,00	699,00
No Break	1	240,00	240,00
Website	1	2.500,00	2.500,00
Folder	1	600,00	600,00
TOTAL			14.631,00

Fonte: Kalunga e Matheus Poser

Nota: Valores em reais

TABELA 3 – ORÇAMENTO DE MATERIAIS DIVERSOS

ITEM	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Bebedouro	1	179,00	179,00
Telefone	6	39,90	239,40
Celular	3	229,00	687,00
Calculadora financeira	1	229,00	229,00
TOTAL			1.334,40

Fonte: Kalunga

Nota: Valores em reais

O valor para o investimento inicial será de 263 mil reais. Ver tabela 4.

TABELA 4 – INVESTIMENTOS, CUSTOS E ENCARGOS MENS AIS

Investimento		Despesas, Custos e Encargos mensais	
equipamentos	11531,00	Folha	18000,00
Matérias	1335,00	Desp. Gerais	1700,00
Móveis	2815,00	Aluguel	5000,00
Site	4000,00	Consultoria	3500,00
mkt inicial	2000,00	Marketing	1000,00
aluguel inicial	5000,00		
Total	26681,00	Total	29200,00
INVESTIMENTO INICIAL + GIRO PARA 10 MESES			
Investimento		Despesas, Custos e Encargos mensais X 8 MESES	
Total	26681,00	Total	236000,00
TOTAL		262681,00	

Fonte: os autores

Nota: Valores em reais

Como descrito nos capítulos anteriores, principalmente no plano estratégico e no plano de marketing e vendas, o primeiro ano do negócio deve ser de faturamento baixo, visando à busca de parceiros e planos de negócios para o banco de dados, foi calculado com base no valor das despesas e custos um valor de giro que sustente a empresa por 8 meses sem faturar. Uma estratégia cautelosa, porém totalmente viável uma vez que o capital investido será todo próprio e no fato de que os sócios acreditam que essa idéia trará retorno significativo a partir do segundo ou terceiro ano de funcionamento.

8.2.2 FATURAMENTO

A projeção do faturamento será feita com base no plano de marketing e vendas descrito. Considerando o conceito da análise de sensibilidade, 3 cenários de faturamento serão projetados. O primeiro que será o mais provável, o segundo com cenário pessimista e o terceiro otimista. A projeção será anual. Ver tabela 5.

TABELA 5 – PROJEÇÃO DE FATURAMENTO

FATURAMENTO	
PROJEÇÃO PROVÁVEL	
ANO 1	165000,00
ANO 2	360000,00
ANO 3	607500,00
ANO 4	742500,00
ANO 5	1365000,00
Total	3240000,00

FATURAMENTO	
PROJEÇÃO OTIMISTA	
ANO 1	190000,00
ANO 2	410000,00
ANO 3	720000,00
ANO 4	880000,00
ANO 5	1540000,00
Total	3740000,00

FATURAMENTO	
PROJEÇÃO PESSIMISTA	
ANO 1	97500,00
ANO 2	262500,00
ANO 3	472500,00
ANO 4	577500,00
ANO 5	577500,00
Total	1987500,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Na projeção “provável” foi utilizada uma base de número de negócios crescentes ao longo dos anos e também de espaços publicitários crescentes. Para o cálculo da comissão sobre os investimentos foi utilizado o valor médio de cada investimento realizado de 150 mil reais, e uma alíquota de 5% de comissão. Na projeção “pessimista” foram utilizados os mesmos valores para efeito de cálculo que

a primeira projeção, porém o número de negócios e de espaços publicitários vendidos foram menores, inclusive não aumentando do ano 4 para o ano 5 . Na ultima projeção, “otimista”, para efeito de cálculo, foi utilizado o mesmo número de negócios e espaços vendidos que na primeira projeção, “provável”, porém o valor médio de investimento foi considerado maior, aumentando de 150 mil para 200 mil reais.

8.2.3 TRIBUTAÇÃO

Quanto à tributação refere-se a Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, na qual a forma de tributação adotada foi o Simples Nacional, devido à possibilidade conforme lei mencionada no anexo 13.

Serve como exemplo, o cálculo do imposto a pagar utilizando valores da tabela 5 (faturamento “provável”):

- 3º ano – Faturamento de 607.500,00
Conforme tabela do Simples Nacional para prestadores de serviços – alíquota 8,49%
Imposto a pagar – $607.500,00 \times 8,49\% = 51.576,75$

Definida a forma de tributação da empresa, e já levantado anteriormente custos, despesas e projeções de faturamento, pode-se projetar o resultado da empresa através do Demonstrativo de Resultados (DRE).

8.2.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

O demonstrativo de resultados do exercício (DRE) fornece uma síntese financeira dos resultados operacionais da empresa durante certo período (Princípios de Administração Financeira – Gitman, Lawrence J. – 10ª edição, pg. 36).

O DRE da empresa será projetado com a ideia da análise de sensibilidade, da mesma forma como foi projetado o faturamento. Sendo assim, seguem os possíveis demonstrativos para a empresa, levando em conta as projeções de faturamento já realizadas anteriormente.

8.2.3.1 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) – FATURAMENTO “PROVÁVEL”

Para calcular o DRE foi utilizado a projeção de faturamento provável que a empresa espera. Foram projetados demonstrativos nos 5 anos de faturamento calculado anteriormente.

TABELA 6 – FATURAMENTO PROVÁVEL

DRE - Faturamento "Provável" 1º ano	
Receita	165000,00
Imposto	
Simplex (alíq. 4,50%)	-7425,00
Lucro Bruto	157575,00
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	-192825,00
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	-192825,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Provável" 2º ano	
Receita	360000,00
Imposto	
Simplex (alíq. 6,54%)	-23544,00
Lucro Bruto	336456,00
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	-13944,00
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	-13944,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Provável" 3º ano	
Receita	607500,00
Imposto	
Simplex (alíq. 8,49%)	-51576,75
Lucro Bruto	555923,25
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	205523,25
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	205523,25

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Provável" 4º ano	
Receita	742500,00
Imposto	
Simplex (alíq. 8,97%)	-66602,25
Lucro Bruto	675897,75
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	325497,75
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	325497,75

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Provável" 5º ano	
Receita	1365000,00
Imposto	
Simples (alíq. 10,76%)	-146874,00
Lucro Bruto	1218126,00
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	867726,00
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	867726,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Com esse faturamento esperado percebe-se que a empresa começa a ter lucro a partir do 3º ano de funcionamento. Os 2 primeiros anos a empresa apresenta resultado negativo. Vales ressaltar o desempenho da empresa no 5º ano, que é quando o resultado aumenta significativamente, e isso se deve principalmente a receita com os espaços de publicidade vendidos no site que nesse ano aumenta de valor (de 1.000,00 para 2.000,00 por espaço) e com isso gera uma receita mensal de 70.000,00 para o site.

8.2.3.2 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) – FATURAMENTO “PESSIMISTA”

Para calcular o DRE foi utilizado a projeção de faturamento pessimista para a empresa. Foram projetados demonstrativos nos 5 anos de faturamento calculado anteriormente.

TABELA 7 – FATURAMENTO PESSIMISTA

DRE - Faturamento "Pessimista" 1º ano	
Receita	97500,00
Imposto	
Simples (alíq. 4,50%)	-4387,50
Lucro Bruto	93112,50
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	-257287,50
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	-257287,50

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Pessimista" 2º ano	
Receita	262500,00
Imposto	
Simples (alíq. 6,54%)	-17167,50
Lucro Bruto	245332,50
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	-105067,50
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	-105067,50

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Pessimista" 3º ano	
Receita	472500,00
Imposto	
Simples (alíq. 7,70%)	-36382,50
Lucro Bruto	436117,50
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	85717,50
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	85717,50

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Pessimista" 4º ano	
Receita	577500,00
Imposto	
Simples (alíq. 8,49%)	-49029,75
Lucro Bruto	528470,25
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	178070,25
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	178070,25

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Pessimista" 5º ano	
Receita	577500,00
Imposto	
Simples (alíq. 8,49%)	-49029,75
Lucro Bruto	528470,25
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	178070,25
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	178070,25

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Com esse faturamento esperado percebe-se que a empresa começa a ter lucro apenas a partir do 3º ano de funcionamento. Os 2 primeiros anos a empresa apresenta resultado negativo grande. Esse resultado negativo deve-se a diminuição grande tanto da receita com espaços de publicidade dentro do site como do valor dos investimentos intermediados.

8.2.3.3 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE) – FATURAMENTO “OTIMISTA”

Para calcular o DRE foi utilizado a projeção de faturamento otimista para a empresa. Foram projetados demonstrativos nos 5 anos de faturamento calculado anteriormente.

TABELA 8 – FATURAMENTO OTIMISTA

DRE - Faturamento "Otimista" 1º ano	
Receita	190000,00
Imposto	
Simples (alíq. 6,54%)	-12426,00
Lucro Bruto	177574,00
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	-172826,00
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	-172826,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Otimista" 2º ano	
Receita	410000,00
Imposto	
Simples (alíq. 7,70%)	-31570,00
Lucro Bruto	378430,00
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	28030,00
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	28030,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Otimista" 3º ano	
Receita	720000,00
Imposto	
Simples (alíq. 8,49%)	-61128,00
Lucro Bruto	658872,00
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	308472,00
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	308472,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Otimista" 4º ano	
Receita	880000,00
Imposto	
Simples (alíq. 8,97%)	-78936,00
Lucro Bruto	801064,00
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	450664,00
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	450664,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

DRE - Faturamento "Otimista" 5º ano	
Receita	1540000,00
Imposto	
Simples (alíq. 11,51%)	-177254,00
Lucro Bruto	1362746,00
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	1012346,00
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	1012346,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Com esse faturamento esperado percebe-se que a empresa começa a ter lucro já a partir do 2º ano de funcionamento. O único ano com prejuízo é o 1º. Esse faturamento deve-se ao aumento nos investimentos intermediados pelo site. Vale ressaltar que, como na projeção “provável” é no 5º ano que a empresa tem aumento significativo no resultado.

8.2.5 PLANEJAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa, ou previsão de caixa, é uma demonstração que apresenta as entradas e as saídas de caixa planejadas da empresa, que a utiliza para estimar suas necessidades de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso de superávits e a cobertura de déficits (Princípios de Administração Financeira – Gitman, Lawrence J. – 10ª edição, pg. 94).

A elaboração do fluxo de caixa foi feita anualmente de acordo com a projeção do faturamento feita anteriormente, e da mesma forma, foi utilizada a ideia da análise de sensibilidade.

8.2.4.1 FLUXO DE CAIXA ANUAL – “PROVÁVEL”

Para calcular o fluxo de caixa foi utilizado a projeção de faturamento provável da empresa. Foram projetados fluxos anuais dos 5 anos com o faturamento calculado anteriormente.

TABELA 9 – FLUXO DE CAIXA PROVÁVEL

Fluxo de caixa: "Provável"					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial	236000,00	43175,00	29231,00	234754,25	560252,00
Recebimentos					
Entradas	165000,00	360000,00	607500,00	742500,00	1365000,00
Pagamentos					
Despesas gerais	-20400,00	-20400,00	-20400,00	-20400,00	-20400,00
Despesas operacionais	-330000,00	-330000,00	-330000,00	-330000,00	-330000,00
Impostos	-7425,00	-23544,00	-51576,75	-66602,25	-146874,00
Total de pagamentos	-357825,00	-373944,00	-401976,75	-417002,25	-497274,00
Saldo Final	43175,00	29231,00	234754,25	560252,00	1427978,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Nesse fluxo percebe-se que a empresa trabalha com o saldo de caixa sempre positivo. Nos 5 anos de funcionamento nenhuma vez a empresa termina o ano com saldo negativo, não necessitando recorrer a qualquer tipo de empréstimo para seguir com a operação.

8.2.4.2 FLUXO DE CAIXA ANUAL – “OTIMISTA”

Para calcular o fluxo de caixa foi utilizado a projeção de faturamento otimista da empresa. Foram projetados fluxos anuais dos 5 anos com o faturamento calculado anteriormente.

TABELA 10 – FLUXO DE CAIXA OTIMISTA

Fluxo de caixa: "Otimista"					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial	236000,00	63174,00	91204,00	399676,00	850340,00
Recebimentos					
Entradas	190000,00	410000,00	720000,00	880000,00	1540000,00
Pagamentos					
Despesas gerais	-20400,00	-20400,00	-20400,00	-20400,00	-20400,00
Despesas operacionais	-330000,00	-330000,00	-330000,00	-330000,00	-330000,00
Impostos	-12426,00	-31570,00	-61128,00	-78936,00	-177254,00
Total de pagamentos	-362826,00	-381970,00	-411528,00	-429336,00	-527654,00
Saldo Final	63174,00	91204,00	399676,00	850340,00	1862686,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Nesse fluxo percebe-se que a empresa trabalha com o saldo de caixa sempre positivo. Nos 5 anos de funcionamento nenhuma vez a empresa termina o ano com saldo negativo, não necessitando recorrer a qualquer tipo de empréstimo para seguir com a operação. Vale ressaltar que a liquidez da empresa se torna muito grande nessa projeção, com isso, o valor do giro calculado anteriormente para o investimento inicial na empresa pode ser menor e conseqüentemente a rentabilidade e o retorno do negócio serão maiores.

8.2.4.3 FLUXO DE CAIXA ANUAL – “PESSIMISTA”

Para calcular o fluxo de caixa foi utilizado a projeção de faturamento pessimista da empresa. Foram projetados fluxos anuais dos 5 anos com o faturamento calculado anteriormente.

TABELA 11 – FLUXO DE CAIXA PESSIMISTA

Fluxo de caixa: "Pessimista"					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial	236000,00	-21287,50	-126355,00	-40637,50	137432,75
Recebimentos					
Entradas	97500,00	262500,00	472500,00	577500,00	577500,00
Pagamentos					
Despesas gerais	-20400,00	-20400,00	-20400,00	-20400,00	-20400,00
Despesas operacionais	-330000,00	-330000,00	-330000,00	-330000,00	-330000,00
Impostos	-4387,50	-17167,50	-36382,50	-49029,75	-49029,75
Total de pagamentos	-354787,50	-367567,50	-386782,50	-399429,75	-399429,75
Saldo Final	-21287,50	-126355,00	-40637,50	137432,75	315503,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Nesse fluxo percebe-se que a empresa não consegue trabalhar com o saldo do caixa positivo em todos os anos. Nos anos 1,2 e 3 de funcionamento é com saldo negativo, conseguindo saldo positivo apenas no 4º ano. Nessa projeção a empresa teria que repensar sua estratégia. O valor do giro teria que ser maior para reverter o caixa negativo, porém a rentabilidade da empresa diminuiria tendo que aumentar o tempo da operação para que o retorno esperado fosse atingido, ou ainda, outra hipótese para resolver o problema do caixa seria trabalhar com empréstimos, o que aumentaria as despesas e diminuiria o resultado anual da empresa, da mesma forma o tempo para o retorno esperado teria que ser maior do que os 5 anos inicialmente projetados.

8.2.6 INDICADORES FINANCEIROS

Para auxiliar na viabilidade econômica, nesse item iremos levantar os indicadores financeiros para o negócio. Para fazer a análise foram utilizados os valores projetados anteriormente.

8.2.5.1 PAY BACK TIME

Trata-se do tempo necessário para a recuperação do investimento inicial.

8.2.5.1.1 PAY BACK TIME – “PROVÁVEL”

Para o cálculo do pay back time comum, foram utilizadas as projeções prováveis da empresa.

TABELA 12 – PAY BACK TIME PROVÁVEL

PAY BACK TIME - "Provável"		
Ano	Fluxo de Caixa	Acumulado
0	-262681,00	-262681,00
1	-192825,00	-455506,00
2	-13944,00	-469450,00
3	205523,25	-263926,75
4	325497,75	61571,00
5	867726,00	929297,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Regra de "3"		
360	-	325497,8
x	-	-263927
x	=	291,9

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Nessa projeção, o pay back time ocorre com 3 anos e 292 dias.

8.2.5.1.2 PAY BACK TIME – “OTIMISTA”

Para o cálculo do pay back time comum, foram utilizadas as projeções otimistas da empresa.

TABELA 13 – PAY BACK TIME OTIMISTA

PAY BACK TIME - "Otimista"		
Ano	Fluxo de Caixa	Acumulado
0	-262681,00	-262681,00
1	-172826,00	-435507,00
2	28030,00	-407477,00
3	308472,00	-99005,00
4	450664,00	351659,00
5	1012346,00	1364005,00

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Regra de "3"		
360	-	450664
x	-	-99005
x	=	79,09

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Nessa projeção, o pay back time ocorre com 3 anos e 80 dias.

8.2.5.1.3 PAY BACK TIME – “PESSIMISTA”

Para o cálculo do pay back time comum, foram utilizadas as projeções pessimistas da empresa.

TABELA 14 – PAY BACK TIME PESSIMISTA

PAY BACK TIME - "Pessimista"		
Ano	Fluxo de Caixa	Acumulado
0	-262681,00	-262681,00
1	-257287,50	-519968,50
2	-105067,50	-625036,00
3	85717,50	-539318,50
4	178070,25	-361248,25
5	178070,25	-183178,00
6	178070,25	-5107,75
7	178070,25	172962,50

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Regra de "3"		
360	-	178070,3
x	-	-5107,75
x	=	10,33

Fonte: os autores

Nota: valores em reais

Nessa projeção, o pay back time não ocorre dentro dos 5 anos. Caso o fluxo fosse mantido como nos anos 4 e 5 o pay back ocorreria apenas com 6 anos e 11 dias.

8.2.5.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

Trata-se do valor do dinheiro no tempo. Essa taxa é o retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado (Princípios de Administração Financeira – Gitman, Lawrence J. – 10ª edição, pg. 342).

8.2.5.2.1 VPL – “PROVÁVEL”

Para o cálculo do VPL foram utilizadas as projeções prováveis esperadas pela empresa, e ainda, considerado uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 25% a.a.

Para a projeção provável o VPL é de 97.023,0

Esse VPL torna o projeto economicamente viável e muito rentável.

8.2.5.2.2 VPL – “OTIMISTA”

Para o cálculo do VPL foram utilizadas as projeções otimistas esperadas pela empresa, e ainda, considerado uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 25% a.a.

Para a projeção provável o VPL é de 291.252,58

Esse VPL torna o projeto economicamente viável e muito rentável.

8.2.5.2.3 VPL – “PESSIMISTA”

Para o cálculo do VPL foram utilizadas as projeções pessimistas esperadas pela empresa, e ainda, considerado uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 25% a.a.

Para a projeção pessimista o VPL é negativo no valor de (360.579,21). Esse VPL torna o projeto economicamente inviável dentro dos 5 anos projetados.

Nessas projeções o projeto apenas seria viável com um prazo de 11 anos e uma TMA de no máximo 15% a.a.. Isso também somente seria possível considerando que a empresa não teria queda de resultado do 5º ano em diante, pelo menos manteria o resultado até o 11º ano. Esse VPL seria de 15.899,17.

8.2.5.3 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Trata-se da taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a R\$ 0,00 (porque o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial). É a taxa composta do retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas (Princípios de Administração Financeira – Gitman, Lawrence J. – 10ª edição, pg. 344).

Somente foi calculado a TIR para as projeções prováveis que a empresa espera. A TIR para essas projeções é de 37,22.

CONCLUSÃO

A proposta geral desse plano de negócio foi compor em apresentar e provar a viabilidade da construção de um website para incentivar o empreendedorismo no Brasil, foi realizado um levantamento teórico e pratico com a intenção de obter a maior quantidade de informações para uma abordagem e exposição da proposta.

O trabalho buscou apresentar da melhor forma possível a realidade do mercado em que se busca implantar o novo negócio, suas características, investimento necessários, custos e maior entendimento do mercado.

Alem do melhor entendimento do mercado, fica necessário comprovar a viabilidade do plano de negócio para obter uma maior veracidade nos resultados. Para essa comprovação foram utilizadas as técnicas de VPL, TIR, pay back e fluxo de caixa, DRE, e balança patrimonial. Para ter uma melhor analise foram criados vários cenários diferentes de mercado para que fosse possível obter resultados que se aproxima o maximo da realidade.

A partir das pesquisas realizadas no plano de negócio podemos constatar que o desenvolvimento do site www.investidoresanjo.com, é viável, por tratar-se de um serviço ainda pouco explorado no Brasil com grande chance de sucesso. Com o estudo feito no trabalho podemos perceber o potencial de um grande crescimento no mercado de investimento no país, o site vem para contribuir ainda mais com o crescimento econômico do Brasil.

Os estudos feitos foram de suma importância, possibilitando o cruzamento da teoria da Administração de empresas com a pratica empreendedora real, o plano de negócio desenvolvido não da garantia do sucesso ,mas com certeza, diminui os riscos e mostra indícios de que o novo empreendimento pode dar certo.

Apêndice: PLANO FINANCEIRO - PROJEÇÃO PESSIMISTA

Bruno Roberto Domingues
br_domingues@hotmail.com

RESUMO

O site *www.investidoresanjo.com.br* tem como objetivo ser um incentivador do empreendedorismo e intermediar as ideias com o dinheiro. O site será o responsável por analisar e classificar planos de negócios e mostrar para investidores que buscam novos negócios para investir seu capital.

Todo projeto tem que gerar retorno para seus sócios e com o site não é diferente. Projeções são realizadas para se ter ideia de como será o resultado desse investimento. Mais de uma projeção é feita, considerando que não é possível ter a certeza de qual será o resultado obtido, três cenários são projetados, um que seja o mais esperado pelos sócios, um resultado considerado otimista e outro que seja o considerado ruim. Esse resultado ruim é que precisa ser avaliado com atenção para que medidas sejam tomadas e ele não inviabilize o negócio.

Sendo assim, medidas para buscar alternativas de aumento no faturamento tem que ser melhor estudadas, medidas como, busca por novos clientes, novos parceiros, novas ofertas de serviços. Um faturamento melhor não prejudica os demais demonstrativos do negócio, como o DRE e o fluxo de caixa

PALAVRAS CHAVE

DRE, fluxo de caixa, negócio, investidor.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo cresce e ganha incentivadores pelo mundo a cada ano. Um negócio que facilite e incentive o empreendedor é uma ferramenta que ajuda a crescer ainda mais a vontade de empreender das pessoas. A ideia de intermediar esses novos negócios, novas ideias, faz surgir à criação de um site que sirva como um portal para que pessoas que tem a ideia encontrem os donos do capital que possam viabilizar essas ideias de negocio.

Esse negócio, para que possa ser implantado, precisa gerar retorno financeiro aos seus sócios. Uma forma de ter ideia do possível retorno que o novo projeto pode gerar é projetando seus faturamentos, resultados e fluxos. É fundamental fazer mais de uma projeção, considerando ambientes bons e ruins. Para as projeções ruins é necessário criar e fazer alternativas e mudanças para buscar o melhor resultado.

Esse trabalho traz algumas possibilidades para que essas projeções pessimistas sejam revertidas e o negócio se torne lucrativo para os sócios. Novas alternativas de aumento de faturamento serão demonstradas. Demonstrar que ajustes no plano financeiro e estratégico do negócio podem melhorar a projeção pessimista de faturamento e melhorar a rentabilidade da empresa.

1 PROJEÇÕES PESSIMISTAS DE FATURAMENTO DO SITE

Nas projeções pessimistas do site os resultados colocam em dúvida a viabilidade do negócio. O faturamento na projeção pessimista é de 97.500,00 no ano 1, 262.500,00 no ano 2, 472.500,00 no ano 3, 577.500,00 no ano 4 e 577.500,00 no ano 5. Essa projeção gera um faturamento de 1.987.500,00 nos 5 anos de análise, valor muito menor que os 3.000.000,00 esperados pelos administradores do site.

O faturamento do primeiro ano é alcançado com a intermediação de 5 investimentos e 10 espaços publicitários vendidos dentro do site. Os 5 negócios intermediados geram uma receita de 37.500,00, sendo que, esses 5 negócios tem valor médio de 150.000,00 e a comissão para o site é de 5%. Os 10 espaços publicitários vendidos geram uma receita de 60.000,00, sendo que, cada espaço possui o valor mensal de 1.000,00. Como esses 10 espaços não são vendidos logo no primeiro mês do ano, é feito uma média dividindo por 2 o faturamento:

- $(10 \times 1.000) \times 12 / 2 = 60.000,00$

O faturamento do segundo ano é alcançado com a intermediação de 15 investimentos e 15 espaços publicitários vendidos dentro do site. Os 5 negócios intermediados geram uma receita de 112.500,00, sendo que, esses 15 negócios tem valor médio de 150.000,00 e a comissão para o site é de 5%. Os 15 espaços publicitários vendidos geram uma receita de 150.000,00, sendo que, cada espaço possui o valor mensal de 1.000,00. Os 5 espaços a mais não são vendidos logo no primeiro mês do ano, sendo assim, é somado o faturamento dos 10 negócios que são do primeiro ano com a média do faturamento dos 5 novos espaços:

- $(10 \times 1.000) \times 12 = 120.000,00 + (5 \times 1.000,00) \times 12 / 2 = 30.000,00$

O faturamento do terceiro ano é alcançado com a intermediação de 35 investimentos e 20 espaços publicitários vendidos dentro do site. Os 35 negócios intermediados geram uma receita de 262.500,00, sendo que, esses 35 negócios têm valor médio de 150.000,00 e a comissão para o site é de 5%. Os 20 espaços publicitários vendidos geram uma receita de 210.000,00, sendo que, cada espaço possui o valor mensal de 1.000,00. Os 5 espaços a mais não são vendidos logo no

primeiro mês do ano, sendo assim, é somado o faturamento dos 15 negócios que são do segundo ano com a média do faturamento dos 5 novos espaços:

- $(15 \times 1.000) \times 12 = 180.000,00 + (5 \times 1.000,00) \times 12 / 2 = 30.000,00$

O faturamento do quarto ano é alcançado com a intermediação de 45 investimentos e 20 espaços publicitários vendidos dentro do site. Os 45 negócios intermediados geram uma receita de 337.500,00, sendo que, esses 45 negócios têm valor médio de 150.000,00 e a comissão para o site é de 5%. Os 20 espaços publicitários vendidos geram uma receita de 240.000,00, sendo que, cada espaço possui o valor mensal de 1.000,00. Nesse ano o número de espaços vendidos não aumenta e fica em 20 negócios:

- $(20 \times 1.000) \times 12 = 240.000,00$

O faturamento do quinto ano não altera e fica igual ao do quarto ano. Valor de 577.500,00, com o mesmo número de intermediação de investimentos e venda de espaços publicitários.

2 ANÁLISE DE POSSÍVEIS AÇÕES QUE MELHOREM O RESULTADO DO SITE

Segundo Gitman, “A demonstração de fluxos de caixa permite ao administrador financeiro e a outros interessados fazer uma análise do fluxo de caixa da empresa. Ele deve prestar atenção tanto nas principais categorias do fluxo de caixa quanto nas entradas e saídas individuais para verificar se aconteceu algo que seja contrário às políticas financeiras da empresa. Além disso, a demonstração pode ser usada para aferir o progresso alcançado em termos de metas projetadas, ou para identificar situações de ineficiência.” (Lawrence J. Gitman, Princípios de Administração Financeira, 10ª edição, página 89 e 90). A projeção de faturamento pessimista gera fluxos de caixa e demonstrativos de resultado ruins para o negócio, e uma análise por parte dos administradores deve ser feita para melhorar essa situação.

A projeção pessimista de faturamento gera um fluxo de caixa que faz a empresa trabalhar no vermelho até o terceiro ano, tendo saldo positivo a partir do quarto ano. O demonstrativo de resultado (DRE) revela resultado negativo no primeiro e segundo ano, com resultado positivo apenas a partir do terceiro ano. Devido ao resultado nos 2 primeiros anos serem muito negativos a recuperação desse prejuízo dos primeiros anos acaba sendo lento, e o que atrapalha mais é o fato de que do quarto para o quinto ano o faturamento não ter aumento.

A análise das projeções dos demonstrativos mostra que é necessário criar alternativas para mudar esses resultados. Para não deixar que isso aconteça é fundamental mudar o plano estratégico para que o faturamento não pare de subir no quinto ano. Ações como buscar antes novas localidades para atrair investidores podem fazer com que esse faturamento não pare de subir. Como o custo mensal do negócio não é muito alto, abrir novas regiões para buscar negócios se torna viável. No terceiro ano o site pode começar divulgação em novas regiões para atrair mais planos de negócios e conseguir empresas que façam publicidade no site. Focar em vender mais espaços publicitários é fundamental, principalmente nos primeiros anos que é quando o faturamento com a intermediação de investimentos é baixo. Aumentar o faturamento com os espaços publicitários pode sustentar o começo do negócio enquanto o número de intermediação de investimentos não é o ideal.

Como a projeção de faturamento acarretou em um fluxo de caixa negativo nos 3 primeiros anos é necessário uma alternativa para tornar esse “cobrir” esse saldo negativo. As duas ações de imediato resolver esse problema seriam aumentar o

valor investido inicialmente com o giro de 263.000,00 para 363.400,00, dessa forma o fluxo de caixa não ficaria negativo em nenhum ano, assim evitando o pagamento de juros e não diminuindo o resultado anual do site, mas diminuindo a rentabilidade do investimento, ou, trabalhar com empréstimos bancários o que diminuiria o resultado anual devido ao pagamento de juros, mas a rentabilidade do investimento feito não reduziria muito.

3 NOVAS PROJEÇÕES

As ações mencionadas anteriormente têm o objetivo de aumentar o faturamento da empresa nos 5 anos e assim melhorar as projeções de resultado e o fluxo de caixa.

Com as ações para atrair mais espaços publicitários e não parar o aumento do faturamento do quarto ano para frente, espera-se conseguir um faturamento nesses 5 anos de 2.392.500,00, conforme tabela abaixo:

FATURAMENTO	
PROJEÇÃO PESSIMISTA	
ANO 1	127500,00
ANO 2	322500,00
ANO 3	532500,00
ANO 4	667500,00
ANO 5	742500,00
Total	2392500,00

Fonte: o autor

Esse novo valor de faturamento se dá devido ao aumento de espaços publicitários já no primeiro ano e ao aumento da intermediação de negócios do quarto para o quinto ano. No primeiro ano são 15 espaços publicitários e a cada ano são vendidos 5 novos espaços até 30 espaços estarem vendidos até o quarto ano. Do quarto para o quinto ano esse número se mantém, porém o faturamento com a intermediação de negócios continua aumentando.

Com essas medidas a nova projeção do resultado nos 5 anos melhora bastante, conforme tabela abaixo:

DRE - Faturamento "Pessimista" 1º ano	
Receita	127500,00
Imposto	
Simples (alíq. 4,50%)	-5737,50
Lucro Bruto	121762,50
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	-228637,50
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	-228637,50

Fonte: o autor

DRE - Faturamento "Pessimista" 2º ano	
Receita	322500,00
Imposto	
Simples (alíq. 6,54%)	-21091,50
Lucro Bruto	301408,50
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	-48991,50
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	-48991,50

Fonte: o autor

DRE - Faturamento "Pessimista" 3º ano	
Receita	532500,00
Imposto	
Simples (alíq. 7,70%)	-41002,50
Lucro Bruto	491497,50
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	141097,50
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	141097,50

Fonte: o autor

DRE - Faturamento "Pessimista" 4º ano	
Receita	667500,00
Imposto	
Simples (alíq. 8,49%)	-56670,75
Lucro Bruto	610829,25
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	260429,25
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	260429,25

Fonte: o autor

DRE - Faturamento "Pessimista" 5º ano	
Receita	742500,00
Imposto	
Simples (alíq. 8,49%)	-63038,25
Lucro Bruto	679461,75
Despesas Operacionais	
Folha total	-216000,00
Despesas gerais	-74400,00
Aluguel	-60000,00
Total despesas operacionais	-350400,00
LAJIR	329061,75
Juros e empréstimos	0,00
Lucro líquido	329061,75

Fonte: o autor

O fluxo de caixa da empresa também é melhor com esse novo faturamento, conforme tabela abaixo:

Fluxo de caixa: "Pessimista"					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial	236000,00	7362,50	-41629,00	99468,50	359897,75
Recebimentos					
Entradas	127500,00	322500,00	532500,00	667500,00	742500,00
Pagamentos					
Despesas gerais	-20400,00	-20400,00	-20400,00	-20400,00	-20400,00
Despesas operacionais	-330000,00	-330000,00	-330000,00	-330000,00	-330000,00
Impostos	-5737,50	-21091,50	-41002,50	-56670,75	-63038,25
Total de pagamentos	-356137,50	-371491,50	-391402,50	-407070,75	-413438,25
Saldo Final	7362,50	-41629,00	99468,50	359897,75	688959,50

Fonte: o autor

As novas projeções mostram que tanto no resultado anual como no fluxo de caixa a situação é melhor para a empresa. O saldo do fluxo de caixa fica negativo apenas no segundo ano e já no terceiro ano é positivo novamente. Essa ação faz com que o valor do giro inicial que precisa ser investido aumente pouco, mas não como antes que teria que ser 363.400,00. Agora o valor a ser investido inicialmente no giro para não trabalhar com saldo negativo no fluxo de caixa teria que ser 278.000,00. Dessa forma a empresa não precisaria pagar juros para manter seu fluxo positivo.

CONCLUSÃO

Antes das novas ações o VPL do projeto era positivo apenas no 11º ano e com uma TMA de 15% a.a.. Com as novas ações o faturamento da empresa melhora e agora o VPL já é positivo no 6º ano com a TMA de 15 a.a..

As medidas propostas fazem com que o plano estratégico seja alterado e com isso os sócios do site devem analisar e traçar novos objetivos e metas que desejam alcançar. O negócio se torna viável mesmo nas piores projeções. Por ser um projeto inovador e que incentiva o empreendedorismo na região o apoio e a aceitação no mercado, principalmente das instituições parceiras como o ISAE/FGV, por exemplo, deve ser rápido.

Muitas pessoas possuem a vontade de empreender, o site proporciona a interação entre quem tem a ideia com quem tem o capital para realizar o empreendimento. Para isso dar certo é necessário que esse site traga retorno aos seus sócios, e a proposta de novas medidas torna o site mais atrativo mesmo que nem tudo saia conforme o planejado.

ANEXOS

ANEXO 1 – CURRÍCULOS

João Vicente Selke

Graduado em Administração de Empresas pela UNIOESTE e pós-graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pelo ISAE/FGV. Possui oito anos de experiência como administrador de *sites*.

Bruno Roberto Domingues

Graduado em Administração de Empresas, pela UNICURITIBA e pós-graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pelo ISAE/FGV. Possui dois anos de experiência como analista sênior e três anos de experiência como gerente financeiro.

Juliana Juventino Ireno

Graduada em Administração de Empresas pelas Faculdades SPEI e pós-graduada em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pelo ISAE/FGV. Possui cinco anos de experiência como consultora de negócios e dois anos de experiência como gerente na área comercial.

Fonte: os autores

ANEXO 2 – DESCRIÇÃO DE CARGO DO DIRETOR

DIRETOR

Descrição sumária:

Função estratégica, análise de mercado consumidor, procurando atender da melhor forma possível o mercado como um todo e buscando inovações no segmento de prestação de serviço relacionados ao empreendedorismo.

Responsabilidades:

- a) Definir metas e projetos;
- b) Reuniões e quando necessário negociações com investidores;
- c) Zelar pelo bom funcionamento da empresa.

Máquinas e equipamentos utilizados:

- a) Notebook;
- b) Computador;
- c) Telefone fixo e celular;

Qualificações:

- a) Escolaridade: graduação em Administração de Empresas e MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.
- b) Experiência profissional: possuir ampla experiência na direção de empresas voltadas para o segmento de mercado relacionado com atividades da empresa Investidor Anjo.
- c) Requisitos: estrategista, pró-ativo e espírito de liderança.

Fonte: os autores

ANEXO 3 – DESCRIÇÃO DE CARGO DO FINANCEIRO

FINANCEIRO

Descrição sumária:

Contas a pagar e receber, planilhas, notas fiscais, fluxo de caixa, transferências bancárias, boletos, pequenos alavancagens e suporte ao setor financeiro.

Responsabilidades:

- a) Responsável pelos pagamentos e recebimentos da empresa;
- b) Controle do setor financeiro;
- c) Controle contábil em conjunto com setor administrativo;
- d) Elaboração do fluxo de caixa;
- e) Previsão para investimentos futuros;
- f) Relatórios financeiros.

Máquinas e equipamentos utilizados:

- a) Computador;
- b) Telefone fixo e celular;
- c) Calculadora financeira.

Qualificações:

- a) Escolaridade: graduação em Administração de Empresas e MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.
- b) Experiência profissional: possuir ampla experiência na área financeira.
- c) Requisitos: pontualidade, comunicativo, dinâmico, foco nos resultados e bom relacionamento interpessoal.

Fonte: os autores

ANEXO 4 – DESCRIÇÃO DE CARGO DO COMERCIAL

COMERCIAL

Descrição sumária:

Contatos com parcerias, organização de documentos, elaboração de contratos, assessoria ao diretor e ao financeiro.

Responsabilidades:

- a) Prospecção de vendas e apresentação do negócio para as parcerias;
- b) Controle de vendas;
- c) Relatórios administrativos e pós-vendas.

Máquinas e equipamentos utilizados:

- a) Notebook;
- b) Computador;
- c) Telefone fixo e celular;

Qualificações:

- a) Escolaridade: graduação em Administração de Empresas, Marketing ou Gestão Comercial.
- b) Experiência profissional: ampla experiência na área de prospecção de negócios.
- c) Requisitos: pontualidade, comunicativo, dinâmico, foco nos resultados e bom relacionamento interpessoal.

Fonte: os autores

ANEXO 5 – DESCRIÇÃO DO CARGO DO ANALISTA DE PROJETO

ANALISTA DE PROJETO

Descrição sumária:

Análise dos projetos cadastrados e manutenção do site.

Responsabilidades:

- a) Análise minuciosa dos projetos;
- b) Organização no cadastramento dos projetos no site;
- c) Controle do banco de dados;
- d) Sigilo nas informações.

Máquinas e equipamentos utilizados:

- a) Computador;
- b) Telefone fixo;

Qualificações:

- a) Escolaridade: graduação em Administração de Empresas, Gestão de Projetos ou áreas afins.
- b) Experiência profissional: possuir ampla experiência em consultoria, análise de projetos e conhecimento em plano de negócios.
- c) Requisitos: pontualidade, pró-ativo, trabalho em equipe e flexibilidade.

Fonte: os autores

ANEXO 6 – DESCRIÇÃO DE CARGO DA SECRETÁRIA

SECRETÁRIA

Descrição sumária:

Organização de documentos, atendimento telefônico, validação de contratos, assessoria ao diretor e suporte administrativo.

Responsabilidades:

- a) Recebimento de contratos assinados e organização dos mesmos;
- b) Suporte ao diretor;
- c) Relatórios administrativos;
- d) Compras em geral.

Máquinas e equipamentos utilizados:

- a) Computador;
- b) Telefone Fixo;
- c) Fax.

Qualificações:

- a) Escolaridade: graduada ou cursando superior em Administração de empresas, Secretariado ou áreas afins.
- b) Experiência profissional: na área administrativa e recepção.
- c) Requisitos: pontualidade, comunicativo, dinâmico, organizado e bom relacionamento interpessoal.

Fonte: os autores

ANEXO 7 – CUSTOS TRABALHISTAS COM DIRETOR GERAL

CARGO: DIRETOR GERAL			
Quantidade de funcionários e vínculo: 1 contratado pela CLT			
Salário-base: 2.500,00			
Encargos diretos:			
	INSS	20,0%	500,00
	FGTS	8,5%	212,50
	Salário Educação	2,5%	62,50
	Sebrae	0,6%	15,00
	TOTAL ENCARGOS DIRETOS:		790,00
Encargos provisionados:			
	Férias	11,32%	283,00
	Abono sobre férias	3,77%	94,25
	13º salário	11,32%	283,00
	Auxílio doença	0,50%	12,50
	TOTAL ENCARGOS PROVISIONADOS:		672,75
Benefícios:			
	Seguro saúde		40,00
	Seguro de Vida em grupo		10,00
	TOTAL BENEFÍCIOS:		50,00
Incentivos:			
	14º salário por atingir metas (provisão)	11,32%	283,00
	TOTAL INCENTIVOS:		283,00

Fonte: Joel José Santos, 2009.

Nota: Valores em reais

ANEXO 8 – CUSTOS TRABALHISTAS COM GERENTE FINANCEIRO

CARGO: GERENTE FINANCEIRO			
Quantidade de funcionários e vínculo: 1 contratado pela CLT			
Salário-base: 1.800,00			
Encargos diretos:			
	INSS	20,0%	360,00
	FGTS	8,5%	153,00
	Salário Educação	2,5%	45,00
	Sebrae	0,6%	10,80
	TOTAL ENCARGOS DIRETOS:		568,80
Encargos provisionados:			
	Férias	11,32%	203,76
	Abono sobre férias	3,77%	67,86
	13º salário	11,32%	203,76
	Auxílio doença	0,50%	9,00
	TOTAL ENCARGOS PROVISIONADOS:		484,38
Benefícios:			
	Seguro saúde		40,00
	Seguro de Vida em grupo		10,00
	TOTAL BENEFÍCIOS:		50,00
Incentivos:			
	14º salário por atingir metas (provisão)	11,32%	203,76
	TOTAL INCENTIVOS:		203,76

Fonte: Joel José Santos, 2009.

Nota: Valores em reais

ANEXO 9 – CUSTOS TRABALHISTAS COM GERENTE COMERCIAL

CARGO: GERENTE COMERCIAL			
Quantidade de funcionários e vínculo: 1 contratado pela CLT			
Salário-base: 1.800,00			
Encargos diretos:			
	INSS	20,0%	360,00
	FGTS	8,5%	153,00
	Salário Educação	2,5%	45,00
	Sebrae	0,6%	10,80
	TOTAL ENCARGOS DIRETOS:		568,80
Encargos provisionados:			
	Férias	11,32%	203,76
	Abono sobre férias	3,77%	67,86
	13º salário	11,32%	203,76
	Auxílio doença	0,50%	9,00
	TOTAL ENCARGOS PROVISIONADOS:		484,38
Benefícios:			
	Seguro saúde		40,00
	Seguro de Vida em grupo		10,00
	TOTAL BENEFÍCIOS:		50,00
Incentivos:			
	14º salário por atingir metas (provisão)	11,32%	203,76
	TOTAL INCENTIVOS:		203,76

Fonte: Joel José Santos, 2009.

Nota: Valores em reais

ANEXO 10 – CUSTOS TRABALHISTAS COM ANALISTA DE PROJETO

CARGO: ANALISTA DE PROJETO			
Quantidade de funcionários e vínculo: 2 contratados pela CLT			
Salário-base: 1.200,00 (por funcionário)			
Encargos diretos:			
	INSS	20,0%	240,00
	FGTS	8,5%	102,00
	Salário Educação	2,5%	30,00
	Sebrae	0,6%	7,20
	TOTAL ENCARGOS DIRETOS:		379,20
Encargos provisionados:			
	Férias	11,32%	135,84
	Abono sobre férias	3,77%	45,24
	13º salário	11,32%	135,84
	Auxílio doença	0,50%	6,00
	TOTAL ENCARGOS PROVISIONADOS:		322,92
Benefícios:			
	Seguro saúde		40,00
	Seguro de Vida em grupo		10,00
	TOTAL BENEFÍCIOS:		50,00
Incentivos:			
	14º salário por atingir metas (provisão)	11,32%	135,84
	TOTAL INCENTIVOS:		135,84

Fonte: Joel José Santos, 2009.

Nota: Valores em reais

ANEXO 11 – CUSTOS TRABALHISTAS COM SECRETÁRIA

CARGO: SECRETÁRIA			
Quantidade de funcionários e vínculo: 1 contratada pela CLT			
Salário-base: 900,00			
Encargos diretos:			
	INSS	20,0%	180,00
	FGTS	8,5%	76,50
	Salário Educação	2,5%	22,50
	Sebrae	0,6%	5,40
	TOTAL ENCARGOS DIRETOS:		284,40
Encargos provisionados:			
	Férias	11,32%	101,88
	Abono sobre férias	3,77%	33,93
	13º salário	11,32%	101,88
	Auxílio doença	0,50%	4,50
	TOTAL ENCARGOS PROVISIONADOS:		242,19
Benefícios:			
	Seguro saúde		40,00
	Seguro de Vida em grupo		10,00
	TOTAL BENEFÍCIOS:		50,00
Incentivos:			
	14º salário por atingir metas (provisão)	11,32%	101,88
	TOTAL INCENTIVOS:		101,88

Fonte: Joel José Santos, 2009.

Nota: Valores em reais

ANEXO 12 – ORÇAMENTO PARA WEBSITE E FOLDER DE PUBLICIDADE

ORÇAMENTO	04/03/2013
CLIENTE: João Vicente Selke	
MATERIAIS	
1. Website	
Criação, layout, geração de conteúdos inicial e desenvolvimento para website institucional.	
Criação de e-mail personalizado	
Assinatura de e-mail	
Layout de 5 telas	
Desenvolvimento (terceirizado)	
2. Folder	
Criação, diagramação e layout de folder 4 páginas.	
Obs.: não inclui fotos de estabelecimento e produtos.	
Impressão por conta do cliente	
INVESTIMENTO:	
1. Website R\$ 2.500,00	
2. Folder R\$ 600,00	
Total: R\$3.100,00	
Condições de Pagamento:	
1x R\$3.100,00	
1+1 x R\$1.550,00	
PRAZO DE ENTREGA:	
O material será apresentado na integra 40 dias após depósito referente à primeira parcela.	
Importante:	
1. Após a conclusão do trabalho e aprovação do cliente, o material será encaminhado para um revisor de textos profissional. Os custos não estão inclusos.	
2. Arte final em PDF pronta para enviar para gráfica.	
3. Os arquivos abertos serão disponibilizados em DVD.	
4. Código fonte do website fica sob guarda do desenvolvedor.	
5. Após aprovação, será tolerado o limite de 3 alterações. Sendo cobrado à parte o excedente.	

Fonte: Matheus Poser, março/2013.

ANEXO 13 – LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006

“Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.”

E ainda:

“Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: (Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011) (Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011)

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011) (Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011)

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011) (Produção de efeitos – vide art. 7º da Lei Complementar nº 139, de 2011) “

Fonte: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>

REFERÊNCIAS

_____. **Anjos do Brasil**. Disponível em: <http://www.anjosdobrasil.net/o-que-eacute-um-investidor-anjo.html> Em cache. Acesso em 09 e 23 de outubro de 2012.

_____. **Receita Federal, lei complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em 01 de fevereiro de 2013 e 02 de março de 2013.

_____. **Como ter sucesso profissional**. Disponível em: <http://www.comotersucessoprofissional.blogspot.com.br/2011/09/como-fazer-organograma-de-uma-empresa.html>. Acesso em 23 de outubro de 2012.

_____. **Estadão**. Disponível em: <http://www.economia.estadao.com.br> › Negócios Em cache Você está em Economia > Negócios. Acesso em 09 e 23 de outubro de 2012.

_____. **Ecommerce News**. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/artigos/legislacao-sobre-e-commerce>. Acesso em 23 de novembro de 2012.

_____. **Revista Abril**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/brasil-e-o-terceiro-maior-pais-em-numero-de-empresarios>. Acesso em 10 de março de 2013.

_____. **Kalunga**. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/depto/coffee-break/bebedouros-e-purificadores-de-agua-/19/97?menuID=78>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Kalunga**. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/prod/computador-aio-b300-dual-core-26ghz-2gb-500gb-20-lenovo/922019?menuID=47&WT.svl=4#descricao>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Kalunga**. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/depto/equipamentos-moveis/calculadoras/7/390?menuID=33>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Kalunga**. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/depto/impressoras-multifuncionais/21?menuID=46>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Kalunga**. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/depto/informatica/no-breaks/1/401?menuID=54&tipo=S>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Kalunga**. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/depto/notebooks-tablets-pcs/notebooks/22/326?menuID=47>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Kalunga**. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/depto/telefonias/8?menuID=34>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Kalunga**. Disponível em: <http://www.kalunga.com.br/depto/telefonias/8/267?menuID=34&tipo=S>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Portal do Investidor**. Disponível em: <http://www.portaldoinvestidor.gov.br/>. Acesso em 27 de novembro de 2012.

_____. **Shopping Escritório**. Disponível em: <http://www.shoppingescritorio.com.br/loja/cadeiras-poltronas/cadeira-secretaria.html>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Shopping Escritório**. Disponível em: <http://www.shoppingescritorio.com.br/loja/cadeiras-poltronas/poltronas-diretor-presidente.html>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Shopping Escritório**. Disponível em: <http://www.shoppingescritorio.com.br/loja/light/mesa-de-reuniao.html>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Shopping Escritório.** Disponível em: <http://www.shoppingescritorio.com.br/loja/linha-completa/arquivos.html>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

_____. **Shopping Escritório.** Disponível em: <http://www.shoppingescritorio.com.br/loja/linha-completa/mesas-retas.html>. Acesso em 23 de janeiro de 2013.

<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2961/A-realidade-brasileira-diante-do-crescimento-do-e-commerce-a-ausencia-de-legislacao-especifica>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.

<http://www.greenitbrasil.com.br/?p=6830>. Acesso em 12 de dezembro de 2012.

FNQ. **Crítérios Compromisso com a Excelência e Ruma a Excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limoni. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** 1ª Ed, São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GASALLA, José María. **A Nova Gestão de Pessoas: o talento executivo.** 8 ed. Tradução: Global Translations BR/ José Alberto Froés Cal. São Paulo: Saraiva, 2007.

HERMANSON, Boris. **O que é uma startup?.** Disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>. Publicado em 27/01/1. Acesso em 08 de março de 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing.** 12 ed. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Claudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** Editora Futura, 3 ed, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michel E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 6 ed. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. Harvard Business. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e Análise de Custos: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3 ed. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações: o desafio das formas de gestão.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier/ Campus, 2005.

McCARTHY, E Jerome; PERREAULT Jr, William D. **Marketing Essencial "uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor.** Rio de Janeiro: LTC.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 10ª ed. Pearson, 2008

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos. Uma visão holística.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

